

Ensemble pour une organisation plus inclusive et équitable





Table des matières

Énoncé de la problématique actuelle que nous cherchons à résoudre.....	1
Une vision qui définit l'ensemble des orientations	4
Des résultats ciblés en matière de changement de comportement pour un impact réel.....	6
Des activités ciblées permettant d'atteindre des résultats en matière de capacités.....	7
Les conditions gagnantes pour atteindre notre vision	9
Annexe.....	10

Énoncé de la problématique actuelle que nous cherchons à résoudre

En 2022, plusieurs unités de la Ville œuvrant à différents niveaux dans le domaine de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) se sont rassemblées pour arrimer leurs initiatives et unir leurs efforts en se ralliant autour d'une vision commune et d'un plan d'action concerté.

S'appuyant sur le rapport d'enquête, rédigé par Angelo Soares, sur le racisme à l'encontre des cols bleus de l'arrondissement de Montréal-Nord; sur le rapport d'expertise élaboré par Tania Saba pour enquêter sur les situations de racisme et de discrimination vécues et rapportées par certains membres du personnel racisé de Montréal-Nord; sur le rapport de l'Office de consultation publique de Montréal de 2020, et sur leur connaissance des situations vécues par le personnel tout comme par la population; ces unités ont identifié les enjeux devant être traités en priorité à travers un plan stratégique concerté. À titre d'exemple, il a été constaté qu'en matière de prévention et de lutte contre le racisme, le harcèlement, les microagressions et les discriminations, certaines personnes gestionnaires manifestent du déni ou banalisent les problématiques soulevées par les membres de leur personnel. Également, on a soulevé le manque de courage managérial pour gérer efficacement ces problématiques ainsi que l'absence de compétences avérées de certaines personnes gestionnaires dans la prise en charge des enjeux touchant l'EDI.

De plus, dans le cadre de l'élaboration de ce plan stratégique concerté, il est ressorti que les formations en EDI offertes aux membres du personnel visant à les sensibiliser aux enjeux de racisme, de harcèlement et de discrimination devraient être davantage adaptées aux divers publics cibles. Par ailleurs, à elles seules, les formations ne suffisent pas pour bien outiller le personnel à reconnaître les comportements offensants et à savoir comment y réagir adéquatement.



Les constats ont également pointé la faible représentativité des personnes issues des groupes minoritaires au sein de certaines unités. Cela se reflète, entre autres, dans les contenus et les services offerts, qui sont parfois non adaptés et non représentatifs. Il a également été soulevé que l'imputabilité des gestionnaires en matière d'EDI doit être augmentée, par exemple par la présence d'objectifs dans le processus de gestion de la performance.

Un autre constat est que le personnel de la Ville de Montréal ainsi que les citoyennes et les citoyens ont peu de confiance en la capacité de la Ville d'être un leader dans la lutte contre les discriminations. De plus, il a été identifié qu'il semble y avoir une méconnaissance des besoins spécifiques de la population, qu'il y a peu de participation citoyenne inclusive et que l'iniquité territoriale et économique subsistent. Enfin, le dernier constat est que l'offre de services de la Ville de Montréal ne semble pas être à la hauteur, car on y décèle des biais systémiques.

Tout en considérant ces enjeux, il est à noter qu'au cours des dernières années, l'administration municipale a posé plusieurs actions visant à lutter contre le racisme et les discriminations systémiques en vue de bâtir une ville dans laquelle toutes et tous sont égaux et peuvent se réaliser et vivre dignement. Soulignons, par exemple, la reconnaissance en juin 2020, par la mairesse Valérie Plante, du caractère systémique du racisme et de la discrimination ainsi que la création du Bureau de la lutte au racisme et aux discriminations systémiques (BRDS), en janvier 2021. Il y a eu également la création, en 2022, de la Division diversité, équité, inclusion et respect de la personne (DEIRP) au sein du Service des ressources humaines (SRH), dont le rôle est de favoriser l'intégration transversale de l'EDI dans l'organisation. Malgré tous ces efforts, la Ville de Montréal doit continuer à poser des actions concrètes visant à lutter contre toute forme de racisme et de discrimination.



Une vision qui définit l'ensemble des orientations

Afin d'intensifier ses efforts visant à lutter contre le harcèlement, le racisme et les discriminations touchant les membres de son personnel et en vue de définir ce que serait une réponse complète et efficace en matière de prestation de services plus justes, inclusifs et équitables pour l'ensemble de la population qu'elle dessert, la Ville de Montréal a développé une théorie du changement. Celle-ci constitue un socle pour forger un consensus sur les actions qui doivent être posées et qui contribueront à l'atteinte d'une vision où le personnel de la Ville de Montréal ainsi que les Montréalaises et Montréalais ont un accès accru à un environnement équitable et inclusif.

Cette théorie du changement, qui est mise en œuvre sur 5 ans (2023-2027), met de

l'avant des stratégies d'intervention, décrit de quelle manière celles-ci s'articulent les unes par rapport aux autres et vise à fournir une base pour identifier des indicateurs communs qui permettront à différentes parties prenantes de suivre les avancées en matière de lutte au harcèlement, au racisme et aux diverses formes de discriminations. Cette approche facilite la collaboration entre les différentes unités administratives de la Ville et permet aussi à la personne qui en prendra connaissance de comprendre sur quels enjeux la Ville désire actuellement concentrer ses efforts et comment elle compte y parvenir. En ce sens, la théorie du changement représente à la fois le reflet du travail qui existe déjà et la vision de ce qu'il reste à accomplir, en regard des enjeux prioritaires. (voir annexe)



Notre vision

Le personnel de la ville de Montréal, les Montréalaises et les Montréalais ont accès à un environnement équitable et inclusif.

Les résultats que nous voulons atteindre



Imputabilité

Le personnel de la Ville, et en particulier les gestionnaires, sont pleinement responsabilisés et agissent en matière d'EDI et de lutte contre le racisme et les discriminations.



Accessibilité

L'offre de services de la Ville est anti discriminatoire et universellement accessible pour les Montréalaises et les Montréalais.



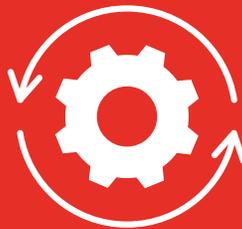
Confiance

Les Montréalaises, les Montréalais et le personnel ont une plus grande confiance dans la capacité de la Ville de Montréal à être un leader dans la lutte contre le racisme, le harcèlement et les discriminations.

Comment nous allons y parvenir?

Accroître les compétences

de la direction, des gestionnaires, des syndicats et du personnel en matière d'EDI et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations



Adapter les services

avec des projets sensibles à l'ADS+ et à l'accessibilité universelle et grâce à du personnel de 1^{ère} ligne compétent en matière d'antiracisme et de lutte aux discriminations

Lever les obstacles

à la progression du personnel des groupes minoritaires dans l'organisation et dans le processus de traitement des plaintes

Des résultats ciblés en matière de changement de comportement pour un impact réel

Afin que les membres du personnel de la Ville de Montréal ainsi que les Montréalaises et Montréalais aient un accès accru à un environnement équitable et inclusif, la Ville de Montréal devra, entre autres, enregistrer des avancées et faire état de résultats mesurables sur trois volets, et ce d'ici fin 2027.



Le premier volet consiste à ce que le personnel de la Ville de Montréal, et en particulier les gestionnaires, incarnent une imputabilité en matière d'EDI et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations. Afin d'être en mesure d'atteindre ce résultat, certaines conditions devront être réunies. D'abord, les capacités du personnel, de la direction, des gestionnaires et des syndicats à jouer leur rôle en matière d'EDI et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations devront être réhaussées. Enfin, il est aussi essentiel que la capacité des unités à assurer la gestion des incidents en matière de harcèlement, de racisme et de discriminations soit améliorée.



Le deuxième volet vise à ce que la Ville de Montréal mette de l'avant une offre de services antidiscriminatoire et universellement accessible pour les Montréalaises et les Montréalais qu'elle dessert. Pour y arriver, elle devra, d'une part, améliorer la capacité du personnel concerné en gestion de projet sensible à l'ADS+ et à l'accessibilité universelle. D'autre part, l'organisation devra témoigner de la capacité de son personnel de première ligne à agir en matière d'antiracisme et de lutte aux discriminations.



Le troisième volet poursuit l'accroissement de la confiance du personnel, des Montréalaises et des Montréalais dans la capacité de la Ville de Montréal à être un leader dans la lutte contre le racisme, le harcèlement et les discriminations. Ce résultat pourra être atteint lorsque, d'une part, le système des ressources humaines de l'organisation permettra aux personnes issues des groupes ciblés d'évoluer davantage dans l'organisation. D'autre part, on pourra attester de l'atteinte de ce résultat lorsque le personnel de la Ville de Montréal ainsi que les Montréalaises et les Montréalais auront une meilleure compréhension du processus de traitement des signalements et des plaintes.



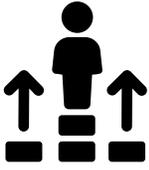
Des activités ciblées permettant d'atteindre des résultats en matière de capacités

Afin d'assurer l'atteinte des résultats précédemment mentionnés, la Ville de Montréal met en œuvre des activités structurantes qui s'échelonnent sur 5 ans. Par exemple, afin que la Ville de Montréal puisse enregistrer une amélioration de la capacité de la direction, des gestionnaires et des syndicats à jouer un rôle en matière d'EDI et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations, elle offrira un accompagnement nécessaire au développement de compétences clés, adapté aux différents publics cibles. De plus, le Service des ressources humaines et des communications (SRHC) devra intégrer dans le parcours de développement du leadership des outils permettant le développement de compétences en matière de lutte contre le racisme, les discriminations et le harcèlement. Des actions de formation touchant les mêmes thématiques sont aussi prévues à l'intention des syndicats. Finalement, un mécanisme de suivi et d'amélioration de la performance organisationnelle en matière de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations sera créé.

La Ville de Montréal vise aussi à améliorer la capacité de son personnel en matière d'EDI et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations.

Pour atteindre ce résultat, elle aura pour tâche, d'une part, de concevoir et de diffuser, aux personnes chargées des communications, un programme de développement des compétences en communication inclusive. De plus, les communications corporatives, en collaboration avec différentes parties prenantes de la Ville, assurera la mise en œuvre d'un programme concerté de communications et d'activités en EDI à l'intention de tous les membres du personnel. D'autre part, l'administration devra mettre sur pied un programme de développement des compétences en matière d'ADS+ et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations à l'ensemble de son personnel. Par ailleurs, la Ville aura pour tâche de déployer un programme spécifique pour les personnes vivant avec un handicap afin de travailler sur les barrières systémiques qu'elles rencontrent.

Un des autres résultats visés est d'améliorer la capacité de ses unités à assurer la gestion des incidents en matière de harcèlement, de racisme et de discriminations. Pour y parvenir, un système de suivi et d'analyse des incidents en matière de harcèlement, de racisme et de discriminations sera créé et les compétences des gestionnaires et des RH seront renforcées en ce sens.



Afin que la capacité du personnel concerné en matière de gestion de projet sensible à l'ADS+ et à l'accessibilité universelle soit améliorée, des actions seront posées pour mettre en place des systèmes de production et de génération de données sensibles à l'ADS+. De plus, des activités de développement de compétences en antiracisme (racisme individuel, institutionnel et systémique) et lutte aux discriminations, seront déployées afin de réhausser la capacité du personnel de première ligne en matière d'antiracisme et de lutte aux discriminations.

Lutter contre le racisme et les différentes formes de discrimination se traduira pour la Ville de Montréal dans le rehaussement de la capacité de son système des ressources humaines à permettre aux personnes issues des groupes ciblés (femmes, minorités visibles, personnes en situation de handicap, minorités ethniques et Autochtones) d'évoluer dans l'organisation. L'atteinte de ce résultat nécessite la réalisation de différentes activités. D'abord, des actions seront réalisées afin d'assurer l'intégration transversale de l'ADS+ dans la politique d'attraction et de recrutement de talents diversifiés et de gestion de la main-d'œuvre ainsi que la mise sur pied de mesures favorisant un environnement de travail inclusif pour l'ensemble du personnel. Par exemple, une politique EDI institutionnelle sera créée, un accompagnement sera offert afin d'intégrer l'ADS+ dans les conventions collectives et le programme d'accès à l'égalité en emploi sera renouvelé et mis en œuvre pour 3 ans.

Enfin, considérant que la Ville de Montréal vise à réhausser la capacité de son personnel et des Montréalaises et Montréalais à comprendre le processus de traitement des signalements et des plaintes, les rôles et les processus seront révisés et partagés, des outils et des guides en support au processus de gestion des plaintes pour la population seront diffusés et un accompagnement sera offert aux gestionnaires et aux ressources humaines sur les rôles et les responsabilités dans le traitement des signalements et des plaintes.

Les conditions gagnantes pour atteindre notre vision

La réalisation de l'ensemble des activités prévues en vue d'atteindre les résultats ciblés nécessitera un travail concerté, des ressources suffisantes, un engagement soutenu ainsi qu'un positionnement institutionnel fort envers l'équité, la diversité, l'inclusion et la lutte au racisme et aux discriminations.

Cette vision du changement s'opère dans une logique systémique avec des valeurs fondamentales de justice sociale.

Annexe

RÉSULTAT ULTIME

Accès accru du personnel de la Ville de Montréal et des Montréalaises et Montréalais à un environnement équitable et inclusif.

Résultat intermédiaire

Imputabilité incarnée du personnel de la Ville, et en particulier des gestionnaires, en matière d'EDI et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations.

Résultat intermédiaire

Offre de services de la Ville anti discriminatoire et universellement accessible pour les Montréalaises et les Montréalais.

Résultat intermédiaire

Confiance accrue du personnel et des Montréalaises et Montréalais en la capacité de la Ville de Montréal à être un leader dans la lutte contre le racisme, le harcèlement et les discriminations.

Résultat immédiat

Capacité accrue de la direction, des gestionnaires et des syndicats à jouer leur rôle en matière d'EDI et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations.

Résultat immédiat

Capacité améliorée du personnel en matière d'EDI et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations.

Résultat immédiat

Capacité améliorée des unités à assurer la gestion des incidents en matière de harcèlement, de racisme et de discriminations.

Résultat immédiat

Capacité accrue, du personnel concerné, en gestion de projet sensible à l'ADS+ et à l'accessibilité universelle.

Résultat immédiat

Capacité accrue du personnel de 1ère ligne en matière d'antiracisme et de lutte aux discriminations.

Résultat immédiat

Capacité accrue du système des RH à permettre aux personnes issues des groupes ciblés d'évoluer dans l'organisation.

Résultat immédiat

Compréhension accrue du personnel et des Montréalaises et des Montréalais du processus de traitement des signalements et des plaintes.

- Accompagnement fourni à la haute-direction en matière d'EDI et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations.
- Mécanisme, sensible à l'ADS+, de suivi et d'amélioration de la performance organisationnelle en matière de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations, créé.
- Programme créé pour le développement de compétences en matière de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations intégré dans le parcours de développement du leadership dans l'espace apprentissage.
- Programme de formation-action en matière de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations diffusé aux syndicats intégré dans l'espace de développement du leadership dans l'espace apprentissage.

- Programme de développement des compétences en communication inclusive diffusé aux personnes chargées des communications.
- Programme de développement des compétences en matière d'ADS+ et de lutte contre le harcèlement, le racisme et les discriminations.
- Programme de communications et activités en EDI diffusé au personnel.
- Programme spécifique pour personnes vivant avec un handicap déployé.

- Système de suivi et d'analyse des incidents sensible à l'ADS+ en matière de harcèlement, de racisme et de discriminations créé.
- Programme créé pour le développement des compétences des gestionnaires et des RH.

- Systèmes de production et de génération de données sensibles à l'ADS+ mis en place.

- Activités de développement de compétences en antiracisme (racisme individuel, institutionnel et systémique) et lutte aux discriminations, appliqué au personnel de 1ère ligne.

- Intégration transversale de l'ADS+ dans la politique d'attraction et de recrutement de talents diversifiés et de gestion de la main d'œuvre.
- Mesures favorisant un environnement inclusif créées.

- Rôles et responsabilités du processus de traitement des plaintes et des signalements révisés et diffusés.
- Accompagnement offert aux gestionnaires et aux RH sur les rôles et responsabilités dans le traitement des signalements et des plaintes.
- Outils et guides en support au processus de gestion des plaintes pour la population, diffusés.

Publié par la Ville de Montréal

**Service des ressources humaines
et des communications**

**Division équité, diversité, inclusion
et respect de la personne**

5800, rue Saint-Denis, bureau 402
Montréal (Québec) H2S 3L5

PDF, Français

Design graphique :
Services des ressources humaines
et des communications

Montréal 

© Ville de Montréal (2025-04-09) 2081-01