

TABLE SUR LA DIVERSITÉ, L'INCLUSION ET LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS (TDILD)

**RAPPORT PRÉSENTANT LES RECOMMANDATIONS, MESURES ET
ACTIONS SPÉCIFIQUES**

AXE PRIORITAIRE 1 :

**Emploi à la Ville de Montréal, représentativité et formation des employé.es de la
Ville de Montréal face aux enjeux de la diversité et des communautés
autochtones.**

**L'INCLUSION ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES
ET DES OPPORTUNITÉS À L'EMPLOI
SELON LE PRINCIPE DE NON-DISCRIMINATION**

Présenté à

Valérie Plante, Mairesse de Montréal

Magda Popeanu, Vice-présidente du comité exécutif et responsable de la
diversité montréalaise

Copie conforme à Serge Lamontagne, Directeur général

Préparé par

Le sous-groupe de travail sur l'axe 1 :

Mmes Myrlande Pierre, responsable, Marie-Ève Bordeleau, Marie Turcotte et
Kerlande Mibel

Avec la collaboration de l'ensemble des membres de la Table

Rapport entériné par la Table le 1^{er} avril 2019

Composition de la Table

Présidée par Myrlande Pierre, la Table sur la diversité, l'inclusion et la lutte contre les discriminations compte également parmi ses membres Marie-Pier Boisvert, Marie-Ève Bordeleau, May Chiu, Karla Étienne, Paul Evra, Hector Giraldo, Odile Joannette, Dr Myrna Lashley, Bochra Manaï, Kerlande Mibel, Will Prosper, Marie Turcotte et Joshua Wolfe

De courtes biographies et des photos sont disponibles en cliquant [ici](#).

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE : LES PRIVILÈGES ET DÉTERMINANTS SOCIAUX ET LEURS COÛTS ÉNORMES POUR
LES ADMINISTRATIONS ET LA SOCIÉTÉ

1. CONTEXTUALISATION.....	1
2. MANDAT DE LA TABLE.....	3
2.1 Objectif des travaux sur l’Axe 1	4
2.2 Approche préconisée	4
2.3 Défis de la Table	5
3. EMPLOI À LA VILLE DE MONTRÉAL ET REPRÉSENTATIVITÉ : PRINCIPAUX CONSTATS, RECOMMANDATIONS ET MESURES SPÉCIFIQUES	6
3.1 Importance d’un engagement réitéré aux plus hauts niveaux de l’administration municipale montréalaise.....	7
3.3 Le déficit de représentation dans les postes de gestion, direction et cadre supérieur : Un changement de paradigme s’impose.....	9
3.4 Faire des syndicats des alliés dans l’atteinte des objectifs pour les groupes cibles du PAÉE.....	15
3.5 Renouveler les stratégies de recrutement et de rétention	15
4. FORMATION ET SENSIBILISATION : PRINCIPAUX CONSTATS ET PROPOSITIONS D’ACTIONS ET DE MESURES SPÉCIFIQUES	19
5. LES AUTRES LEVIERS DONT DISPOSE L’ADMINISTRATION MUNICIPALE POUR FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS LE DOMAINE DE L’EMPLOI.....	22
5.1 Approvisionnement/Obligations contractuelles et diversité montréalaise	22
5.2 Mécanismes de suivis et d’évaluation systématiques	23
6. CONCLUSION	23
ANNEXE 1 : DÉFINITIONS.....	25
ANNEXE 2 : EVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION ET PROGRESSION DE L’EMBAUCHE PAR GROUPES CIBLÉS.....	28
RÉFÉRENCES	30

PRÉAMBULE : LES PRIVILÈGES ET DÉTERMINANTS SOCIAUX ET LEURS COÛTS ÉNORMES POUR LES ADMINISTRATIONS ET LA SOCIÉTÉ

Tant pour ceux qui écrivent ce rapport que ceux qui le lisent, il est important de garder à l'esprit la notion de privilège. Identifier le privilège d'autrui et reconnaître le sien n'est pas un appel à la culpabilité ni au blâme, mais plutôt un appel à la création d'alliances afin de renforcer le pouvoir de notre société à inscrire ses fondations dans l'inclusion.

Il est également important de rester conscients que lorsque des individus et des communautés se voient refuser l'inclusion et la pleine participation à leur société, de tels refus agissent comme des multiplicateurs d'impacts sociaux nocifs - tels que le stress, le racisme, les maladies mentales et physiques, une mauvaise estime de soi, etc. En d'autres termes, à long terme, qu'il s'agisse de pratiques conscientes ou inconscientes de discrimination et d'exclusion, toute la société en paie le prix en augmentant les coûts des soins de santé, la méfiance civile, la perte de productivité, le manque de cohésion sociale, etc. Or, la cohésion sociale comprend la recherche continue de nouvelles approches et mécanismes adaptés aux réalités et dynamiques changeantes de la Ville de Montréal. Il est donc important de « repenser » de manière constante les moyens pour atteindre cet objectif, notamment dans une perspective de développement et de mise en œuvre de politiques publiques et de programmes. Cette recherche constante en faveur de l'innovation impose un changement de paradigme dans la façon de concevoir l'inclusion et la diversité, qui autrement, peuvent être des concepts creux et vidés de leur essence s'ils ne sont pas accompagnés d'une démarche cohérente de lutte à la discrimination systémique et au racisme structurel. On ne saurait par ailleurs considérer complète la lutte contre la discrimination et le racisme structurels sans une remise en cause des dispositifs politiques à l'œuvre dans les organisations où des injustices organisationnelles s'opèrent au détriment des valeurs d'égalité énoncées.

La discrimination institutionnelle ou systémique fondée sur l'ethnicité ou la « race » est définie « comme étant un ensemble de comportements qui font partie des structures sociales et administratives du milieu de travail, qui créent ou perpétuent une situation désavantageuse pour certains et une situation privilégiée pour d'autres groupes ou pour des individus en raison de leur identité au sein du groupe ». (Agocs, C., 2004). Il serait néanmoins essentiel de comprendre comment ces processus d'exclusion et de stigmatisation structurent encore aujourd'hui les pratiques organisationnelles au Québec et au Canada. Au risque de figer des catégories telles que la couleur de peau et l'ethnicité qui n'existent que dans les représentations et qui sont attribuables à des constructions sociales. La « race » reste un marqueur social et les personnes racisées continuent de

vivre des situations de discrimination raciale dans le domaine de l'emploi et dans d'autres sphères (M. Pierre, 2019). Les processus d'exclusion pour les personnes en situation de handicap et les personnes LGBTQ+ persistent aussi¹.

¹ Pour plus de détails : https://savie-lgbtq.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/06/Fiche_Synthese_2_Expierientiel_FR_Web_FINAL.pdf et page 13 de la recension : https://savie-lgbtq.uqam.ca/wp-content/uploads/2019/02/Rapport_Recension_FR_FINAL_Web.pdf

1. CONTEXTUALISATION

La représentativité en emploi et dans les postes de direction à la Ville de Montréal revêt un caractère important qui s'est transformé en sentiment d'urgence. En effet, la population montréalaise s'exprime en faveur d'un rattrapage et de résultats ambitieux à la hauteur de la force que peut représenter la diversité.

L'administration municipale montréalaise doit repousser ses limites. Elle doit s'engager à aller plus loin, à se démarquer. Elle doit développer ce sentiment d'urgence pour assurer une juste et équitable représentativité dans le domaine de l'emploi, et ce, à tous les échelons de l'appareil administratif, ce qui est spécialement important au moment où la démographie change à un rythme sans précédent.

La Table reconnaît que des efforts importants ont été faits par la Ville de Montréal en matière de diversité et d'inclusion au cours des dernières années. Parmi ceux-ci :

- Une nouvelle priorité organisationnelle et des cibles sur la diversité et l'inclusion;
- L'organisation d'activités de réseautage ciblées pour le recrutement de cadres issus de la diversité;
- Une dotation proactive par la participation à de nombreuses activités de réseautage lors de foires d'emploi ou d'événements liés à l'emploi et à l'employabilité;
- Des actions de concertation pour favoriser les échanges avec des groupes comme DÉPHY Montréal, RÉSEAU pour la stratégie urbaine autochtone de Montréal et la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI);
- Un nouveau parcours de formation en ligne en cours de développement pour les cadres, les employé.es de première ligne et les gestionnaires de projets;
- L'augmentation du budget et du nombre de stages du programme de parrainage professionnel;
- Une campagne d'information et de sensibilisation des employé.es à l'importance de mettre à jour leur identification dans les systèmes RH de la Ville afin d'augmenter la fiabilité des données (projet d'auto-identification).

Il reste néanmoins encore beaucoup de chemin à parcourir. Les défis qui ralentissent le progrès à ce chapitre sont considérables. Selon la Table, les obstacles à surmonter reposent notamment sur différents aspects liés à l'emploi à la Ville de Montréal :

- La méconnaissance et/ou la négation de l'existence du racisme, du capacitisme et des LGBTphobies en milieu de travail;
- Les biais cognitifs inconscients dans les pratiques de recrutement et d'embauche;
- Certaines politiques, directives et pratiques d'embauche désuètes;
- La résistance au changement et à l'innovation.

Un autre élément a retenu l'attention de la Table, qui selon elle limite et freine encore la représentativité des groupes cibles en emploi : l'idée voulant qu'une approche plus directe et proactive, intégrant une dimension coercitive axée sur l'obligation de résultats organisationnels dans l'embauche des groupes cibles, aurait pour effet de « *braquer les gestionnaires* ».

Les changements qui doivent s'opérer concrètement ne devraient pas reposer sur la volonté individuelle des gestionnaires publics à réaliser ou pas les résultats en matière de diversité, mais sur l'obligation de résultats. L'approche devrait trouver son fondement dans des stratégies administratives systémiques ancrées dans une culture organisationnelle axée sur l'imputabilité et la responsabilisation.

Ces défis exigent également un engagement courageux de la haute direction et des pouvoirs politiques dans la voie de la lutte contre les discriminations et le racisme dans le domaine de l'emploi à la Ville de Montréal.

La diversité constitue une caractéristique importante de la Ville de Montréal. Ainsi, puisque la diversité est un fait, l'inclusion est un choix. Il faut choisir de prendre la responsabilité d'agir. Choisir l'inclusion, c'est s'engager de manière consciente et délibérée.

Le caractère éminemment pluriel et cosmopolite² de la Ville de Montréal est une dimension constitutive de son identité et de notre vivre-ensemble. Cette réalité constitue une richesse, une fierté collective, mais également un défi d'intégration socioéconomique, d'inclusion et de pleine participation. Les obstacles et les situations de discrimination, auxquels de nombreuses personnes issues de la diversité incluant les minorités ethnoculturelles et racisées, les personnes handicapées, les Autochtones et les personnes LGBTQ+ sont confrontées dans le domaine de l'emploi, constituent de véritables freins à l'égalité et au plein exercice de la citoyenneté. Ces difficultés

² Selon statistique Canada, les personnes issues de l'immigration (nées à l'étranger ou ayant au moins un des deux parents né à l'étranger) représentent 59 % de sa population totale.

contribuent à la précarité de leur situation économique dans leurs efforts d'insertion et de participation à la vie montréalaise. Il devient urgent de s'attaquer aux obstacles qui freinent ou qui compromettent l'intégration socioéconomique des Montréalais.es qui vivent des situations d'inégalité, d'injustice et de précarité. L'obstacle de la discrimination, voire du racisme des employeurs est souvent évoqué dans de nombreuses études. Cet obstacle tendrait à exclure les personnes issues des minorités ethnoculturelles et des minorités visibles/racisées.

Ainsi, le racisme et les discriminations créent des situations d'inégalité dans le domaine de l'emploi. La Ville de Montréal, en tant qu'employeur d'importance et prestataire de services, se doit d'être exemplaire. Elle a la responsabilité de mettre en place des pratiques, des instruments et des mécanismes qui permettent un accès égal et des opportunités équitables sans discrimination. Cela implique des efforts continus de l'administration municipale pour contrer les préjugés, les discriminations et le racisme dans tous les domaines de la vie municipale.

La lutte contre les discriminations directes, indirectes ou systémiques est une responsabilité collective qui exige des efforts soutenus. Une approche sérieuse et en profondeur exige de repenser la culture organisationnelle de nombreuses institutions montréalaises. Elle exige surtout que l'administration municipale, dans le cadre du « projet de ville », prenne acte de la diversité et de la réalité multiethnique intrinsèque de Montréal et qu'elle se donne un cadre d'intervention qui assure l'harmonisation et la cohérence des pratiques des diverses institutions (CiM, 2013)³

2. MANDAT DE LA TABLE

La Table sur la diversité, l'inclusion et la lutte contre les discriminations (ci-après la «Table»), a été créée par la Mairesse Plante pour bénéficier du regard externe et des propositions d'expert.es issus de la diversité pour rendre la Ville de Montréal plus inclusive et représentative de la population montréalaise. La Table, qui regroupe quatorze (14) expert.es issus de la diversité et des communautés autochtones, est présidée par Myrlande Pierre.

La Table a pour mandat de proposer des actions et des mesures concrètes afin de favoriser la pleine et entière participation à la vie montréalaise des membres des différentes diversités en lien avec les quatre axes d'intervention prioritaires.

³ Conseil interculturel de Montréal, (2013). Le Plan de développement de Montréal et les relations interculturelles.

L'objectif spécifique visé par la Table est de formuler des propositions spécifiques et concrètes susceptibles de conduire à des résultats organisationnels tangibles, mesurables et durables en y définissant des indicateurs de résultats et des cibles à atteindre.

Forte des nombreuses recommandations émises par le Conseil interculturel de Montréal (CIM), le Conseil des Montréalaises et le Conseil jeunesse de la Ville de Montréal au cours des dernières années, la Table sur la diversité, l'inclusion et la lutte aux discriminations entend donner une impulsion et convaincre l'administration municipale de donner suite à ses recommandations qui se veulent actualisées et novatrices.

La Table est une table d'impact et non une table politique.

Le présent rapport se centre sur l'Axe 1 : Emploi et formation des employé.es de la Ville de Montréal aux enjeux de diversité et des communautés autochtones.

2.1 Objectif des travaux sur l'Axe 1

L'objectif de la Table en lien avec l'Axe 1 est de proposer des solutions et des mesures concrètes et durables, engageant l'ensemble des acteurs de l'administration municipale montréalaise, afin d'éradiquer la discrimination systémique dans le domaine de l'emploi. Les propositions de la Table ciblent plus particulièrement les pratiques, les règles et les procédures qui en apparence se veulent neutres, mais induisent des pratiques discriminatoires envers certains groupes ou catégories de personnes pouvant être cibles de racisme et de discriminations fondées sur le sexe, l'origine ethnique et la «race», les croyances religieuses et le handicap.

Bien que l'orientation sexuelle et les vécus trans ne fassent pas partie des groupes cibles dans le cadre du Programme d'accès à l'égalité à l'heure actuelle, la Table souhaite et recommande néanmoins que ces sources de discrimination fassent l'objet de différentes mesures volontaires et proactives au sein de la Ville, telles la formation et la sensibilisation.

2.2 Approche préconisée

La Table a pris en compte les travaux réalisés par le passé par les différents conseils et les différentes instances de la Ville. Elle a également fait une brève recension des bonnes pratiques en matière d'accès à l'égalité et à l'équité dans différentes villes telles que Toronto, Londres, Sydney et des villes de Nouvelle-Zélande. Elle s'est aussi appuyée et

inspirée des pratiques mises en place par d'autres paliers de gouvernement : Québec, Ontario, gouvernement du Canada, etc.

Des consultations auprès de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ), d'un expert de l'ENAP⁴, de la direction des ressources humaines. Quelques employé.es et ex-employé.es de la Ville de Montréal ont également été consulté.es.

La Table fonde également sa démarche sur les bases qui sont déjà jetées par la Ville de Montréal :

- La Déclaration de Montréal contre la discrimination raciale (1989)
- La Déclaration de Montréal pour la diversité culturelle et l'inclusion (2004)
- La Charte montréalaise des droits et des responsabilités (2006)
- L'adhésion de la Ville de Montréal la Coalition internationale des villes unies contre le racisme de l'UNESCO (2006)
- La politique en accessibilité universelle de la Ville de Montréal (2011).

2.3 Défis de la Table

Un des défis de la Table est de conduire à une réaffirmation de l'importance de l'atteinte de l'égalité réelle comme socle des valeurs de justice sociale et démocratique inscrites dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne et de la Charte montréalaise des droits et des responsabilités.

Pour la Table, il est fondamental que les solutions proposées puissent s'inscrire à l'intérieur d'un cadre normatif de politiques publiques **amélioré, renforcé et renouvelé** dans le but d'éradiquer la discrimination systémique dans les pratiques d'embauche à la Ville de Montréal au sein de ses différentes constituantes et des organismes par-municipaux. Conséquemment, il importe de corriger les règles et pratiques institutionnelles susceptibles d'avoir des effets discriminatoires directs et indirects.

La Table retiendra la définition suivante pour guider son analyse et la formulation de recommandations et de mesures spécifiques.

«La discrimination systémique» est une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction de pratiques, de décisions ou de comportements individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres de groupes visés par l'article 10 de la Charte» (Chicha-Pontbriant, 1989).

Pour une compréhension commune, des définitions sont présentées à l'**Annexe 1**.

⁴ Éric Charest, Ph. D., est professeur en gestion des ressources humaines à l'École nationale d'administration publique (ENAP).

3. EMPLOI À LA VILLE DE MONTRÉAL ET REPRÉSENTATIVITÉ : PRINCIPAUX CONSTATS, RECOMMANDATIONS ET MESURES SPÉCIFIQUES

Malgré les belles intentions du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal depuis de nombreuses années, les personnes issues de l'immigration, les minorités ethnoculturelles et racisées, les personnes handicapées, les Autochtones vivant en milieu urbain ainsi que les personnes LGBTQ+ se heurtent à des obstacles systémiques dans le domaine de l'emploi, compromettant ainsi les principes fondamentaux du droit au travail.

Même si les principaux leviers des politiques publiques se trouvent sous l'égide des gouvernements centraux, les villes ont néanmoins une grande autonomie dans la prise de décision et disposent de moyens d'intervention dans plusieurs domaines, dont l'emploi. À ce titre, la Ville de Montréal détient plusieurs leviers par lesquels elle peut agir pour faciliter des pratiques équitables en emploi, promouvoir la diversité dans le marché du travail et s'engager, en tant qu'employeur et fournisseur de services, à assurer l'égalité des chances.

La Ville de Montréal, à l'instar d'autres villes du Québec, est assujettie à l'article 92 de la Charte et a l'obligation d'implanter un programme d'accès à l'égalité en emploi. Toujours selon cette disposition, la Ville doit soumettre un bilan triennal à la CDPDJ.

Les programmes d'accès à l'égalité constituent une approche proactive pour lutter contre les discriminations en emploi, mais encore faut-il qu'ils soient appliqués de manière optimale pour atteindre des résultats organisationnels tangibles et significatifs :

«Le Programme d'accès à l'égalité permet de procéder à une analyse rigoureuse en fonction d'un cadre prédéfini, de leurs effectifs et de leur système d'emploi, afin d'identifier les éventuelles sous-représentations des groupes cibles dans les différentes catégories d'emplois et les obstacles qui peuvent freiner l'embauche et la progression en emploi de ceux-ci, fixer des objectifs raisonnables de représentations cohérents avec les résultats de l'analyse et mettre en œuvre tous les moyens nécessaires afin d'atteindre ces objectifs.» (Chicha, 2001; Chicha-Pontbriand, 1989).

Pour plus de détails, voir les données récentes sur les effectifs de la Ville par groupes visés présentées à l'**Annexe 2**.

3.1 Importance d'un engagement réitéré aux plus hauts niveaux de l'administration municipale montréalaise.

Le nouvel élan souhaité et décrit ci-haut demande un geste fort qui traduise l'adhésion sans équivoque de l'administration à atteindre cet objectif démocratique tant dans l'administration municipale qu'au sein des organismes et entités para-municipales.

CONSTATS | 1

Les nominations dans des postes au sein de la Ville de Montréal et des organismes et entités para-municipales (Bureau du taxi de Montréal, Commission des services électriques de Montréal, Société de transport de Montréal – Office municipale d'habitation, Agence de mobilité durable, Société d'habitation et de développement de Montréal, etc.) doivent refléter l'engagement de l'administration municipale à diversifier la fonction publique.

RECOMMANDATIONS | 1

Mettre de l'avant une déclaration politique formelle de la mairesse s'engageant à ce que l'administration municipale et les organismes para-municipaux et ce, à tous les échelons, reflètent beaucoup plus fidèlement la diversité de la population montréalaise actuelle, dans les délais les plus courts possible, soit d'ici trois ans. Des cibles précises doivent être définies clairement. La déclaration visera à témoigner de la ferme volonté de la mairesse de corriger les écarts de représentation des groupes désignés visés par le Programme d'accès à l'égalité en emploi et la Table, ainsi qu'à favoriser l'émergence d'un milieu de travail véritablement inclusif et diversifié.

3.2 Des assises légales imposent de ne pas confondre la diversité et la lutte contre les discriminations et le racisme

Le Programme d'accès à l'égalité (PAÉ) vise à assurer une représentation équitable des personnes issues de groupes victimes de discrimination dans tous les types d'emploi d'une organisation, et à identifier et corriger les règles et pratiques en gestion des ressources humaines susceptibles d'avoir des effets discriminatoires (CDPDJ). Ainsi, le Programme d'accès à l'égalité de la Ville vise à fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre en vue d'avoir un impact positif significatif sur l'embauche et le maintien en emploi des groupes cibles.

Les assises légales se retrouvent dans la Charte des droits et libertés de la personne, RLRQ, c. C-12 (ci-après « la Charte ») qui traite des programmes d'accès à l'égalité et précise le rôle de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (ci-après «CDPDJ ») à l'égard de ces programmes. Selon l'article 86 de la Charte, un programme d'accès à l'égalité en emploi (ci-après «PAÉE») est réputé non discriminatoire s'il est établi conformément à la Charte.

Rappelons que les groupes visés par le PAÉE sont les femmes, les minorités ethniques et visibles⁵ les personnes handicapées et les Autochtones. Il s'agit de groupes qui sont susceptibles d'être victimes de discriminations systémiques en emploi.

Outre les assises légales, le programme d'accès à l'égalité de la Ville de Montréal s'inscrit dans le contexte d'initiatives diverses de la Ville en faveur d'une meilleure représentation de la diversité dans divers secteurs et corps d'emploi. Un engagement à cet effet figure dans le **Plan d'action pour la diversité en emploi 2016-2019**.

CONSTATS | 2

Ce Plan d'action présente la vision de l'administration municipale par l'énoncé suivant «Ville inclusive, solidaire et équitable, Montréal veut refléter la diversité de sa population au sein de ses employé.es. Conscients que la réussite passe par l'intégration socioprofessionnelle, nous relevons le défi d'être un employeur responsable en matière de recrutement et d'intégration en emploi». (p.10).

Bien que le Plan d'action présente plusieurs mesures intéressantes et pertinentes, nous constatons et déplorons toutefois que les termes employé.es pour nommer ledit plan occultent les notions qui évoquent concrètement ce pour quoi il a été élaboré et mis en place. En effet, l'objectif de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi est de corriger les situations de discrimination en emploi.

Il est important dans ce sens de ne pas confondre la diversité et la lutte contre les discriminations et le racisme. Ce flou conceptuel peut masquer la réalité, entre autres, des personnes racisées et Autochtones qui font face au racisme, aux préjugés, à

⁵ La notion de «groupe racisé» ou de «minorité racisée» (qui nous appariât plus approprié) réfère à un processus de racisation et signifie ici l'extension d'une signification raciale à des relations non-classifiées ou caractérisées en termes raciaux dans une phase antérieure. (Omi et Winant, 1986, p. 69). Ainsi le groupe racisé renvoie aux groupes porteurs d'identité citoyenne et nationale précise, mais cibles du racisme. Notons que la Loi sur l'équité en matière d'emploi réfère à la notion de minorité visible qui désigne «les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche».

l'islamophobie et à des dispositifs institutionnels et législatifs contribuant à leur stigmatisation.

RECOMMANDATIONS | 2

La Table recommande que l'administration municipale de Montréal nomme **clairement, sans ambiguïté et en toute transparence**, ce à quoi un Plan d'accès à l'égalité est destiné, soit à combattre les discriminations systémiques en emploi dans la perspective d'actualiser le principe d'égalité réelle entre les citoyens sur le marché du travail.

MESURE SPECIFIQUE | 2

La Table recommande le titre suivant dans les années à venir : **Plan d'action pour corriger les discriminations systémiques en emploi: Égalité des chances à la Ville de Montréal**. Ce titre remplacerait le titre actuel : *Plan d'action pour la diversité en emploi 2016-2019* figurant sur le document officiel.

3.3 Le déficit de représentation dans les postes de gestion, direction et cadre supérieur : Un changement de paradigme s'impose.

À ce jour, on peut observer une augmentation du nombre d'embauches des cadres entre 2013 et 2018.

Evolution de l'embauche des groupes visés à la Ville de Montréal (nombre et %)												
	2013	2014	2015	2016	2017	2018						
CADRES DE DIRECTION												
Minorités visibles	1	11,11%	0	0,00%	1	7,14%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Minorités ethniques	0	0,00%	2	14,29%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Femmes	1	11,11%	4	28,57%	4	28,57%	11	45,83%	10	66,67%	9	40,91%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total embauches CADRES DE DIRECTION	9		14		14		24		15		22	
CADRES ADMINISTRATIFS												
Minorités visibles	8	6,78%	4	5,80%	5	5,00%	10	7,09%	11	7,75%	22	13,25%
Minorités ethniques	11	9,32%	2	2,90%	5	5,00%	7	4,96%	4	2,82%	8	4,82%
Femmes	45	38,14%	23	33,33%	44	44,00%	73	51,77%	63	44,37%	84	50,60%
Autochtones	0	0,00%	1	1,45%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,70%	2	1,20%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	1	1,00%	0	0,00%	3	2,11%	2	1,20%
Total embauches CADRES ADMINISTRATIFS	118		69		100		141		142		166	

Il n'en demeure pas moins que leur taux de représentation demeure très faible.

Cadres de direction

Minorités visibles	7	3,93%	6	3,43%	7	3,78%	4	2,11%	4	1,98%	4	1,94%
Minorités ethniques	4	2,25%	5	2,86%	4	2,16%	2	1,05%	3	1,49%	4	1,94%
Femmes	52	29,21%	56	32,00%	63	34,05%	67	35,26%	79	39,11%	85	41,26%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,53%	2	0,99%	2	0,97%
Total employés	178		175		185		190		202		206	

Cadres administratifs

Minorités visibles	83	4,88%	84	5,06%	86	5,16%	99	5,88%	112	6,55%	138	7,81%
Minorités ethniques	69	4,06%	61	3,67%	71	4,26%	82	4,87%	81	4,74%	88	4,98%
Femmes	773	45,47%	748	45,03%	750	45,02%	762	45,28%	766	44,82%	817	46,26%
Autochtones	4	0,24%	6	0,36%	5	0,30%	6	0,36%	7	0,41%	8	0,45%
Personnes handicapées	17	1,00%	13	0,78%	12	0,72%	12	0,71%	12	0,70%	11	0,62%
Total employés	1700		1661		1666		1683		1709		1766	

Il est primordial et nécessaire pour la Ville de procéder à des changements significatifs au niveau des mentalités et des pratiques concrètes dans l'administration municipale pour rendre le milieu de travail plus représentatif de la population Montréalaise, notamment dans les postes de gestion, de direction et de hauts cadres.

La Table croit qu'un changement de paradigme s'impose.

Afin de corriger la sous-représentation, notamment dans les **postes de gestion et de direction**, la mise en place d'objectifs clairs de représentation, et des moyens proactifs et musclés doivent être déployés afin d'atteindre des résultats organisationnels dans des délais raisonnables puisqu'un rattrapage doit être fait.

La faible représentation des membres des minorités ethnoculturelles et racisées dans les postes de gestion de direction et de cadres au sein de l'administration municipale montréalaise a été décriée à maintes reprises. Il suffit à cet égard de prendre connaissance des recommandations antérieures émises par les différents conseils consultatifs de la Ville⁶. La mise en œuvre de ces recommandations est essentielle et urgente.

CONSTAT | 3

Selon la Table, à moins d'un effort proactif et soutenu, les membres des groupes visés, notamment les minorités visibles et les Autochtones, continueront à affronter de sérieux obstacles à leur avancement à la Ville de Montréal. Le phénomène du plafond de verre (*glass ceiling*) est un des facteurs qui explique le confinement des minorités aux postes inférieurs, des postes qui les laissent encore bien loin dudit plafond pour les maintenir à de bas niveaux d'emploi. Il est fondamental que la Ville porte une attention particulière

⁶ Avis sur le programme d'accès en emploi de la Ville de Montréal – CIM, 2011

aux facteurs de discrimination systémique qui affectent tout spécialement cette population.

Il est important de comprendre et d'identifier les facteurs qui contribuent à la mobilité ascendante de ces groupes désignés et quels sont ceux qui, dans le cas inverse, les freinent.

«Subséquemment, comment s'articulent la production du pouvoir et la reproduction des dominations, des exclusions, des inégalités et des résistances?»
(Pierre, 2013)

Dans ce contexte, il devient légitime de soulever certaines questions: le pouvoir public demeure-t-il la prérogative d'un segment relativement homogène de la population? La composition de ces lieux stratégiques de pouvoir administratif est-elle représentative de la population montréalaise, caractérisée par une grande diversification des origines ethnoculturelles? Pourtant, de nombreux signes montrent que l'enjeu d'une représentativité équilibrée de la diversité ethnoculturelle, comme c'est le cas pour les femmes aux postes stratégiques décisionnels, paraît crucial tant pour l'administration municipale que pour la population montréalaise dans son ensemble. Les minorités racisées demeurent particulièrement sous-représentées dans les échelons supérieurs de l'administration municipale montréalaise, alors que les tendances démographiques révèlent un accroissement significatif de leur nombre et de leur poids dans la population montréalaise.

Dans le cas des fonctionnaires appartenant aux minorités visibles/racisées, la promotion aux postes de haute gestion et de direction est pratiquement stagnante à la Ville de Montréal. Or, à la Ville, les valeurs d'égalité et d'équité et de diversité sont omniprésentes dans le discours politique et normatif. Le manque d'engagement et de leadership aux plus hauts niveaux de l'appareil administratif, au fil des ans, a contrarié et ralenti les progrès dans ce domaine.

Si l'administration municipale souhaite réellement passer de la parole à l'acte, elle devra être proactive dans ce sens et poser des actions et des gestes d'envergure, inscrits dans une certaine continuité en impliquant les diverses directions (ressources humaines etc.) et instances de protection des employés (syndicats etc.).

Dans une autre étude, Kalev, Dobbin, et Kelly (2006) ont comparé l'efficacité de différentes approches liées à la promotion de la diversité et de l'inclusion. Cette étude démontre que les meilleurs résultats étaient obtenus lorsque certaines personnes étaient désignées comme responsables de l'atteinte des objectifs. « Les structures qui

incorporent la reddition de comptes, l'autorité et l'expertise (des plans d'action positive, des comités et des groupes de travail sur la diversité, des gestionnaires et des services responsables de la diversité) sont les moyens les plus efficaces » (p. 611). À titre d'exemple, ces chercheurs ont constaté que la création d'un « comité sur la diversité » permanent dans une organisation augmentait la probabilité qu'une femme noire soit recrutée au sein de l'équipe de direction de 27 pour cent. La création d'un poste à temps plein de responsable de la diversité augmentait les chances d'embauche d'une femme noire de 12 pour cent. Cette même étude révèle qu'une structure qui s'inscrit dans une culture de reddition de comptes, d'autorité et d'expertise et qui s'appuie sur du personnel habilité à reconnaître les biais inconscients est une véritable force organisationnelle. La responsabilité de l'inclusion et de la diversification des employés devrait être partagée et ancrée dans une culture de travail. La culture d'inclusion passe nécessairement par des pratiques professionnelles renouvelées.

Dans les milieux de travail de la fonction publique en particulier on peut, en principe, accroître de manière juste et équitable la présence des groupes cibles dans les postes de haute direction et de cadres supérieurs dans l'administration municipale montréalaise. Pour que cela advienne, il pourrait s'avérer nécessaire d'infléchir les forces d'inertie actuelles. Si des moyens coercitifs ou incitatifs ne sont pas mis en place, on risque de voir perdurer cette sous-représentation. L'amélioration de la représentativité des groupes cibles dans le domaine de l'emploi, notamment dans les postes de gestion, de direction et de cadres administratifs procède d'un habile, sensible et lucide dosage d'éducation, de persuasion, d'exhortation et de coercition puisqu'aucun de ces éléments ne semble pouvoir réussir seul dans ce domaine.⁷

RECOMMANDATIONS | 3

Il est connu que l'adhésion de tous les intervenants et intervenantes, et plus particulièrement l'engagement manifeste de la haute direction, comptent parmi les conditions de succès de l'égalité en emploi.

La Table recommande de

- constituer une liste de candidats et candidates qui auront démontré dans le cadre de leur évaluation annuelle des aptitudes et des capacités en gestion, leadership et doté.es de vision stratégique. – Pour la relève

⁷ Pierre, M. (2001), Pouvoir politique et représentation de la diversité : Constats, mesures et principes à la lumière d'écrits divers et d'expériences étrangères, Conseil des relations interculturelles, Gouvernement du Québec.

- Inviter les membres des minorités visibles, les autochtones et les personnes handicapées, à participer à des programmes de leadership et de perfectionnement de cadres et s'assurer que des places leur soient réservées.
- Mettre en place un programme de jumelage et mentorat pour les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées – Plan de relève
- Nommer des membres des minorités visibles/racisées, Autochtones et personnes handicapées dans des postes intérimaires de gestion, de direction et de cadre supérieur de durée déterminée (variant entre trois et cinq mois ou plus). Offrir un soutien adéquat dans l'accomplissement de la fonction intérimaire (suivi et accompagnement, discussion informelle, conseils et outils à leur disposition, etc.).

MESURES SPÉCIFIQUES | 3

- **Reddition de compte**

Il est également recommandé que des mesures spéciales de reddition de compte soient prises dans un délai de trois (3) mois, suivant le dépôt du présent rapport de la Table.

La création d'un poste Commissaire/inspecteur à la diversité avait été mise de l'avant dans les recommandations initiales de la Table. Pour rappel, son rôle imposerait notamment une analyse trimestrielle continue des processus d'embauche par la Direction des ressources humaines pour identifier les étapes où les personnes racisées et Autochtones échouent de manière disproportionnée afin de réviser, adapter et améliorer ces étapes s'il y a lieu. Aux yeux de la Table, un tel examen pourrait permettre de détecter la nature exacte des biais culturels et des autres obstacles dans le processus d'embauche. Les résultats de cette analyse devraient être présentés au Commissaire/inspecteur de la diversité qui émettrait des recommandations appropriées et assurerait un suivi quant à leur mise en œuvre. Son rôle s'appliquerait à tous les niveaux d'emploi.

Cela constituerait un moyen de contrôle pour documenter et analyser les motifs pour lesquels les membres des groupes visés ayant posé leur candidature n'ont pas été retenus afin de s'assurer qu'ils ne résultent pas de biais systémique à cet égard.

- **Postes de catégorie professionnelle**

En vue d'une réduction de la déperdition des candidat.es membres de minorités visibles autochtones ou handicapées : préalablement à une décision finale dans le cadre d'un processus d'embauche pour un poste de professionnel, le gestionnaire responsable de l'embauche ou le comité de sélection devra présenter les motifs explicatifs pour lesquels la candidature dudit candidat n'a pas été retenue ou a été éliminée en cours de processus auprès du Commissaire/inspecteur de la diversité et auprès de la Commission de la fonction publique.

- **Postes de cadres de direction et cadres administratifs**

Les personnes chargées de l'embauche du personnel de la catégorie de direction de cadre supérieur devraient faire l'objet de mesures spéciales de reddition de comptes. Préalablement à la décision finale dans le cadre d'un processus d'embauche, alors que la candidature de membres d'une minorité visible ou autochtone était envisagée, mais que la candidature n'a pas été retenue, le gestionnaire responsable de l'embauche ou le comité de sélection devra présenter les motifs explicatifs auprès du Commissaire-inspecteur de la diversité et auprès de la Commission de la fonction publique. Une explication formelle devrait être présentée qui relate les considérations et paramètres d'évaluation, les aspects évalués qui démontrent clairement que le-la candidat.e ne détient pas les qualités et les compétences requises pour être nommé.e dans ledit poste.

Dans le cadre du processus de dotation de **cadres de direction et administratifs**, les responsables devront rendre compte des efforts entrepris pour assurer une représentativité juste et équitable des minorités racisées et des Autochtones à chacune des étapes du processus. Ils devront également justifier le rejet des candidatures de ces groupes auprès du Commissaire/inspecteur à la diversité.

Les responsables devront en ce sens justifier au préalable, auprès de l'autorité responsable de la diversité, pourquoi ils ne peuvent satisfaire à ce principe. En effet, si cela se fait a posteriori, tout changement de décision par les responsables du processus devient, dans les faits, impossible.

3.4 Faire des syndicats des alliés dans l'atteinte des objectifs pour les groupes cibles du PAÉE

Lors des recrutements internes incluant (mutations ou changement d'accréditation) chez les cols blancs et les professionnels, les règles d'ancienneté pourraient être suspendues pour permettre à des membres des groupes cibles, notamment les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées employées de la Ville d'avoir des conditions plus équitables pour faire des demandes de mutation. Par exemple, que l'on permette à un-e employé-e des groupes cibles ayant moins de séniorité d'être également reçu-e en entrevue par le gestionnaire qui cherche à combler un poste. Ainsi le gestionnaire, pourrait dans le cas d'une sous-représentativité au sein de son effectif, appliquer la règle de *compétence équivalente*, prioriser la candidature d'un membre des groupes cibles. Une telle approche contribuerait à la constitution d'une liste présentant une masse critique de candidat-e-s membres des groupes cibles.

CONSTAT |4

Le rôle des syndicats pour la mise en œuvre d'une telle mesure est incontournable.

RECOMMANDATION |4

Les instances syndicales devraient considérer la possibilité de suspendre, au besoin, les critères d'ancienneté pour permettre à des membres des groupes cibles, notamment les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées employées de la Ville d'avoir des conditions plus équitables leur permettant de faire des demandes de mutation, notamment lorsqu'une sous-représentativité chronique est constatée.

3.5 Renouveler les stratégies de recrutement et de rétention

Les stratégies de recrutement habituelles au sein d'une organisation entraînent souvent une routine de pensée qui réduit la capacité de remise en question des pratiques existantes. La Ville de Montréal n'en est pas exempte.

CONSTAT |5

La diversification de l'effectif passe inexorablement par des stratégies diversifiées de recrutement et de rétention. En définitive, la Ville, en tant qu'employeur, doit pouvoir

compter sur des leaders responsables pour assurer une mise en œuvre optimale du Programme d'accès à l'égalité et innover dans les pratiques d'embauche en général.

RECOMMANDATION | 5

À toutes les étapes, il faut une approche différente – adaptée.

Appliquer systématiquement les séquences suivantes :

- Analyse de l'effectif et établissement de cibles de représentativité sous le prisme de l'analyse intersectionnelle.⁸
- Analyse du processus de recrutement et des données relatives à la **progression** de carrière et à la **rétenion** du personnel sous le prisme de l'analyse intersectionnelle.
- Revue des façons de faire pour les affichages des postes à la Ville :
 - a) réseau de diffusion
 - b) songer à la possibilité de ne pas passer par l'affichage interne uniquement
- Établissement de collaborations formelles avec divers organismes de la société civile en vue d'élargir les bassins de recrutement.
- Présence des ressources humaines sur le terrain pour élargir les bassins de candidat-e-s externes. Il est impératif que ces bassins aient une masse critique de candidat-e-s des groupes cibles.

Dans les deux prochaines années, il y aurait lieu d'instaurer, comme le fait le gouvernement du Québec pour les communautés anglophones, un blitz d'embauche de la diversité. C'est une des façons de casser le cycle « déficit de diversité en emploi », donc la difficulté à attirer des personnes de la diversité.

⁸ L'intersectionnalité renvoie à une théorie transdisciplinaire visant à appréhender la complexité des identités et des inégalités sociales par une *approche intégrée*. Elle réfute le cloisonnement et la hiérarchisation des grands axes de la différenciation sociale que sont les catégories de sexe/genre, classe, race, ethnicité, âge, handicap et orientation sexuelle. L'approche intersectionnelle va au-delà d'une simple reconnaissance de la multiplicité des systèmes d'oppression opérant à partir de ces catégories et postule leur interaction dans la production et la reproduction des inégalités sociales (Crenshaw 1989 ; Collins 2000 ; Brah & Phoenix 2004). Elle propose d'appréhender « la réalité sociale des femmes et des hommes, ainsi que les dynamiques sociales, culturelles, économiques et politiques qui s'y rattachent comme étant *multiples* et déterminées *simultanément* et de façon *interactive* par plusieurs *axes d'organisation sociale* significatifs » (Stasiulis 1999 : 345).

MESURES SPÉCIFIQUES | 5

Recrutement

- Revoir les façons de faire pour les affichages des postes à la Ville :
 - a) réseau de diffusion
 - b) songer à la possibilité de ne pas passer par l’affichage interne uniquement
- Établir des collaborations formelles avec divers organismes de la société civile en vue d’élargir les bassins de recrutement.
- Assurer la présence des ressources humaines sur le terrain pour élargir les bassins de candidat.es externes. Il est impératif que ces bassins aient une **masse critique** de candidat.es des groupes cibles.
- Entreprendre une tournée annuelle des écoles secondaires et des cégeps dans les quartiers centraux avec une forte représentation d’étudiants issus de l’immigration pour discuter des emplois d’été et des possibilités de carrières à la Ville de Montréal.
- Établir des protocoles d’entente avec des organismes communautaires qui travaillent à l’intégration à l’emploi dans les arrondissements à forte densité ethnique en vue d’élaborer et de mettre en œuvre des approches adaptées et ciblées de recrutement à la Ville de Montréal.

Sélection

- Favoriser la participation d’un membre des groupes visés (notamment minorités visibles, Autochtones, personnes handicapées et LGBTQ+) au sein des comités de présélection, de sélection et d’évaluation lors des processus de recrutement et de promotion comportant un examen écrit et oral.
- Offrir un soutien aux responsables de l’embauche pour le repérage des membres des groupes visés pouvant faire partie d’un comité de sélection. Il serait également avisé d’avoir un représentant du public appartenant aux groupes cibles sur les comités d’embauche – postes à combler à l’interne et à l’externe.
- Établir une liste composée de personnes issues des groupes visés, à laquelle les gestionnaires doivent obligatoirement recourir lors de tout processus d’embauche pour assurer la constitution de comités de sélection et d’embauche diversifiés, liste qui serait constituée par la Direction des ressources humaines (RH) de la Ville.

Rétention

- Développer un outil de compilation des raisons/motifs de départ et d'évaluation et de suivi. Rendre ce mécanisme formel et systématique dans les pratiques des ressources humaines. Faire une compilation, analyser et en rendre compte annuellement au Commissaire-inspecteur à la diversité et aux droits de la personne.
- À l'instar de la fonction publique fédérale, que la Commission de la fonction publique municipale entreprenne de réaliser un sondage approfondi auprès des employé.es de la Ville à chaque trois ans. Inclure à ce sondage des questions portant sur la discrimination, le harcèlement et le racisme. Effectuer une analyse désagrégée par direction, arrondissement, service et division et croiser les données sur la base de l'analyse intersectionnelle. Le questionnaire pourrait être élaboré, les données colligées et analysées par un organisme neutre tel que la Commission de la fonction publique.
- Une fois les résultats détaillés du sondage obtenus, il est recommandé de les soumettre au Commissaire/inspecteur à la diversité et aux droits de la personne qui en assurera un suivi et exigera des correctifs s'il y a lieu.

Imputabilité

- Mettre l'accent sur la responsabilisation et l'imputabilité dans l'atteinte des résultats et des cibles liées à la diversité.

Le directeur général de la Ville de Montréal, les cadres administratifs et de direction, les gestionnaires ainsi que les dirigeants d'organismes para-municipaux devraient être tenus responsables et imputables des résultats atteints au sein de leur direction, dans leur service, division et unité. Les directeurs d'arrondissements et les directeurs de services, dans le même ordre d'idées, seraient également responsables et imputables.

Mécanismes de recours

- Mettre en place des mécanismes de recours pour un traitement efficace des plaintes de harcèlement raciste, xénophobe, sexiste, etc. en milieu de travail.
- Prendre les moyens appropriés pour que le comité Ville-syndicat analyse les plaintes et les griefs ayant une composante liée au racisme.

- Développer des mécanismes pour soutenir et accompagner les victimes de discrimination et de racisme en milieu de travail à la Ville de Montréal.

4. FORMATION ET SENSIBILISATION : PRINCIPAUX CONSTATS ET PROPOSITIONS D' ACTIONS ET DE MESURES SPÉCIFIQUES

L'objectif est de favoriser l'adhésion de l'ensemble du personnel aux apports positifs d'une administration municipale reflétant la diversité et le respect des différences.

Il est connu que l'adhésion de tous les intervenants et intervenantes et, plus particulièrement, l'engagement manifeste de la haute direction, comptent parmi les conditions de succès du Programme d'accès à l'égalité en emploi.

Les gestionnaires jouent, pour leur part, un rôle de premier plan dans l'atteinte des objectifs poursuivis. Par conséquent, il serait bénéfique que ces derniers puissent profiter d'une offre de formation donnée en collaboration avec des organismes qui connaissent bien la réalité des membres des groupes cibles.

Dans un autre ordre d'idées, il subsiste encore de multiples idées préconçues, des mythes et préjugés au sein de la population, mais également au sein des organisations publiques et privées au sujet des programmes d'accès à l'égalité et parfois même au sein des services des ressources humaines qui doivent accompagner les gestionnaires dans l'application des PAÉE. «Ces mythes et préjugés associent une telle politique à de la discrimination à rebours, à l'imposition de quotas d'embauche de personnes non compétentes simplement parce qu'elles appartiennent à un groupe-cible, ou encore, à la mise au rancart du principe du mérite. Ils discréditent ainsi cette politique auprès d'une large fraction de la population, incluant les membres des groupes cibles qui se sentent ainsi stigmatisés». (Chicha, Charest, 2013)

CONSTAT | 6

Il importe de miser sur des modèles de pratiques prometteuses d'activités de formation et de suivi de leurs résultats qui contribueront à pérenniser les effets des formations. Il n'existe pas de modèle unique de formation qui comblera tous les besoins liés à une inclusion plus dynamique et réussie. Ainsi le recours à des approches différenciées est essentiel. De plus, la formation seule ne suffit pas et des actions de renforcement des capacités ou des mesures complémentaires doivent être prises, comme le mentorat par exemple.

RECOMMANDATIONS | 6

Formation

Selon le **Plan d'action pour la Diversité de la Ville – 2016-2019**, un nouveau module de formation en gestion de la diversité a été déployé en 2015 par le Centre de leadership de la Ville de Montréal. (p.10)

Outre la formation/communication interculturelle et de gestion de la diversité offerte aux employé.es de la Ville, la Table est d'avis qu'une formation spécifique sur le PAÉE, sur les discriminations et le racisme structurels en emploi serait appropriée. La formation pourrait se décliner en cinq (5 volets) :

- L'application du PAÉE (les obligations légales, les notions: compétences équivalentes, etc.)
- Les discriminations systémiques,
- Les biais inconscients et les préjugés
- Le racisme (opérationnalisation, ses aspects sournois et insidieux)
- Les micro-agressions sexistes, raciales, fondées sur le handicap, l'orientation sexuelle et les vécus trans.

En conséquence, la Table recommande fortement de rendre obligatoire pour les gestionnaires et les cadres une formation spécifique sur le Programme d'accès à l'égalité qui comprendrait les **cinq (5) volets cités ci-haut**. Cette formation serait développée et offerte par la CDPDJ et serait adaptée à la réalité et aux besoins de la Ville.⁹ Il est important de ne pas confondre une formation sur la gestion de la diversité et une formation antiraciste.

Sensibilisation et identification d'appartenance à un groupe cible

Par ailleurs, il est recommandé que des efforts de sensibilisation soient déployés auprès des candidates et candidats externes membres des groupes visés afin de les sensibiliser

⁹ Il est à noter que la CDPDJ s'est dite disposée à développer et à offrir de la formation sur le Programme d'accès à l'égalité aux hauts gestionnaires et aux cadres de la Ville de Montréal.

aux avantages de s'auto-identifier comme tel au moment de leur inscription à un processus ouvert à l'externe en vue d'obtenir un emploi à la Ville de Montréal ou à une entité de la Ville. Plusieurs personnes appartenant à des minorités visibles, ethniques, personnes handicapées et Autochtones craignent de s'auto-identifier de peur d'être stigmatisés ou d'exacerber les discriminations à leur endroit au lieu de les corriger.

Conséquemment, pour les candidates et candidats membres des groupes cibles qui participent à des processus externes : les sensibiliser à l'importance de se déclarer comme membres des groupes cibles lors de leur inscription :

- Revoir le contenu du portail d'Emploi à la Ville pour **accentuer l'importance** de se déclarer membre d'un groupe cible ;
- S'assurer que les appels à candidatures permettent un accès direct à la section portant sur l'accès à l'égalité en emploi du portail.

De plus, afin d'obtenir un portrait plus juste de leur présence au sein de la Ville et de ses entités, des actions doivent être entreprises pour que les employées et employé.es qui hésitent encore à mentionner leur appartenance à un groupe cible **soient sensibilisés** à l'importance de le faire.

- Former les employé.es de première ligne sur les enjeux LGBTQ+, et trouver le moyen de diffuser les emplois de la Ville dans les communautés LGBTQ+.

Actions de promotions

En ce qui a trait à l'attraction, les efforts de promotion doivent être poursuivis afin que les membres des minorités visibles et ethniques, autochtones et personnes handicapées et de la communauté LGBTQ+ continuent de s'inscrire en grand nombre à des processus externes. Il est important de miser sur une **masse critique** des candidat.es de groupes cibles. Dans un souci d'efficacité, les moyens pour les rejoindre doivent être améliorés et mieux ciblés, notamment par la création de nouveaux partenariats avec des organismes œuvrant en employabilité et organismes à caractère ethnique de la société civile.

Reconnaissance des efforts déployés

Afin de favoriser l'atteinte des objectifs fixés en matière d'accès à l'égalité en emploi, il est recommandé de :

Déterminer et mettre en place des moyens de reconnaissance des résultats obtenus par les directions, les services et organismes performants de la Ville, en lien avec l'atteinte

des cibles. Rendre ces reconnaissances **publiques** par souci de **transparence et de reddition de compte** ~ Responsable : DG et Commissaire/inspecteur à la diversité et aux droits de la personne.

MESURES SPÉCIFIQUES ALLANT AU-DELÀ DE LA FORMATION | 6

- Créer un réseau d' « allié.es » contre le racisme: des employé.es volontaires qui recevront des formations approfondies sur le racisme et la discrimination en milieu de travail et qui serviront d'agents de changement pour une approche préventive et lorsque des situations ou événements se manifestent.
- Faire mention de l'accès à l'égalité dans le manuel des employé.es en expliquant ce que c'est vraiment et en détruisant les mythes entretenus au sujet du programme d'accès à l'égalité.
- Procéder à l'étude des griefs et plaintes (notamment dans le cadre de la nouvelle politique contre le harcèlement psychologique et sexuel) reçus qui concernent des employé.es racisé.es et Autochtones pour déterminer s'il peut y avoir des liens avec le racisme.
- Procéder à un exercice de consultation des employé.es des groupes cibles pour qu'ils puissent rendre compte des obstacles rencontrés et des stratégies individuelles qu'ils ont dû mettre en œuvre tout au long de leur carrière.
- Entreprendre une vaste campagne de sensibilisation grand public sur l'importance de l'accès à l'emploi. La campagne s'étalerait sur une période de trois (3) ans et viserait un impact réel et un effet transformateur. La Table encourage à Ville de Montréal à établir une entente de collaboration avec d'autres municipalités de manière étendre la portée de la campagne de sensibilisation. Une telle collaboration offrirait une occasion pour réfléchir collectivement avec d'autres municipalités sur les défis de la diversité, l'inclusion et la lutte contre les discriminations dans le domaine de l'emploi.

5. LES AUTRES LEVIERS DONT DISPOSE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE POUR FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS LE DOMAINE DE L'EMPLOI

5.1 Approvisionnement/Obligations contractuelles et diversité montréalaise

RECOMMANDATIONS | 7

Exiger que les contractants de la Ville instaurent et mettent en œuvre des mesures et des programmes efficaces en faveur de la diversité.

S'assurer autant que possible que les produits/résultats des contrats de service reflètent la diversité de Montréal (par exemple, éviter un autre fiasco des publicités pour le 375^e). Envisager des sanctions/conséquences pour les administrateurs qui échouent à atteindre les objectifs de la diversité.

5.2 Mécanismes de suivis et d'évaluation systématiques

L'insuffisance des systèmes et des mécanismes de suivi et d'évaluation limite l'aptitude et les capacités de l'administration municipale montréalaise à mesurer les impacts directs et indirects de ses programmes, ses mesures et ses initiatives.

RECOMMANDATIONS | 8

À cet égard, la Table exhorte la Ville à systématiquement, développer une approche évaluative pour tous ses programmes, mesures et initiatives en y définissant des indicateurs de résultats et des cibles à atteindre. Il est impératif que les **pratiques d'embauche** ainsi que les **activités de formation** soient accompagnées d'instruments d'évaluation et de mesure adaptés.

- Identification des facteurs de succès et de risque
- Suivi à l'aide d'indicateurs de mesure : ces indicateurs permettront d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs
- Réajustement des prochaines actions
- Communication aux parties concernées

L'engagement de la Direction de la Ville est très important tout au long de ces phases.

6. CONCLUSION

Il est possible, en principe, d'accroître rapidement la représentativité des minorités, notamment dans les postes de gestion, de la haute direction et de cadres supérieurs au sein de l'administration municipale et des organismes para-municipaux. Il faut néanmoins, s'assurer de créer les conditions favorables et d'avoir une masse critique d'employé.es de la Ville de Montréal qui embrassent les valeurs et les principes qui sous-tendent l'équité et à l'égalité en emploi à tous les échelons. Il pourrait s'avérer nécessaire d'infléchir les forces d'inertie et de résistance actuelles. Voilà pourquoi la Table soutient que des moyens coercitifs et incitatifs doivent être mis en place pour éliminer les «blocages administratifs structurels». Autrement, cette situation de déficit de représentativité au sein de la Ville risque de perdurer. L'amélioration de la représentation et de représentativité, notamment dans les postes de gestion, de la haute direction et de cadres supérieurs doit être combinée à un habile, sensible et lucide dosage **d'éducation**,

de persuasion, d'exhortation et de coercition. C'est par la complémentarité de ces approches que l'administration municipale parviendra à des résultats significatifs qui permettront une représentation plus juste, plus équitable et pérenne des groupes les plus touchés par les discriminations systémiques et le racisme dans le domaine de l'emploi.

Selon la Table, il va de soi que le rendement en matière de diversité dans le domaine de l'emploi doit en bonne partie être axé sur l'obligation de résultats. La reddition de comptes et l'imputabilité des détenteurs de charges publiques à la Ville de Montréal constituent selon la Table, la pierre angulaire de toutes stratégies propres à lever les obstacles structurels qui compromettent l'accès à l'égalité en emploi.

Enfin, la Table est d'avis que le **leadership politique** de l'administration municipale montréalaise est un levier indispensable au développement des politiques de diversité et d'inclusion pour parvenir à surmonter les défis de société que sont la lutte aux discriminations et au racisme dans le domaine de l'emploi au sein de la Ville et des organismes para-municipaux.

ANNEXE 1 : DÉFINITIONS

DIVERSITÉ : coexistence de plusieurs modes de pensée, courants ou opinions au sein d'une société, d'une collectivité, d'un système organisé (Académie Française, parution de 1986).

INCLUSION : principe qui reconnaît que chaque personne est membre à part entière du groupe et de la société. Selon Mercier, l'inclusion est un « processus dialectique où d'un côté la personne en situation de handicap [physique ou social] cherche à s'adapter le plus possible aux normes sociales, et de l'autre, les normes sociales s'adaptent pour accepter les différences : développement de stratégies par lesquelles chaque population, avec ses spécificités, devrait trouver sa place ».

DISCRIMINATION : distinction, exclusion ou préférence fondée sur les motifs interdits par la Charte des droits et libertés de la personne qui a pour effet de détruire ou de compromettre l'exercice de ces droits et libertés. Ces motifs sont : la « race », la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. La discrimination peut se manifester tant par l'exclusion que par le harcèlement ou le traitement défavorable. (MICC, 2008). C'est lorsqu'un individu ou un groupe d'individus est traité différemment en raison de caractéristiques personnelles. La discrimination peut se manifester sous la forme d'une distinction, d'une exclusion ou d'une préférence. Elle peut être exercée par un individu ou par une organisation (Commission de droits de la personne et des droits de la jeunesse, CDPD)

INTÉGRATION : interdépendance harmonieuse entre les membres d'un groupe. À l'intérieur d'un groupe, l'intégration est l'ensemble des phénomènes d'interaction qui provoquent une accommodation et un ajustement réciproques et qui amènent ainsi chaque membre à une conscience de son identification avec ce groupe (Lexique de l'interculturel - Ressources pour enseigner de l'académie de Grenoble, 2010).

INTERCULTURALISME favorise ainsi les échanges entre des personnes et des groupes de cultures différentes dans une interaction dynamique misant dès lors sur des relations interculturelles au sein de la collectivité.

Les RELATIONS INTERCULTURELLES renvoient les individus et les groupes de cultures différentes à leurs capacités d'être en relation en vue de permettre la création d'une culture commune, condition essentielle pour le vivre ensemble.

Le VIVRE ENSEMBLE est la capacité et l'assentiment des habitants, dans un environnement de diversité sociale et culturelle, à partager harmonieusement leur lieu de vie.

La COHÉSION SOCIALE résulte d'un ensemble d'actions qui favorise l'inclusion, le respect de la diversité et le vivre-ensemble. Ainsi, les membres d'une même société, à toutes les étapes de leur vie, se sentent acceptés et reconnus, peu importe leur origine culturelle ou ethnique, leur sexe ou leur orientation sexuelle, leur âge, leur religion, leur allégeance politique, leur condition familiale, sociale ou physique. L'exclusion sociale extrême étant la pauvreté et l'itinérance, des actions globales et intégrées doivent avoir pour objectif d'y mettre fin. (Politique du développement social : Montréal de tous les possible, Ville de Montréal)

Des MILIEUX INCLUSIFS permettent la participation pleine et entière des Montréalaises et Montréalais de toutes origines et de toutes conditions. (Politique du développement social : Montréal de tous les possible, Ville de Montréal)

RACISME : idéologie qui se traduit par des préjugés, des pratiques de discrimination, de ségrégation et de violence, impliquant des rapports de pouvoir entre des groupes sociaux, qui a une fonction de stigmatisation, de légitimation et de domination, et dont les logiques d'infériorisation et de différenciation peuvent varier dans le temps et l'espace (CASNAV, Lexique de l'interculturel, Ressources pour enseigner de l'académie de Grenoble, 2010). Le racisme possède plusieurs dimensions. On peut le définir comme l'ensemble des idées, des attitudes et des actes qui visent ou aboutissent à inférioriser des groupes ethnoculturels et nationaux sur les plans social, économique, culturel et politique, les empêchant ainsi de profiter pleinement des avantages consentis à l'ensemble des citoyens (MICC, 2008).

RACISME SYSTÉMIQUE : La production sociale d'une inégalité fondée sur la race dans les décisions dont les gens font l'objet et les traitements qui leur sont dispensés. L'inégalité raciale est le résultat de l'organisation de la vie économique, culturelle et politique d'une société. Barreau du Québec.

PERSONNES RACISÉES : La notion de “groupe racisé” ou de “minorité racisée” réfère à un processus de racisation et signifie ici l’extension d’une signification raciale à des relations non classifiées ou caractérisées en termes raciaux dans une phase antérieure. (Omi et Winant, 1986, p. 69). Ainsi le groupe racisé renvoie aux groupes porteurs d’identité citoyenne et nationale précise, mais cibles du racisme. Notons que la Loi sur l’équité en matière d’emploi réfère à la notion de minorité visible qui désigne «les personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n’ont pas la peau blanche». **UN LEXIQUE DU RACISME** : Étude sur les définitions opérationnelles relatives au racisme et aux phénomènes connexes par Micheline Labelle Université du Québec à Montréal (UQAM).

L’IDENTITÉ DE GENRE désigne le genre (ex: femme, homme, non-binaire, etc.) auquel une personne s’identifie, sans égard à ce que la ou le médecin a coché sur son acte de naissance ; c’est un sentiment profond et intime. Pour cette raison, seule la personne peut affirmer son identité (auto-identification) et s’engager, s’il y a lieu, dans un parcours de transition qui lui convient.

TRANS (adj.) Terme inclusif désignant toutes les personnes qui ne s’identifient pas au genre qui leur a été assigné à la naissance. Elles ont en commun leur transitude (le fait d’être trans). Certaines personnes transitionnent de manière sociale et/ou médicale, de manière binaire ou non binaire.

LGBTQIA+, LGBT, LGBTI, LGBTQ. Acronymes regroupant différents termes désignant des pratiques et des subjectivités non-normatives quant à l’orientation sexuelle, à l’identité et à l’expression de genre, et +

<https://fneeq.qc.ca/wp-content/uploads/Glossaire.pdf>

<http://setue.net/wp-content/uploads/2018/04/Guide-enjeux-LGBTQIA-UQAM-2017.pdf>

ANNEXE 2 : EVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION ET PROGRESSION DE L'EMBAUCHE PAR GROUPES CIBLÉS

Évolution de la représentativité des groupes visés parmi les effectifs de la Ville de Montréal (nombre et %)										
	31-déc-13	31-déc-14	31-déc-15	31-déc-16	31-déc-17	31-déc-18				
Total Ville										
Minorités visibles	2 822	10,72%	2 817	11,04%	2 986	11,69%	3 195	12,41%	3315	12,96%
Minorités ethniques	1 417	5,38%	1 391	5,45%	1 438	5,63%	1 465	5,69%	1 472	5,76%
Femmes	10030	38,10%	9690	37,38%	9757	38,20%	9769	37,96%	9761	38,17%
Autochtones	71	0,27%	71	0,28%	67	0,26%	73	0,28%	75	0,29%
Personnes handicapées	243	1,35%	256	1,49%	228	1,31%	207	1,19%	192	1,11%
Total employés	26324		25512		25543		25735		25570	25687
Pour les personnes handicapées, le total des employés ne comprend pas les policiers, pompiers et chauffeurs cols bleus pour lesquels il n'y a pas d'objectifs d'embauche. Pour ce groupe, les pourcentages sont établis sur le nombre d'employés visés.										
Cols blancs										
Minorités visibles	1 517	17,09%	1 548	18,13%	1 704	19,95%	1 783	20,93%	1834	21,99%
Minorités ethniques	618	6,96%	618	7,24%	646	7,56%	652	7,65%	658	7,89%
Femmes	5126	57,76%	4913	57,54%	4890	57,25%	4853	56,97%	4778	57,29%
Autochtones	18	0,20%	19	0,22%	18	0,19%	14	0,16%	15	0,18%
Personnes handicapées	88	0,99%	82	0,96%	68	0,80%	68	0,80%	67	0,78%
Total employés	8874		8539		8542		8519		8340	8512
Cols bleus										
Minorités visibles	480	8,97%	451	8,78%	432	8,67%	506	9,79%	521	10,43%
Minorités ethniques	300	5,61%	294	5,73%	298	5,98%	306	5,92%	299	5,98%
Femmes	972	18,17%	927	18,06%	917	18,40%	912	17,65%	877	17,55%
Autochtones	25	0,47%	22	0,43%	21	0,42%	22	0,43%	21	0,42%
Personnes handicapées	124	3,20%	142	3,91%	132	3,57%	111	3,03%	98	2,78%
Total employés	5349		5134		4983		5166		4997	4790
Pompiers										
Minorités visibles	19	0,80%	18	0,77%	19	0,80%	24	1,02%	23	0,99%
Minorités ethniques	38	1,60%	37	1,59%	37	1,56%	38	1,61%	40	1,72%
Femmes	32	1,35%	31	1,33%	31	1,31%	30	1,27%	29	1,25%
Autochtones	2	0,08%	2	0,09%	4	0,17%	4	0,17%	5	0,21%
Personnes handicapées	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total employés	2375		2330		2374		2354		2326	2299
Personnel policier (agents et officiers syndiqués)										
Minorités visibles	302	6,71%	310	6,92%	313	7,00%	326	7,36%	334	7,44%
Minorités ethniques	183	4,06%	183	4,09%	178	3,98%	180	4,06%	177	3,94%
Femmes	1417	31,46%	1434	32,02%	1447	32,34%	1441	32,53%	1465	32,65%
Autochtones	18	0,40%	22	0,49%	15	0,34%	17	0,38%	19	0,42%
Personnes handicapées	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total employés	4504		4478		4474		4430		4487	4444
Professionnels généraux										
Minorités visibles	251	13,03%	233	12,95%	235	12,67%	256	13,37%	274	13,64%
Minorités ethniques	119	6,18%	106	5,89%	114	6,15%	120	6,27%	128	6,37%
Femmes	1059	54,98%	996	55,36%	1051	56,66%	1085	56,66%	1141	56,79%
Autochtones	2	0,10%	2	0,11%	2	0,11%	3	0,16%	4	0,20%
Personnes handicapées	11	0,57%	16	0,89%	14	0,75%	13	0,68%	12	0,60%
Total employés	1926		1799		1855		1915		2009	2150
Cadres de direction										
Minorités visibles	7	3,93%	6	3,43%	7	3,78%	4	2,11%	4	1,98%
Minorités ethniques	4	2,25%	5	2,86%	4	2,16%	2	1,05%	3	1,49%
Femmes	52	29,21%	56	32,00%	63	34,05%	67	35,26%	79	39,11%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,53%	2	0,99%
Total employés	178		175		185		190		202	206
Cadres administratifs										
Minorités visibles	83	4,88%	84	5,06%	86	5,16%	99	5,88%	112	6,55%
Minorités ethniques	69	4,06%	61	3,67%	71	4,26%	82	4,87%	81	4,74%
Femmes	773	45,47%	748	45,03%	750	45,02%	762	45,28%	786	44,82%
Autochtones	4	0,24%	6	0,36%	5	0,30%	6	0,36%	7	0,41%
Personnes handicapées	17	1,00%	13	0,78%	12	0,72%	12	0,71%	12	0,70%
Total employés	1700		1661		1666		1683		1709	1766
Cadres non civils pompiers										
Minorités visibles	0	0,00%	0	0,00%	1	1,32%	2	2,60%	2	2,74%
Minorités ethniques	1	1,43%	1	1,64%	1	1,32%	1	1,30%	1	1,37%
Femmes	1	1,43%	1	1,64%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total employés	70		61		76		77		73	67
Brigadiers scolaires										
Minorités visibles	48	7,47%	47	7,45%	58	8,72%	62	9,61%	57	8,76%
Minorités ethniques	41	6,38%	41	6,50%	38	5,71%	34	5,27%	27	4,15%
Femmes	374	58,18%	361	57,21%	371	55,79%	367	56,90%	364	55,91%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,16%	1	0,15%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total employés	643		631		665		645		651	684
Professionnels architectes										
Minorités visibles	2	5,13%	2	5,56%	2	5,26%	2	5,00%	2	5,41%
Minorités ethniques	1	2,56%	1	2,78%	1	2,63%	1	2,50%	1	2,63%
Femmes	18	48,15%	17	47,22%	19	50,00%	18	45,00%	17	45,95%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total employés	39		36		38		40		37	38
Professionnels juristes										
Minorités visibles	10	8,33%	9	7,89%	9	7,32%	8	6,15%	6	4,65%
Minorités ethniques	8	6,67%	7	6,14%	8	6,50%	7	5,38%	8	6,20%
Femmes	72	60,00%	72	63,16%	83	67,48%	88	67,69%	85	65,89%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total employés	120		114		123		130		129	129
Professionnels scientifiques										
Minorités visibles	99	23,68%	101	23,99%	108	24,55%	111	24,18%	135	27,33%
Minorités ethniques	27	6,46%	26	6,18%	31	7,05%	31	6,75%	39	7,89%
Femmes	116	27,75%	115	27,32%	118	26,82%	127	27,67%	142	28,74%
Autochtones	2	0,48%	3	0,71%	3	0,68%	4	0,87%	2	0,40%
Personnes handicapées	1	0,24%	1	0,24%	1	0,23%	1	0,22%	1	0,20%
Total employés	418		421		440		459		494	490
Cadres policiers										
Minorités visibles	4	3,13%	8	6,02%	12	9,84%	12	9,45%	11	9,24%
Minorités ethniques	8	6,25%	11	8,27%	11	9,02%	11	8,66%	10	8,40%
Femmes	18	14,06%	19	14,29%	17	13,93%	19	14,96%	18	15,13%
Autochtones	0	0,00%	1	0,75%	1	0,82%	1	0,79%	1	0,84%
Personnes handicapées	2	1,56%	2	1,50%	1	0,82%	1	0,79%	0	0,00%
Total employés	128		133		122		127		119	112

Total Ville	Evolution de l'embauche des groupes visés à la Ville de Montréal (nombre et %)											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Minorités visibles	638	22,70%	388	20,78%	511	21,73%	486	21,33%	580	21,49%	681	25,18%
Minorités ethniques	216	7,69%	122	6,53%	170	7,23%	156	6,85%	175	6,48%	219	8,10%
Femmes	1241	44,16%	714	38,24%	948	40,31%	981	43,06%	1218	45,13%	1332	48,56%
Autochtones	3	0,11%	7	0,37%	7	0,30%	8	0,35%	12	0,44%	12	0,44%
Personnes handicapées	14	0,50%	4	0,21%	10	0,43%	13	0,57%	16	0,59%	9	0,33%
Total embauches	2810		1867		2352		2278		2699		2704	

Pour les personnes handicapées, le total des embauches ne comprend pas les policiers, pompiers et chauffeurs ools bleus pour lesquels il n'y a pas d'objectifs d'embauche.

COLS BLANCS	Evolution de l'embauche des groupes visés à la Ville de Montréal (nombre et %)											
	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Minorités visibles	477	26,80%	306	28,36%	399	31,77%	363	28,86%	423	29,15%	461	31,53%
Minorités ethniques	151	8,48%	87	8,06%	125	9,95%	102	8,11%	113	7,79%	130	8,89%
Femmes	956	53,71%	494	45,78%	625	49,76%	646	51,35%	786	54,17%	766	52,39%
Autochtones	2	0,11%	4	0,37%	2	0,16%	2	0,16%	6	0,41%	4	0,27%
Personnes handicapées	11	0,62%	4	0,37%	9	0,72%	12	0,95%	10	0,69%	6	0,41%
Total embauches COLS BLANCS	1780		1079		1256		1258		1451		1462	
COLS BLEUS												
Minorités visibles	78	14,69%	38	16,81%	51	17,06%	45	15,52%	60	18,63%	79	21,64%
Minorités ethniques	31	5,84%	14	6,19%	18	6,02%	27	9,31%	20	6,21%	32	8,77%
Femmes	67	12,62%	33	14,60%	36	12,04%	47	16,21%	56	17,39%	63	17,28%
Autochtones	1	0,19%	1	0,44%	1	0,33%	0	0,00%	1	0,31%	0	0,00%
Personnes handicapées	1	0,19%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,31%	1	0,27%
Total embauches COLS BLEUS	531		226		299		290		322		365	
POMPIERS												
Minorités visibles	1	2,04%	0	0,00%	1	0,85%	5	6,94%	0	0,00%	5	8,93%
Minorités ethniques	0	0,00%	0	0,00%	1	0,85%	1	1,39%	2	2,99%	1	1,79%
Femmes	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,39%	0	0,00%	1	1,79%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	2	1,69%	1	1,39%	0	0,00%	5	8,93%
Personnes handicapées												
Total embauches POMPIERS	49		76		118		72		67		56	
POLICIERS												
Minorités visibles	5	100,00%	8	3,94%	15	6,41%	13	7,22%	14	5,81%	10	7,14%
Minorités ethniques	0	0,00%	0	0,00%	6	2,56%	5	2,78%	11	4,56%	8	5,71%
Femmes	1	20,00%	66	32,51%	67	28,63%	45	25,00%	70	29,05%	58	41,43%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	2	0,85%	2	1,11%	3	1,24%	1	0,71%
Personnes handicapées												
Total embauches POLICIERS	5		203		234		180		241		140	
PROFESSIONNELS GÉNÉRAUX												
Minorités visibles	42	22,11%	7	11,48%	16	12,21%	20	14,71%	30	14,02%	45	20,64%
Minorités ethniques	14	7,37%	2	3,28%	7	5,34%	10	7,35%	12	5,61%	17	7,80%
Femmes	112	58,95%	36	59,02%	81	61,83%	74	54,41%	114	53,21%	116	53,21%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,74%	1	0,47%	0	0,00%
Personnes handicapées	2	1,05%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,47%	0	0,00%
Total embauches PROFESSIONNELS GÉNÉRAUX	190		61		131		136		214		218	
CADRES DE DIRECTION												
Minorités visibles	1	11,11%	0	0,00%	1	7,14%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Minorités ethniques	0	0,00%	2	14,29%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Femmes	1	11,11%	4	28,57%	4	28,57%	11	45,83%	10	66,67%	9	40,91%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total embauches CADRES DE DIRECTION	9		14		14		24		15		22	
CADRES ADMINISTRATIFS												
Minorités visibles	8	6,78%	4	5,80%	5	5,00%	10	7,09%	11	7,75%	22	13,25%
Minorités ethniques	11	9,32%	2	2,90%	5	5,00%	7	4,96%	4	2,82%	8	4,82%
Femmes	45	38,14%	23	33,33%	44	44,00%	73	51,77%	63	44,37%	84	50,60%
Autochtones	0	0,00%	1	1,45%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,70%	2	1,20%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	1	1,00%	0	0,00%	3	2,11%	2	1,20%
Total embauches CADRES ADMINISTRATIFS	118		69		100		141		142		166	
PROFESSIONNELS ARCHITECTES												
Minorités visibles	1	50,00%		5/0	0	0,00%	0	0,00%	1	33,33%	0	0,00%
Minorités ethniques	0	0,00%		5/0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Femmes	2	100,00%		5/0	2	100,00%	1	25,00%	1	33,33%	1	50,00%
Autochtones	0	0,00%		5/0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%		5/0	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total embauches PROFESSIONNELS ARCHITECTES	2		0		2		4		3		2	
PROFESSIONNELS JURISTES												
Minorités visibles	2	10,00%	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	8,33%
Minorités ethniques	0	0,00%	0	0,00%	1	5,56%	0	0,00%	1	4,76%	1	8,33%
Femmes	11	55,00%	7	63,64%	16	88,89%	9	60,00%	10	47,62%	7	58,33%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total embauches PROFESSIONNELS JURISTES	20		11		18		15		21		12	
PROFESSIONNELS SCIENTIFIQUES												
Minorités visibles	15	24,59%	8	26,67%	8	18,18%	8	16,33%	25	32,89%	15	35,71%
Minorités ethniques	2	3,28%	2	6,67%	2	4,55%	2	4,08%	8	10,53%	6	14,29%
Femmes	22	36,07%	5	16,67%	8	18,18%	16	32,65%	30	39,47%	11	26,19%
Autochtones	0	0,00%	1	3,33%	0	0,00%	1	2,04%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total embauches PROFESSIONNELS SCIENTIFIQUES	61		30		44		49		76		42	
CADRES NON CIVILS POMPIERS												
Minorités visibles		5/0	0	0,00%	0	0,00%		5/0	0	0,00%	0	0,00%
Minorités ethniques		5/0	0	0,00%	0	0,00%		5/0	0	0,00%	0	0,00%
Femmes		5/0	0	0,00%	0	0,00%		5/0	0	0,00%	0	0,00%
Autochtones		5/0	0	0,00%	0	0,00%		5/0	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées		5/0	0	0,00%	0	0,00%		5/0	0	0,00%	0	0,00%
Total embauches CADRES NON CIVILS POMPIERS			2		4				3		5	
BRIGADIERS SCOLAIRES												
Minorités visibles	8	17,78%	16	16,67%	15	11,36%	22	20,18%	16	11,11%	43	20,09%
Minorités ethniques	7	15,56%	4	4,17%	5	3,79%	2	1,83%	4	2,78%	16	7,48%
Femmes	24	53,33%	46	47,92%	65	49,24%	58	53,21%	76	52,78%	116	54,21%
Autochtones	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,92%	0	0,00%	0	0,00%
Personnes handicapées	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,92%	1	0,69%	0	0,00%
Total embauches BRIGADIERS SCOLAIRES	45		96		132		109		144		214	

RÉFÉRENCES

CDPDJ (2012), Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « Testing » mené dans la grande Montréal, p.58

Chicha, M.-T., Deraedt, E. (2009), «Genre, migration et déqualification : des trajectoires contrastées. Études de cas de travailleuses migrantes à Genève», Cahiers des migrations internationales, n° 97.

Chicha-Pontbriand, M.-T. (1989). Discrimination systémique: Fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi, Cowansville, Yves Blais

Chicha, M-T et Charest, É. 2013. Les programmes d'accès à l'égalité : une politique désuète? Revue du CREMIS. Vol. 6, NO. 2. pp. 4-9. www.cremis.ca

Chicha, M-T et Charest, É. 2013. Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985. 150 pages. CEETUM. <http://www.ceetum.umontreal.ca/documents/publications/2013/chicha-charest-2013.pdf>

Chicha, M-T. 2013. La discrimination à l'embauche au Québec. Relations. Numéro 763. Mars. pp. 20-21.

Eid, P., (2012). «Les inégalités "ethnoraciales" dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination», Recherches sociographiques, vol. 13, n° 2, p. 415-450.

Gouvernement du Québec (2018), Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques, Une fonction publique forte de sa diversité, p. 21

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617

Labelle, M. (2007), *Les dimension d'intégration des immigrants, des minorités ethnoculturelles et des groupes racisés au Québec.*

Pierre, M. (2012), La haute fonction publique «administrante»: un regard contrasté sur les déterminants de la représentation des minorités racisées, *Observatoire international sur le racisme et les discriminations (2012)*, *Bulletin de l'Observatoire international sur le racisme et les discriminations*, Vol.8, Numéro 2

Sous la direction de Pierre, M. (2005), Racisme et discrimination : perspectives et enjeux, Revue Nouvelles Pratiques sociales, UQAM, vol. 17, no. 2

Service Public fédéral, Personnel et Organisation (2010), Élaborer une politique de diversité, Guide méthodologique, p.112

Conseil interculturel de Montréal, 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, 2011.

[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/CONSEIL_INTERC_FR/MEDIA/DOCUMENTS/Av
is_CIM_pae.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/CONSEIL_INTERC_FR/MEDIA/DOCUMENTS/Av
is_CIM_pae.pdf)

Ville de Montréal (2016), Plan d'action pour la diversité en emploi 2016-2019, p. 34

Liens internet :

Commission européenne - Communiqué de presse (2017) Diversité et inclusion: la Commission européenne prend des mesures pour que les femmes représentent au moins 40 % de son personnel d'encadrement et lance une stratégie globale

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-2070_fr.htm

Commission européenne, Equality of treatment, The Commission's treatment of employees, contractors, funding recipients, and citizens who wish to participate in the law making process.

https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/service-standards-and-principles/equality-treatment_en

Des SAVOIRS sur l'INCLUSION et l'EXCLUSION des personnes LGBTQ UNDERSTANDING INCLUSION and EXCLUSION of LGBTQ People (UNIE-LGBTQ)

https://savie-lgbtq.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/06/Fiche_Synthese_2_Experientiel_FR_Web_FINAL.pdf