



Avis sur le programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal

Les obstacles au recrutement, à
l'intégration et à la promotion des
minorités visibles et des minorités ethniques



Avis sur le Programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles
et des minorités ethniques à la Ville de Montréal



Crédits

Membres du comité de travail

Danielle Gratton, présidente, Habib El-Hage, président sortant, Belgacem Rhamani, second vice-président, Martine Chanier, Jean-Louis Fozin et Martin Liu.

Membres du Conseil interculturel de Montréal

Danielle Gratton, présidente, Bogidar Pérucich, premier vice-président, Belgacem Rhamani, second vice-président, Iris Almeida-Côté, Nikowé G. Amoni, Martine Chanier, Jean-Louis Fozin, Martin Liu, Léon Ouaknine, Maud Pontel, Iris Roufan Azer, Régine-Alende Tshombokongo et Hélène Wavroch.

Coordination

Gilles Gosselin

Recherche et rédaction

Guy Drudi

Soutien à la rédaction

Hélène Lamarre

Conception graphique (couverture)

Dearminds Inc.

Infographie

Samuel Campbell

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011
Bibliothèques et Archives Canada

Conseil interculturel de Montréal

1550, rue Metcalfe, 14^e étage – bureau 1424
Montréal (Québec) H3A 1X6
Téléphone : 514 868-5809
Télécopieur : 514 868-5810
Courriel : cim@ville.montreal.qc.ca
Site Internet : www.ville.montreal.qc.ca/cim

Conseil interculturel de Montréal, 2011

ISBN : 978-2-7647-1007-4

Dans cette publication, le masculin englobe le féminin dans le seul but d'alléger le texte.

Remerciements

Le Conseil interculturel de Montréal tient à remercier les interlocuteurs suivants qui ont gracieusement accepté de répondre à ses questions en entrevue ou lors de la rencontre de validation et lui ont permis de recueillir les informations sans lesquelles cet avis ne pourrait être, soit le Service du capital humain, le Service de police de la Ville de Montréal, le Service de sécurité incendie de Montréal, la Direction de la diversité sociale, la Commission de la fonction publique de Montréal, les arrondissements de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension, de Ville-Marie, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, du Plateau-Mont-Royal, de Rosemont–La Petite-Patrie, la Société de transports de Montréal, Le Syndicat des professionnelles et professionnels, le Syndicat des cols blancs, le Syndicat des cols bleus, le Conseil des relations interculturelles du Québec, le Regroupement des organismes spécialisés à l'intégration des nouveaux immigrants (ROSINI), AMPE-CITI et le CAMO-personnes immigrantes.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Le Conseil interculturel de Montréal | 7 |
| Avant-propos | 8 |
| Introduction | 9 |
| Notion d'égalité et d'équité en matière d'emploi | 10 |
| Fondements des programmes d'accès à l'égalité en emploi | 10 |
| Objectifs des programmes d'accès à l'égalité en emploi | 11 |
| Effets des programmes d'accès à l'égalité en emploi | 11 |
| Critiques relatives à la discrimination positive et l'équité en emploi | 12 |
| Les programmes d'accès à l'égalité en emploi | 12 |
| États-Unis | 12 |
| France | 13 |
| Canada | 14 |
| La Ville de Toronto | 15 |
| La province de Québec | 15 |
| Le Programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal | 18 |
| Contexte de la diversité ethnoculturelle et situation de l'emploi des personnes immigrantes et des minorités visibles à Montréal | 18 |
| Historique des actions de la Ville en termes d'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques | 19 |
| Les PAÉE de la STM et du SPVM | 21 |
| Méthodologie | 23 |
| Analyse des bilans du Plan d'action triennal 2008-2010 en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal | 24 |
| Constats sur l'analyse des bilans du Plan d'action triennal 2008-2010 en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal | 31 |
| Analyse des plans d'action SIIM (2007) et de l'arrondissement VSMPE (2008) de la Ville de Montréal | 33 |
| Plan d'action du PAÉE du Service de sécurité incendie de Montréal | 33 |
| Plan d'action du PAÉE de l'arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension | 35 |
| Constats sur l'analyse des plans d'action SIIM (2007) et de l'arrondissement VSMPE (2008) de la Ville de Montréal | 37 |

| | |
|---|----|
| Faits saillants des entrevues | 39 |
| Plan de main-d'œuvre | 39 |
| Gestion et suivi des mesures du PAÉE | 40 |
| Processus de dotation | 41 |
| Recrutement | 42 |
| Comblement de postes | 44 |
| Gestion de la diversité | 45 |
| Partenariat avec les organisations non gouvernementales spécialisées en employabilité | 46 |
| Contribution du Conseil interculturel de Montréal | 47 |
| Autres commentaires | 48 |
| Constats sur les entrevues | 48 |
| Recommandations | 50 |
| 1. Mise en application, gestion et suivi des mesures du PAÉE | 50 |
| 2. Recrutement et partenariats | 50 |
| 3. Processus de dotation et comblement de postes | 51 |
| 4. Gestion de la diversité | 52 |
| 5. Rôle du Conseil interculturel de Montréal | 52 |
| Conclusion | 53 |
| Annexes | 58 |
| Annexe 1 : Synthèse des recommandations | 58 |
| Annexe 2 : Guides d'entretien | 60 |
| Annexe 3 : Organigramme de l'organisation municipale | 64 |

Liste des tableaux

Tableau 1 : évolution de la représentation des groupes visés par le Programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal, de 2006 à 2010

Tableau 2 : représentation des groupes cibles à la Ville de Montréal et dans la région métropolitaine, en 2008

Tableau 3 : représentation des groupes cibles à la Ville de Montréal et dans la région métropolitaine, en 2009

Tableau 4 : évolution de la représentation des effectifs de la Ville de Montréal par groupes visés, entre 2007 et 2009

Tableau 5 : représentation des groupes cibles au sein des arrondissements et services corporatifs, en 2008

Tableau 6 : représentation des groupes cibles au sein des arrondissements et services corporatifs, en 2009

Tableau 7 : écarts de représentation à combler par groupes visés, en 2009

Tableau 8 : embauches nettes par groupes visés à la Ville de Montréal, en 2008 et 2009

Tableau 9 : embauches nettes par arrondissements et services corporatifs et groupes visés, en 2008 et 2009

Tableau 10 : total des promotions et des nominations par groupes visés, en 2008 et 2009

Tableau 11: répartition des promotions et nominations à la Ville de Montréal par catégories d'emploi et groupes visés, en 2008

Le Conseil interculturel de Montréal

Composé de 15 personnes nommées par le conseil municipal de la Ville de Montréal, le Conseil interculturel de Montréal (ci-après le CiM) a été créé en vertu de la section X de la loi 187 qui a modifié la Charte de la Ville de Montréal en 2001. Il a pour mandat :

- De conseiller et donner son avis au conseil de la Ville de Montréal et au comité exécutif sur les politiques municipales à mettre en œuvre pour favoriser l'intégration et la participation des membres des communautés ethnoculturelles à la vie politique, économique, sociale et culturelle de la Ville;
- De fournir, de sa propre initiative ou à la demande du conseil de la Ville ou du comité exécutif, des avis sur toute question d'intérêt pour les communautés ethnoculturelles ou sur toute question relative aux relations interculturelles dans le domaine des compétences municipales et soumet ses recommandations;
- De solliciter les opinions, recevoir et entendre les requêtes et suggestions de toute personne ou tout groupe sur les questions relatives aux relations interculturelles;
- D'effectuer ou faire effectuer des études et des recherches qu'il juge utiles ou nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

Les objectifs du CiM sont le reflet de l'importance des enjeux montréalais liés à l'intégration des nouveaux arrivants et à la diversité ethnoculturelle de la population montréalaise. Dans cet esprit, les membres du CiM souhaitent que :

- La Ville de Montréal ressemble à ses citoyens et reflète leur diversité ethnoculturelle sur tous les plans, notamment celui d'embauche;
- La Ville de Montréal adapte ses différents services à la diversité ethnoculturelle afin de les rendre plus accessibles et plus efficaces auprès des citoyens issus des communautés ethnoculturelles;
- La Ville de Montréal s'enrichisse de fonctionnaires possédant des compétences ethnoculturelles et qu'elle investisse dans la sensibilisation interculturelle de son personnel;
- La Ville de Montréal joue un rôle de chef de file dans le domaine de la lutte contre toutes formes de racisme et d'exclusion.



Avant-propos

Depuis le début de ses activités, le Conseil interculturel de Montréal poursuit un objectif central lié à son mandat et ses attributions spécifiques au domaine municipal concernant la lutte à la pauvreté et l'exclusion, une double problématique souvent qualifiée de récurrente et qui touche particulièrement les membres des communautés ethnoculturelles qui choisissent de s'établir sur le territoire de la ville de Montréal.

Dans ce contexte, le Conseil s'est engagé à ce que la ville de Montréal ressemble à l'ensemble de ses citoyens et de ses citoyennes et reflète leur diversité à tous les niveaux, notamment celui de l'embauche. À l'appui de cet engagement, un premier rapport synthèse « Pour passer du discours à l'action », est venu préciser ces intentions. Par la suite, les initiatives du Conseil ont porté sur l'analyse systématique des plans d'action et des bilans annuels produits par le Service du capital humain de la Ville concernant l'accès à l'égalité en emploi.

De plus, suivant cette même préoccupation, un avis préliminaire a été déposé dans le cadre de l'étude publique sur les contributions municipales et la gestion des programmes de lutte à la pauvreté. Le Conseil a également développé différentes interventions reliées aux mesures d'intégration par l'emploi en identifiant, entre autres, de nouvelles pistes de réflexion. Enfin, le Conseil poursuit actuellement cet engagement en participant, avec le Conseil des relations interculturelles du Québec à un projet de recherche visant principalement à recenser les meilleures pratiques en matière de gestion de la diversité au Québec et à proposer de nouvelles pistes d'action.

Ainsi, le Conseil est régulièrement intervenu sur d'autres facteurs qui font obstacle à cette inclusion qui devraient favoriser une meilleure intégration en emploi en participant, entre autres, aux travaux de la ville de Montréal sur le projet de politique nationale de lutte contre le racisme et l'exclusion; en contribuant au débat public sur les engagements de la Ville en matière de droits et responsabilités contenues dans une nouvelle charte montréalaise; en contribuant activement à mieux cerner la problématique du profilage racial sur le territoire de la Ville et récemment, en identifiant les éléments problématiques et les solutions vers une gestion municipale intégrée des lieux de cultes minoritaires.

À la suite de ces initiatives, le Conseil choisit à nouveau de s'intéresser au programme particulier d'accès à l'égalité en emploi et cible volontairement deux des cinq catégories de clientèles visées par le programme, à savoir, les membres définis sous le vocable de minorités visibles et de minorités ethniques. Ce choix repose, entre autres, sur la situation économique affectant ces deux dernières clientèles qui demeurent, plus que jamais vulnérables, à preuve les dernières données établies par l'Institut des statistiques du Québec établissant que, dans un portait plus général touchant les immigrants et l'emploi au Québec :

- le taux de chômage des immigrants du Québec est presque le double de celui des natifs en 2009;

En ce qui concerne plus précisément les minorités visibles et les minorités ethniques, les dernières données indiquent qu'à Montréal, le taux de chômage des immigrants est de 12,6 % et celui des minorités visibles est de 14,5 % mais seulement de 6,8 % pour les canadiens de naissance. Certains sous-groupes rencontrent systématiquement des difficultés plus grandes. Ainsi, les immigrants Arabes et ceux provenant du Moyen-Orient affichent le taux de chômage le plus élevé, soit celui de 20 %, suivi des Asiatiques du sud-est (16,2 %) et des Noirs (15 %).

À cet égard, le Conseil a choisi de poursuivre sa démarche en tentant d'identifier plus précisément les obstacles qui limitent le recrutement, l'intégration, la rétention et la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal.

Enfin, il faut savoir qu'au moment du dépôt de cet avis, le Service du capital humain de la Ville de Montréal a déjà fait connaître les principaux éléments de son nouveau modèle d'affaires qui devrait entrer en vigueur au cours de l'été 2011. Avant d'en identifier les principaux éléments, il faut noter que la Direction du service relève notamment, le peu de progrès accompli en accès à l'égalité en emploi comme le démontre le tableau 1 suivant sur une période de cinq ans.

Dans ce contexte, le nouveau modèle propose la création d'un guichet unique pour regrouper les services d'embauche actuellement sous la responsabilité des 19 arrondissements et des 15 services corporatifs. Cette nouvelle proposition comporte également une stratégie de recrutement proactive axée sur une présence accrue de la Ville auprès des communautés

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

Tableau 1 : évolution de la représentation des groupes visés par le Programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal, de 2006 à 2010

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | Évolution totale |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|
| Femmes | 38,7 % | 39,2 % | 38,6 % | 38,7 % | 38,2 % | -0,5 % |
| Autochtones | 0,3 % | 0,3 % | 0,3 % | 0,3 % | 0,3 % | 0,0 % |
| Minorités visibles * | 6,1 % | 7,1 % | 7,2 % | 7,8 % | 8,5 % | +2,4 % |
| Minorités ethniques * | 4,9 % | 5,2 % | 4,8 % | 4,7 % | 4,8 % | -0,1 % |

* Ces groupes comptent des hommes et des femmes.
Source : SCH 2011

d'origines diverses, l'intégration des nouveaux arrivants qualifiés et une fonction publique à l'image de la communauté. Cette proposition d'un nouveau modèle d'affaires est actuellement en discussion et peut être consultée sur le site Internet de la Ville de Montréal.

Bref, le Conseil estime que la lutte à la pauvreté ainsi que les différents programmes permettant d'accéder à un emploi figurent toujours parmi les outils prioritaires d'intégration puisqu'ils permettent à chaque individu de donner sa pleine mesure et de trouver sa juste place au sein de la collectivité. Le Conseil salut ainsi au passage le programme de parrainage professionnel et fera quelques observations à cet égard et salue également les divers programmes saisonniers de créations d'emplois pour les jeunes des minorités visibles. Toutefois, le Conseil n'entend pas pour autant négliger les autres facteurs qui nuisent à cette intégration et poursuivra ses efforts dans les autres domaines d'intervention municipale que sont la culture, les loisirs et le patrimoine ainsi que l'aménagement urbain et autres secteurs d'intervention.

Enfin, le Conseil soumet que l'accès en égalité en emploi (AÉE) est en soi un phénomène mouvant en constante évolution et que, de fait, le présent avis doit être considéré comme une photographie de la situation de l'AÉE à la Ville de Montréal en 2010.

I. Introduction

Comme plusieurs, le Conseil interculturel de Montréal (CiM) croit fermement que l'emploi est l'une des clés fon-

damentales de l'intégration des différentes communautés ethnoculturelles au sein de la société d'accueil. En tant que principal employeur de la région métropolitaine, la Ville de Montréal a donc l'opportunité de jouer un rôle vital dans cette intégration. Pour cette raison, il nous semble pertinent d'analyser les obstacles qui limitent le recrutement, l'intégration, la rétention et la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal, dans le but ultime de recommander des mesures permettant à celle-ci d'assurer la pleine réalisation de son programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE).

Avant de nous concentrer sur le PAÉE de la Ville de Montréal, nous étudions les fondements généraux qui motivent l'existence de tels programmes, leurs objectifs, leurs effets et leurs limites ainsi que leur application.

Ensuite, par le biais d'une analyse documentaire des bilans produits par le Service du capital humain, nous observons les différentes mesures mises en place à la Ville de Montréal, en lien avec la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics, et les résultats quantitatifs du PAÉE en 2008 et 2009.

Puis, afin de découvrir s'il existe des écarts entre la volonté de l'administration municipale et la mise en œuvre locale du PAÉE, nous examinons deux plans d'action, soit ceux du Service de sécurité incendie de Montréal et de l'arrondissement Villeray–Saint-Michel—Parc-Extension.

Enfin, des entrevues auprès de gestionnaires et d'intervenants des différents services corporatifs, arrondissements

et syndicats de la Ville de Montréal, de même que des représentants d'organisations non gouvernementales spécialisées en employabilité, nous offrent une appréciation qualitative du PAÉE et identifient ses principales forces et faiblesses.

Cette recherche minutieuse nous permet, au final, d'établir des recommandations visant la pleine réalisation du PAÉE qui sauront, nous l'espérons, inspirer les acteurs impliqués dans la rédaction du Plan d'action triennal de la Ville de Montréal en accès à l'égalité en emploi 2011-2013.

II. Notion d'égalité et d'équité en matière d'emploi

Fondements des programmes d'accès à l'égalité en emploi

De façon générale, les programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) découlent de la volonté d'offrir à l'ensemble des citoyens le droit à l'égalité des chances. Ce droit d'être traité également donne à la majorité des citoyens des chances égales d'accéder aux mêmes biens, services et emplois selon un principe de justice distributive.

« Égalité des chances ne signifie donc pas égalité de traitement : il s'agit de traiter les individus en égaux en tenant compte de leurs différences pour permettre à chacun de se réaliser selon son potentiel ».

Cependant, ce principe ne permet pas de garantir les mêmes accès aux minorités les plus désavantagées et doit s'accompagner d'un traitement préférentiel afin d'assurer l'égalité des résultats pour ces derniers. On parle alors de justice compensatrice.

Chicha-Pontbriand (1989) ajoute à la notion d'égalité des chances la notion d'égalité des résultats. Pour briser le cycle de la discrimination systémique, corriger les effets discriminatoires passés et parvenir à une égalité de fait ou de résultats, il faut implanter des mesures préférentielles à l'égard des membres des groupes discriminés.

Le concept d'égalité des chances en emploi veille à ce que tous les candidats à un emploi bénéficient, au départ, des mêmes conditions et chances d'obtenir l'emploi. On émet

l'hypothèse qu'en identifiant et éliminant systématiquement des politiques et des pratiques qui défavorisent les membres des groupes visés, ceux-ci, après un certain temps, accéderont à l'emploi sans discrimination. L'action prioritaire est de supprimer les barrières à l'emploi.

Le concept d'égalité des résultats veille à ce que le taux de réussite, à l'arrivée, entre les candidats soit comparable pour un emploi quelles que soient leurs différences respectives. On émet l'hypothèse que l'importance du retard des membres des groupes visés sur le marché du travail ne peut pas être corrigée par la simple suppression des barrières à l'emploi. Il faut des mesures de compensation et de redressement pour aider temporairement les membres des groupes visés à accéder à l'emploi.

L'égalité des résultats « concentre toutes les mesures vers un seul but : obtenir un taux de réussite comparable sur le marché du travail quelque soit le groupe auquel on appartient. L'égalité des chances devient alors dans cette optique une garantie de la permanence des résultats » (Chicha-Pontbriand 1989). Autrement dit, la justice compensatrice garantit l'égalité de résultats et la justice distributive, l'égalité des chances. Ces deux axes sont les fondements des PAEE prévus par les Chartes canadienne et québécoise.

Lorsque les normes antidiscriminatoires ne suffisent pas, il devient nécessaire d'appliquer des mesures de redressement et d'accorder aux plus démunis un traitement préférentiel afin de permettre l'égalité des chances pour tous (Lamarche 1990). Égalité des chances ne signifie donc pas égalité de traitement : il s'agit de traiter les individus en égaux en tenant compte de leurs différences pour permettre à chacun de se réaliser selon son potentiel.

Traiter également ce qui est égal et différemment ce qui est différent constitue une égalité de fait et établir l'égalité de fait, c'est « admettre que des mesures préférentielles puissent jouer en faveur des membres d'un groupe particulier » (Bosset et Caron 1987).

« Les mesures de traitement préférentiel contenues dans les PAÉE constituent donc à cet égard un moyen de gérer la rareté des ressources, le racisme, et le sexisme en concrétisant l'égalité des chances au profit des groupes victimes de leurs différences » (Lamarche 1990 : 47).

Pour briser le cycle de la discrimination systémique¹, corriger les effets discriminatoires passés et parvenir à une égalité de fait ou de résultats, il faut donc implanter des mesures préférentielles de compensation et de redressement pour supprimer les barrières à l'emploi et soutenir temporairement les membres des groupes discriminés.

Objectifs des programmes d'accès à l'égalité en emploi

Les PAÉE visent à rendre le personnel d'une organisation plus représentatif de l'ensemble des ressources humaines disponibles sur le marché du travail en éliminant les obstacles qui ont contribué à exclure ou à désavantager les membres des groupes victimes de discrimination. En favorisant la reconnaissance des compétences et des expériences de travail par les employeurs, les PAÉE permettent aux membres des groupes victimes de discrimination de sortir des ghettos d'emplois secondaires et d'occuper des emplois qualifiés (Lamarche 1990).

Pour ce faire, les PAÉE proposent une analyse approfondie du système d'emploi évaluant la présence de pratiques discriminatoires à l'égard des groupes visés et leurs corrections selon un échancier précis. Le système d'emploi est composé des sous-systèmes suivants qui concernent directement les pratiques reliées à la gestion du personnel : le processus d'évaluation des emplois, la rémunération, la dotation en ressources

1. Il existe trois types de discrimination qui font obstacle à l'égalité des chances : discrimination intentionnelle ou directe, la discrimination non intentionnelle ou indirecte et la discrimination systémique. La discrimination intentionnelle ou directe est un comportement qui procède d'un motif de discrimination interdit à l'article 10 de la Charte québécoise des droits de la personne ayant pour résultat que des personnes, à cause d'un des motifs de discrimination, sont soumises à un traitement différencié de façon ouverte et avouée. La discrimination non intentionnelle ou indirecte est l'imposition d'obligations, de peines ou de conditions résultant d'une règle, d'une politique ou d'une pratique qui semble neutre produit un effet négatif ou désavantageux disproportionné sur l'exercice des droits d'un individu ou d'un groupe. La discrimination systémique se définit comme « l'existence de mécanismes qui bloquent l'accès à l'égalité des chances réelle en matière d'emploi pour les femmes et les minorités fondées sur des préjugés historiques et économiques qui confinent ces groupes au non-emploi ou aux emplois les moins rémunérateurs et les moins intéressants » (Lamarche 1990 : 31). Elle est également décrite comme « une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction, sur le marché du travail, de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres de groupes visés » (Chicha-Pontbriand 1989).

humaines, les pratiques reliées à l'intégration organisationnelle; l'évaluation du rendement; la formation et le développement des ressources humaines, les autres conditions de travail et les relations de travail.

Effets des programmes d'accès à l'égalité en emploi

Les PAÉE agissent principalement sur la discrimination systémique et la culture organisationnelle, en plus d'être sources de bénéfices économiques et humains collatéraux.

Ils obligent les organisations à analyser systématiquement leurs politiques, leurs procédures et leurs pratiques de gestion afin d'en éliminer les effets discriminatoires et les contraignent à atteindre une représentation équitable des groupes discriminés. Ils contrecarrent ainsi les méthodes de recrutement, d'embauche et de promotion qui renforcent l'exclusion des membres des groupes visés, en plus de sensibiliser les employeurs à l'importance de l'avancement des groupes visés dans l'organisation (Lamarche 1990; Leonard 1990).

Les PAÉE sont porteurs de nombreux avantages en termes de rendement économique et de maximisation du potentiel humain pour les organisations. Près du cinquième des employeurs interviewés dans le cadre d'une étude sur l'évolution de l'équité en matière d'emploi depuis 15 ans constate que l'équité favorise l'innovation dans leur entreprise et l'accès à de nouveaux marchés (Dib, Bachmann et Cooney 2003). En outre, les employeurs croient que l'équité en matière d'emploi facilite le recrutement et renforce l'attachement de l'employé envers l'entreprise, des facteurs non négligeables à la lumière des défis démographiques en termes de relève de la main-d'œuvre (Dib, Bachmann et Cooney 2003). Enfin, l'équité en matière d'emploi crée une culture organisationnelle axée sur la tolérance et la diversité et améliore l'image de l'entreprise.

À la question de savoir si les mesures mises de l'avant dans les PAÉE profitent aux groupes ou aux individus, Lamarche (1990) répond que le groupe est un indicateur des bénéfices consentis aux individus en vertu du droit individuel à l'égalité des chances. Ainsi, lorsque un groupe progresse, nous pouvons penser que les différents individus qui appartiennent à ce groupe progressent également.

Parmi les facteurs favorisant l'atteinte de meilleurs résultats, Leck (1991), Beauregard (1994) et Chicha-Pontbriand et Charest (2006) identifient la formalisation des objectifs en termes numériques et d'échéanciers précis et leur intégration aux buts de l'organisation, la multiplication des catégories d'emploi visées, la mise en place d'une structure de gestion et de contrôle, ainsi que le support et l'accompagnement de la direction. Un rapport sur les bonnes pratiques à l'égard des minorités visibles dans le milieu de travail canadien abonde et ajoute aux variables réputées aider les employeurs à élaborer et implanter leurs programmes d'équité d'emploi une série de mesures relatives à la communication organisationnelle, à la représentation des groupes cibles au sein des comités de sélection, à la formation du personnel, à la création d'un comité ou d'un poste de coordinateur d'équité en emploi et à l'allocation de ressources réservées (Jain et Lawler 2004).

Critiques relatives à la discrimination positive et l'équité en emploi

Les PAÉE ne constituent pas une panacée et présentent certaines limites du point de vue des résultats qualitatifs et quantitatifs.

Skrentny (2007) soutient que la politique d'action affirmative américaine, qui accorde des traitements préférentiels aux minorités raciales, aide les plus favorisés au sein des groupes les plus défavorisés. Controversée en France, car elle repose sur un critère d'appartenance raciale, cette notion cherche à donner des chances à l'individu et non à instaurer l'égalité. Puisqu'elle ne remet nullement en cause la structure de classes du pays, elle permet à la classe dirigeante des entreprises d'afficher leur diversité sans modifier véritablement le sort des démunis, comme le prouve le taux de chômage des Noirs, qui reste constamment deux fois supérieur à celui des Blancs², et ce, en dépit des efforts déployés en la matière depuis 1964.

En matière d'emploi, l'action affirmative présente des résultats significatifs qu'il faut cependant nuancer. Le taux d'embauche des Noirs, par exemple, a progressé de plus de 20 %, bien que ce soit majoritairement pour des emplois

2. Ce rapport ne s'est jamais modifié depuis 1964 : le chômage (officiel) était alors de 4 % pour les Blancs, contre 7,9 % pour les Noirs (Skrentny 2007).

non qualifiés (Jain et Sloane 1981). En effet, si différentes dispositions ont fait en sorte d'accroître le nombre de Noirs occupant des postes de responsabilités, il reste que cette proportion est loin d'être représentative de leur poids démographique. Ainsi, entre 1971 et 2002, le nombre des femmes noires exerçant des fonctions de responsables est passé de 0,4 % à 2 %, celui des hommes de 1 % à 3,1 %. Enfin, on observe une plus grande présence des minorités dans les conseils d'administration des entreprises, alors que 47 % comptent au moins un Afro-Américain, et 76 % ne sont plus uniformément blancs.

Certains soutiennent que l'équité en matière d'emploi serait de la « discrimination à rebours », Lamarche (1990) déboulonne cette critique en arguant qu'elle n'ostracise personne, contrairement à la discrimination et vise plutôt à intégrer ceux qui étaient exclus jusqu'à maintenant.

Enfin, dans les années 90, les bilans des PAÉE au Canada et au Québec révélaient des résultats numériques décevants (Wallis 1990; Manègre 1993). Le programme d'équité en emploi de la Ville de Toronto, par exemple, est décrit comme un échec (Wallis 1990). Ceci s'explique du fait que ses promoteurs ne possédaient pas les instruments pour combattre la discrimination systémique et la haute direction n'était pas suffisamment engagée dans sa promotion. En outre, la cible du programme était inappropriée puisque la Ville estimait devoir donner une chance égale à chaque individu et non assurer une représentation équitable des groupes minoritaires.

III. Les programmes d'accès à l'égalité en emploi

États-Unis

Le programme sur la discrimination positive aux États-Unis est instauré suite à la lutte pour les droits civiques et l'abolition de la ségrégation raciale. Promulgué en 1964, le *Civil Rights Act* met en place une législation à l'endroit des employeurs et des établissements scolaires qui leur interdit toute discrimination en matière d'embauche ou d'admission sur la base de caractéristiques particulières, tels la race, l'origine nationale, la religion ou le sexe. La discrimination positive à l'endroit des minorités³ vise, à

3. Les minorités désignent les groupes les moins représentés à l'intérieur du système social en termes de privilèges, de pouvoir et de ressources économiques (Cox 1994).

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles
et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

non seulement à interdire la discrimination à leur endroit, mais à compenser celles dont elles furent victimes dans le passé. Il s'agit, au nom de la justice et de l'équité, de prévenir et de compenser des injustices subies par des groupes minoritaires particuliers identifiables.

En 1965, un décret présidentiel (*Equal Opportunity Employment*) oblige les entreprises prestataires de travaux publics à démontrer leur absence de discrimination. L'administration américaine crée également une commission (*Equal Employment Opportunity Commission*) qui propose que les grandes entreprises fassent connaître la composition raciale de leur personnel.

En 1969, un programme supervisé par le Bureau fédéral des Programmes sur l'obligation contractuelle, exige que les entreprises prestataires de travaux publics soumettent un plan d'action visant à recruter un nombre donné de travailleurs issus des minorités.

En 1978, la Cour suprême affirme la constitutionnalité de l'utilisation du critère d'appartenance raciale dans la détermination des admissions universitaires, mais interdit l'instauration de quotas rigides (arrêt *Regents of the University of California versus Bakke*).

Depuis 2006, le Texas, la Californie, la Floride, le Michigan et l'État de Washington ont mis fin à leurs programmes de discrimination positive, car la notion même paraît anachronique, la race s'effaçant désormais devant la diversité culturelle. Aujourd'hui la problématique se pose en termes de diversité, puisque la mondialisation des productions et des savoirs fait en sorte que les dirigeants d'entreprises et les responsables universitaires recrutent des individus originaires de cultures différentes pour accroître l'efficacité de leur organisation (Skrentny 2007).

Mais, si la majorité des Américains aspire à davantage de diversité, elle paraît toujours rechigner devant les mesures volontaristes destinées à la garantir. L'avenir de ces programmes demeure donc incertain (Skrentny 2007).

France

Officiellement, la France ne pratique pas de discrimination positive à l'endroit des minorités visibles, mais dans les faits, les pouvoirs publics tentent de l'encourager (Gonin 2009).

À partir de 2001, l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris possède un programme de discrimination positive en éducation, soit les Conventions d'éducation prioritaire, qui consistent en une procédure spéciale d'admission pour des lycéens venant des zones d'éducation prioritaires : ceux-ci sont dispensés de concours d'entrée et recrutés sur dossier et sur entretien. Ils bénéficient ensuite de la formation normale de cette prestigieuse institution qui leur donne accès aux postes de direction en entreprise et au sein de la haute fonction publique (Gonin 2009).

Le thème de la discrimination positive en emploi à l'endroit des minorités visibles est grandement médiatisé depuis l'élection présidentielle de 2007. Il est actuellement associé au débat relatif à l'enquête nationale sur l'identité française. Le gouvernement et la Haute autorité sur la lutte contre la discrimination et pour l'égalité dressent un portrait statistique de la population française en terme de composition ethnique afin d'évaluer correctement la représentation des minorités visibles dans des postes d'autorité et corriger, s'il y a lieu, les problèmes qui seraient reliés à la discrimination. Ils veulent cependant éviter la stigmatisation des personnes concernées ainsi que la mise en doute de leurs compétences à la suite d'un traitement différentiel leur permettant d'accéder aux diplômes et aux fonctions supérieures (Wuhl 2007). Le modèle français de discrimination positive se distingue de l'action affirmative américaine dans sa version d'origine à plusieurs niveaux : premièrement, il s'agit d'actions à caractère plus ou moins expérimental et non de procédures issues du droit constitutionnel; deuxièmement, les critères de sélection des bénéficiaires sont d'ordre exclusivement socio-économique; troisièmement, il est beaucoup moins contraignant que la démarche américaine, puisqu'il ne fait l'objet que d'une obligation de moyen et non d'une obligation de résultat juridiquement sanctionnée (Wuhl 2007).

Les mesures de discrimination positive restent matière à débat en France. Leur appellation même est contestée, car la juxtaposition des termes « positive » et « discrimination » semble disqualifier les politiques qu'elle désigne. Les promoteurs de ces politiques leur préfèrent généralement des vocables tels qu'« actions positives » ou « mobilisations positives » (Wuhl 2007). Ces expressions sèment cependant une confusion supplémentaire, puisque l'action sociale et la mobilisation sont associées au communautarisme et non aux politiques gouvernementales. De plus, des actions spécifiques basées sur des critères ethniques ou raciaux dans l'accès à l'emploi et à l'éducation notamment semblent

remettre en question les valeurs historiques et les principes universalistes de la République française (Boucher 2009).

Canada

Contrairement au droit américain, le droit canadien confère explicitement une validité législative et constitutionnelle aux mesures d'égalité des chances par les articles 15 et 15.2 de la Charte canadienne des droits et des libertés, qui permettent la création de programmes destinés spécifiquement à améliorer la situation des individus ou de groupes défavorisés. Notre démocratie reconnaît l'égalité, c'est-à-dire le droit de chacun de participer à la société canadienne en tenant compte de ses différences, et la liberté comme des droits fondamentaux et protège et valorise la diversité ainsi engendrée (Abella 1984).

La Commission Abella (1984) définit l'égalité en emploi comme l'absence d'une discrimination dommageable qui met une barrière entre la compétence d'une personne et sa possibilité de la démontrer.

« L'égalité en matière d'emploi signifie que nul ne doit se voir refuser un débouché pour les raisons qui n'ont rien à voir avec sa compétence. Elle signifie le libre accès sans barrières arbitraires » (Abella 1984 : 2).

La Commission Abella soutient que traiter tout le monde de la même manière en faisant fi des différences va à l'encontre de la notion d'égalité. Autrement dit, le refus de reconnaître les différences et de les accommoder nie l'égalité d'accès autant que l'égalité des chances et constitue un acte discriminatoire.

Contrairement aux procédures américaines, constater une discrimination et mettre sur pied un plan d'action pour la corriger ne nécessite pas une décision préalable du tribunal. Des indicateurs socioéconomiques peuvent déterminer si des règles en apparence neutres produisent des effets discriminatoires envers un groupe (Abella 1984).

Pour combattre la discrimination en emploi, la Commission Abella propose un concept systémique nommé « équité en matière d'emploi » qui se distingue de l'action positive américaine en n'imposant pas de quotas d'embauche des membres des groupes discriminés. Les mesures s'attaquent plutôt aux pratiques en identifiant et supprimant celles qui

constituent des obstacles et corrigent la situation afin d'assurer une représentation équitable des groupes discriminés parmi les employés.

À la suite du dépôt du rapport de la Commission Abella, le gouvernement fédéral adopte la Loi sur l'équité en matière d'emploi obligeant les employeurs fédéraux à mettre en place des programmes d'équité en emploi envers les femmes, les Autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées. Le gouvernement refuse cependant d'imposer des mesures de redressement en matière d'emploi.

Deux programmes fédéraux d'équité en matière d'emploi sont institués : le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi et le Programme de contrats fédéraux (Développement des ressources humaines Canada 2003).

Le Programme légiféré d'équité en matière d'emploi vise les employeurs comptant 100 employés ou plus et œuvrant dans les secteurs de compétence fédérale, soit les banques, les communications, le transport international et interprovincial, les ministères fédéraux et la fonction publique, notamment les Forces canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada, qui peuvent se voir forcés, par décret, sur recommandation du Conseil du Trésor, de se conformer à la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Le Programme de contrats fédéraux s'adresse aux employeurs de 100 employés ou plus ayant conclu avec le gouvernement fédéral un contrat de fourniture de biens ou de services de 200 000 \$ ou plus, ce qui les oblige à signer une attestation dans laquelle ils s'engagent à assurer l'équité en matière d'emploi dans leur milieu de travail.

La deuxième Loi sur l'équité en matière d'emploi reçoit la sanction royale en 1995 et entre en vigueur le 24 octobre 1996. Elle reprend la loi précédente en précisant les dispositions sur les obligations de l'employeur et en prévoyant des moyens d'application. Dans le cadre des programmes de contrats fédéraux du Canada, on encourage un inventaire systématique des pratiques de discrimination systémique en emploi, mais on ne garantit toutefois pas l'atteinte des résultats. Les mesures préférentielles de redressement, fixées ou non par des objectifs, sont retenues seulement si elles font parties d'ententes entre l'employeur et les associations de travailleurs.

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles
et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

La Ville de Toronto

Le programme d'équité en emploi de la Ville de Toronto pour les minorités visibles⁴ existe depuis 1975 et est mis à jour en 2000. Favorisant une fonction publique représentative de la diversité ethnique de sa population, il mise sur l'égalité des chances par l'élimination des obstacles à l'emploi et assure un suivi des résultats.

Parallèlement à la mise à jour de ce programme et suite à la création de la nouvelle Ville de Toronto, un groupe de travail est créé en 1999, pour assurer la poursuite des engagements en matière d'équité en emploi et d'accessibilité aux services contractés par les anciennes villes. Une vaste consultation a lieu auprès de plus de 4 000 organisations, associations et groupes de la communauté afin d'identifier les valeurs et les priorités de la nouvelle Ville dans les domaines de la consolidation des milieux de vie, de la participation civique, du rapprochement avec la communauté et de la lutte contre la discrimination. Suite au dépôt de son rapport, en 2004, le conseil municipal transforme le groupe de travail en une Table de concertation sur l'accès aux services, l'équité en emploi et les droits de l'homme avec le mandat de lui soumettre des propositions en janvier 2006.

Dans ce rapport, les membres de la Table de concertation mentionnent que l'équité en emploi à la Ville de Toronto ne progresse pas au même rythme que les autres domaines de l'administration municipale.

Suite à ces études, la Ville de Toronto approuve un programme d'équité en emploi sur une période de cinq années, soit de 2006 à 2011, incluant une révision et une mise à jour des plans déposés par les 49 divisions de la Ville.

Le service des ressources humaines de la Ville publie un guide intitulé *Understanding the Laws Prohibiting Employment Discrimination and Workplace/Sexual Harassment* à l'intention de ses cadres et de son personnel. Ce document précise les modalités d'intervention relatives à la prévention et au traitement des plaintes de discrimination provenant des employés ou de la population. De plus, les politiques existantes relatives au programme d'équité en emploi et au harcèlement sexuel sont révisées, mises à jour et intégrées dans un second guide sur l'équité en emploi à la

4. Toutes les données citées ici sont tirées de Ville de Toronto (2000; 2006; 2007; 2009).

Ville. Enfin, un programme d'emplois en partenariat avec le Commonwealth's Department of Business Assistance et le Commonwealth Department of Minority Business Enterprise vise à favoriser l'employabilité et le développement des entreprises chez les membres des minorités et les femmes.

Cependant, comme le mentionne la Table de concertation dans son rapport de 2006, le programme d'équité en emploi de la Ville de Toronto est centré sur l'équité salariale entre les hommes et les femmes et sur l'accessibilité des services de la Ville de sa population sans distinction aucune. Comme c'est souvent le cas, il y a confusion entre l'accès aux services et celui à l'emploi et le premier est priorisé au détriment du second.

La province de Québec

Historique et particularités

En décembre 1982, l'Assemblée nationale adopte la Loi modifiant la Charte des droits et libertés de la personne qui ajoute notamment la partie III (articles 86 à 91) portant spécifiquement sur les PAÉE. Celle-ci entre en vigueur le 26 juin 1985.

Le PAÉE est défini dans les termes suivants :

« Un programme d'accès à l'égalité a pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi, ainsi que dans les secteurs de l'éducation ou de la santé et dans tout autre service ordinairement offert au public. Un tel programme est réputé non discriminatoire s'il est établi conformément à la Charte » (gouvernement du Québec 2011).

Le Règlement sur les programmes d'accès à l'égalité est mis en application le 1^{er} septembre 1986. Il s'applique à tous les programmes élaborés sur proposition de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec (CDPDJ) ou en vertu d'une ordonnance du tribunal. En septembre 1987, le gouvernement du Québec implante un programme d'obligation contractuelle pour les entreprises qui soumissionnent pour l'obtention d'un contrat de biens ou de services ou demandent une subvention de 100 000 \$ ou plus et qui comptent plus de 100 employés (CDPJQ 2005).

À la Charte s'ajoute, en décembre 2000, la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics qui entre en vigueur le 1^{er} avril 2001. Cette nouvelle loi institue un cadre particulier d'accès à l'égalité dans l'ensemble des organismes publics⁵ qui emploient 100 personnes ou plus. Elle a pour but de corriger la discrimination en emploi dont sont victimes les femmes, 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 membres d'une minorité ethnique dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais et qui ne sont ni Autochtones ni membres d'une minorité visible.

Contrairement à la législation canadienne, la Charte québécoise des droits de la personne vise des objectifs réels d'égalité de résultat et autorise spécifiquement les mesures de traitement préférentiel, en l'occurrence des mesures de redressement s'attaquant à la discrimination passée et des mesures de soutien luttant contre la discrimination systémique (Lamarche 1990). En outre, la Charte québécoise autorise l'implantation de programmes volontaires dans les secteurs public et privé.

Les PAÉE ont pour objectif de rendre le personnel d'une organisation plus représentatif de l'ensemble des ressources humaines disponibles sur le marché du travail (taux de disponibilité) et à éliminer les obstacles qui contribuent à exclure ou à désavantager les membres des groupes discriminés dans l'obtention d'un emploi. Même s'ils peuvent être consultés, les groupes discriminés et les syndicats ne sont pas des partenaires obligatoires à son élaboration. Il s'agit d'une opération qui implique l'employeur et la CDPDJ (Lamarche 1990).

Mesures

Pour qu'un PAÉE soit conforme à la Charte, une organisation doit réaliser un diagnostic de ses effectifs en termes de sous-utilisation des membres des groupes visés et procéder

5. La Loi s'applique aux commissions scolaires, aux cégeps, aux institutions privées d'enseignement, aux institutions d'enseignement supérieur, aux municipalités, aux sociétés d'État et au personnel policier de la Sûreté du Québec. Elle ne couvre cependant pas la fonction publique qui demeure régie par l'article 92 de la Charte. Les municipalités, et particulièrement celles de la région métropolitaine montréalaise, sont visées, puisque la CDPDJ considère que les municipalités devaient faire plus d'effort que les autres réseaux pour corriger la sous-représentation des minorités visibles et ethniques dans leur personnel.

à une analyse de son système d'emploi en termes d'effet discriminatoire; elle doit également prévoir des objectifs quantitatifs appropriés d'embauche des membres des groupes visés par catégorie d'emploi et des mesures nécessaires pour résoudre la situation de façon permanente (CDPDJ 2005).

Il existe trois types de mesures associées à un PAÉE : les mesures d'égalité des chances; les mesures de redressement et les mesures de soutien.

Les mesures d'égalité des chances sont des mesures permanentes qui ont pour but de corriger ou de prévenir des traitements discriminatoires à l'endroit des membres des groupes visés, tels que l'identification et l'élimination des obstacles à l'intérieur du système d'emploi.

Les mesures de redressement accordent temporairement aux membres des groupes visés des avantages préférentiels en tenant compte des compétences requises pour les emplois concernés, tout en s'assurant que de ne pas occasionner des préjudices disproportionnés pour les membres du groupe majoritaire. Il peut s'agir des mesures d'embauche des groupes visés pour atteindre un ratio d'employés équivalent au groupe majoritaire.⁶

« Les mesures de redressement ou mesures préférentielles sont de nature compensatoire et visent un équilibre proportionnel entre la majorité et les minorités victimes de discrimination à l'intérieur du contrat social. Dans les PAÉE, les mesures de redressement sont fondées sur la justice compensatrice et les mesures d'égalité des chances, sur la justice distributive. Ainsi, dans un PAÉE, la justice compensatrice vise à corriger les injustices reliées à la discrimination passée et la justice distributive, à favoriser l'égalité des chances pour tous » (Lamarche 1990).

Les mesures de soutien se distinguent des précédentes par leur caractère facultatif. Elles contribuent à faciliter l'intégration des membres des groupes visés en leur permettant de régler certains problèmes d'emplois particuliers tels que

6. Le groupe majoritaire correspond au groupe le plus représenté à l'intérieur du système social ou celui dont les membres sont avantagés historiquement en termes de privilèges, de pouvoir et de ressources économiques comparés aux autres groupes dans la société, appelés groupes minoritaires ou minorités (Cox 1994).

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

des programmes de formation à la gestion de la diversité ou de conciliation entre le travail et la famille. Ces mesures sont également accessibles à l'ensemble du personnel de l'organisation.

Étapes de réalisation définies dans la Loi d'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics (CDPJQ, 2005)

1) Analyse des effectifs

La première étape consiste à analyser les effectifs dans le délai fixé par la CDPDJ pour déterminer, pour chaque type d'emploi, le nombre d'employés appartenant à chacun des groupes visés (articles 3 et 6). Pour ce faire, la CDPDJ propose aux organismes un questionnaire d'identification du personnel qui, sans être anonyme, est confidentiel et ne doit servir qu'aux fins de l'application de la loi. Une personne ne peut s'identifier à plus d'une minorité à la fois.

Ensuite, les organismes doivent achever un rapport d'analyse de leurs effectifs et inclure, pour chaque type d'emploi, les informations sur les compétences et l'expérience requises ainsi que la zone appropriée de recrutement de l'organisme (article 5). Ce rapport est remis à la CDPDJ après consultation de leur personnel ou de leurs représentants.

2) Détermination de la sous-représentation

Suite à la réception du rapport, la CDPDJ détermine s'il y a une sous-représentation des groupes visés par la Loi en procédant à une comparaison entre l'analyse des effectifs et les données statistiques les plus à jour sur la main-d'œuvre compétente ou apte à acquérir cette compétence dans un délai raisonnable, à l'intérieur de la zone appropriée de recrutement, par catégorie d'emploi et par groupe cible (article 7).

Pour ce faire, la CDPDJ compare la représentation des groupes visés dans l'organisme à leur disponibilité sur le marché du travail. La différence entre ces deux pourcentages indique la présence ou non d'une sous-représentation dans un emploi particulier.

3) Élaboration du programme d'accès à l'égalité

Lorsque la CDPDJ estime qu'il y a sous-représentation, elle en informe les organismes qui doivent, dans

les 12 mois suivants, élaborer un PAÉE. Avant d'être transmis à la CDPDJ, celui-ci doit faire l'objet d'une consultation auprès du personnel ou de ses représentants (article 10).

Ce programme doit comprendre les éléments suivants (article 13) :

- Une analyse du système d'emploi, plus particulièrement les politiques et pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion;
- Les objectifs quantitatifs poursuivis, par type d'emploi ou regroupement de types d'emplois, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé par la Loi;
- Des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion, par type ou regroupement de types d'emplois, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé;
- Des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien, le cas échéant, pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoires;
- Un échéancier pour l'implantation des mesures proposées et l'atteinte des objectifs fixés;
- Des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentants;
- L'identification de la personne en autorité responsable de la mise en œuvre du programme.

S'il n'y a pas de sous-représentation, les organismes doivent veiller au maintien d'une représentation des groupes visés par la Loi équivalente à leur disponibilité sur le marché du travail (article 9).

4) Évaluation des programmes d'accès à l'égalité

La CDPDJ vérifie la teneur des programmes pour s'assurer de leur conformité aux exigences de la Loi et le cas échéant, avise les organismes des modifications qui doivent être apportées (articles 15 et 16). Si cela n'est pas fait, la CDPDJ effectue des recommandations ou demande des changements (article 17).

Si l'organisme est toujours réfractaire, la CDPDJ s'adresse au Tribunal des droits de la personne qui peut ordonner au contrevenant, dans un délai fixé, d'élaborer, de modifier ou d'implanter un programme (article 18).

5) Rapport triennal

Tous les trois ans, les organismes doivent faire un rapport à la CDPDJ sur l'implantation de leur PAÉE (article 20). Lorsqu'ils ont atteint leurs objectifs, ces rapports deviennent triennaux et doivent démontrer des efforts pour veiller au maintien de l'égalité pour les groupes visés (article 21). La CDPDJ publie, tous les trois ans, la liste des organismes soumis à la Loi, en faisant état de leur situation en matière d'égalité (article 23).

IV. Le Programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal

Contexte de la diversité ethnoculturelle et situation de l'emploi des personnes immigrantes et des minorités visibles à Montréal

Attirée par son statut historique de métropole économique et culturelle du Québec, la majorité des nouveaux arrivants s'établit dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal et y demeure (CiM 2007; Chicha-Pontbriand et Charest 2008). Dix des dix-neuf arrondissements de la Ville de Montréal ont un ratio d'immigrants qui varie entre 20 % et 50 %. Cette dispersion de la population immigrante fait en sorte qu'on trouve moins de quartiers « monoethniques » à Montréal que dans d'autres villes canadiennes (CiM 2007).

« Le taux de chômage des immigrants est de 12,6 % et celui des minorités visibles est de 14,5 %, mais seulement de 6,8 % pour les Canadiens de naissance ».

Entre le recensement de 2001 et celui de 2006, il y a 73,1 % des nouveaux arrivants du Québec âgés de plus de 15 ans se sont installés à Montréal (Chambron 2009). En 2006, la population immigrante représentait 20,6 % de la population montréalaise totale et 36,6 % de celle âgée de plus de 15 ans, soit la proportion la plus élevée dans toute l'histoire de la province. L'augmentation de la population active montréalaise résulte strictement de l'apport de l'immigration, car le nombre de personnes nées au Canada a diminué pendant cette période.

L'île de Montréal compte 349 330 individus appartenant aux minorités visibles, soit 70,9 % du total québécois (Chambron

2009). Parmi ceux-ci, la plus grande partie (85 %) est issue de l'immigration. Les minorités noires forment le groupe le plus important (27,6 %), suivi dans l'ordre de la communauté arabe ou de l'Asie occidentale (18,4 %), des Sud-Asiatiques et des Latino-Américains (12,8 % chacun), puis des Chinois (12,7 %) (Chambron 2009).

Le portrait des problématiques du marché du travail de Montréal publié par Emploi-Québec confirme que l'île de Montréal est le principal lieu d'intégration économique des personnes immigrantes au Québec (Chambron 2009). Cependant, l'emploi constitue un problème majeur pour ses clientèles. Selon les principaux indicateurs du marché du travail, soit le taux d'activité, le taux d'emploi et le taux de chômage, la situation des immigrants et celle des membres des minorités visibles est moins avantageuse, en 2006, que celle des Canadiens de naissance. À titre d'exemple, mentionnons que le taux de chômage des immigrants est de 12,6 % et celui des minorités visibles est de 14,5 %, mais seulement de 6,8 % pour les Canadiens de naissance. Pour les immigrants récents, arrivés à Montréal dans les cinq dernières années, le taux de chômage s'élève à 20,7 %. Certains sous-groupes rencontrent systématiquement des difficultés plus grandes. Ainsi, les immigrants arabes et ceux provenant du Moyen-Orient affichent le taux de chômage le plus élevé (20 %), suivi des Asiatiques du sud-est (16,2 %) et des Noirs (15 %).

La situation est d'autant plus préoccupante compte tenu du niveau de scolarité élevé de ces personnes. En effet, parmi les trois provinces de destination les plus populaires auprès des immigrants, soit l'Ontario, le Québec et la Colombie-Britannique, le Québec a reçu, pour toutes les périodes d'établissement, la plus forte proportion d'immigrants titulaires d'un grade d'une université (Gilmore et Le Petit 2007).

Ainsi, malgré leur scolarité élevée et leurs années d'établissement à Montréal, les immigrés sont peu présents dans l'administration publique, la construction, l'industrie de l'information, l'industrie culturelle et des arts, spectacles et loisirs, les finances et les assurances, le commerce de détail et le transport et l'entreposage. On les retrouve surtout dans la fabrication, l'hébergement et les services de restauration, les services administratifs, les services de soutien, le service de gestion des déchets et les services d'assainissement (Chicha-Pontbriand et Charest 2008).

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

Occupant souvent un emploi inférieur à leurs compétences, les immigrants, en général, ont également des revenus plus bas que la moyenne, surtout les femmes qui connaissent un isolement social et économique plus grand. Ainsi, selon Emploi-Québec (2009) le recensement de 2006 nous apprend que le revenu total médian des femmes immigrantes, en 2005, se situait à 16 400 \$ contre 22 494 \$ pour les femmes nées au Canada, soit un écart de 6 094 \$. Les hommes immigrants avaient également un revenu inférieur à celui des hommes nés au Canada, soit 20 726 \$ en comparaison de 29 223 \$, pour un écart de 8 497 \$.

Les difficultés en matière d'intégration au marché du travail auxquelles sont confrontées les immigrants sont reliées à l'accès à certains ordres professionnels, à la reconnaissance des acquis et des compétences scolaires et extrascolaires ainsi qu'à l'exigence d'une expérience au Québec. Ainsi, pour expliquer les écarts entre les besoins des entreprises et le taux de chômage des immigrants, il est souvent argué que :

« Le profil des personnes recrutées à l'étranger ne correspond pas toujours aux besoins du marché du travail d'ici en matière de compétences et de formation. De plus, la problématique de la non-reconnaissance des acquis et des compétences et de l'absence d'expérience de travail au pays, les problèmes liés à la langue et à l'acculturation, tels qu'une mauvaise maîtrise de la langue de travail, le manque de connaissance des règles d'éthique, des attitudes et des comportements valorisés au travail ainsi que la méconnaissance de la culture québécoise en général, sont désignés de plus en plus par les intervenants comme des freins à l'emploi » (Chambron 2009).

Les nouveaux arrivants sont confrontés à des problèmes particuliers, liés au système d'emploi :

« Une absence d'information pertinente sur le marché du travail et ses besoins, la méconnaissance des méthodes d'entrevue et de sélection, l'absence de connaissance des normes et de la réglementation relatives aux salaires, aux conditions de travail et à la syndicalisation peuvent retarder leur insertion professionnelle et leur maintien en emploi dans des emplois

qualifiants et durables correspondant à leur potentiel » (Chambron 2009).

Enfin, la perception négative de l'immigration, les préjugés et l'absence de mécanismes de gestion de la diversité culturelle sont d'autres facteurs qui empêchent les entreprises de profiter du plein apport de l'immigration au marché du travail québécois et montréalais (Chambron 2009).

L'accompagnement, l'intégration et le maintien en emploi des immigrants et des minorités visibles représentent un défi majeur pour la région de Montréal et son économie qui en dépend fortement. En effet, l'apport de l'immigration sera vital à moyen et à long terme pour les entreprises montréalaises afin d'assurer une main-d'œuvre qualifiée pouvant garantir leur croissance dans le contexte actuel de reprise économique, mais aussi en raison du vieillissement de la population (Chambron 2009).

Les PAÉE constituent un levier efficace de gestion pour favoriser l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes et des personnes des minorités visibles par l'acquisition et la reconnaissance de l'expérience de travail et l'entrée dans les mécanismes d'ancienneté, deux obstacles pour sortir les immigrants des ghettos d'emploi, en plus de permettre le renouvellement primordial de la population active (Lamarche 1990; Chicha-Pontbriand et Charest 2008).

Historique des actions de la Ville en termes d'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques

En mai 2004, le Service du capital humain (SCH)⁷ présente au comité exécutif de la Ville de Montréal un plan d'action en accès à l'égalité en emploi 2004-2009.

Engagement de l'administration municipale et implantation de mesures provisoires

La Ville de Montréal adopte en 2004 des mesures provisoires d'embauche à partir desquelles les arrondissements

7. Le Service du capital humain est l'instance municipale chargée, à la Ville de Montréal, d'exercer le leadership corporatif en matière de ressources humaines. Pour ce faire, il produit des orientations, des programmes et des services en lien avec le plan stratégique de la Ville et en assure le suivi global. Il joue également un rôle d'expert-conseil auprès des unités d'affaires (VDM 2011b).

et les services corporatifs⁸ doivent assurer une représentativité équitable des groupes visés par la loi lorsqu'il y a sous-représentation dans les emplois à doter et ce, jusqu'à ce que l'écart soit comblé.

Ces mesures provisoires prévoient, sur une période de trois ans, l'embauche de 1000 nouveaux employés issus des groupes visés, et ce, dans le cadre normal du renouvellement de la main-d'œuvre. Elles prennent fin le 31 décembre 2007, alors que les objectifs sont largement dépassés, puisque 2 044 nouveaux employés sont embauchés.

Recensement du personnel, portrait des emplois et des effectifs et analyse de disponibilité par la CDPDJ

À la fin de 2004, le recensement du personnel est complété avec un taux de réponse de plus de 95 %. En 2005, un portrait des emplois et des effectifs est réalisé et déposé à la CDPDJ. À partir de ces renseignements, la CDPDJ détermine qu'il y a des sous-représentations des membres des groupes visés au sein des arrondissements et des services corporatifs.

Analyse du système d'emploi et élaboration des plans d'action triennaux par les arrondissements et es services corporatifs

En parallèle à cet exercice de recensement et d'analyse de disponibilité, une analyse du système d'emploi est complétée en 2007 par le SCH, par tous les arrondissements et par tous les services corporatifs. Cette dernière identifie dans les politiques et les pratiques en gestion des ressources humaines de la Ville, les facteurs et les risques de discrimination systémique et ce, pour toutes les catégories d'emploi et pour chacun des groupes ciblés (femmes, Autochtones, minorités visibles et ethniques, personnes handicapées). Différentes mesures d'égalité

8. Sous l'autorité du comité exécutif, les services corporatifs relèvent en totalité de la Direction générale. Ils comprennent la Direction générale, les Affaires corporatives, le Service du capital humain; les Finances; les Infrastructures, transport et environnement; la Mise en valeur du territoire et du patrimoine; le Développement culturel, qualité du milieu de vie et diversité ethnoculturelle; le SPVM; le SSIM; les Communications et relations avec les citoyens. Un organigramme illustrant l'organisation municipale est disponible en annexe.

des chances visant à éliminer ces risques sont ajoutées au plan d'action.

Plan d'action triennal 2008-2010 en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal

Le Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi 2008-2010 est adopté par le comité exécutif et déposé en mai 2008 à la CDPDJ. Il comporte des mesures de redressement temporaires, d'égalité des chances et de communication.

Afin d'en assurer le succès, la direction du SCH ainsi que celles des arrondissements et des services corporatifs se partagent la responsabilité de son suivi.

Mesures de redressement temporaires

Les mesures de redressement temporaires prévoient un taux global de nomination préférentielle d'au moins 50 %, pour l'ensemble des groupes dans chacun des regroupements d'emploi concernés, jusqu'à l'atteinte de tous les objectifs de représentation et cela, dans le respect des ententes collectives de travail en vigueur. La gestion de cette mesure est associée à l'implantation de la planification de main-d'œuvre au sein de chacune des unités d'affaires⁹.

Mesures d'égalité de chances

À partir de l'analyse du système d'emploi et des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines, des mesures d'égalité des chances sont adoptées. Celles-ci sont regroupées sous deux volets. Le premier présente les propositions du SCH et le second celles des arrondissements et des services corporatifs.

Service du capital humain

- Indicateurs de mesure des activités de recrutement, de sélection et de gestion des effectifs;
- Programmes institutionnels de sensibilisation aux risques de discrimination et à la gestion de la diversité;
- Mécanisme de mise à jour des descriptions d'emplois et des exigences requises;
- Planification de main-d'œuvre et de gestion de la relève;

9. Le terme unité d'affaires réfère à l'ensemble des 15 services corporatifs et des 19 arrondissements.

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

- Politiques ou règles relatives à la formation et au développement des ressources humaines pour optimiser les possibilités de mobilité et de promotion;
- Implantation d'un processus de gestion de la performance et du développement des compétences des cadres.

Arrondissements et des services corporatifs

- Mise à jour de descriptions d'emploi pour des attributions et des exigences de formation et d'expérience essentielles;
- Évaluation de l'expérience de travail acquise hors Québec pour l'analyse des candidatures à partir d'outils proposés par le SCH;
- Suivi des activités des ressources humaines en matière de recrutement et de promotion interne;
- Sensibilisation du personnel et des gestionnaires responsables des processus de sélection aux risques de discrimination et à la gestion de la diversité;
- Validation et mise à jour des critères et des instruments de sélection et nouveaux modes d'évaluation des compétences génériques¹⁰;
- Processus de planification de la relève en vue de permettre aux membres des groupes visés, l'accès à une promotion, plus spécifiquement dans les emplois où il y a de la sous-représentation;
- Programme de formation sur la gestion de la diversité afin de faciliter la gestion des demandes provenant des employés;
- Mise en œuvre de programmes locaux d'accueil et d'intégration des nouveaux employés.

Mesures de soutien

Ces mesures visent à créer un environnement favorable à l'équité, à la valorisation et au respect de la personne et à la non-discrimination. Géré par le SCH, il se retrouve dans les conventions collectives ou les conditions de travail de la Ville de Montréal ainsi que dans les diverses mesures favorisant l'accessibilité à l'emploi et est intégré au plan d'action triennal.

10. Les compétences génériques ou interpersonnelles sont composées d'attitudes, de traits de personnalité ou d'habiletés sociales, tels que la motivation au travail, l'engagement, la convergence des intérêts personnels et ceux de l'organisation, la compétitivité, le travail en équipe, la créativité, l'initiative, l'honnêteté, la loyauté et l'intégrité.

Mesures de communication

Le SCH et les unités d'affaires s'engagent à :

- Informer le personnel sur les objectifs, les mesures, l'évolution du plan d'action triennal et les résultats obtenus;
- Informer les gestionnaires sur le but du plan d'action triennal d'accès à l'égalité et accueillent favorablement les membres des groupes visés;
- Informer les différentes instances décisionnelles sur les objectifs les diverses mesures adoptées et leurs modalités d'application, l'échéancier, l'évolution du plan d'action triennal et les résultats obtenus.

Les PAÉE de la STM et du SPVM

La Société de transport de Montréal

La Société de transport de Montréal (STM) est une corporation distincte, autonome et indépendante de la Ville. Elle possède, depuis 1987, son propre programme volontaire d'accès à l'égalité en emploi, élaboré en collaboration avec la CDPDJ. Ainsi, ses résultats ne sont pas comptabilisés dans les bilans annuels produits par le SCH. Elle n'en reste pas moins pertinente, du fait qu'elle est souvent citée en tant qu'exemple de bonnes pratiques au niveau municipal.

À l'origine uniquement destiné aux femmes, dans les emplois de chauffeur d'autobus, de préposé à l'entretien et d'agent de surveillance, il est étendu, en 1989, aux minorités visibles et ethniques ainsi qu'aux Autochtones.

Depuis 2001, la STM doit se conformer à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et mettre en place un programme en vue de corriger la sous-représentation des groupes visés. En 2008, le tiers des employés embauchés appartient aux minorités ethniques et visibles. En 2009, les membres de ces minorités constituent 17 % de la main-d'œuvre de l'effectif total (STM 2009).

La STM est reconnue pour ses bonnes pratiques en accès à l'égalité en emploi, dont le fait que service des ressources humaines se caractérise par une diversité ethnoculturelle qui se reflète sur les comités de sélection, en accord avec les pratiques valorisées par la CFPM, et la sensibilisation de ses gestionnaires à faire reconnaître, pour certains emplois techniques et professionnels, les diplômés par les ordres

professionnels à partir des grilles d'équivalence de la reconnaissance des acquis.

Il faut noter qu'aucun cadre supérieur à la STM n'appartient aux minorités visibles : pour ce groupe, les écarts à combler pour les postes de gestionnaires intermédiaires varient entre 1,8 % (direction et gestionnaire) et 5,2 % (chef de division). Pour les membres des minorités ethniques, l'écart à combler pour les postes de cadres se situe entre 9 % et 11 %, car aucune nomination ou promotion n'a lieu depuis 2001 (STM 2010).

Ainsi, malgré le fait qu'en 2004, la STM ait reçu le Prix Maurice-Pollack de la citoyenneté pour l'accès à l'égalité en emploi, la gestion de la diversité et l'adaptation des services, il n'en demeure pas moins que toutes les embauches sont pour des postes d'entrée. L'hypothèse voulant que les titulaires de ces postes puissent obtenir éventuellement des promotions ne se vérifie pas. Cet état de fait correspond aux conclusions des études menées sur l'intégration organisationnelle des groupes visés par les PAÉE, particulièrement les minorités ethniques et les minorités visibles. En effet, selon ces études, la barrière à l'emploi se déplace à l'intérieur de l'organisation vers le haut (plafond de verre) laissant aux membres des minorités les postes d'entrée — ici, ceux de chauffeurs d'autobus — tout en protégeant l'accès aux postes de décision dans l'organisation aux personnes du groupe majoritaire (Brooks 1975; Teitelbaum 1992; Tomoskovic-Devey 1993; Cox 1994).

Le Service de police de la ville de Montréal

Depuis l'abolition de la Communauté urbaine de Montréal, le Service de police de la ville de Montréal (SPVM) est un service à l'intérieur de la Ville. Au même titre que les autres services et arrondissements, le SPVM adopte un plan d'action et présente son bilan annuel à sa direction. Ses résultats sont intégrés aux bilans produits par le SCH.

Après avoir mis en place un programme volontaire pour le personnel policier, en 1991, le SPVM doit maintenant se conformer à la loi et concevoir un PAÉE lui permettant de combler les écarts de représentation identifiés par la CDPDJ.

Pour ce faire, il adopte différentes mesures d'égalité des chances (SPVM 2010). Par exemple, un quart des places disponibles au sein des cohortes de recrutement sont

réservées à des diplômés universitaires des groupes visés n'ayant pas complété de technique policière. Cette mesure de redressement temporaire leur permet donc de s'inscrire à l'École nationale de police du Québec en tant qu'aspirants conventionnels sans disposer préalablement du diplôme collégial requis et de pouvoir se qualifier pour un emploi au SPVM.

En outre, certaines activités de recrutement et de promotion ciblent précisément les groupes visés. Par exemple, le SPVM tient des kiosques lors d'événements spécialisés (Salon Leadership Africain), fait circuler ses avis de recrutement par le biais d'une centaine d'organismes des différentes communautés et participe au forum 25 ans d'intervention auprès des jeunes de minorités visibles.

Si nous considérons l'ensemble du personnel du SPVM, policier et civil, en 2009, l'effectif augmente de 278 personnes, passant de 6 770 à 7 048 employés. Le groupe des minorités visibles représente 8,65 % de ce total et affiche une sous-représentation de - 0,98 % et celui des minorités ethniques, 4,30 %, soit une sous-représentation de - 2,09 % (SPVM 2009).

Les départs à la retraite nuisent au taux de sous-représentation des minorités ethniques. Ainsi, le personnel policier compte 22 policiers permanents de moins et l'écart de représentation des minorités ethniques augmente de - 0,6 % à - 1,36 %, alors que celui des minorités visibles diminue (- 0,9 % à - 0,58 %).

Pendant ce temps, le personnel civil, incluant les brigadiers scolaires, augmente. Le personnel permanent dénombre 47 employés supplémentaires et l'effectif temporaire 205, ce qui permet de réduire les écarts de représentations des minorités visibles et ethniques (respectivement - 2,5 % à - 1,73 % et - 4,2 % à - 3,46 %).

Sept personnes des minorités visibles et une des minorités ethniques sont embauchées comme brigadier scolaire avec un statut permanent. L'écart de l'objectif de représentation pour cette catégorie d'emploi permanent passe de - 5,3 % à - 4,26 % pour les minorités visibles et de - 3,7 % à - 3,68 % pour les minorités ethniques. Cinq membres des minorités visibles et six des minorités ethniques sont embauchées temporairement. L'écart pour cette catégorie d'emploi temporaire descend de - 4,9 % à - 1,99 % pour les minorités visibles et de - 6,3 % à - 2,65 % pour les minorités ethniques.

V. Méthodologie

Tout en reconnaissant que le PAÉÉ de la Ville de Montréal se conforme aux dispositions de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics, le CiM désire analyser plus en détail les résultats du programme afin d'en découvrir les forces et les faiblesses. Plus précisément, ce sont l'application concrète du PAÉÉ et ses effets sur le plan de main-d'œuvre, le recrutement, le processus de dotation, le comblement des postes, la gestion de la diversité, la promotion du personnel, ainsi que les conséquences, positives ou négatives, sur les minorités visibles et ethniques qui retiennent son attention. Pour ce faire, nous effectuons une analyse des documents de la Ville de Montréal, ainsi qu'une étude de cas et des entrevues.

Nous analysons d'abord les bilans produits par le SCH en 2008 et 2009 afin de connaître l'ensemble des mesures relevant du PAÉÉ et établir les résultats de celui-ci en termes de représentation numérique.

Nous étudions ensuite, en profondeur, les plans d'action du Service de sécurité incendie de Montréal (SSIM) et de l'arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension pour découvrir si les plans d'action conçus par les différentes unités d'affaires afin de mettre en œuvre localement les mesures décidées par le SCH reflètent leurs situations particulières. Ces plans comprennent, entre autres, des données provenant d'un échantillonnage d'offres d'emploi affichées et de dossiers d'embauche et de promotion et de l'analyse du système d'emploi requise par la CDPDJ.

Ces deux cas sont choisis pour des raisons à la fois différentes et complémentaires. Le choix du SSIM découle du fait que la CDPDJ cible précisément ce service en raison de la sous-représentation des minorités visibles pour les emplois de pompiers. Le SSIM est également touché par la sous-représentation des minorités ethniques parmi ses cadres administratifs. Nous aimerions donc découvrir s'il développe des approches spécifiques pour rejoindre les minorités visibles et ethniques dans son plan d'action.

L'arrondissement VSMPE est quant à lui choisi en raison de la diversité de sa population : Villeray–Saint-Michel est composé à 43 % d'immigrants. La population du quartier Parc-Extension, qui est le plus densément peuplé, est majoritairement immigrante (62 %) et on y dénombre une quarantaine de langues maternelles autres que le français

ou l'anglais (CDÉC Centre-Nord 2004). Assurer une représentation équitable de la population au sein de la fonction publique constitue donc un défi particulier pour cet arrondissement et nous tentons de savoir si son plan d'action tient compte du contexte multiethnique.

Enfin, nous effectuons une série d'entrevues individuelles semi-structurées¹¹ auprès de gestionnaires de la haute direction de la Ville de Montréal, de gestionnaires et d'intervenants des services corporatifs, de la STM et des arrondissements, de représentants des syndicats et des associations professionnelles, ainsi que des organisations non gouvernementales (ONG) spécialisées en employabilité auprès des membres issus des groupes visés. La majorité des entrevues réalisées auprès des représentants municipaux se déroulent en présence du coordonnateur du CiM et parfois, d'un membre du CiM.

Notre échantillon est composé à partir de la méthode dite « boule de neige », selon laquelle le chercheur commence par interroger des gens admissibles à l'étude puis élargit son rayon d'investigation grâce aux renseignements nominaux obtenus de la part des premiers informateurs. Nous réduisons ainsi les risques de sélection non aléatoire qui caractérisent les méthodes non probabilistes et renforçons la validité interne de la recherche (Lefrançois 1992).

Nos entrevues sont enregistrées après avoir obtenu le consentement des personnes interviewées et donné la garantie du respect de la confidentialité et de leur anonymat. Nous conservons les données recueillies (notes, enregistrements audio) jusqu'à la rédaction finale de l'avis du CiM. Par la suite, celles-ci seront détruites. Le consentement pour enregistrement nous est refusé une seule fois.

Avec l'accord de l'administration municipale, nous rencontrons du 23 mars au 20 mai 2010, 19 représentants de la Ville. Nous participons aussi à une rencontre du comité interunité de la Ville de Montréal. Dans la même période, nous réalisons des entrevues avec huit représentants des ONG. Au total, nous recueillons des informations auprès de 11 services municipaux et arrondissements ainsi que de sept ONG spécialisées en employabilité.

11. Les guides d'entretien, disponibles en annexe, sont élaborés à partir de notre recherche documentaire visant à approfondir la compréhension des différents éléments du PAÉÉ de la Ville et son application au quotidien.

Entre le 15 juin et le 8 juillet 2010, nous rencontrons six représentants de deux syndicats qui couvrent les catégories d'emploi ciblées par le PAÉE en ce qui concerne les minorités visibles et les minorités ethniques soit, le Syndicat des professionnelles et des professionnels et le Syndicat des cols blancs de la Ville de Montréal.

Cette série d'entrevues est suivie, le 8 octobre 2010, d'une rencontre de validation visant à corroborer nos recommandations préliminaires, à laquelle participent une vingtaine d'acteurs concernés (SCH, Commission de la fonction publique de la Ville de Montréal, syndicats, arrondissements, ONG, etc.).

Forces et faiblesses de la méthodologie

Les entrevues nous permettent d'obtenir une appréciation qualitative du PAÉE et de découvrir les perceptions partagées par les acteurs impliqués. Les entrevues semi-structurées sont faites auprès d'informateurs privilégiés à partir d'un guide d'entrevue préparé à l'avance, mais souple. Ce type d'entrevue offre un taux de participation élevé et permet d'approfondir une problématique délicate en rejoignant des répondants qui seraient réfractaires à s'exprimer autrement. Il autorise aussi une souplesse de réalisation dans le temps.

Cependant, il favorise la transmission de réponses stéréotypées et provoque la désidérabilité sociale et l'autovalorisation (Lefrançois 1992). Afin de contrer la subjectivité de cette méthode et son caractère anecdotique, de même que sa faible représentativité et son absence totale de reproductibilité, nous la combinons à une analyse documentaire quantitative des bilans 2008 et 2009 du SCH en matière d'accès à l'égalité en emploi et à une étude poussée des PAÉE du Service de sécurité incendie de Montréal et de l'arrondissement de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension. Cette multiplication des méthodes de recherche nous permet de corroborer nos conclusions et de prétendre à la généralisation.

VI. Analyse des bilans du Plan d'action triennal 2008-2010 en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal

Chaque arrondissement et service corporatif dépose un bilan en accès à l'égalité en emploi 2008 à son comité de direction. Le bilan corporatif de la Ville de Montréal pré-

sente son portrait des effectifs, des embauches et des promotions ainsi que l'information sur l'état d'avancement des travaux de mise en œuvre des mesures identifiées dans les plans d'action des unités d'affaires et du SCH. Les données analysées ici sont tirées des bilans 2008 et 2009 et des faits saillants du Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi (SCH 2009a; 2009b; 2010a).

En comparant la représentation des groupes cibles au sein de la Ville de Montréal à celle du réseau des municipalités de la région métropolitaine de Montréal (RMR)¹², nous constatons que les résultats de la Ville sont égaux ou légèrement plus élevés que la moyenne régionale en ce qui a trait aux minorités ethniques, alors que celle des minorités visibles est de 33 % supérieure à celle de la RMR. En outre, cet examen nous indique que si le problème de la sous-représentation est bien réel, il reste moins criant à la Ville de Montréal que dans la RMR, où les cibles sont pourtant légèrement moins élevées en ce qui a trait aux groupes qui nous intéressent (tableau 2).

Le portrait des effectifs de la Ville

En décembre 2008, la Ville comptait 24 868 employés comparativement à 25 612 à la même date en 2007. La Ville explique cette diminution des effectifs par l'abolition de 1 000 postes et le transfert de la Direction de la sécurité du revenu à Emploi-Québec. De plus, 605 personnes ont pris leur retraite, dont 6 % appartenant aux Autochtones et aux minorités.

Comme le montre le tableau 4, cette réduction des effectifs, en 2008, se ressent dans la représentation des membres des minorités ethniques qui régresse de 0,4 % alors que celle des minorités visibles s'accroît de 0,1 %.

En 2009, le nombre d'employés augmente légèrement pour passer à 24 977, malgré le départ à la retraite de 489 employés, dont 10,6 % sont Autochtones ou membres des minorités. En dépit de cette augmentation, la représentation des minorités ethniques continue de diminuer (- 0,1 %), alors que celle des minorités visibles croît toujours. Au total, la représentation des minorités ethniques

12. La région métropolitaine de Montréal regroupe 90 municipalités, dont Montréal, Laval et Longueuil.

Conseil interculturel de Montréal
 Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles
 et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

Tableau 2 : représentation des groupes cibles à la Ville de Montréal et dans la région métropolitaine, en 2008

| Réseau des municipalités de la région métropolitaine de Montréal | | | | | |
|---|---------------|---------------|--------------------|---------------------------|----------------------------|
| | Hommes | Femmes | Autochtones | Minorités visibles | Minorités ethniques |
| Représentation | 61,1 % | 38,9 % | 0,3 % | 4,8 % | 4,4 % |
| Sous-représentation | N.A. | 7,1 % | 0,1 % | 3,5 % | 3,6 % |
| Ville de Montréal | | | | | |
| Représentation | 61 % | 39 % | 0,3 % | 7,2 % | 4,8 % |
| Sous-représentation | N.A. | 6,25 % | 0,1 % | 2,7 % | 2,9 % |

Source : SCH 2009b; 2010b

Le bilan 2009 fait état d'une progression des effectifs, des embauches et des promotions. Même si les résultats de la Ville de Montréal restent égaux ou meilleurs que ceux de la région, elle fait peu de progrès : la représentation des minorités ethniques diminue légèrement (- 0,1 %), alors que celle des minorités visibles connaît une infime augmentation (+ 0,6 %).

Tableau 3 : représentation des groupes cibles à la Ville de Montréal et dans la région métropolitaine, en 2009

| Réseau des municipalités de la région métropolitaine de Montréal | | | | | |
|---|---------------|---------------|--------------------|---------------------------|----------------------------|
| | Hommes | Femmes | Autochtones | Minorités visibles | Minorités ethniques |
| Représentation | 61,1 % | 38,9 % | 0,3 % | 4,8 % | 4,4 % |
| Cible | N.A. | 46 % | 0,4 % | 8,3 % | 8 % |
| Sous-représentation | N.A. | 7,1 % | 0,1 % | 3,5 % | 3,6 % |
| Ville de Montréal | | | | | |
| Représentation | 61,3 % | 38,7 % | 0,3 % | 7,8 % | 4,7 % |
| Cible | N.A. | 45 % | 0,5 % | 9,0 % | 8,5 % |
| Sous-représentation | N.A. | 6,3 % | 0,2 % | 1,2 % | 3,8 % |

Source : SCH 2009b; 2010b

Tableau 4 : évolution de la représentation des effectifs de la Ville de Montréal par groupes visés, entre 2007 et 2009¹

| | Hommes | Femmes | Autochtones | Minorités visibles | Minorités ethniques |
|-------------|---------------|---------------|--------------------|---------------------------|----------------------------|
| 2007 | 60,8 % | 39,2 % | 0,3 % | 7,1 % | 5,2 % |
| 2008 | 61 % | 39 % | 0,3 % | 7,2 % | 4,8 % |
| 2009 | 61,3 % | 38,7 % | 0,3 % | 7,8 % | 4,7 % |

Source : SCH 2009b; 2010b

1. Dans le respect de la Loi, ces statistiques sur les effectifs n'incluent pas les mises à pied, les contremaîtres syndiqués, les juges, le personnel politique, les emplois étudiants, les stagiaires et les postes reliés aux programmes d'Emplois d'été Canada et de parrainage professionnel.

Tableau 5 : représentation des groupes cibles au sein des arrondissements et services corporatifs, en 2008

| | Hommes | Femmes | Autochtones | Minorités visibles | Minorités ethniques |
|-----------------------------|--------|--------|-------------|--------------------|---------------------|
| Arrondissements | 58 % | 42 % | 0,4 % | 8,0 % | 6,0 % |
| Services corporatifs | 61 % | 39 % | 0,3 % | 6,8 % | 4,0 % |

Source : SCH 2009b; 2010b

Tableau 6 : représentation des groupes cibles au sein des arrondissements et services corporatifs, en 2009

| | Hommes | Femmes | Autochtones | Minorités visibles | Minorités ethniques |
|-----------------------------|--------|--------|-------------|--------------------|---------------------|
| Arrondissements | 58,1 % | 41,9 % | 0,3 % | 8,2 % | 6,0 % |
| Services corporatifs | 63,0 % | 37,0 % | 0,3 % | 7,5 % | 4,1 % |

Source : SCH 2009b; 2010b

Tableau 7 : écarts de représentation à combler par groupes visés, en 2009

| | Hommes | Femmes | Autochtones | Minorités visibles | Minorités ethniques |
|-------------------------|--------|--------|-------------|--------------------|---------------------|
| 2008 | 61,4 % | 38,6 % | 0,3 % | 7,2 % | 4,8 % |
| 2009 | 61,3 % | 38,7 % | 0,3 % | 7,8 % | 4,7 % |
| Objectifs | N.A. | 45 % | 0,5 % | 9,0 % | 8,5 % |
| Écarts à combler | N.A. | 6,3 % | 0,2 % | 1,2 % | 3,8 % |

Source : SCH 2009b; 2010b

augmente de 0,7 % pendant que celle des minorités visibles diminue de presque autant (- 0,5 %).

En 2008, 8 772 employés travaillent en arrondissements et 16 096 exercent au sein des services corporatifs. En 2009, les arrondissements comptent 8 595 employés et les services corporatifs, 16 382 employés.

En dépit de son nombre décroissant d'employés, les résultats des arrondissements en matière de représentation des minorités visibles et ethniques sont largement plus élevés que ceux des services corporatifs, bien que l'écart s'amenuise, en 2009. La représentation des services connaît alors une croissance totale plus impor-

tante que celle des arrondissements, où seules les minorités visibles augmentent (+ 0,2 %) (tableaux 5 et 6). Il n'en reste pas moins que la représentation des minorités ethniques est problématique pour l'ensemble de la Ville, car elle demeure inchangée en arrondissement et ne se bonifie que très légèrement au sein des services corporatifs (+ 0,1 %).

Les mesures de redressement temporaires

La Ville de Montréal adopte une mesure de redressement temporaire consistant à accorder une préférence à une personne compétente membre de l'un ou l'autre des groupes visés sous-représentés lors des embauches, des nominations

Conseil interculturel de Montréal
 Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles
 et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

Tableau 8 : embauches nettes par groupes visés à la Ville de Montréal, en 2008 et 2009

| | Hommes | Femmes | Autochtones | Minorités visibles | Minorités ethniques |
|-------------|---------------|---------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 2008 | 56 % | 44 % | 0,13 % | 12,3 % | 5,1 % |
| 2009 | 55,2 % | 44,8 % | 0,2 % | 15,6 % | 7,4 % |

Source : SCH 2009b ; 2010b

Tableau 9 : embauches nettes par arrondissements et services corporatifs et groupes visés, en 2008 et 2009

| | Hommes | | Femmes | | Autochtones | | Minorités visibles | | Minorités ethniques | |
|-----------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|--------------------|-------------|-------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|
| | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 | 2008 | 2009 |
| Arrondissements | 50 % | 53,6 % | 50 % | 46,4 % | 0,4 % | 0,4 % | 11 % | 16 % | 6 % | 8,2 % |
| Services corporatifs | 60 % | 56,2 % | 40 % | 43,8 % | 0 % | 0,1 % | 13 % | 15,4 % | 5,0 % | 6,9 % |

Source : SCH 2009b; 2010b

et des promotions. À cet effet, elle entend appliquer un taux global de nomination préférentielle d'au moins 50 %, pour l'ensemble des groupes dans chacun des regroupements d'emplois concernés, jusqu'à l'atteinte de tous les objectifs de représentation et ce, dans le respect des ententes collectives en vigueur¹³.

Cette mesure s'applique dans le cadre normal du renouvellement de la main-d'œuvre ainsi que dans les programmes de main-d'œuvre subventionnés, pour les trois prochaines années. Elle vise particulièrement les emplois où les groupes ciblés sont les plus sous-représentés dans les arrondissements et les services corporatifs.

Suivant les données établies par la CDPDJ, la Ville de Montréal s'engage à réduire la sous-représentation dans les catégories d'emplois principalement touchées, soit les minorités visibles dans les emplois techniques¹⁴, de cols blancs, de pompiers et de brigadiers scolaires (-2,68 %) et les minorités ethniques dans les emplois de cadres administratifs, de professionnels et de cols blancs (-2,89 %).

13. Le taux de nomination préférentielle a remplacé les mesures provisoires d'embauche au 1^{er} janvier 2008. Ce taux est fixé par la CDPDJ pour tous les organismes assujettis à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi.

14. Ce sont des emplois qui demandent un diplôme collégial dans des disciplines techniques, par exemple, en génie, en électronique, etc.

En 2009, la sous-représentation des minorités visibles se résorbe (-1,51 %), alors que celle des minorités ethniques devient encore plus critique, puisque l'écart à combler augmente de 0,93 %.

Selon les résultats inédits de 2010, fournis par le SCH (2011), la représentation des minorités visibles atteint 8,5 % et celle des minorités ethniques 4,8 %. Ces gains (respectivement 0,7 % et 0,1 %) laissent croire que la situation des minorités ethniques cesse de se détériorer, bien qu'elle ne retrouve pas le niveau de 2007 (5,2 %). La représentation des minorités visibles, elle, continue sa croissance constante.

Les embauches nettes à la Ville

Au 31 décembre 2008, la Ville embauche 1 474 nouveaux employés. En 2009, les embauches nettes¹⁵ diminuent de 10,4 % pour atteindre 1 321. Les groupes cibles, particulièrement les femmes¹⁶, représentent la plus grande partie de ces embauches nettes, soit 53,4 % en 2008, et 68 % en 2009. En dépit de la réduction générale, l'embauche de chacun des groupes cibles est en hausse. Plus précisément,

15. L'embauche nette représente l'ensemble des embauches moins les cessations et les interruptions.

16. Il est important de noter que le SCH ne produit pas de données générées et que le nombre de femmes inclut aussi les femmes d'origine autochtone ou membres des minorités visibles et ethniques.

Tableau 10 : total des promotions et des nominations par groupes visés, en 2008 et 2009

| | Hommes | Femmes | Autochtones | Minorités visibles | Minorités ethniques |
|-------------|--------|--------|-------------|--------------------|---------------------|
| 2008 | 47,0 % | 53,0 % | 0,2 % | 6,6 % | 4,5 % |
| 2009 | 48,5 % | 51,7 % | 0,2 % | 9,1 % | 6,0 % |

Source : SCH 2009b; 2010b

Ces promotions et nominations se répartissent comme suit :

Tableau 11 : répartitions des promotions et nominations à la Ville de Montréal par catégories d'emploi et groupes visés, en 2008¹

| Catégories d'emploi | Hommes | Femmes | Autochtones | Minorités visibles | Minorités ethniques |
|-----------------------------|--------|--------|-------------|--------------------|---------------------|
| Cadres de direction | 7 | 30 | - | - | 2 |
| État-major incendie | - | 17 | - | - | - |
| Cadres administratifs | 129 | 142 | - | 9 | 9 |
| Contremaîtres non syndiqués | 16 | 59 | 1 | 4 | 2 |
| Professionnels | 113 | 100 | 1 | 16 | 11 |
| Pompiers | - | 68 | - | - | 1 |
| Policiers | 12 | 57 | - | 2 | 2 |
| Cols blancs | 615 | 248 | - | 81 | 45 |
| Cols bleus | 50 | 90 | 1 | 4 | 7 |
| Brigadiers scolaires | 12 | 10 | - | 2 | - |
| Total | | | | 118 | 79 |

Source : SCH 2009b; 2010b

1. Les Autochtones et les minorités visibles et ethniques sont comptabilisés sous les colonnes "hommes" et "femmes", puisque le SCH n'établit pas de données genrées qui permettraient de connaître précisément, par exemple, le nombre de femmes autochtones à l'emploi de la Ville. Conséquemment, ces trois catégories ne doivent pas être additionnées avec les colonnes hommes et femmes. Un même employé peut ainsi être comptabilisé dans plus d'une colonne.

les minorités visibles et les minorités ethniques totalisent 23 % des embauches nettes à la Ville en 2009 comparativement à 17,4 % en 2008. Cependant, plusieurs de ces embauches ne permettent pas de réduire la sous-représentation, car elles concernent des emplois où ces groupes sont déjà bien présents.

Les embauches nettes dans les arrondissements et les services corporatifs

Les services corporatifs embauchent le plus grand nombre d'employés : ils effectuent 55,7 % des embauches en 2008 et 61,2 % en 2009, alors que les arrondissements

accueillent 44,3 % et 38,8 % des nouveaux employés pour les mêmes années.

Conséquemment, leur représentation devrait être meilleure que celle en arrondissement, ce qui est exact seulement pour les minorités visibles et uniquement en 2008. En effet, au sein des services corporatifs, la représentation des minorités ethniques, de même que celle des minorités visibles (en 2009), n'est pas proportionnelle à la quantité d'embauches (tableau 9). Ainsi, en dépit d'un nombre plus important de nouvelles embauches, les services corporatifs sélectionnent moins souvent les candidats appartenant aux groupes cibles que les arrondissements.

Cette conclusion est renforcée par le constat que la représentation des groupes cibles croît moins rapidement au sein des services qu'en arrondissements entre 2008 et 2009. Effectivement, dans les arrondissements, le taux d'embauche nette pour les minorités visibles progresse de 5 % et celui des minorités ethniques de 2,2 %, alors que dans les services corporatifs, l'augmentation est respectivement de 2,4 % et 1,9 %.

Les promotions et les nominations à la Ville

À titre de mesure de redressement temporaire, le taux de nomination préférentielle s'applique aux promotions et aux nominations depuis le 1^{er} janvier 2008. Ainsi, en 2008, 11,1 % des 1 770 promotions et nominations¹⁷ totales sont octroyées aux minorités, ce qui équivaut à une proportion bien faible du total, mais constitue tout de même une croissance de 1 % depuis 2007. En 2009, ce total atteint 15,1 %.

Ainsi, le nombre de promotions et de nominations accordées aux minorités visibles (+ 2,5 %) et aux minorités ethniques (+ 1,5 %) est en constante augmentation.

La grande majorité de ces promotions et nominations concerne des postes de cols blancs, suivis, de loin, des catégories d'emploi de professionnels, de cadres administratifs et de cols bleus.

17. Le terme nomination est utilisé pour les emplois de cadres de direction seulement. Les nominations sont incluses dans le tableau.

Le faible taux chez les pompiers et les brigadiers scolaires s'explique fort probablement par la sous-représentation des groupes cibles dans ces catégories d'emploi, qui est actuellement l'objet de mesures de redressement temporaires comme nous l'avons vu plus tôt.

Il reste que les minorités visibles et ethniques accèdent plus difficilement aux postes de haute direction (cadres de direction, état-major sécurité incendie), sans qu'aucune mesure spécifique ne soit mise en place pour contrer ce phénomène. Il en va de même pour les promotions et les nominations au sein du SPVM.

Les mesures d'égalité de chances, de soutien et de communication

En plus des mesures de redressement temporaires, la Ville de Montréal prévoit dans son plan triennal des mesures d'égalité des chances, des mesures de soutien et des mesures de communication. Les mesures réalisées ou en cours de réalisation, en 2008 et 2009, dans les unités d'affaires et au plan corporatif par le SCH sont les suivantes :

Le développement d'indicateurs de gestion de la main-d'œuvre

- Le développement de systèmes d'information permettant aux gestionnaires et aux intervenants en ressources humaines de mesurer l'évolution des effectifs incluant les membres des groupes visés dans leur unité;
- Le projet de postulation en ligne pour la gestion des affichages, des candidatures ainsi que le suivi des membres des groupes visés tout au long du processus de dotation.

Le plan de main-d'œuvre et de la relève

- Formation de 200 gestionnaires et intervenants en ressources humaines à l'intégration du concept d'accès à l'égalité et de représentation des groupes visés dans la démarche de Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.

L'actualisation des règles de dotation

- Diffusion aux intervenants du cadre légal des règles de dotation et des modalités de recrutement pour tous les postes.

Les programmes de sensibilisation aux risques de discrimination

- La gestion de la diversité est incluse dans le profil de compétences des cadres depuis 2006;
- Une formation intitulée « Gérer des équipes diversifiées », initiée en partenariat avec la Direction de la diversité sociale, est offerte aux gestionnaires et intervenants RH depuis 2009;
- Selon la demande des unités d'affaires, une session sur la diversité générationnelle et culturelle est diffusée par une firme externe.

La politique de développement des compétences

- Rédaction d'une politique de développement des compétences.

L'amélioration des instruments de sélection et des modes d'évaluation des compétences

- Répertoire de compétences et d'indicateurs de comportements, définis en termes objectifs, observables et mesurables. Une formation sur le sujet est donnée aux intervenants;
- Développement en cours d'un outil d'aide à l'évaluation de la scolarité et des expériences acquises hors du Québec et du Canada pour l'étude des candidatures, à l'étape de présélection;
- Projet de tests validés en ligne est en cours. Étant donné la situation financière de la Ville, l'échéancier pourrait être retardé.

L'intégration organisationnelle

- Outils et vidéo sur les programmes d'accueil destinés aux nouveaux employés dans les unités disponibles sur Intranet;
- Entrevues structurées avec les employés qui quittent leur emploi à la Ville afin de connaître les motifs de leur départ.

Les mesures de soutien

Les mesures de soutien visent à créer un environnement favorable à l'équité. La plupart font déjà partie des conventions collectives et sont actualisées au fur et à mesure de la signature des nouveaux contrats de travail.

- Programme d'aide aux employés;
- Congés pour des raisons personnelles;

- Congés parentaux et horaires flexibles;
- Projet en cours au SPVM sur la qualité de vie au travail et programme d'accompagnement de soutien aux personnes qui présentent des difficultés d'intégration ou qui reviennent à la suite d'une absence.

Les mesures de communication

Dans son programme d'accès à l'égalité en emploi, la Ville de Montréal ajoute des mesures de communication. Celles-ci sont facultatives selon la Loi d'accès à l'égalité en emploi et sont considérées comme des pratiques de soutien au PAÉE.

Parmi ces mesures communicationnelles, nous trouvons :

- Dépôt des plans d'action 2008-2010 au comité de direction de chacun des arrondissements et services corporatifs, ainsi qu'au comité exécutif de la Ville et à la CDPDJ;
- Informations des gestionnaires sur les objectifs spécifiques à leur unité en matière de représentation et des mesures priorisées dans leur plan d'action;
- Rencontres de consultation avec des représentants des syndicats et des associations sur le Plan d'action en accès à l'égalité en emploi 2008-2010 de la Ville;
- Participation aux salons de l'emploi, colloques et activités d'information et de promotion de la Ville comme employeur auprès d'une clientèle diversifiée;
- Collaboration du SCH avec le Conseil des Montréalaises, le Conseil interculturel de Montréal et le Conseil jeunesse de Montréal, le Comité de vigie en accessibilité universelle et le Comité interentreprises en accès à l'égalité en emploi.

De plus, les intervenants des ressources humaines informent régulièrement les gestionnaires et la direction des cibles spécifiques de leur unité, des mesures priorisées dans leur plan d'action et de l'état d'avancement. La plupart ont déposé au comité de direction le bilan PAÉE 2009 de leur arrondissement ou service et leur plan d'action triennal 2008-2010. Annuellement le Bilan AEE de la Ville de Montréal est diffusé à tout le personnel via un communiqué et publié sur Intranet au printemps.

Le SCH propose une semaine dédiée à la promotion de l'égalité et la diversité en emploi à la Ville de Montréal, la Semaine de l'ÉDEM, ainsi que des Rencontres inter-unités d'affaires en accès à l'égalité en emploi qui

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

consistent une activité de codéveloppement. Ces rencontres s'adressent aux responsables des PAÉE des services et des arrondissements, et visent l'échange et l'amélioration de pratiques de gestion et de communication en matière d'égalité et diversité en emploi, particulièrement à la Ville de Montréal.

Les étudiants et stagiaires

Bien que les emplois étudiants et les stages ne relèvent pas de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi et ne constituent donc pas des mesures du PAÉE, les activités de recrutement pour ces emplois permettent de faire la promotion de la Ville comme employeur auprès des jeunes des groupes visés. Au cours de l'année 2008, 76 étudiants sont embauchés, dont neuf sont encore à l'emploi de la Ville. De ce nombre, 9,2 % sont des membres de minorités visibles et 4 % appartiennent aux minorités ethniques.

Les cadets policiers

Les cadets policiers sont des étudiants à temps plein au cégep ou à l'université qui travaillent sur appel. Sur un total de 104, les membres de minorités visibles représentent 8,7 %.

Le programme Emplois d'été Canada

Au total, 163 étudiants de différentes disciplines participent à ce programme, dont 22 % et 8 % sont respectivement membres des minorités visibles et ethniques, pour un total de 30 %, ce qui représente une augmentation de 5 % sur les résultats antérieurs.

Le Programme de parrainage professionnel

Le Programme de parrainage professionnel existe depuis 2006. Bien que ne relevant pas du PAÉE, il s'inscrit dans la démarche et l'engagement de la Ville à poser des actions concrètes pour répondre aux problématiques d'intégration, notamment des groupes visés, en permettant aux stagiaires d'acquérir une expérience qualifiante au sein de l'administration municipale. En 2008, le programme accueille 60 personnes de différentes disciplines, dont 66 % appartenant aux minorités visibles et 20 % aux minorités ethniques. C'est 38 % d'entre eux, soit 79 des 208 participants, qui obtiennent ensuite un poste dans la fonction publique montréalaise.

Constats sur l'analyse des bilans du Plan d'action triennal 2008-2010 en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal

D'abord, du point de vue des résultats concrets, purement numériques, nous constatons que la représentation des minorités ethniques reste problématique en dépit du PAÉE. Le nombre d'employés municipaux issus de ce groupe est 40 % inférieur à celui des minorités visibles et connaît une diminution constante alors que la représentation des minorités visibles, elle, continue à croître. Ce phénomène s'explique mal, car il ne s'étend pas à l'ensemble de la RMR. En effet, contrairement à la représentation des Autochtones qui est déficitaire tant à Montréal que dans la région

« Les gestionnaires ne sont donc ni responsables du PAÉE, ni en lien direct hiérarchique avec les délégués chargés de son développement ».

métropolitaine, la problématique de la sous-représentation des minorités ethniques est spécifique à la Ville de Montréal. Ceci nous laisse croire qu'il ne s'agit pas d'une particularité liée au groupe, mais plutôt d'une lacune du PAÉE qui serait moins efficace pour atteindre cette cible.

En outre, même si l'embauche des membres des groupes visés est en hausse de manière générale, les services corporatifs semblent moins efficaces que les arrondissements à accueillir ces candidats, particulièrement des minorités ethniques, ce qui pose problème considérant qu'ils effectuent la majorité des embauches; ils doivent donc redoubler d'effort pour combler l'écart grandissant de représentation des minorités ethniques. Bien qu'en croissance, le faible taux de promotion et de nomination des minorités visibles et ethniques est d'autant plus problématique du fait qu'ils sont peu nombreux à atteindre la haute direction.

Le Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi 2008-2010 de la Ville de Montréal se différencie du Programme d'équité en emploi de la Ville de Toronto en ce sens qu'il n'est pas centré sur l'équité salariale entre les hommes et les femmes ni sur l'accessibilité des services à sa population. Il distingue les responsabilités de

la Ville comme fournisseur de services à ses citoyens et celles qui lui sont dévolues comme employeur. Comme fournisseur, la Ville de Montréal doit garantir que ses services soient accessibles à tous les Montréalais sans distinction aucune. Comme employeur, elle doit s'assurer que la représentation des groupes visés au sein de son personnel corresponde au ratio des groupes visés pour chaque emploi selon les taux de disponibilité déterminés par la CDPJQ. En ce sens, le Plan d'action de la Ville de Montréal est conforme aux dispositions de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics.

Le PAÉE montréalais comporte des mesures d'égalité des chances qui ont pour but de corriger ou de prévenir des traitements discriminatoires à l'endroit des membres des groupes visés. Chaque unité d'affaires élabore un plan d'action à la suite d'un examen approfondi de leur système d'emploi visant à identifier et éliminer les obstacles particuliers aux femmes, aux Autochtones, aux minorités visibles et ethniques et aux handicapés.

À la lumière des variables proposées par Jain et Lawler (2004), nous constatons que le PAÉE doit responsabiliser davantage les chefs hiérarchiques et les impliquer dans l'implantation et la réussite du PAÉE. L'implication de la haute direction et la responsabilisation des chefs hiérarchiques ont une influence majeure sur la réussite d'un PAÉE (Jain et Lawler 2004; Chicha-Pontbriand

L'analyse du système d'emploi en regard des pratiques d'embauche pour éliminer les risques de discrimination (descriptions de travail, de pratiques de dotation et de qualifications requises pour les postes) est bien effectuée.

La Ville offre du mentorat par le programme de jumelage professionnel, mais elle ne sollicite pas la participation active des groupes visés, exception faite des affichages transmis à environ 300 organismes travaillant auprès des cinq groupes.

Les mesures communicationnelles se limitent à préciser aux employés l'engagement de la Ville en matière d'équité en emploi sur une base annuelle et non régulière. De plus, ces mesures sont concentrées à l'interne. Aucune stratégie de communication externe avec les organismes représentant les groupes visés ne semble mise en place pour instaurer un véritable partenariat qui permettrait de créer un bassin de candidats potentiels — ce qui constitue pourtant une dimension centrale de la politique d'intégration. Ces partenariats ne se limitent pas uniquement à des ententes entre les acteurs publics : les organisations communautaires, souvent en première ligne en matière d'intervention, sont également des partenaires de choix pour favoriser l'intégration et contribuent à développer des liens entre immigrés et employeurs (Froy 2007; Chicha-Pontbriand et Charest 2008). Cependant, ces derniers semblent encore réticents (Forum des politiques publiques 2004).

« La Ville ne considère que les candidats prêts à l'emploi ».

et Charest 2006). Or, à la Ville de Montréal, c'est aux conseillers en ressources humaines qu'échoue la responsabilité de mettre en œuvre le PAÉE et, comme leur titre l'indique, leur fonction se limite au conseil : ils n'ont pas d'autorité. De même, ce sont souvent les techniciens en ressources humaines qui participent aux Rencontres inter-unité. Les gestionnaires ne sont donc ni responsables du PAÉE, ni en lien direct hiérarchique avec les délégués chargés de son développement. Il faut aussi noter que les gestionnaires sont rarement formés en matière d'égalité en emploi puisque cela n'est pas obligatoire.

Le PAÉE comprend des objectifs numériques, mais pas d'échéancier, car les modalités de surveillance et de contrôle de l'avancement du PAÉE sont reliées à la planification de main-d'œuvre qui n'est pas encore complétée.

La Ville prévoit la formation des responsables des entrevues et la validation des tests et des autres mesures de dotation, mais les gestionnaires responsables de la sélection du personnel ne sont pas formés aux risques de biais discriminatoires à l'égard des groupes visés. De plus, on ne s'assure pas que ceux-ci soient représentés au sein des équipes de recrutement ni que le matériel soit disponible en plusieurs langues. Enfin, les ressources et les budgets réservés à ce mandat sont considérés comme insuffisants.

Les mesures de soutien sont facultatives. Ces mesures s'adressent à l'ensemble du personnel et contribuent, entre autres, à faciliter l'intégration des membres des groupes visés en réglant certains problèmes d'emplois particuliers. Elles assurent un meilleur climat organisationnel par des pratiques d'accueil des nouveaux employés et des installations permettant un environnement de qualité au travail.

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

Les unités d'affaires semblent se contenter d'appliquer les mesures de soutien prévues par le SCH et les conventions collectives, alors qu'elles pourraient prendre plus d'initiatives. Par exemple, des journées d'accueil pour les recrues ou des journées thématiques consacrées à promouvoir l'apport de la diversité pour l'organisation seraient certainement bénéfiques.

C'est au niveau des mesures de redressement temporaires que le PAÉE est le moins performant. Selon la littérature, celles-ci sont fondées sur la justice compensatrice et corrigent les injustices reliées à la discrimination passée, alors que les mesures d'égalité des chances relèvent de la justice distributive et favorisent l'égalité des chances pour tous (Lamarche 1990). Les mesures de redressement temporaires sont de nature compensatoire et visent un équilibre proportionnel entre la majorité et les minorités victimes de discrimination à l'intérieur du contrat social.

À la Ville de Montréal, la seule mesure de redressement temporaire est un taux global de nomination préférentielle d'au moins 50 %, pour l'ensemble des groupes dans chacun des regroupements d'emploi concernés, jusqu'à l'atteinte de tous les objectifs de représentation et ce, dans le respect des ententes collectives de travail en vigueur. La gestion de cette mesure est associée à l'implantation de la planification de main-d'œuvre au sein de chacune des unités d'affaires qui n'est pas encore achevée ni les indicateurs pour évaluer la progression des résultats reliés à cette mesure.

En outre, la Ville ne considère que les candidats prêts à l'emploi. En effet, elle précise que cette mesure de redressement s'adresse aux membres des groupes visés « à compétence égale », ce qui contrevient à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics qui spécifie clairement que les organismes doivent également embaucher les personnes aptes à acquérir les compétences nécessaires dans un délai raisonnable.

VII. Analyse des plans d'action SIIM (2007) et de l'arrondissement VSMPE (2008) de la Ville de Montréal

Les différentes unités d'affaires de la Ville de Montréal, dont font partie le Service de sécurité incendie de Montréal et l'arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension, sont chargées de créer leur propre plan d'action visant

à mettre en œuvre localement les grandes orientations et les objectifs fixés par le SCH.

Plan d'action du PAÉE du Service de sécurité incendie de Montréal

Les efforts du SSIM en matière d'égalité à l'emploi se concentrent sur les postes de pompiers puisqu'ils constituent 85 % de ses effectifs. L'examen des statistiques compilées lors des trois derniers concours de recrutement des pompiers démontre que la proportion des candidatures des membres des minorités visibles et ethniques était légèrement inférieure à leur taux de disponibilité sur le marché de l'emploi (SSIM 2007).

« Il n'existe pas (...) d'indicateurs établissant si les promotions et les nominations internes sont réparties équitablement entre les membres des groupes visés et le groupe majoritaire ».

Conscient de devoir résoudre cette sous-représentation, le SSIM se propose de trouver des façons d'encourager les membres des groupes visés à poser leur candidature. De plus, dans le cadre des futurs concours, il suggère d'analyser les dossiers des candidats non admissibles afin de découvrir les compétences qu'il leur manque, ce qui leur permettrait d'inciter les groupes visés à les acquérir. D'ici là, le SSIM entend poursuivre ses activités de promotion du métier de pompier auprès des minorités visibles et ethniques.

Le SSIM indique enfin qu'il doit composer avec diverses règles administratives dictées par la Ville de Montréal, comme le gel de l'embauche qui prévaut depuis juillet 2006, qui limitent le nombre de postes ouverts aux candidats de l'externe et contribuent donc à renforcer la sous-représentation en interdisant le renouvellement du personnel.

Les postes de cols blancs et professionnels

L'analyse des pratiques de recrutement des cols blancs et des professionnels révèle que la proportion des candidatures des membres des groupes visés dans les banques de candidats correspond bien à leur taux de disponibilité sur le marché du travail. Toutefois, la compilation des statistiques reliées à celles-ci ne s'effectue pas systématiquement, ce qui ne permet pas de déterminer le nombre de candidats

membres des groupes visés admissibles ou non. Or, cette information serait utile pour calculer le taux de réussite des membres des groupes visés et guider le SSIM dans le diagnostic des outils de sélection (SSIM 2007).

Le SSIM tient pour acquis que les cadres formés en relations industrielles ou en gestion des ressources humaines, qui sont chargés de la présélection des candidats, sont tous automatiquement sensibilisés aux risques de discrimination du fait de leur formation. Cette présomption n'est pas validée par les recherches réalisées sur les PAÉE (Chicha-Pontbriand et Charest 2006; 2008; 2010).

La sélection des candidats s'effectue par le biais d'entrevues structurées. Une grille d'entrevue est administrée à chaque candidat d'un même processus et les questions sont formulées en fonction des connaissances, habiletés et aptitudes requises. Des indicateurs et des seuils de réussite sont clairement identifiés pour guider les évaluateurs. Cependant, la grille d'entrevue est parfois moins élaborée lorsqu'il s'agit d'un comblement temporaire.

De même, l'analyse des dossiers d'embauche et de promotion pour des compléments permanents démontre que le comité de sélection est toujours constitué de trois personnes, dont un représentant des ressources humaines et un gestionnaire. Mais, pour les compléments temporaires, l'entrevue est réalisée par un cadre en ressources humaines et le gestionnaire du poste à pourvoir.

La décision d'embauche pour les postes permanents de cols blancs ou de professionnels est encadrée par des règles conventionnées. Ainsi, le gestionnaire n'a pas le choix, car le poste est octroyé au candidat interne qui a

les nominations internes sont réparties équitablement entre les membres des groupes visés et le groupe majoritaire. En effet, cette compilation statistique n'existe que pour les affichages externes et ne se fait pas systématiquement.

Comme mesures de soutien, le SSIM identifie une lacune concernant le suivi formel des départs volontaires. Il ne dispose pas d'une politique d'accueil des nouveaux employés ni d'un mécanisme de traitement des demandes d'accommodement et d'adaptation des lieux, des appareils et de l'équipement de travail faites par les membres des groupes visés.

Les postes de cadres

Le questionnaire de la CDPDJ nous apprend que les conseillers responsables de l'analyse des emplois au SCH n'ont pas de formation spécifique sur la discrimination, ce qui augmente le risque de biais discriminatoire dans le processus de dotation.

Le processus de recrutement des cadres administratifs pour les postes temporaires est régi par des règles corporatives surveillées par la responsable de section des ressources humaines et une coordonnatrice en ressources humaines. Cependant, il est possible de pourvoir temporairement certains postes de cadres à l'interne par des candidats éligibles. Ces affectations temporaires d'une durée limitée sont qualifiées de missions spéciales.

Dans le cas de l'embauche d'un candidat externe pour un poste de cadre temporaire, il n'y a pas de processus formel de dotation et les règles internes ne sont pas appliquées. Nous retrouvons encore une part d'arbitraire qui dénote d'un écart entre les politiques et les pratiques, et

« Certaines offres ne sont tout simplement pas affichées ».

le plus d'ancienneté ou les meilleures compétences, sous réserve de remplir les exigences normales du poste. Pour les compléments temporaires, la décision est prise par le gestionnaire, après au moins une entrevue de sélection, en respectant les priorités prévues à la convention collective.

Les nominations ou les promotions permanentes sont encadrées par des règles de dotation corporatives. Dans le cas des compléments temporaires, ces règles sont appliquées, mais avec moins de rigueur. De plus, il n'existe pas de plan de relève ni d'indicateurs établissant si les promotions et

ce, en dépit de l'existence de règles formelles. Cet écart peut générer des risques de discrimination à l'égard des groupes visés.

Dans la mesure où le bassin interne de candidats est suffisant, les offres d'emploi de postes de cadres administratifs sont réservées aux employés du SSIM. Cependant, le service ne compile aucune statistique pour connaître la proportion de candidatures provenant des groupes visés. De plus, l'analyse de l'échantillon d'affichages démontre que certaines offres ne sont tout simplement pas affi-

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

chées, car le SSIM a déjà en vue un candidat potentiel détenant les qualifications recherchées. Enfin, les affichages externes des postes ne se font pas systématiquement dans les lieux que fréquentent les membres des groupes visés (SSIM 2007).

Le SSIM affirme préparer, à l'intention de l'ensemble de ses cadres, une formation traitant de la politique de respect de la personne en vigueur à la Ville et des procédures de traitement des plaintes. Il mentionne également qu'il serait intéressant de former les cadres sur l'obligation d'accommodement raisonnable et la diversité culturelle, entre autres. Aucune formation sur les risques de biais discriminatoires à l'endroit des groupes visés n'est prévue.

Les postes de pompiers

L'analyse du système d'emplois révèle que le niveau de scolarité exigé par le SSIM pour les postes de pompiers, soit un diplôme d'études collégiales, n'est pas essentiel à l'accomplissement des tâches courantes de l'emploi. En effet, le SSIM demande que les candidats aient complété à la fois un diplôme d'études professionnelles et un diplôme d'études collégiales avant de poser leur candidature à Montréal, alors que les autres municipalités ne réclament qu'un des deux diplômes¹⁸.

Plan d'action du PAÉE de l'arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension

Les données relatives à la disponibilité de la main-d'œuvre compilées par la CDPJQ révèlent que, dans l'arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension (VSMPE), le taux de sous-représentation des minorités ethniques s'élève à 2 % et celui des minorités visibles à 1 % (VSMPE 2008). Ce faible taux de sous-représentation indique que l'arrondissement tient compte de son environnement multiethnique dans le comblement de ses postes.

Les objectifs d'embauche pour les trois prochaines années portent essentiellement sur les emplois de soutien administratif pour les groupes des minorités visibles et ethniques.

18. Selon le Règlement sur les conditions pour exercer la fonction de pompier au sein d'un service de sécurité incendie municipal, seul le diplôme d'études professionnelles secondaires en intervention en sécurité incendie est obligatoire.

Mesures d'égalité des chances, de soutien et de communication

L'analyse du système d'emploi de l'arrondissement révèle que des exigences particulières sont ajoutées aux descriptions des postes de cadres, de professionnels et de cols blancs affichés (VSMPE 2008). Or, ces exigences peuvent représenter des obstacles pour les membres des groupes visés si elles sont trop spécifiques ou associées aux caractéristiques du groupe majoritaire.

Les procédures en place, incluant les systèmes d'information, ne permettent pas de vérifier si le nombre de candidatures reçues des membres de groupes visés correspond à leur taux de disponibilité sur le marché du travail ou si les promotions et les nominations sont accordées dans des proportions comparables au groupe majoritaire. Aucune procédure ne permet de documenter et de comparer systématiquement, d'un groupe à l'autre, les motifs des départs volontaires.

Le plan de relève de l'arrondissement, élaboré en 2004, n'a pas été mis à jour depuis et permet difficilement de cibler les membres des groupes visés ayant du potentiel pour occuper certains emplois, tant permanents que temporaires, notamment ceux où il y a pénurie de main-d'œuvre.

Les intervenants en ressources humaines et les gestionnaires ne sont pas sensibilisés ou formés pour traiter les demandes d'accommodement.

Le programme d'accueil et d'intégration de l'arrondissement est en cours d'élaboration. Celui-ci devrait inclure une procédure d'évaluation pour vérifier s'il répond aux besoins des employés nouvellement embauchés, y compris ceux des membres des groupes visés.

Les mesures de soutien liées à un environnement de travail favorable à l'équité, à la valorisation, au respect de la personne et à la non-discrimination relèvent entièrement du SCH et sont intégrées au plan d'action triennal de VSMPE. Il confirme à la CDPJQ l'existence dans les conventions collectives ou les conditions de travail de la Ville de Montréal de mesures diverses favorisant l'accessibilité à l'emploi.

Certaines mesures communicationnelles de consultation et d'information sont également ajoutées afin de permettre une compréhension commune du plan d'action triennal et

de sa portée. Elles visent de plus à en diffuser les éléments et en assurer le suivi et la mise en œuvre.

Ce sont les mesures suivantes :

- Informer tous les gestionnaires et les employés du plan triennal de l'arrondissement en matière d'égalité en emploi et faire état des principales mesures retenues;
- Faire état des principales mesures privilégiées dans le plan triennal par l'arrondissement lors des rencontres des comités mixtes de relations professionnelles;
- Communiquer annuellement les réalisations de l'arrondissement en regard de son plan triennal à tous les gestionnaires et les employés;
- Communiquer les principaux éléments du bilan final de l'arrondissement en regard de son plan triennal tous les gestionnaires et les employés.

Les postes de cadres

Aucune règle corporative n'oblige les arrondissements et les services administratifs à recourir à des processus formels de recrutement pour les cadres (VSMPE 2008). Ainsi, ces offres ne sont pas systématiquement affichées, surtout si une liste d'éligibilité est disponible pour un emploi donné ou si un employé est déjà identifié.

Les avis de postes vacants s'adressant à l'externe sont diffusés sur le site Internet de la Ville et transmis à environ 300 organismes représentant les cinq groupes visés par le PAÉE. Lorsque le bassin des candidats est jugé insuffisant, l'arrondissement peut publier ces offres d'emploi dans l'un des grands quotidiens ou sur le site d'un ordre professionnel (VSMPE 2008).

Contrairement au SSIM, l'arrondissement ne tient pas pour acquis les intervenants sont sensibilisés aux risques de discrimination en raison de leur éducation. Les intervenants chargés de la présélection sont donc formés, par le SCH, en 2006, aux risques de discrimination. Lorsque la présélection est effectuée par un membre de l'équipe de soutien, un intervenant formé valide systématiquement le travail réalisé (VSMPE 2008).

L'arrondissement mentionne qu'il n'a aucun instrument mesurant les connaissances des candidats pour un emploi de cadre. Par contre, pour l'évaluation des compétences et aptitudes, il possède un canevas d'entrevue précédé à l'occasion d'un exercice préparatoire de « panier de gestion » dans lesquels sont clairement précisés les critères

recherchés. Tous les intervenants en ressources humaines de l'arrondissement sont sensibilisés sur ces questions par le biais de formations sur les risques de discrimination. La validation des outils élaborés dans le cadre des concours est effectuée par la responsable des processus de dotation de l'équipe des ressources humaines ou par la chef de division de cette équipe.

Les gestionnaires ne reçoivent pas la formation en matière de processus de sélection et de risques de discrimination lors des entrevues de sélection. VSMPE (2008) est d'avis que cela ne crée pas d'obstacle à l'accès à l'égalité pour les groupes visés en raison de la rigueur des règles et des pratiques en vigueur.

VSMPE affirme que la prise de décision d'embauche s'appuie sur les règles de dotation implicites connues des intervenants en ressources humaines et de tous les gestionnaires impliqués. De plus, ces gestionnaires sont instruits des mesures du PAÉE qui leur sont rappelées régulièrement par le comité de direction (VSMPE 2008).

Le processus de recrutement pour les postes temporaires de cadres ne fait pas l'objet d'une procédure formelle. VSMPE note que son plan de relève des cadres n'est pas à jour et permet difficilement de cibler les membres des groupes visés ayant du potentiel pour occuper certains emplois, notamment ceux où il y a pénurie de main-d'œuvre.

VSMPE ne dispose pas d'une procédure permettant de recueillir les données requises pour vérifier si les membres des groupes visés obtiennent des promotions dans les proportions comparables à celles du groupe majoritaire ou pour documenter de manière systématique le motif des départs volontaires, ce qui permettrait de comparer et d'analyser les motifs invoqués d'un groupe à l'autre (VSMPE 2008).

« La demande croissante de compétences relationnelles par les employeurs augmente le risque de discrimination à l'égard des candidats des minorités visibles ».

Les formations sont déterminées de manière informelle par les gestionnaires en fonction de leurs besoins à courts et moyens termes qui sont souvent en lien direct avec leurs impératifs opérationnels. La priorité s'adresse aux gestionnaires qui n'ont reçu aucune formation ou sensibilisation

sur les risques de discrimination depuis la création de l'arrondissement (VSMPE 2008).

***Constats sur l'analyse des plans d'action
SSIM (2007) et de l'arrondissement VSMPE
(2008) de la Ville de Montréal***

Contrairement à la norme municipale, le SSIM demande aux candidats pompiers de cumuler deux diplômes. Il justifie cette exigence en arguant que les candidats sont ainsi plus âgés du fait de leur formation plus longue et possèdent plus d'expérience du marché du travail, un meilleur sens des responsabilités et la capacité de s'intégrer plus facilement à une équipe. Ces deux dernières habiletés font appel à des compétences relationnelles souvent identifiées comme pouvant être des obstacles au recrutement des membres des groupes visés. Chicha-Pontbriand et Charest (2010) soulèvent que la demande croissante de compétences relationnelles par les employeurs augmente le risque de discrimination à l'égard des candidats des minorités visibles.

De même, pour les emplois de préposé aux travaux et à la propreté, de préposé aux travaux généraux et de préposé à l'entretien (sports et loisirs), VSMPE ne retient que les candidats ayant une carte de compétence de santé-sécurité au travail.

De telles exigences supplémentaires influencent la décision d'embauche, surtout si celle-ci est moins encadrée et relève d'un gestionnaire non formé aux risques de discrimination, en plus de décourager les candidatures externes des membres des groupes visés. Cette pratique constitue donc un obstacle supplémentaire à l'embauche.

Pour surmonter cet obstacle, permettre l'accès à l'égalité pour les groupes visés par le PAÉE de la Ville et atteindre les objectifs de représentation des groupes visés, les deux unités d'affaires pourraient instaurer des mesures de redressement temporaires qui auraient pour objet d'embaucher des candidats ne possédant pas le diplôme, les cartes de compétence ou les connaissances informatiques nécessaires à la condition qu'ils s'engagent à acquérir les compétences requises dans un délai raisonnable en accord avec la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi. La Ville pourrait également défrayer les coûts de la formation nécessaire. De plus, seuls les postes de cols bleus devraient inclure des critères supplémentaires aux descriptions validées par le SCH.

Plusieurs constats relatifs à l'arrondissement de VSMPE concernent l'embauche. Les documents étudiés révèlent que la validation des outils utilisés dans le cadre des concours est faite à l'interne, par la responsable des processus de dotation de l'équipe des ressources humaines ou par la chef de division de cette équipe. Omettre de faire valider par une ressource externe le canevas d'entrevue sur les habiletés et les aptitudes des candidats potentiels risque d'engendrer des biais discriminatoires même si les intervenants ont reçu une formation sur les risques de discrimination.

Rappelons que l'étape de l'entretien de sélection est cruciale, car le risque de discrimination à l'égard des candidats des minorités visibles, surtout en ce qui a trait à l'évaluation des compétences interpersonnelles, est très présent. Les habiletés habituellement recherchées sont de type générique soit la communication, la motivation, l'engagement, le sens de travail en équipe, l'initiative, etc. Or, étant construits socialement, les attitudes, les traits de personnalité, les habiletés sociales et les compétences interpersonnelles sont plus difficiles à mesurer de manière objective que les connaissances professionnelles et constituent de fait des

« Les pratiques de sélection, d'embauche de nomination ou de promotion pour les comblements temporaires étant moins structurées, elles peuvent entraîner des biais discriminatoires si les membres du comité de sélection ne sont pas spécifiquement formés ».

obstacles à l'emploi (Chicha-Pontbriand et Charest 2010). Par exemple, le fait de regarder son interlocuteur dans les yeux est considéré comme un signe de franchise par notre culture occidentale, alors que c'est un signe d'irrespect chez les Orientaux. De même, il est inapproprié pour certaines cultures africaines de se mettre de l'avant, de se vendre, car la communauté doit primer sur l'individu. Un gestionnaire qui n'est pas sensibilisé à ces différences culturelles n'est donc pas en mesure de juger adéquatement le candidat et peut, sans même le savoir, faire preuve de discrimination en le rejetant sa candidature sur la base de ce jugement.

En contextes pluriethniques, une adaptation des mécanismes d'emploi peut donc représenter un défi de taille quand il s'agit de trouver des concordances pour faire

apparaître les compétences et les expériences requises et les zones appropriées de recrutement. D'autant plus que les personnes immigrantes utilisent leurs acquis du départ pour s'adapter à leurs nouveaux milieux, y compris celui de la recherche d'emploi et du travail. Ces manières de faire peuvent représenter des écarts importants en regard des habitudes locales.

Par ailleurs, des mesures de compensation en regard de certaines incompréhensions possibles du fonctionnement très complexe de leurs nouveaux environnements sociaux et de travail devraient probablement faire partie des corrections exigées par de nouvelles politiques d'emploi et des pratiques en contextes pluriethniques. Ces réalités peuvent exiger de nouvelles conditions qui vont de pair avec le développement d'une expertise interculturelle. Selon cette expertise particulière, même dans les contextes du travail, il s'agit, toujours, d'évaluer les écarts culturels dans le but de dépasser ou de compenser les trois barrières interculturelles qui ont été mises en évidence plus tôt : des barrières culturelles (différentes façons de penser, de dire et de faire), des barrières linguistiques ainsi qu'une méconnaissance du système local par les populations immigrantes. Un travail

des changements durables. Cela nécessite plus que des rappels, même réguliers.

L'examen des deux plans fait également apparaître une souplesse ou une absence de rigueur dans les procédures de comblement temporaires comparée à celles en vigueur pour leur comblement permanent. Cette situation devient particulièrement préoccupante dans le cas des postes de cadres, puisque comme nous l'avons vu plus tôt, les membres des minorités visibles et ethniques accèdent beaucoup plus difficilement à la haute direction.

Les pratiques de sélection, d'embauche de nomination ou de promotion pour les complements temporaires étant moins structurées, elles peuvent entraîner des biais discriminatoires si les membres du comité de sélection ne sont pas spécifiquement formés. En effet, selon la littérature, l'absence d'encadrement formel engendre une croissance exponentielle des risques de discrimination, car les gestionnaires naturellement tendent à recruter par le bouche-à-oreille ou par les réseaux de connaissances — autant de pratiques qui contribuent à l'homogénéisation démographique des effectifs (Chicha-Pontbriand et Charest 2006; 2008; 2010).

Le comblement temporaire devrait être encadré avec une rigueur équivalente à celle du comblement permanent et comporter automatiquement des entrevues structurées suivant des grilles élaborées et un processus de décision d'embauche ou de promotion validé par les ressources humaines. Suivant les recommandations de la CFPM, procéder à l'affichage du poste à pourvoir permet d'éliminer le favoritisme, maximise le nombre de candidatures à l'interne et à l'externe et diminue les risques d'exclusion (CFPM 2007, 2008, 2009). Enfin, la mention du PAÉE pourrait facilement être ajoutée aux concours, ce qui sensibiliserait les pompiers, en particulier ceux issus des groupes cibles, à ce programme parfois méconnu (SSIM, 2007).

En outre, notre étude des deux cas nous permet de constater que les formations en accès à l'égalité en emploi et en gestion de la diversité, entre autres, ne sont ni systématiques, ni généralisées : les unités tiennent pour acquis que les responsables possèdent les connaissances requises en la matière du fait de leurs études ou de leur connaissance du PAÉE (SSIM 2007). Les priorités de formation sont déterminées par les gestionnaires qui n'ont reçu aucune formation ou sensibilisation sur les risques de discrimination depuis la création de l'arron-

« La majorité des postes occupés par les membres des groupes visés sont temporaires ou saisonniers et ne sont pas compilés aux fins du PAÉE dans les embauches nettes. C'est donc un nombre important d'employés qui n'apparaissent pas dans les rapports officiels de la Ville ».

qui demande selon certaines recherches jusqu'à 40 % plus de temps (Battaglini 2010).

L'embauche, qui est l'étape la plus décisive, est effectuée par le gestionnaire qui, contrairement au responsable de la présélection, n'est pas formé aux risques de discrimination. VSPM argue que cette situation n'est pas problématique, car les gestionnaires fondent leur décision sur des règles implicites et leur connaissance du PAÉE. Pourtant, une règle non écrite est difficilement opposable à une pratique de gestion qui pourrait s'avérer discriminatoire pour les groupes visés. L'égalité de fait passant par l'égalité de résultats, il semble logique que les gestionnaires en soient responsables afin d'instaurer

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

dissement (VSPME 2008). Selon la littérature, cela a un impact négatif sur l'avancement de leurs résultats dans l'organisation. En effet, les gestionnaires entretiendraient des préjugés envers les groupes cibles en ce qui concerne leurs compétences. N'étant pas conscients de leurs responsabilités dans ce dossier, ils adoptent souvent des pratiques qui favorisent l'embauche de personnes qui leur ressemblent et qui sont issues du groupe majoritaire (Chicha-Pontbriand et Charest 2010).

Cette absence de formation sur les risques de discrimination et la priorisation des impératifs opérationnels peuvent influencer l'importance accordée aux mesures de soutien et d'égalité des chances et retarder l'avancement des objectifs du PAÉE. Une formation portant sur les risques de discrimination involontaires lors des entrevues de sélection devrait être dispensée pour tous les gestionnaires et le personnel impliqué dans la présélection des candidats. Il serait aussi intéressant de former les gestionnaires d'équipes de cols blancs et professionnels sur l'obligation d'accommodement raisonnable et la diversité culturelle (SSIM 2007).

L'absence de politique d'accueil structurée des nouveaux employés est une autre limite commune aux deux unités. Une telle mesure permettrait de créer un sentiment d'appartenance plus profond et de favoriser leur rétention.

Le suivi et la compilation des données portant sur les départs volontaires pourraient apporter des pistes de solution afin d'améliorer la rétention des employés. De plus, cela permettrait de vérifier si les membres des groupes visés démissionnent dans des proportions comparables à celles du groupe majoritaire.

Les statistiques relatives aux candidatures, aux promotions ou aux nominations ne sont pas compilées, ce qui interdit tout suivi formel des taux de représentation des groupes cibles et, conséquemment, des effets réels du PAÉE. L'absence de données sur la progression des emplois des groupes visés comparée à celle du groupe majoritaire constitue un des facteurs invoqués dans les études sur les PAÉE pour comprendre leur insuccès dans les entreprises (Leck 1991; Beauregard 1994; Jain et Lawler 2004). Cette carence équivaut à s'orienter en forêt sans boussole. Il importe de procéder à une collecte de données pour permettre une lecture factuelle de la progres-

sion des objectifs du PAÉE et apporter rapidement des corrections s'il y a lieu.

Enfin, nous constatons l'absence de mesures de redressement personnalisées aptes à résoudre les problématiques particulières à certains groupes; les unités se contentent d'appliquer le taux de nomination préférentiel prescrit par la Ville. Or, en adaptant leurs stratégies aux spécificités des minorités visibles ou ethniques, les unités d'affaires bonifieraient certainement leurs chances de succès.

Ces lacunes en matière d'indicateurs, de formation et de sensibilisation, d'actualisation des règles de dotation, de sélection et d'évaluation des compétences, ainsi que d'intégration organisationnelle nous poussent à croire que les pratiques locales ne mettent pas en œuvre les mesures prescrites par le PAÉE.

VIII. Faits saillants des entrevues

Pour comprendre la mise en œuvre du PAÉE, nous interviewons des représentants de différents services corporatifs de la Ville, soit le SCH, le SPVM, le SSIM, la Direction de la diversité sociale (DDS), la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM)¹⁹, ainsi que des arrondissements et de la STM. Enfin, le Syndicat des professionnelles et professionnels, le Syndicat des cols blancs, le Regroupement des organismes spécialisés à l'intégration des nouveaux immigrants (ROSINI), AMPE-CITI et le CAMO-personnes immigrantes répondent à nos questions.

Plan de main-d'œuvre

Le Plan de main d'œuvre de la Ville de Montréal est un document de référence garantissant l'uniformité des exigences et des qualifications nécessaires à l'embauche ainsi que des tâches reliées à chaque emploi permanent.

Plusieurs raisons sont invoquées par nos répondants pour expliquer la sous-représentation résiduelle.

19. La Direction de la diversité sociale est l'instance municipale chargée de déterminer les orientations institutionnelles de la Ville de Montréal en matière de relations interculturelles et développement social (VDM 2011a). La Commission de la fonction publique de Montréal est un « organisme neutre et indépendant qui a pour mission d'assurer à l'administration municipale que les processus de dotation (processus de comblement de postes réguliers ou permanents) de la Ville de Montréal souscrivent aux valeurs d'équité, de transparence d'impartialité » (CFPM 2006).

En dépit d'une volonté et d'un engagement omniprésent à parvenir à l'équité en emploi perçu chez les unités d'affaires, il reste que la Ville se caractérise par une complexité organisationnelle et une bureaucratie qui ralentit l'implantation du PAÉE : elle se compose de 19 arrondissements et 15 services corporatifs, ayant chacun leur propre conseiller en ressources humaines chargé d'appliquer les mesures du PAÉE.

Ensuite, la majorité des postes occupés par les membres des groupes visés sont temporaires ou saisonniers et ne sont pas compilés aux fins du PAÉE dans les embauches nettes. C'est donc un nombre important d'employés qui n'apparaissent pas dans les rapports officiels de la Ville.

Cette situation est encore plus marquée au sein des arrondissements, parce que leurs besoins de main-d'œuvre sont à 90 % temporaires (personnel de soutien administratif et cols blancs) et saisonniers (moniteurs de parcs, préposés au déneigement, sauveteurs et jardiniers). Si ces emplois constituent une porte d'entrée à la Ville et ouvrent éventuellement l'accès aux offres d'emplois permanents, il reste que cela affecte leur capacité de rétention, puisque ces employés ont souvent trouvé ailleurs lorsqu'ils sont rappelés.

De plus, les conditions de travail des emplois temporaires ou saisonniers sont beaucoup moins avantageuses. Par exemple, la sous-représentation des brigadiers scolaires s'explique par un salaire très bas, un horaire brisé, le peu de probabilités d'obtenir la permanence à court terme et le risque d'être retiré de la liste de rappel après trois absences consécutives. Ces conditions de travail précaires accentuent la difficulté de recruter des candidats issus des minorités qui recherchent des emplois mieux rémunérés.

La sous-représentation peut également découler d'une mauvaise compréhension du PAÉE ou d'une perception erronée de la réalité — qui, au final, ne peuvent qu'engendrer des stratégies inappropriées —, comme cela semble être le cas pour les postes de pompiers au SSIM. En effet, ses représentants soutiennent qu'il est faux de prétendre qu'il y a sous-représentation, car il n'y a pas de candidats membres des minorités visibles disponibles : « S'il n'y en a pas sur le marché, ce n'est pas à l'employeur de former les personnes pour combler les écarts. La responsabilité de la formation de base appar-

tient au système scolaire et aux individus s'ils veulent une carrière dans ces postes ». Or, l'absence de candidats semble fort improbable, puisque la CDPDJ effectue le calcul de sous-représentation justement à partir du taux de disponibilité sur le marché du travail des minorités par type d'emploi.

La modification de la définition des minorités ethniques a aussi un impact sur la sous-représentation. En effet, la modification de la définition des minorités ethniques, lors de l'adoption de la loi en 2001, pour lui ajouter la langue maternelle qui ne doit être ni le français, ni l'anglais. Du coup, 4 % des employés du SPVM qui étaient auparavant comptabilisés dans cette catégorie en raison de leur appartenance « non visible » à une communauté ethnoculturelle ne le sont plus puisqu'ils ne remplissent pas le critère linguistique.

D'autre part, des résultats quantitatifs significatifs ne signifient pas qu'une évaluation qualitative est aussi favorable. Ainsi, à la STM, les embauches massives des dernières années produisent des impacts considérables sur la représentation des groupes visés : les Québécois de souche sont désormais minoritaires dans certains emplois, où on retrouve des employés originaires du Maghreb, d'Haïti et de Roumanie. Cependant, ce sont majoritairement des postes d'entrée en 2009. Aucun cadre supérieur issu des minorités visibles n'est actuellement recensé, et ce, en dépit d'un objectif de représentation de 5 %. Les responsables espèrent donc que la haute direction de la STM accepte leur plan de relève des cadres supérieurs qui identifie une obligation de résultat pour les minorités visibles, car sans cette volonté politique, la situation ne saurait évoluer.

Gestion et suivi des mesures du PAÉE

Il relève de la responsabilité du SCH d'allouer le budget et de former adéquatement les conseillers et les gestionnaires, notamment afin de diffuser les orientations de la Ville et assurer la cohérence et l'uniformité des pratiques au sein de toutes les unités d'affaires. Or, la modique somme de 35 000 \$ est attribuée à la mise en œuvre du PAÉE pour l'ensemble de la Ville (services corporatifs et arrondissements inclus). Faute de budget, plusieurs mesures identifiées et entérinées par le SCH ne sont pas appliquées puisque les arrondissements, entre autres, ne disposent pas

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles
et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

des ressources financières et humaines nécessaires à assurer que leurs efforts portent fruits.

De même, le nombre de formations sur la diversité offertes aux conseillers en ressources humaines est minime, ce qui constitue une lacune importante surtout en ce qui concerne le transfert de connaissances sur les bonnes pratiques. Selon les syndicats, des formations interculturelles sont données (souvent bénévolement ou par prêt de services), mais elles ne sont pas connues par manque de publicité.

La rencontre de validation met à jour une vision différente de la situation; si tous s'accordent pour dire qu'il y a effectivement manque de ressources, c'est plutôt le travail stratégique, c'est-à-dire à la gestion du plan de la main-d'œuvre dans les emplois où il y a une sous-représentation des groupes visés, qui en est affectée et qui nécessite des investissements.

Afin d'assurer le suivi du PAÉE et l'atteinte des objectifs, les participants de la rencontre de validation considèrent que les gestionnaires devraient être rendus responsables du suivi de l'application du programme et des plans d'action et évalués en conséquence — et non des résultats eux-mêmes.

Processus de dotation

Le processus de dotation englobe le recrutement et les activités connexes.

La responsabilité d'embauche revient à chaque unité d'affaires, plus précisément le service des ressources de chaque unité est responsable du processus, mais la décision revient aux gestionnaires (ou aux cadres supérieurs lorsqu'il s'agit d'un poste de cadre). Cependant, le processus de dotation doit être validé par le SCH et les unités d'affaires sont invitées à utiliser l'un des 38 tests normalisés pour la dotation du personnel disponible sur l'intranet.

Le système de dotation étant décentralisé²⁰, un candidat doit

20. Depuis la rédaction de cet avis, le SCH a entrepris, avec l'aval du comité exécutif, de centraliser le processus de dotation des services corporatifs dès septembre 2011 (SCH 2011). Ce nouveau modèle d'affaires, tel que présenté au CiM en mars 2011 par Jean Yves Hinse, directeur principal du SCH, permettra, entre autres, de concerter les actions en matière de PAÉE et de réduire les risques de discrimination en assurant l'uniformité et l'équité des pratiques. Ainsi, les candidats ayant réussi le processus unique et uniforme de présélection établi par le SCH (affichage, test en ligne, préentrevue par le SCH, etc.) verront leur nom conservé au sein

postuler au sein de chaque arrondissement et ce, même s'il s'agit du même poste. Cela occasionne parfois des aberrations, car une personne peut être refusée dans un arrondissement et acceptée dans un autre. De même, avant le renouvellement des conventions collectives en 2008, le cloisonnement entre les arrondissements était tellement serré que, pour un même poste faisant appel à la même fonction, un employé permanent provenant d'un autre arrondissement ne pouvait être éligible, la préférence allant directement aux candidats — mêmes temporaires — œuvrant déjà au sein de l'arrondissement.

Tous les participants de la rencontre de validation s'entendent qu'un problème subsiste en matière de cohérence concernant les règles de dotation. Plus particulièrement, les syndicats critiquent cet état de fait et réclament que la Ville adopte une procédure de recrutement standardisée, plus uniforme, cohérente et crédible, entre autres en ce qui a trait aux outils de sélection et aux entrevues, et à laquelle les arrondissements seraient obligés de se conformer.

La STM offre un bon exemple des bienfaits de la centralisation du processus de dotation en matière d'accès à l'égalité à l'emploi. Celui-ci lui permet de repérer les services qui sont moins performants dans l'actualisation des cibles d'embauche du PAÉE et de les rappeler à l'ordre. Les raisons de refus pour chaque candidature rejetée lors de la présélection ou de la sélection doivent être inscrites dans le rapport annuel du service remis à la direction. Ainsi, si un gestionnaire refuse intentionnellement d'embaucher ou de promouvoir un membre des minorités visibles ou ethniques, les tableaux de bord le reflètent.

La fusion des activités de dotation au sein d'un seul service est également bénéfique au SPVM, car elle permet de résoudre les lacunes du processus pour les emplois civils en l'enrichissant de l'expertise développée depuis les 20 dernières années en dotation policière. Le SPVM recourt aussi aux outils produits par la CFPM, surtout pour la dotation civile dont les postes de professionnels ou de cols blancs sont souvent uniques.

Cependant, certains soutiennent que les formations offertes par le SCH sur le développement d'outils d'évaluation de compétences, de même que la possibilité de solliciter une évaluation par la CFPM permettent d'uniformiser

d'une banque de candidats qualifiés parmi laquelle les gestionnaires concernés pourront choisir leurs nouveaux employés (SCH 2011). Ce modèle s'accompagne d'une stratégie de recrutement proactive auprès, notamment, des membres des minorités visibles et ethniques.

les pratiques au sein des arrondissements sans procéder à une centralisation de la dotation. En outre, même s'ils sont autonomes, les arrondissements doivent suivre le processus de dotation de la Ville et respecter les conventions collectives lorsqu'il s'agit de postes permanents²¹. Ainsi, les critères et les exigences demandés pour les postes identiques de professionnels ou de cadres doivent être comparables d'un arrondissement à l'autre, alors que ceux des postes de cols blancs et de cols bleus doivent se conformer à la convention collective de la Ville.

À la demande des unités d'affaires ou de sa propre initiative, la CFPM évalue les outils utilisés dans le comblement des postes (affichage, liste d'admissibilité des candidats, examens écrits, administration des tests, validité des outils pour mesurer les compétences requises, processus d'entrevue, grille d'entrevue) afin de vérifier qu'ils sont exempts de tout biais culturel et équitables en termes d'accès à l'égalité des chances. Les résultats de cette vérification sont ensuite compilés dans son rapport annuel qui est déposé devant le comité exécutif. Outre une certaine obligation morale, il n'existe aucune contrainte forçant les unités d'affaires à appliquer ces recommandations.

Cependant, en pratique, les arrondissements recourent peu ou pas aux services de la CFPM pour valider

Il reste que la CFPM, comme son mandat l'indique, effectue chaque année un contrôle ponctuel des outils utilisés dans les arrondissements. Elle n'a jamais identifié de biais culturels ni dans les outils écrits ni dans ceux servant pour les entrevues. Cependant, le rôle de la CFPM est restreint. Elle enquête en cas de plaintes sur le processus de dotation et fait des recommandations, mais c'est le service corporatif ou l'arrondissement qui a le pouvoir de corriger la situation, s'il le désire.

Recrutement

Le recrutement constitue à la création d'un bassin de candidats parmi lequel sera effectuée l'embauche.

Plusieurs répondants estiment que le recrutement est statique, signe que la pénurie de postes ne fait peut-être pas assez mal pour qu'on adapte des mesures plus proactives. Les services corporatifs considèrent les salons de l'emploi comme des terrains fertiles permettant de pourvoir des emplois vulnérables suite aux départs à la retraite, mais aussi de créer des partenariats avec les réseaux scolaires et les associations qui qualifient les immigrants.

Le SCH souhaite sensibiliser les arrondissements afin d'accroître leur participation à ces salons. En effet, de leur propre aveu, ces derniers préfèrent plutôt diffuser leurs

« En pratique, les arrondissements recourent peu ou pas aux services de la CFPM pour valider leurs outils ».

leurs outils, contrairement au SSIM et à la STM qui impliquent la CFPM dans tous leurs concours, que ce soit durant le processus ou à la fin, afin de s'assurer de leur validité et de l'absence de biais discriminatoires. En effet, les délais de la validation sont longs et la pénurie de main-d'œuvre en arrondissement nécessite un comblement rapide des postes, surtout s'il s'agit de concours récurrents ou d'outils approuvés antérieurement. Dans le cas d'une opération conjointe de recrutement, principalement pour les postes de col blanc, les conseillers en ressources humaines des arrondissements impliqués se valident mutuellement en produisant des outils communs.

offres d'emploi sur les sites de la Ville, en plus de les envoyer aux organismes en employabilité, villes, cégeps et centres d'Emploi-Québec.

Ils croient qu'il leur serait plus facile de recruter des minorités visibles et ethniques s'il y avait de l'aide pour évaluer les diplômés en provenance de l'étranger et valider l'équivalence des acquis qui assure que le candidat est capable de faire le travail comme on le fait au Québec. Les syndicats constatent également que le processus de reconnaissance des acquis n'est pas uniforme. Pour permettre aux membres des minorités visibles et ethniques d'accéder aux emplois techniques et aux métiers, la Ville doit se donner les moyens de faciliter ce processus et offrir un salaire d'entrée qui reconnaisse leur expérience à l'extérieur du pays.

21. Dans le cas des postes temporaires, le processus est à la discrétion de l'arrondissement.

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

Le Programme de parrainage professionnel est une autre avenue prometteuse de recrutement. Il permet de préparer la relève en créant un bassin de candidats ayant l'expérience de la Ville. Selon le SCH, il devrait conséquemment être étendu aux arrondissements qui ont une concentration importante de populations issues de minorités ethniques et visibles et allongé à une durée de 12 mois pour permettre une meilleure formation des stagiaires.

Cependant, les syndicats et les arrondissements s'inquiètent du fait que les postes offerts à ces stagiaires sont en voie d'extinction, par exemple les postes de dessinateur et que ces stages soient souvent des « soft job ». Les syndicats craignent aussi qu'il soit abusif en engageant une main-d'œuvre surqualifiée à bon marché : « Souvent les stagiaires immigrants possèdent des diplômes supérieurs et cela n'est pas considéré. Ils sont payés au tarif minimum comme stagiaires. Nous savons que les candidats pour ces stages ont une formation universitaire et qu'ils sont disposés à occuper des emplois de techniciens ».

Lors de la rencontre de validation, certains participants tiennent à recadrer le débat : certes, le programme de parrainage professionnel est très publicisé, mais il s'agit d'une

Certains facteurs soulevés par les répondants sont décrits comme nuisant particulièrement au recrutement des minorités visibles et ethniques.

Des répondants observent un écart entre les qualifications et les compétences des candidats potentiels issus des groupes visés pour les postes de cols blancs qui requièrent des compétences techniques et les besoins de la Ville, ce qui nuit à leur embauche. Toutefois, les syndicats nous mettent en garde : dire qu'il y a un écart entre les exigences des postes disponibles à la Ville et les compétences des membres des minorités visibles et minorités ethniques lance un message aux gestionnaires qui les conforte dans leurs perceptions. Or, « plusieurs candidats refusés à la Ville sont embauchés dans les entreprises privées et performant ». Ce seraient donc les règles d'embauche trop exigeantes qui seraient problématiques, et non le manque de compétences.

C'est une croyance partagée par certains représentants d'ONG, qui considèrent que l'échec de la candidature d'une personne immigrante s'explique par le processus de sélection de la Ville et non par la qualité du candidat lui-même, car celui-ci est plus hermétique que dans l'entreprise privée

« Certains soutiennent qu'une maîtrise insuffisante du français est une des causes fondamentales de la sous-représentation des minorités ».

mesure de recrutement parmi d'autres, telle que la participation aux salons de l'emploi, les affichages sur Internet et le partenariat avec les organismes du milieu. Il importe aussi de préciser que contrairement à l'opinion générale, il ne s'agit pas d'une mesure du PAÉE.

Sur le plan de la relève des cadres, il est convenu qu'un effort particulier doit être apporté pour développer un accompagnement, identifier et préparer la relève au sein de la population des minorités visibles et ethniques. Comme le soulèvent les syndicats, la question de la relève est incontournable puisque les changements démographiques auront des impacts tant pour l'administration montréalaise (rareté de la main-d'œuvre) que pour les syndicats (pénurie de membres pour maintenir leurs activités). Ainsi, le SPVM examine actuellement la possibilité de réévaluer les critères d'admissibilité pour certains postes de cadres afin de considérer des candidats issus des minorités ethniques et des minorités visibles qui possèdent la scolarité nécessaire, mais pas l'expérience.

et les profils de candidats recherchés sont plus pointus en termes de diplômes et de niveaux d'études.

Or, en raison de son processus d'embauche et de la longueur des délais entre le moment de la postulation et celui de l'entrevue, la Ville de Montréal ne représente pas un employeur attrayant pour les immigrants qui désirent trouver rapidement un emploi.

Enfin, certains soutiennent qu'une maîtrise insuffisante du français est une des causes fondamentales de la sous-représentation des minorités :

« La faible connaissance de la langue française par les postulants issus de l'immigration les empêche de se qualifier sur les affichages de la Ville. Ceux qui viennent d'Europe et qui ont une formation universitaire connaissent le français, mais écrivent une longue phrase pour dire oui.

Ils ne sont pas fonctionnels, ils n'ont pas le français des affaires ».

Cette affirmation est cohérente avec la littérature. En effet, les barrières à l'intégration des personnes immigrées les plus souvent invoquées sont la langue et les différences religieuses ou culturelles qui pourraient générer des relations difficiles entre les employés et créer un impact négatif sur le milieu de travail (FCEI 2007; Chicha-Pontbriand et Charest 2010).

Cependant, les représentants des ONG sont surpris d'apprendre que la langue française est un obstacle majeur à l'embauche à la Ville, car selon eux, les Maghrébins constituent un bassin de candidats francophones et qualifiés qui reste inexploité, comme le prouve leur taux de chômage très élevé (28 %). Il serait donc erroné de généraliser à tous les immigrants cette lacune propre à certains.

En accord avec la loi, les syndicats proposent qu'un candidat ne maîtrisant pas le français puisse être embauché à la condition qu'il s'engage à l'obtenir dans un délai raisonnable. Préférentiellement, la Ville devrait être responsable d'offrir ces cours de francisation elle-même en collaboration avec les ONG énumérés concernés.

C'est une pratique qui a déjà cours à la STM : « En ce qui concerne la connaissance du français, si les candidats ne possèdent pas un niveau de connaissance approprié pour un poste, on peut les accepter pour un poste qui exige moins de français et les orienter vers des cours de perfectionnement. On veut les aider, mais il s'agit de leur responsabilité de se perfectionner ».

Comblement de postes

Le comblement est le fait de pourvoir un poste par le biais de l'embauche, de la nomination ou de la promotion. Il s'agit en quelque sorte du résultat du recrutement.

Compte tenu du contexte économique et des restrictions budgétaires, les emplois permanents se font plus rares et les emplois temporaires risquent fort de devenir la norme. Cela se confirme dans les chiffres : dans les 10 à 20 dernières années, le nombre de postes temporaires augmente constamment, tant pour les professionnels (+ 1 100) que les cols blancs (+ 3 500), au détriment des emplois permanents. Or, les postes temporaires sont source de frustration : ce sont des emplois précaires qui engendrent une instabilité dans l'orga-

nisation en termes de roulement du personnel, d'attraction pour les emplois à la Ville et de motivation chez le personnel.

Les emplois temporaires ou saisonniers ne sont pas régis par les règles de dotation et les conventions collectives et échappent au contrôle de la CFPM; ceux-ci ne font conséquemment pas l'objet d'une vérification externe que ce soit pour les embauches, les promotions ou les nominations. La CFPM fait donc connaître son souci d'encadrer le comblement temporaire des postes permanents, en particulier des postes de cadres, professionnels et cols blancs.

Pour le comblement temporaire de ces deux premières catégories, elle observe que les délais pour afficher les postes sont trop longs et non conformes aux pratiques de dotation. En effet, selon la CFPM, le fait de tarder à pourvoir un poste avantage le titulaire par intérim qui acquiert l'expérience et la connaissance du poste dans l'exercice de ses fonctions.

Des représentants d'arrondissement et des syndicats approuvent. Plusieurs gestionnaires affectent temporairement un candidat de leur choix au poste vacant sans l'afficher. Si la personne convient, ils la maintiennent en place le plus longtemps possible, le temps qu'elle développe tous les atouts nécessaires — ce qui lui donne un avantage indu sur les autres candidats —, avant d'ouvrir le concours.

Le risque de privilège et de discrimination sur un remplacement de poste existe également pour la nomination à une fonction supérieure. Tout poste à pourvoir temporairement devrait donc faire rapidement l'objet d'un affichage et passer par un processus de sélection.

Cette perception n'est pas partagée, puisque certains représentants d'arrondissement soutiennent que la rigueur du processus de dotation s'applique à tous les candidats. Il n'en reste pas moins que les syndicats reçoivent beaucoup de griefs sur la non-observance des délais de comblement de postes temporaires ou permanents.

Afin de limiter le sentiment d'injustice et les frustrations lors du comblement permanent, le SPVM exige, pour pourvoir temporairement les postes de professionnels, que les candidats se soumettent à un processus de dotation ouvert. Même si cette manière de faire exige plus de temps, elle offre l'avantage de permettre à tous l'occasion de se qualifier.

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

Le Syndicat des professionnelles et professionnels prône pour sa part une réduction de la durée des remplacements, soit un maximum de 36 mois pour un poste de cadre. Le Syndicat des cols blancs convient avec la Ville que le poste occupé par une personne nommée temporairement à une fonction supérieure est réputé vacant après 18 mois, moment auquel la Ville doit lancer le processus de dotation pour le combler de façon permanente.

Les syndicats comprennent la réticence de la Ville à créer un nouveau poste sans s'assurer préalablement que le besoin est réel et le budget disponible. Ils questionnent toutefois le fait que plusieurs projets soient « récurrents de façon permanente », alors que les postes qui y sont rattachés, eux, demeurent temporaires.

Gestion de la diversité

La gestion de la diversité vise la planification et l'implantation de pratiques de gestion et d'intervention faisant en sorte que les avantages potentiels de la diversité soient optimaux et que ses désavantages potentiels soient minimaux (Cox, 1994). Autrement dit, la gestion et la pratique de la diversité visent à augmenter l'habileté des membres d'une organisation à participer à l'organisation et à atteindre son plein potentiel sans égard à leur appartenance identitaire en termes de race, culture, sexe ou religion.

Les perceptions des représentants des services corporatifs à propos de la gestion de la diversité varient. Selon certains, la Ville pratique la politique des petits pas et cherche à inclure progressivement la diversité dans sa philosophie de gestion. Pour d'autres, le SCH doit prendre l'engagement d'introduire la diversité à toutes les étapes de la dotation. Enfin, certains mentionnent que l'ouverture à la diversité est une obligation légale qui n'est pourtant pas intégrée à la gestion courante, puisqu'elle est souvent perçue comme un problème et non une richesse ou une occasion d'affaires.

Au sein des arrondissements, la gestion de la diversité se traduit par l'application des mesures déterminées par le SCH pour l'ensemble des nouveaux employés et consignées dans le programme d'accueil et d'intégration. Il n'existe pas de pratiques spécifiques de rétention et promotion pour les minorités visibles et ethniques.

Le programme d'accueil se déroule sur une journée et prévoit que chaque recrue reçoive une pochette remplie de

documents et fasse le tour du service avec le gestionnaire. Parfois, il s'y ajoute une activité de jumelage. Cependant, le taux de roulement trop élevé, conséquence des conditions précaires de travail mentionnées plus tôt, fait en sorte qu'il est impossible d'appliquer un tel programme pour les emplois temporaires. La Ville établit toutefois une liste des points à vérifier lors de leur arrivée et tente de systématiser les pratiques.

Selon les syndicats, l'intégration organisationnelle des nouveaux employés manque de constance, puisque la politique d'accueil ne concerne pas les postes temporaires, où se retrouve pourtant un grand nombre de recrues des minorités visibles et ethniques.

Effectivement, pour plusieurs, le principal enjeu en matière de diversité²² n'est pas l'embauche, mais l'intégration des membres des groupes visés à la Ville, qui nécessite de les accompagner dans l'emploi :

« Les minorités diplômées ne sont pas livrées clés en main. Le gestionnaire veut une personne capable de fonctionner immédiatement. Il ne veut pas investir un stagiaire qui va quitter le service à la fin du stage. Le défi est de prendre les gens qui ont le diplôme et de les préparer à occuper un travail à la Ville. Il faudrait un budget de formation interne pour assurer aux recrues leur mise à jour aux normes de la Ville. Il faut un programme plus consistant, plus intelligent que le programme de parrainage et plus professionnel comme suivi ».

La STM est consciente du fait que l'intégration et le suivi des recrues issues des groupes visés constituent désormais ses plus grands défis. Elle développe donc des outils de gestion de la diversité et d'intégration organisationnelle, de même que des mesures de soutien, support, planification et intervention, politiques et procédures. Une équipe centralisée effectue des contrôles auprès des gestionnaires et des supérieurs immédiats pour assurer une intégration organisationnelle harmonieuse des nouveaux employés. De plus, la STM offre une formation en gestion de la diversité aux représentants syndicaux.

22. Les autres lacunes rapportées sont l'absence d'entrevue de départ et de plan de développement de carrière et le fait que seuls les gestionnaires reçoivent la formation sur la diversité.

Dans les postes de police de quartier, les pratiques d'intégration en emploi mettent en œuvre les valeurs de la Ville et du SPVM. Toutes les personnes embauchées ou promues au SPVM reçoivent une formation sur le respect des droits, la gestion de la diversité et la gestion de conflits.

Pour leur part, les ONG prônent une approche interculturelle qui vise à sensibiliser l'employeur et le candidat à la culture organisationnelle et aux codes culturels dans le but de permettre à ces derniers de s'intégrer progressivement aux us et coutumes des entreprises.

Au final, tous s'entendent pour dire que les initiatives sont nombreuses, même si elles ne suffisent pas. Pour arriver à des résultats concrets, il faut incorporer ces initiatives à une vision globale de la diversité et former les gestionnaires à la compétence interculturelle. Il est primordial de considérer la notion de diversité au sens large du terme et de l'intégrer au sein de l'actuelle politique de respect de la personne afin d'avoir une seule politique englobante. Une telle politique

« Pour plusieurs, le principal enjeu en matière de diversité n'est pas l'embauche, mais l'intégration des membres des groupes visés à la Ville, qui nécessite de les accompagner dans l'emploi ».

permettrait de modifier les attitudes et les comportements. De plus, les participants s'entendent à dire qu'il serait pertinent de recommander une pochette d'accueil officielle.

Partenariat avec les organisations non gouvernementales spécialisées en employabilité

Le CiM désire explorer comment les organismes communautaires spécialisés en employabilité des minorités ethniques et visibles peuvent participer à l'atteinte des objectifs du PAÉE. Comme nous l'avons vu plus tôt, les organisations communautaires sont des partenaires de choix pour favoriser l'intégration et contribuent à développer des liens entre immigrés et employeurs (Froy 2007; Chicha-Pontbriand et Charest 2008).

Selon nos répondants, d'une façon générale, les ONG spécialisées en employabilité offrent une gamme de services

étendus; connaissance de la réalité du marché du travail, ajustement des comportements à la culture d'entreprise, placement et accompagnement en cours d'emploi et développement des programmes de mentorat et de jumelage professionnel. Elles proposent également « du support aux gestionnaires en termes de gestion de la diversité » et fournissent aux entreprises qui le désirent une aide pour pourvoir aux postes affichés en leur offrant un bassin de candidats présélectionnés.

Certaines ONG plus spécialisées, en collaboration avec Emploi-Québec, mettent à la disposition des diplômés en génie de l'étranger un programme de perfectionnement en ingénierie qui vise à les intégrer à l'Ordre des ingénieurs du Québec. D'autres développent des programmes de mentorat professionnel, d'une durée de trois à six mois, qui jumellent un professionnel d'ici et un professionnel formé à l'extérieur.

Lors de nos entrevues, nous constatons une certaine méconnaissance du travail des ONG en employabilité. Ainsi, en arrondissement, les partenariats avec les ONG sont occasionnels parce que « Les ONG travaillent en intégration, nous on est au niveau de l'employabilité ».

La volonté de collaborer avec les ONG est présente. Le SCH diffuse ses offres d'emploi par le biais à 300 ONG. En outre, près de 53 % des unités d'affaires font des démarches auprès d'elles pour inciter des opportunités de recrutement. Le SCH souhaiterait également instaurer un maillage avec les ONG, ce qui permettrait de créer un bassin de candidats admissibles et faire connaître les besoins de la Ville. Plus précisément, les ONG pourraient contribuer à l'admissibilité des candidats, principalement en ce qui concerne les équivalences de diplômes, et inciter ceux-ci à développer les compétences nécessaires à leur intégration, notamment en insistant sur l'apprentissage du français.

Le SSIM souhaite collaborer avec les ONG spécialisées en employabilité afin de pourvoir les postes de pompiers et d'agents de prévention. Par exemple, ils pourraient tenir annuellement un salon de l'emploi, en partenariat avec les ONG, et cibler les jeunes issus des minorités visibles et ethniques.

Pour le SPVM, il serait intéressant de recourir aux ONG afin d'obtenir des références de candidatures préparées en termes de connaissance de la fonction policière et des postes civils.

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

Pour sa part, la STM dispose de statistiques sur les caractéristiques raciales et ethniques de ses candidats, ce qui lui permet de contacter directement les ressources communautaires, y compris les mosquées et les synagogues afin d'informer les groupes visés quant aux perspectives d'emplois. La STM croit que « c'est l'effet «Hygrade», plus il y a des employés des minorités, plus les personnes issues des minorités postulent ».

Les représentants des ONG abondent : les immigrants ont besoin de voir leurs semblables dans des postes de pompiers, brigadiers ou cols bleus pour croire qu'ils ont eux aussi des chances de les obtenir.

Ils souhaitent collaborer avec la Ville pour créer un bassin de candidatures admissibles. Ainsi, ils pourraient :

- Inciter les candidats potentiels à modifier leurs perceptions en faisant valoir les avantages d'un poste dans la fonction publique;
- Sensibiliser les jeunes aux postes de pompiers par des activités d'information scolaire et d'orientation professionnelle;
- Recommander les candidats déjà évalués et préparés aux exigences du marché du travail et des stages ou des emplois, telles que la maîtrise de la langue française et la reconnaissance des acquis;
- Mettre sur pied des projets pilotes pour les besoins de main-d'œuvre des arrondissements et assurer un recrutement selon les tendances du marché du travail à partir des activités de formation de réseaux avec les employeurs;
- Créer des cliniques pour faire connaître aux groupes visés les postes disponibles à la Ville et les critères d'embauche.

La rencontre de validation permet de soulever un point pertinent : les personnes issues des minorités ethniques et des minorités visibles ne sont pas toutes immigrantes. Ainsi, la Ville peut travailler avec les ONG pour augmenter les effectifs de ces groupes, mais il ne faudrait pas se limiter à la clientèle immigrante.

Les participants apprécient l'apport des ONG dans la transmission de l'information auprès des ressources humaines de la Ville et le recrutement des membres des minorités (outils, maintien en emploi, etc.) sans toutefois considérer qu'une plus grande implication de leur part soit pertinente puisqu'ils constituent une ressource parmi d'autres.

Ils préfèrent à ce partenariat l'idée d'une table de dotation qui rassemblerait des représentants des arrondissements, des services, du SCH, de l'externe et de la Commission de la fonction publique. Cette table pourrait établir des listes d'éligibilité à partir desquelles les services et les arrondissements engageraient leur personnel. Cela permettrait une cohérence dans l'approche, dans les résultats et dans l'application des diverses politiques et programmes dont le PAÉE de la Ville.

Contribution du Conseil interculturel de Montréal

Tout comme celui des ONG, le mandat du CiM est méconnu au sein de la Ville de Montréal. Cet état de fait n'empêche pas le SCH, les arrondissements et les ONG de souhaiter qu'il contribue au dossier de l'accès à l'égalité en emploi. En effet, le moment est approprié pour le CiM de faire des recommandations sur la gestion de la diversité, car la fin du plan triennal, en 2010, signifie qu'un nouveau plan doit être élaboré sous peu.

Les représentants du SPVM, du SSIM et de la STM souhaitent que le CiM invite annuellement les directions à présenter le bilan de leur PAÉE. Il pourrait cibler les meilleures pratiques et résultats et les partager aux autres unités d'affaires, permettant ainsi l'échange et la diffusion des bonnes pratiques en gestion de la diversité.

Les représentants des ONG considèrent que le CiM pourrait collaborer avec eux à élaborer des pistes d'actions et des projets pilotes, dans le cadre de leurs expertises et mandats respectifs, afin de favoriser l'embauche des personnes immigrantes par la Ville.

Le CiM pourrait également servir de lien entre la Ville et les ONG en assurant une connaissance mutuelle de leurs actions et services. « Il y a deux perceptions à corriger : que la Ville est impénétrable pour les immigrants et que les intervenants des ONG ne sont pas compétents ». Il pourrait aussi aider à mettre sur pied un comité inter-ONG avec la Ville pour échanger sur les meilleures pratiques et installer un véritable partenariat.

Plusieurs répondants mentionnent que le CiM devrait jouer un rôle de veille, puisqu'il a la possibilité et la compétence nécessaire d'examiner, chaque mois, l'état d'avancement du PAÉE et des autres dossiers relatifs à la diversité.

Le CiM pourrait également mettre à profit son pouvoir unique de questionnement et inviter les acteurs municipaux ou sociaux et communautaires à partager leur expertise sur un point particulier pour accélérer la progression des travaux.

Enfin, le CiM pourrait sensibiliser le milieu syndical sur la nécessité d'assouplir les obstacles pour permettre aux membres des minorités d'accéder aux emplois techniques et métiers.

Les participants à la rencontre de validation soutiennent quant à eux qu'il est nécessaire de séparer les relations entre la Ville et le CiM et celles entre la Ville et les ONG, puisque leurs mandats sont tout à fait différents.

Le rôle du CiM doit être de valoriser ce qui est fait en matière d'accès à l'égalité en emploi. Il doit pour ce faire développer une relation de confiance avec le SCH permettant l'échange mutuel d'informations, et participer à la diffusion des bonnes pratiques.

Autres commentaires

Lorsqu'on leur offre la chance de s'exprimer sur d'autres thèmes, certains de nos interlocuteurs émettent des critiques face au PAÉE. C'est le cas de plusieurs répondants des arrondissements, qui estiment que de tels programmes sont désuets. Ils soutiennent aussi que le fait d'insister sur les mesures de redressement nuit à la définition de valeur ajoutée associée à la diversification du personnel. De même, au SPVM, on pense que les membres des minorités visibles préféreraient ne pas bénéficier de mesures de redressement, car ils considèrent que cela réduit leur crédibilité. D'ailleurs, un employé dont le nom est sur la liste d'éligibilité des promotions sera tôt ou tard promu sans qu'un traitement de préférence ne soit nécessaire.

Plusieurs représentants du SCH jugent que le carcan des conventions collectives nuit à l'atteinte des résultats du PAÉE. Pour favoriser l'accès des minorités visibles et ethniques aux postes disponibles, le SCH est disposé à négocier avec les syndicats des assouplissements aux règles d'ancienneté qui encadrent la dotation, mais non à celles qui touchent la compétence.

Les syndicats répondent qu'il est faux de croire que la convention collective contrevient ou constitue un obstacle à l'embauche des membres des groupes ciblés par le PAÉE. Le syndicat ne représente que les employés : tant qu'un individu n'est pas embauché, il ne peut être membre du syndicat et celui-ci n'est donc pas impliqué :

« La Ville pourrait embaucher 250 Congolais et le syndicat n'aurait pas un mot à dire. Elle le ferait selon le processus qu'elle aurait décidé. [Ce n'est qu'une fois qu'ils sont embauchés que] le syndicat aurait son mot à dire sur la suite des choses selon ce qui est prévu à la convention collective en termes de droits et d'ancienneté ».

Enfin, bien que cela ne relève pas du PAÉE qui ne s'applique qu'aux organismes publics, certains suggèrent que la Ville de Montréal pourrait jouer un rôle de pionnier en revoyant la procédure d'octroi des contrats aux entreprises et en favorisant celles qui prennent l'initiative de privilégier l'intégration, à tous les niveaux de l'organisation, de la main d'œuvre composée de personnes identifiées comme minorités visibles et ethniques. Une telle obligation contractuelle sensibiliserait les partenaires privés de la Ville, comme cela se fait au niveau provincial.

Constats sur les entrevues

Nos entrevues nous permettent de conclure que la haute direction de la Ville de Montréal démontre une véritable volonté d'accroître la représentation des groupes visés, comme le prouve l'effort déployé pour l'élaboration des nombreux plans d'action qui mettent en œuvre localement le PAÉE et le nombre d'employés attachés à leur application.

Cette volonté est encore plus marquée au SPVM et à la STM qui se sont dotés volontairement de leur propre plan il y a plus de vingt ans. Il n'en demeure pas moins que la complexité organisationnelle et la bureaucratie ralentissent la mise en œuvre des mesures du PAÉE. Malgré le comité inter-unités, les différentes unités d'affaires fonctionnent en silo.

C'est au niveau de la gestion locale et du suivi que le bât blesse. En raison de ressources financières insuffisantes, le PAÉE ne permet pas d'atteindre les résultats souhaités. Parmi les mesures n'étant pas appliquées

« En raison de ressources financières insuffisantes, le PAÉE ne permet pas d'atteindre les résultats souhaités ».

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

faute de moyen, la formation est celle qui est la plus regrettée, car elle permettrait d'assurer le transfert des connaissances et la diffusion des bonnes pratiques. En outre, l'absence d'imputabilité des gestionnaires (que ce soit au niveau du suivi de son application ou des résultats) est considérée comme limitant les chances de succès du PAÉE.

En ce qui concerne le recrutement, l'attention est concentrée sur le Programme de parrainage professionnel : les participants croient, à tort, que ce programme constitue la principale source de recrutement explicitement dédiée aux minorités visibles et ethniques. Or, ce programme ne relève pas du PAÉE et ses résultats ne sont pas comptabilisés dans la représentation des groupes visés. Cependant, il contribue certainement au PAÉE, par la bande, en permettant de former des candidats qualifiés parmi les minorités visibles et ethniques. Dans cette optique, et considérant le fait que la relève est un problème réel, mais peu abordé, le CiM estime que le Programme de parrainage professionnel devrait dorénavant durer 12 mois et s'étendre aux arrondissements. En outre, pour que cette expérience soit réellement bénéfique pour les stagiaires et la Ville, un souci particulier devrait être apporté afin de s'assurer que les emplois offerts soient représentatifs des emplois de la Ville et non des « soft jobs ».

Nos entretiens confirment qu'une maîtrise insuffisante de la langue française représente un obstacle structurel à l'embauche des minorités ethniques et visibles. Or, suivant la loi, une telle barrière pourrait facilement être contournée en proposant une formation linguistique en cours d'emploi. Les autres obstacles au recrutement sont la difficulté de faire reconnaître les acquis étrangers et la rigueur du processus de dotation.

Le processus de dotation est fortement critiqué en raison de sa lourdeur, de sa longueur et de sa complexité, autant d'éléments qui découragent les candidats issus des minorités visibles et ethniques. En effet, les critères d'embauche à la Ville de Montréal sont volontairement plus exigeants que ceux du privé ou des autres municipalités, les délais s'accumulent entre la postulation et l'entrevue et chaque unité d'affaires établit son propre processus faisant en sorte qu'un candidat doit postuler et subir des évaluations différentes pour prouver sa compétence au sein de chacune d'entre elles.

Le comblement des postes est une étape fort sujette aux biais discriminatoires en raison de l'absence d'encadrement du comblement temporaire des postes permanents. Ainsi, les gestionnaires ont la liberté de nommer un candidat de leur choix, sans tenir de concours. Or, il est reconnu que les individus tendent naturellement à sélectionner des candidats qui leur ressemblent, ce qui favorise la majorité caucasienne au détriment des minorités visibles et ethniques. En outre, le fait que les postes temporaires (tout comme les postes saisonniers) échappent à la fois aux règles de dotation, aux conventions collectives, au contrôle de la CFPM et au recensement aux fins de PAÉE contribue certainement à renforcer ce phénomène particulièrement présent au sein des arrondissements. Effectivement, l'application des règles de dotation est moins encadrée pour un poste temporaire que pour un poste permanent. Souvent, la décision repose sur le gestionnaire d'équipe qui n'est ni redevable de son choix, ni conscient des risques de discrimination. De plus, sauf exception, les arrondissements recourent peu aux services de la CFPM afin d'évaluer les outils qui servent à la dotation, ce qui multiplie les risques de discrimination systémique. Conséquemment, un poste à pourvoir temporairement doit obligatoirement faire l'objet d'un affichage et d'un processus de sélection. Le SPVM, qui soumet systématiquement ces postes temporaires professionnels à un processus de dotation ouvert, est l'exemple à suivre en la matière.

La gestion de la diversité est certainement une valeur qui gagne du terrain à la Ville de Montréal. Cependant, elle manque de constance et d'une vision globale et intégrée; la politique d'accueil et d'intégration ne s'applique pas aux postes temporaires, en dépit du nombre important de minorités visibles et ethniques qui occupent ces emplois, les formations en matière de diversité sont le plus souvent réservées aux gestionnaires et sont facultatives. En outre, il n'existe pas de pratiques spécifiques de rétention et promotion pour les minorités visibles et ethniques. Encore une fois, le SPVM et la STM font office de pionniers en la matière en développant des formations, des mesures et des contrôles facilitant l'intégration.

Les partenariats avec les ONG en employabilité seraient profitables au niveau du recrutement, puisqu'ils permettraient de diffuser les offres d'emploi, de créer des bassins de candidats qualifiés, de partager des informations, de former les candidats, de les soutenir dans leurs demandes d'équivalence, etc. Par l'entremise des ONG, la Ville pourrait également rejoindre des clientèles sous-représentées

plus difficiles à atteindre et engendrer un effet d'entraînement apte à convaincre les minorités visibles et ethniques des possibilités de carrière à la Ville. Il ne faudrait toutefois pas réduire ces minorités aux clientèles immigrantes.

Enfin, outre la production d'un avis éclairé sur le PAÉE, il est attendu du CiM qu'il contribue à la diffusion et la promotion des bonnes pratiques en matière d'égalité en emploi et de gestion de la diversité. Il pourrait également participer à la création d'un comité inter-ONG avec la Ville et favoriser entre eux un véritable partenariat.

IX. Recommandations

1. Mise en application, gestion et suivi des mesures du PAÉE

Considérant que les unités d'affaires ne disposent pas des ressources financières et humaines nécessaires afin de mettre en œuvre et d'effectuer le suivi de l'ensemble des pratiques prescrites dans le PAÉE, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

1.1 Que la Ville de Montréal alloue un budget suffisant au suivi des mesures du Plan d'action à l'égalité en emploi, notamment en matière de gestion stratégique de la planification de la main-d'œuvre pour les fonctions où il y a une sous-représentation des minorités ethniques et des minorités visibles.

Considérant que l'implication et la responsabilisation des chefs hiérarchiques sont réputées jouer un rôle majeur dans la réussite d'un PAÉE, mais que les gestionnaires de la Ville de Montréal ne sont pas tenus responsables de l'atteinte des résultats et du suivi du PAÉE, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

1.2 Que la Ville de Montréal rende ses gestionnaires responsables du suivi de l'application du PAÉE et des plans d'action qui en découlent et qu'ils en soient imputables de ses résultats lors de leur évaluation personnelle.

Considérant que la représentation des minorités ethniques est moins importante que celle des minorités visibles et, contrairement à cette dernière, connaît une diminution rapide, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

1.3 Que la Ville de Montréal apporte un soin particulier, lors de la mise à jour de son PAÉE, à identifier et résoudre les obstacles spécifiques au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités ethniques.

Considérant que l'absence de données statistiques relatives aux candidatures, aux promotions, aux départs volontaires, au sexe des employés des différents groupes, de même qu'aux postes temporaires et saisonniers interdit tout suivi formel des taux de représentation des groupes cibles et, conséquemment, des effets réels du PAÉE dans les secteurs où issus les minorités visibles et ethniques sont particulièrement présents, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

1.4 Que la Ville de Montréal demande au Service du capital humain et à ses unités d'affaires de compiler et publier des données statistiques genrées relatives aux candidatures, aux promotions, aux départs volontaires et aux postes temporaires et saisonniers.

2. Recrutement et partenariats

Considérant que la majorité des membres des minorités visibles et ethniques se retrouve dans des postes d'entrée temporaires ou saisonniers qui souvent ne correspondent pas aux qualifications qu'ils ont acquises à l'étranger, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

2.1 Que la Ville de Montréal intervienne auprès du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles afin de faciliter la reconnaissance des acquis des candidats immigrants ou, du moins, accompagner ces derniers dans leur démarche.

2.2 Que la Ville de Montréal intensifie son recrutement des membres des minorités visibles et des minorités ethniques pour des postes de qualification supérieure.

Considérant que la maîtrise de la langue française représente un obstacle structurel à l'embauche des minorités ethniques et visibles qui pourrait être contourné, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

2.3 Que la Ville de Montréal respecte la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics et ajoute à ses mesures de redressement l'embauche de candidats aptes à acquérir une maîtrise acceptable de la langue française dans un délai raisonnable.

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

Considérant que les gestionnaires responsables du recrutement qui ne sont pas formés aux risques de biais discriminatoires tendent naturellement à nommer des candidats qui leur ressemblent, contribuant ainsi involontairement à reproduire la majorité caucasienne au détriment des minorités visibles et ethniques, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

2.4 Que la Ville de Montréal s'assure que les groupes visés soient représentés au sein des équipes de recrutement et des comités de sélection en obligeant qu'au moins un membre appartienne à une minorité visible ou une minorité ethnique.

Considérant les liens privilégiés que les organisations non gouvernementales spécialisées en employabilité entretiennent avec les travailleurs immigrants, leur capacité à créer des bassins de candidats qualifiés et à soutenir ceux-ci dans leurs démarches, de même que la connaissance intime des syndicats de la Ville de Montréal quant aux réalités particulières à la main-d'œuvre montréalaise et aux conditions de travail au sein de l'administration municipale et, surtout, leur volonté commune de participer au succès du PAÉE, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

2.5 Que la Ville de Montréal s'associe aux organisations non gouvernementales spécialisées en employabilité et aux syndicats municipaux afin de bonifier et d'intensifier ses stratégies de recrutement des membres des minorités visibles et des minorités ethniques.

3. Processus de dotation et comblement de postes

Considérant que la décentralisation de la dotation fait en sorte que les arrondissements et les services corporatifs ont le pouvoir de définir eux-mêmes leurs critères d'embauche, ce qui force les candidats à poser leurs candidatures auprès de chacune d'elles et nuit à la cohérence et à l'uniformité du processus de dotation à la Ville de Montréal, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

3.1 Que la Ville de Montréal revoie la dotation, actuellement sous la responsabilité des 15 services corporatifs et des 19 arrondissements, de manière à uniformiser les pratiques.

3.2 Que la Ville de Montréal s'assure que les affichages d'un même emploi comportent des critères d'embauche et des exigences comparables entre les différentes unités d'affaires.

Considérant que les compétences génériques ou interpersonnelles sont construites culturellement, ce qui augmente le risque de discrimination involontaire à l'égard des candidats des minorités visibles et ethniques lorsque les gestionnaires et les responsables de la sélection ne sont pas sensibilisés à de telles différences culturelles, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

3.3 Que la Ville de Montréal, lors des examens et des entrevues, évalue les compétences génériques à la lumière des différences culturelles qui les fondent.

Considérant que la validation des outils d'évaluation des compétences visant à assurer qu'ils soient exempts de tout biais culturel et équitable en termes d'accès à l'égalité des chances est effectuée de façon volontaire et aléatoire, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

3.4 Que la Ville de Montréal mandate la Commission de la fonction publique montréalaise afin de valider systématiquement tous les outils, tests et examens de manière à atténuer les biais culturels et de mieux comprendre les écarts culturels véhiculés par ceux-ci en vue d'adapter les supports dont auront besoin ces nouveaux employés.

Considérant que les procédures de comblement temporaire, qui échappent à la fois aux règles de dotation, aux conventions collectives, au contrôle de la Commission de la fonction publique et au recensement statistique du PAÉE, laissent au gestionnaire la liberté de nommer un candidat de son choix, ce qui augmente exponentiellement les risques de discrimination systémique, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

3.5 Que la Ville de Montréal suive l'exemple du Service de police de Montréal et s'assure que le comblement des postes temporaires de longue durée fasse systématiquement l'objet d'un affichage et d'un processus de sélection.

Considérant que le faible taux de promotion et de nomination des minorités visibles et ethniques et le nombre réduit

d'entre eux qui accèdent aux postes de haute direction, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

3.6 Que la Ville de Montréal instaure un programme en vue d'identifier, d'accompagner et de préparer la relève de cadres parmi ses employés issus des minorités visibles et des minorités ethniques.

3.7 Que la Ville de Montréal sélectionne des cadres intermédiaires issus des minorités visibles et des minorités ethniques et les forme en vue d'occuper des postes supérieurs.

4. Gestion de la diversité

Considérant que les formations en accès à l'égalité en emploi et en gestion de la diversité sont souvent réservées à quelques gestionnaires et qu'il est pris pour acquis que les responsables des ressources humaines, du fait de leur scolarité, possèdent déjà les connaissances requises en la matière, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

4.1 Que la Ville de Montréal rende obligatoire la formation sur la gestion de la diversité, particulièrement sur la discrimination systémique, l'accès à l'égalité en emploi et l'intégration organisationnelle, et s'assure qu'elle soit dispensée de façon systématique et généralisée à tous les gestionnaires et au personnel impliqué dans la sélection des candidats.

Considérant la nécessité d'intégrer de façon globale la notion de diversité, en tant qu'élément inhérent au respect de la personne, à toutes les étapes de la dotation afin de modifier durablement les attitudes, les comportements et la culture organisationnelle, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

4.2 Que la Ville de Montréal formalise sa volonté de favoriser la diversité en intégrant à sa Politique relative au respect de la personne les notions de diversité, de discrimination, d'accommodement raisonnable et de harcèlement.

Considérant que la politique d'accueil et d'intégration ne s'applique pas aux emplois temporaires et saisonniers, qui regroupent pourtant le plus grand nombre d'employés issus des minorités visibles

et ethniques, et dans le but de favoriser l'intégration et la rétention de ceux-ci, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

4.3 Que la Ville de Montréal élabore une pochette d'accueil officielle destinée à tous les nouveaux employés.

4.4 Que la Ville de Montréal adopte un système de mentorat des nouveaux employés permettant un accompagnement adéquat et personnalisé.

4.5 Que la Ville de Montréal encourage la création, au sein des services corporatifs et des arrondissements, de mesures telles que des journées d'accueil des recrues ou des journées thématiques sur l'apport de la diversité.

5. Rôle du Conseil interculturel de Montréal

Considérant son accès privilégié aux différents acteurs municipaux et communautaires, de même que son expertise à la fois empirique et scientifique des réalités propres aux minorités visibles et ethniques, le Conseil interculturel de Montréal recommande :

5.1 Que le Conseil interculturel de Montréal invite le Service du Capital humain, les services corporatifs et les arrondissements à présenter annuellement leur bilan d'activités sur le PAÉE.

5.2 Que le Conseil interculturel de Montréal, en collaboration avec la Ville de Montréal, veille à la diffusion des bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité dans les services et les arrondissements.

5.3 Que le Conseil interculturel de Montréal mette en relation la Ville de Montréal, les organismes non gouvernementaux spécialisés en employabilité, les syndicats et tous les partenaires intéressés à contribuer au succès du PAÉE.

5.4 Que le Conseil interculturel de Montréal, en collaboration avec la Ville de Montréal, initie des projets de recherche spécifiques en vue de cerner les obstacles interculturels rencontrés et d'éliminer les barrières au recrutement, à l'intégration, à la rétention et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal.

X. Conclusion

La Charte des droits et libertés de la personne du Québec offre une perspective nouvelle dans la lutte contre la discrimination : elle vise non seulement l'égalité des chances, mais aussi l'égalité des résultats en termes d'objectifs clairs et identifiables. Mesure avant-gardiste au Québec, les PAÉE peuvent favoriser efficacement l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrées (Chicha-Pontbriand et Charrest 2008).

Notre analyse a d'abord porté sur le PAÉE de la Ville de Montréal en soi et sur ses résultats, ce qui nous a permis de conclure Plan d'action triennal 2008-2010 en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal répond aux exigences de changements organisationnels prescrits par la Loi d'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics. Cependant, d'un point de vue purement numérique, la représentation des minorités ethniques semble bien mal servir par le PAÉE.

Nous avons ensuite étudié plus en profondeur deux cas, soit le Service de sécurité incendie de Montréal et l'arrondissement Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension afin d'observer la mise en œuvre locale du PAÉE. Cet examen des deux plans d'action a révélé des écarts sur le terrain dans l'application des mesures du PAÉE, notamment en ce qui concerne les mesures d'égalité des chances pour le comblement temporaire des postes.

Enfin, nous avons effectué une série d'entrevues auprès de gestionnaires et intervenants des différents services corporatifs, arrondissements et syndicats de la Ville de Montréal, de même que des représentants d'organismes non gouvernementaux spécialisés en employabilité. Ces entrevues nous ont permis d'identifier les obstacles qui limitent le recrutement, l'intégration, la rétention et la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal et recommander des mesures d'intervention permettant à la Ville d'assurer la pleine réalisation de son programme d'accès à l'égalité en emploi.

Pour que la Ville de Montréal joue un rôle de chef de file dans le domaine de la lutte contre toutes formes de racisme et d'exclusion, il est nécessaire, entre autres, qu'elle développe des mécanismes de suivi, qu'elle instaure des pratiques alternatives de recrutement qui rejoignent les membres des minorités visibles et des minorités ethniques, qu'elle adopte

une politique sur la gestion de la diversité ethnoculturelle et qu'elle initie des partenariats solides avec les acteurs communautaires.

Ce n'est qu'à ce prix que la Ville de Montréal pourra réaliser les objectifs de son plan d'action sur l'équité en emploi, soit d'accueillir, au sein de ses effectifs, un plus grand nombre d'employés représentatifs de la population active qu'elle dessert, tout en valorisant les principes de compétence, de transparence et d'impartialité.

Nous sommes convaincus que nos recommandations aideront la progression de l'ensemble des groupes visés. Toutefois, d'autres mesures de soutien et d'intégration organisationnelles sont requises pour favoriser la représentation des minorités visibles et des minorités ethniques au sein de l'administration municipale. Ainsi, il est urgent de développer une politique sur la diversité. Ce sont autant de questions qui doivent inspirer les réflexions des nombreux acteurs impliqués à un moment aussi crucial que celui de l'élaboration du plan triennal 2011-2013.

Bibliographie

Abella, R.S. 1984. Égalité en matière d'emploi : rapport d'une commission royale. Ottawa : Centre d'édition du gouvernement du Canada.

Arrondissement de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension (VSMPE). 2008. *Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi 2008 – 2010*. Ville de Montréal : Division des ressources humaines.

Battaglini, A. 2010. *Les services sociaux en contexte pluriethnique*. Montréal : Les Éditions Saint-Martin.

Beauregard, G. 1994. *L'intégration organisationnelle des membres des minorités visibles au Québec : une approche multidimensionnelle*. Mémoire de maîtrise. Relations industrielles. Université de Montréal.

Bosset, P. Et M. Caron. 1987. « Un nouvel outil de lutte contre la discrimination : les programmes d'accès à l'égalité ». *Thémis* 21,1. pp. 71-124.

Boucher, M. 2009. *L'ethnicité à l'épreuve de la pacification sociale. Analyse critique de la « discrimination positive » dans la société française*. En ligne. <http://groupeclaris.wordpress.com/2009/04/07/lethnicite-a-lepreuve-de-la-pacification-sociale/> (page consultée le 5 avril 2011).

Brooks, D. 1975. *Race and Labor in London Transport*. Londres : Oxford University Press.

Chambon, M., dir. 2009. *Portrait et problématique des clientèles de Montréal 2009-2010*. Emploi-Québec : Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail.

Chicha-Pontbriand, M.T. 1989. *Discrimination systémique. Fondements et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*. Cowansville : Yvon Blais.

Chicha-Pontbriand, M.T. et É. Charest. 2006. *L'accès à l'égalité en emploi pour les minorités visibles et les immigrants : l'importance d'un engagement collectif*. Mémoire soumis à la Commission de la culture de l'Assemblée nationale. Consultation relative au document « Vers une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination ».

Chicha-Pontbriand, M.T. et É. Charest. 2008, « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal : politiques et enjeux ». *Choix IRPP*, vol. 14, n° 2.

Chicha-Pontbriand, M.T. et É. Charest. 2010. « Les programmes d'accès à l'égalité dans les entreprises du secteur privé au Québec : un statu quo décevant ». *Nos diverses cités*, n° 7 (printemps 2010). pp. 67-72.

Conseil interculturel de Montréal (CiM). 2007. *AVIS sur les accommodements raisonnables. Accommoder pour mieux vivre ensemble. Pour une mise à jour du modèle québécois d'intégration et de gestion de la diversité*. Mémoire du Conseil interculturel de Montréal présenté à la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodements reliées aux différences culturelles.

Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM). 2006. *Rôle de la Commission de la fonction publique de Montréal*. Montréal : Ville de Montréal.

Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM). 2008. *Rapport annuel 2007*. Montréal : Ville de Montréal.

Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM). 2009. *Rapport annuel 2008*. Montréal : Ville de Montréal.

Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM). 2010. *Rapport annuel 2009*. Montréal : Ville de Montréal.

Commission des droits de la personne et de la jeunesse du Québec (CDPDJ). 2005. *La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics. Rapport triennal 2001-2004*. En ligne. <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/publications/liste.asp?Sujet=39&noeud1=1&noeud2=6&clic=0> (page consultée le 5 avril 2011).

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (CDPDJ). 2006. *L'analyse du système d'emploi. Les énoncés*. En ligne. <http://www2.cdpcj.qc.ca/PAE/outils-documentation/Pages/default.aspx> (page consultée le 12 avril 2011).

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). 2007. *Rapport de la CDPDJ du 2 avril 2007*. En ligne. <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/publications/liste.asp?Sujet=39&noeud1=1&noeud2=6&clic=0> (page consultée le 5 avril 2011).

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles
et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). 2009a. *Plan d'action triennal en AÉE 2008-2010*. En ligne. [Http://www.cdpedj.qc.ca/fr/publications/liste.asp?Sujet=39&noeud1=1&noeud2=6&cle=0](http://www.cdpedj.qc.ca/fr/publications/liste.asp?Sujet=39&noeud1=1&noeud2=6&cle=0) (page consultée le 5 avril 2011).
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). 2009b. *Portraits des effectifs au 31 décembre 2009*. En ligne. [Http://www.cdpedj.qc.ca/fr/publications/liste.asp?Sujet=39&noeud1=1&noeud2=6&cle=0](http://www.cdpedj.qc.ca/fr/publications/liste.asp?Sujet=39&noeud1=1&noeud2=6&cle=0) (page consultée le 5 avril 2011).
- Copeland, L. 1988. « Making the most of cultural differences at the workplace ». *Personnel* (juin). pp. 52-60
- Cox, T.H. 1994. *Cultural Diversity in organisations : theory, research and practice*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- Corporation de développement économique communautaire (CDÉC) Centre-Nord et arrondissement Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension. 2004. *Portrait du quartier Parc-Extension*. Montréal : CDÉC Centre-Nord et Ville de Montréal.
- Déziel, P.L. 2010. *Analyse des programmes gouvernementaux en emploi pour les jeunes issus des minorités ethnoculturelles*. Montréal : Comité consultatif Jeunes.
- Développement des ressources humaines Canada. 2003. *Historique de l'équité en matière d'emploi*. En ligne. [Http://www.travail.gc.ca](http://www.travail.gc.ca) (page consultée le 5 avril 2011).
- Dib K., K. Bachmann et J. Cooney. 2003. *L'impact de l'équité en matière d'emploi sur le succès des sociétés au Canada*. Ottawa : Ressources humaines et développement social Canada.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). 2007. « Les PME et l'immigration : perspectives sur les besoins de main-d'œuvre ». Dans Chicha-Pontbriand, M.T. et É. Charest. 2008. « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal : politiques et enjeux ». *Choix IRPP*, vol. 14, n° 2.
- Fernandez, J.P. et M. Barr. 1993. *The Diversity Advantage*. New York : Lexington Books.
- Forum des politiques publiques. 2004. « Bringing Employers Into the Immigration Debate ». Dans Chicha-Pontbriand, M.T. et É. Charest. 2008. « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal : politiques et enjeux ». *Choix IRPP*, vol. 14, n° 2.
- Froy, F. 2007. « De l'immigration à l'intégration : comparaison entre les pratiques locales ». Dans Chicha-Pontbriand, M.T. et É. Charest. 2008. « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal : politiques et enjeux ». *Choix IRPP*, vol. 14, n° 2.
- Germain, A. et T.T. Trinh. 2010. *L'immigration au Québec : un portrait et des acteurs*. Publication CMQ-IM, n° 43.
- Gilmore, J. et C. Le Petit. 2007. *Les immigrants sur le marché du travail canadien en 2007 : analyse selon la région d'obtention des études postsecondaires*. Statistiques Canada.
- Gonin, J.M. 2009. « L'irruption des droits des minorités. » *Le Figaro magazine* (30 décembre).
- Gouvernement du Québec. 1990. *Au Québec pour bâtir ensemble, Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration*. Québec : ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec.
- Gouvernement du Québec. 2011. *Charte des droits et libertés de la personne*. En ligne. [Http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_12/C12.HTM](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_12/C12.HTM) (page consultée le 12 avril 2011).
- Gratton, D. 2009. *L'interculturel pour tous : Une initiation à la communication pour le troisième millénaire*. Montréal : Les Éditions Saint-Martin.
- Jain, H.C. et P.J. Sloane. 1981. *Equal Employment Issues, Race and Sex Discrimination in the United States, Canada and Britain*. Santa Barbara (Californie) : Praeger.
- Jain, H.C. et J. Lawler. 2004. *Les bonnes pratiques à l'égard des minorités visibles dans le milieu de travail canadien*. En ligne. [Http://www.travail.gc.ca](http://www.travail.gc.ca) (page consultée le 12 avril 2011).
- Lamarche, L. 1990. *Les programmes d'accès à l'égalité en emploi*. Montréal : Ed. Louise Courteau.
- Leck, J.D. 1991. *Employment Equity Programs in Canada's Federal Jurisdiction*. Thèse de doctorat. Département d'administration. Université McGill.
- Lefrançois, R. 1992. *Stratégies de recherche en sciences sociales. Applications à la gérontologie*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

- Leonard, J.S. (1990). « The Impact of Affirmative Action Regulation and Equal Employment Law on Black Employment ». *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, n° 4, pp. 47-63.
- Manègre, J.-F. 1993. *L'immigration et le marché du travail. Un état de la question*. Montréal : Conseil des communautés culturelles et de l'immigration (CCCI).
- Service du capital humain (SCH). 2006. *Bilan 2005 et plan d'action 2006. Programme d'accès à l'égalité en emploi 2004-2009*. Montréal : Direction du développement du capital humain de la Ville de Montréal.
- Service du capital humain (SCH). 2008. *Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal 2008-2010*. Montréal : Direction du développement du capital humain de la Ville de Montréal.
- Service du capital humain (SCH). 2009a. *Faits saillants – Bilan 2008 – Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi 2008-2010*. Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- Service du capital humain (SCH). 2009b. *Bilan 2008. Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi 2008-2010*. Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- Service du capital humain (SCH). 2010a. *Faits saillants du Bilan AÉE 2009 – Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi 2008-2010*. Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- Service du capital humain (SCH). 2010b. *Bilan 2009. Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi 2008-2010*. Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- Service du capital humain (SCH). 2011. *La Ville de Montréal : un employeur de premier choix! Chantier regroupement des activités de dotation (inédit)*. Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- Skrentny, J.D. 2007. « L'«affirmative action» américaine en déclin ». *Le Monde diplomatique* (mai).
- Service de police de la Ville de Montréal (SPVM). 2010. *Bilan 2009 en accès à l'égalité en emploi*. Ville de Montréal.
- Société de transport de Montréal (STM). 2009. *Notre programme d'accès à l'égalité*. En ligne. [Http://www.stm.info/en-bref/recru_egal.htm](http://www.stm.info/en-bref/recru_egal.htm) (page consultée le 5 avril 2011).
- Société de transport de Montréal (STM). 2010. *Document inédit sur les pourcentages demandé par la CDPJQ en date du 22 janvier*. Ville de Montréal.
- Service de sécurité incendie de Montréal (SSIM). 2007. *Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi 2008 – 2010*. Ville de Montréal.
- Teitlebaum, B. 1992. *L'intégration des membres des communautés culturelles à la fonction publique du Québec*. Gouvernement du Québec : Office des ressources humaines.
- Thomas, R.R. 1990. « From Affirmative Action to Affirming Diversity ». Dans Gentile, M.C. ed. 1994. *Differences that Work. Organizational Excellence through Diversity*. Boston : Harvard Business Review Book. pp. 27-46.
- Tomoskovic-Devey, D. 1993. *Gender and Racial Inequality at Work. The Sources and the Consequences of Job Segregation*. New York : Itaca.
- Ville de Montréal (VDM). 2011a. *Diversité montréalaise*. En ligne. [Http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=4637,8889632&_dad=portal&_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=4637,8889632&_dad=portal&_schema=PORTAL) (page consultée le 5 avril 2011).
- Ville de Montréal (VDM). 2011b. *Service du capital humain*. En ligne. [Http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,40679563&_dad=portal&_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,40679563&_dad=portal&_schema=PORTAL) (page consultée le 5 avril 2011).
- Ville de Toronto. 2000. *Employment Equity Policy*. Human Resources Policies.
- Ville de Toronto. 2006. *Table ronde sur l'accès, l'équité et les droits de l'homme*.
- Ville de Toronto. 2007. *Annual Progress Report to City Council of Toronto*.

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles
et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

Ville de Toronto. 2009. *Employment Equity Policy. Ensuring equality of treatment and opportunity for all members of the Toronto Public Service.* Human Resources Division.

Wallis, M.A. 1990. *Systemic Discrimination in a Public Institution. Case Study. The City of Toronto's Equal Opportunity Program.* Thèse de doctorat. Département de sociologie. McMaster University.

Wuhl, S. 2007. *Discrimination positive et justice sociale.* Paris : Presses universitaires de France.

Annexes

Annexe 1 : Synthèse des recommandations

1. Mise en application, gestion et suivi des mesures du PAÉE

1.1 Que la Ville de Montréal alloue un budget suffisant au suivi des mesures du Plan d'action à l'égalité en emploi, notamment en matière de gestion stratégique de la planification de la main-d'œuvre pour les fonctions où il y a une sous-représentation des minorités ethniques et des minorités visibles.

1.2 Que la Ville de Montréal rende ses gestionnaires responsables du suivi de l'application du PAÉE et des plans d'action qui en découlent et qu'ils en soient imputables de ses résultats lors de leur évaluation personnelle.

1.3 Que la Ville de Montréal apporte un soin particulier, lors de la mise à jour de son PAÉE, à identifier et résoudre les obstacles spécifiques au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités ethniques.

1.4 Que la Ville de Montréal demande au Service du capital humain et à ses unités d'affaires de compiler et publier des données statistiques genrées relatives aux candidatures, aux promotions, aux départs volontaires et aux postes temporaires et saisonniers.

2. Recrutement et partenariats

2.1 Que la Ville de Montréal intervienne auprès du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles afin de faciliter la reconnaissance des acquis des candidats immigrants ou, du moins, accompagne ces derniers dans leur démarche.

2.2 Que la Ville de Montréal intensifie son recrutement des membres des minorités visibles et des minorités ethniques pour des postes de qualification supérieure.

2.3 Que la Ville de Montréal respecte la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics et ajoute à ses mesures de redressement l'embauche de candidats aptes à acquérir une maîtrise acceptable de la langue française dans un délai raisonnable.

2.4 Que la Ville de Montréal s'assure que les groupes visés soient représentés au sein des équipes de recrutement et des comités de sélection en obligeant qu'au moins un membre appartienne à une minorité visible ou une minorité ethnique.

2.5 Que la Ville de Montréal s'associe aux organisations non gouvernementales spécialisées en employabilité et aux syndicats municipaux afin de bonifier et d'intensifier ses stratégies de recrutement des membres des minorités visibles et des minorités ethniques.

3. Processus de dotation et comblement de postes

3.1 Que la Ville de Montréal revoie la dotation, actuellement sous la responsabilité des 15 services corporatifs et des 19 arrondissements, de manière à uniformiser les pratiques.

3.2 Que la Ville de Montréal s'assure que les affichages d'un même emploi comportent des critères d'embauche et des exigences comparables entre les différentes unités d'affaires.

Conseil interculturel de Montréal

Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal

3.3 Que la Ville de Montréal, lors des examens et des entrevues, évalue les compétences génériques à la lumière des différences culturelles qui les fondent.

3.4 Que la Ville de Montréal mandate la Commission de la fonction publique montréalaise afin de valider systématiquement tous les outils, tests et examens de manière à atténuer les biais culturels et de mieux comprendre les écarts culturels véhiculés par ceux-ci en vue d'adapter les supports dont auront besoin ces nouveaux employés.

3.5 Que la Ville de Montréal suive l'exemple du Service de police de Montréal et s'assure que le comblement des postes temporaires de longue durée fasse systématiquement l'objet d'un affichage et d'un processus de sélection.

3.6 Que la Ville de Montréal instaure un programme en vue d'identifier, d'accompagner et de préparer la relève de cadres parmi ses employés issus des minorités visibles et des minorités ethniques.

3.7 Que la Ville de Montréal sélectionne des cadres intermédiaires issus des minorités visibles et des minorités ethniques et les forme en vue d'occuper des postes supérieurs.

4. Gestion de la diversité

4.1 Que la Ville de Montréal rende obligatoire la formation sur la gestion de la diversité, particulièrement sur la discrimination systémique, l'accès à l'égalité en emploi et l'intégration organisationnelle, et s'assure qu'elle soit dispensée de façon systématique et généralisée à tous les gestionnaires et au personnel impliqué dans la sélection des candidats.

4.2 Que la Ville de Montréal formalise sa volonté de favoriser la diversité en intégrant à sa Politique relative au respect de la personne les notions de diversité, de discrimination, d'accommodement raisonnable et de harcèlement.

4.3 Que la Ville de Montréal élabore une pochette d'accueil officielle destinée à tous les nouveaux employés.

4.4 Que la Ville de Montréal adopte un système de mentorat des nouveaux employés permettant un accompagnement adéquat et personnalisé.

4.5 Que la Ville de Montréal encourage la création, au sein des services corporatifs et des arrondissements, de mesures telles que des journées d'accueil des recrues ou des journées thématiques sur l'apport de la diversité.

5. Rôle du Conseil interculturel de Montréal

5.1 Que le Conseil interculturel de Montréal invite le Service du Capital humain, les services corporatifs et les arrondissements à présenter annuellement leur bilan d'activités sur le PAÉE.

5.2 Que le Conseil interculturel de Montréal, en collaboration avec la Ville de Montréal, veille à la diffusion des bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité dans les services et les arrondissements.

5.3 Que le Conseil interculturel de Montréal mette en relation la Ville de Montréal, les organismes non gouvernementaux spécialisés en employabilité, les syndicats et tous les partenaires intéressés à contribuer au succès du PAÉE.

5.4 Que le Conseil interculturel de Montréal, en collaboration avec la Ville de Montréal, initie des projets de recherche spécifiques en vue de cerner les obstacles interculturels rencontrés et d'éliminer les barrières au recrutement, à l'intégration, à la rétention et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques à la Ville de Montréal.

Annexe 2 : Guides d'entretien

Guide pour les services corporatifs, incluant le SPVM et la STM, sur le Programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal.

1. Présentation préalable par le chargé de l'étude du CiM sur le PAÉE de la Ville.
2. Présentation des services de l'unité d'affaires.
3. Impacts du PAÉE sur la planification de la main-d'œuvre de l'unité d'affaires :
 - Analyse de la sous-représentation des minorités visibles et minorités ethniques dans le portrait des effectifs;
 - Stratégies de recrutement et de communication (constitution du bassin de candidatures).
4. Processus de dotation
 - **Étapes de dotation :**
 - Admissibilité;
 - Profils de compétences (cadres et professionnels);
 - Élaboration de l'outil écrit (élimination des biais culturels, niveau de difficulté);
 - Administration de l'outil écrit;
 - Élaboration de l'outil d'entrevue (élimination des biais culturels);
 - Administration de l'outil d'entrevue;
 - Éligibilité.
 - **Comblement des postes :**
 - Des postes permanents;
 - Des postes auxiliaires.
5. Gestion de la diversité :
 - Mesures d'accueil et d'intégration en emploi;
 - Politiques du personnel reliées au respect des droits de la personne et contre le harcèlement;
 - Pratiques de rétention et de promotion du personnel des personnes issues de minorités visibles et minorités ethniques.
6. Contribution du Conseil interculturel à l'atteinte des objectifs du PAÉE :
 - Liens avec les ONG spécialisées en emploi qui travaillent avec les personnes issues de minorités visibles et des minorités ethniques.
7. Remerciements et commentaires supplémentaires.

Guide d'entretien pour les arrondissements sur le Programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal.

1. **Présentation préalable par le chargé de l'étude du CiM sur le PAÉE de la Ville.**
2. **Présentation des services de l'arrondissement.**
3. **Impacts du PAÉE sur la planification de la main-d'œuvre de l'arrondissement :**
 - **Analyse de la sous-représentation des minorités visibles et minorités ethniques dans le portrait des effectifs;**
 - **Stratégies de recrutement et de communication (constitution du bassin de candidatures).**
4. **Processus de dotation**
 - **Étapes de dotation :**
 - Admissibilité;
 - Profils de compétences (cadres et professionnels);
 - Élaboration de l'outil écrit (élimination des biais culturels, niveau de difficulté);
 - Administration de l'outil écrit;
 - Élaboration de l'outil d'entrevue (élimination des biais culturels);
 - Administration de l'outil d'entrevue;
 - Éligibilité.
 - **Comblement des postes :**
 - Des postes permanents;
 - Des postes auxiliaires.
5. **Gestion de la diversité :**
 - **Mesures d'accueil et d'intégration en emploi;**
 - **Politiques du personnel reliées au respect des droits de la personne et contre le harcèlement;**
 - **Pratiques de rétention et de promotion du personnel des personnes issues de minorités visibles et des minorités ethniques.**
6. **Contribution du Conseil interculturel à l'atteinte des objectifs du PAÉE :**
 - **Liens avec les ONG spécialisées en emploi qui travaillent avec les personnes issues de minorités visibles et minorités ethniques.**
7. **Remerciements et commentaires supplémentaires.**

Guide d'entretien avec les organismes non gouvernementaux spécialisés en employabilité des personnes immigrantes.

1. Présentation préalable par le chargé de projet de l'étude du CiM sur le PAÉE de la Ville.
2. Présentation de l'organisme et de ses services en employabilité.
3. En quoi consiste l'expertise développée par votre organisme en employabilité?
4. L'approche interculturelle privilégiée par les ONG permet aux intervenants d'avoir des interventions adaptées et efficaces. Des exemples?
5. Outre les services d'employabilité généralement dispensés par les organismes spécialisés en intégration au marché du travail, ces personnes peuvent trouver au sein des ONG.
 - l'accompagnement nécessaire à leurs démarches;
 - la prospection d'employeurs;
 - la sensibilisation du milieu de travail;
 - le recours à des expertises spécialisées (ex. : interprète, etc.);
 - l'intervention en réseau avec les médecins, éducateurs, travailleurs sociaux, etc.;
 - un accès facilité aux organismes et services gouvernementaux;
 - l'aide nécessaire à la résolution des problèmes liés au logement, à l'école, etc.;
 - l'accompagnement nécessaire pour lever les obstacles systémiques à leur intégration au marché du travail.
6. Comment ces interventions peuvent-elles contribuer à la création d'un bassin de candidatures admissibles aux emplois de la Ville de Montréal?
7. Contribution du Conseil interculturel à tisser des liens entre les organismes spécialisés en emploi et la Ville de Montréal.
8. Remerciements et commentaires supplémentaires.

Guide d'entretien avec les syndicats et les associations professionnelles de la Ville de Montréal.

1. Leur avis sur le programme de parrainage professionnel.
 - Les syndicats sont-ils présents dans la négociation des quotas de parrainage professionnel?
2. L'accès aux postes via la désignation en fonction supérieure.
 - Pour le comblement temporaire des postes de cadres ou professionnels, la CDPDJ observe que les délais pour afficher les postes sont trop longs et non conformes aux pratiques de dotation. Le risque de privilège et de discrimination sur un remplacement de poste existerait également pour la nomination à une fonction supérieure. Qu'en pensez-vous?
3. Le PAÉE et les conventions collectives, dont les règles d'ancienneté et la compétence.
 - Avant d'être transmis à la CDPDJ, le programme d'accès à l'égalité doit avoir fait l'objet d'une consultation auprès du personnel ou de ses représentants (article 10). Avez-vous été consulté sur le PAÉE?
 - Quel est le rôle du syndicat dans la planification de la main-d'œuvre et dans la mise à jour de descriptions d'emploi pour des attributions et des exigences de formation et d'expérience essentielles à l'emploi?
 - Quelles sont les principales mesures de soutien prévues dans la convention collective pour les minorités visibles et ethniques?
 - Les règles d'ancienneté et la compétence sont les critères qui guident la dotation des postes. Le SCH serait ouvert à des négociations pour assouplir avec les syndicats les règles qui s'appliquent à l'ancienneté, mais pas celles qui touchent la compétence. Que pensez-vous de cette ouverture?
 - Les mesures de communication prévoient des rencontres de consultation avec des représentants des syndicats et des associations sur le Plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville. Ces rencontres ont-elles lieu?
4. La dotation de postes.
 - Comment assouplir les obstacles pour permettre aux membres des minorités visibles et minorités ethniques d'accéder aux emplois techniques et les métiers?
 - Le rôle de la CFPM dans la dotation des postes est modifié depuis la fusion de la Ville de Montréal. Quelle est votre opinion à propos de cette modification?
 - Comment percevez-vous le rôle des gestionnaires des unités d'affaires dans la dotation et l'intégration organisationnelle?
5. Commentaires sur des aspects qui influencent le PAÉE de la Ville.
 - La décentralisation des services de la Ville de Montréal et ses conséquences;
 - Les compétences des candidats des minorités ethniques et visibles et les qualifications requises pour les emplois à la Ville;
 - La formation à la diversité pour les syndicats.



www.ville.montreal.qc.ca/cim