

2 juin 2021

Avis sur l'accès à l'égalité en emploi

Accès à l'égalité en emploi : vers une culture de l'équité

ccril

Comité consultatif
sur les relations
interculturelles
de Laval



Avis adopté lors de l'assemblée des membres du CCRIL le 11 mai 2021.

Membres du CCRIL

Malorie Sarr-Guichaoua
Jean-Philippe Beaudoin
Chaïma Ben Miloud
Emmanuel Bulamatari
William Korbatly
Serge Teupé
Laval Villeneuve

Membre du sous-comité Avis sur le programme d'accès à l'égalité en emploi

Malorie Sarr-Guichaoua
Jean-Philippe Beaudoin
Serge Teupé

Coordination de l'avis et aide à la rédaction

Marilyne Alerte

Soutien administratif

Élyse Faucher

Recherche et rédaction

Kamel Béji, professeur titulaire au département des relations industrielles de l'Université Laval et titulaire de la Chaire de recherche sur l'intégration et la gestion des diversités en emploi (CRIDE)

Révision linguistique

Line Richer Communications

Conception graphique

Service des communications et du marketing

Comité consultatif sur les relations interculturelles de la Ville de Laval

3131, boulevard Saint-Martin Ouest, 5^e étage
C. P. 422, succursale Saint-Martin
Laval (Québec) H7V 3Z4

comite.interculturel@laval.ca

<https://www.laval.ca/Pages/Fr/A-propos/comite-consultatif-relations-interculturelles.aspx>

Tableau synthèse des recommandations

Les recommandations de ce tableau ont été abrégées dans le but de vous présenter une synthèse. Merci de vous référer au texte de l'avis pour le libellé complet des recommandations.

Dotation

Offre d'emploi

R1. Lors de la dotation en personnel, donner un signal écrit et clair que les MVE et/ou les personnes immigrantes détenant un diplôme étranger sont invitées à poser leur candidature.

R2. Utiliser l'affichage de postes à l'interne, lorsque cela est pertinent, comme outil pour retenir les MVE et améliorer leur ascension professionnelle.

R3. Bonifier le programme de parrainage professionnel.

Sélection des candidats

R4. Actualiser les **outils de sélection**.

R5. Sensibiliser les personnes responsables des entrevues aux biais culturels.

R6. Outre le savoir-faire, valoriser l'apport du savoir-être et du « **savoir-être différemment** » dans la définition même des critères de compétence.

R7. Reconnaître l'expérience des MVE acquise à l'étranger.

R8. Prendre le temps de connaître le parcours de la personne afin de s'assurer de ses compétences pour le poste à pourvoir.

R9. S'assurer que les **comités de sélection sont diversifiés**. Pour les postes de direction, nous recommandons la présence d'une personne des ressources humaines engagée dans une démarche de réduction des écarts de représentativité et formée en équité, diversité et inclusion.

R10. Tenir des **statistiques claires** sur les candidatures, les personnes retenues, les personnes invitées en entrevue en fonction de la ou des catégories auxquelles elles appartiennent.

R11. Identifier des personnes-ressources pour rendre accessible le processus de plainte lorsqu'une personne vit une situation de discrimination à l'embauche (ex. : lors d'un affichage interne).

Gestion de la diversité

Accueil des employés

R12. Dès l'embauche, prévoir une rencontre avec la personne qui entre en poste pour préciser les valeurs de l'entreprise et la culture organisationnelle.

R13. Pour faciliter son intégration en emploi, jumeler la personne embauchée provenant des MVE avec un employé d'expérience.

Intégration des employés

R14. Revoir la politique de formation pour une meilleure inclusion au sein de la Ville: la formation doit utiliser des outils innovants et concrets aboutissant à la mise en place de pratiques inclusives réduisant les risques de discrimination systémique.

R15. Impliquer les personnes des MVE dans le processus d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues, qu'elles soient immigrantes ou non.

R16. Sensibiliser les collectifs de travail aux relations interculturelles et à la différence.

R17. Élaborer et communiquer une **politique claire de gestion de la diversité** en milieu de travail, notamment pour les MVE.

R18. Renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance par des activités de partage culturel.

R19. Traiter au cas par cas les demandes d'accommodements raisonnables en prenant le temps d'expliquer à tous les employés les raisons de permission ou de refus de ces accommodements.

R20. Adapter le processus d'intégration afin de permettre une intégration graduelle et durable des MVE, particulièrement pour les immigrants récents.

R21. Multiplier les échanges avec les personnes des MVE pour s'assurer de leur satisfaction au travail.

Maintien en emploi

R22. Identifier des personnes-ressources pour rendre accessible le processus de plainte lorsqu'une personne vit une situation de discrimination en cours d'emploi.

R23. Valoriser la médiation dans certains cas de conflit de travail reliés à des allégations de discrimination risquant d'amener une rupture du lien d'emploi.

R24. Faire des entrevues de départ lorsqu'une personne souhaite quitter son emploi, afin d'envisager des solutions pour le maintien en emploi.

R25. Tenir des statistiques et des données qualitatives sur les départs des employés issus des MVE.

Communications

Communications internes

R26. Réaliser un **plan stratégique de communication** (interne et externe) et un calendrier des livrables avec un budget associé.

R27. Communiquer la politique de gestion de la diversité en milieu de travail, afin de transmettre à tout le personnel le message que la Ville de Laval est une ville accueillante et inclusive, et l'informer des actions qui sont posées en ce sens.

R28. Préparer et inclure des messages clairs dans les médias de diffusion interne (infolettre, intranet), précisant que la Ville de Laval valorise l'inclusion de la diversité et de la main-d'œuvre et que les comportements discriminants ne sont aucunement tolérés.

R29. Engager avec les employés un **dialogue** sur le respect, l'inclusion et les avantages en ce qui a trait à une main-d'œuvre diversifiée et instaurer des mécanismes de communication ascendante permettant aux employés de partager leurs suggestions, mais aussi leurs craintes ou leurs préoccupations quant à la manière dont se vit la diversité dans l'organisation.

R30. Souligner le calendrier interculturel et en utiliser les activités pour du Team Building.

Communications externes

R31. Afficher sur le site Web de la Ville de Laval, la politique de gestion de la diversité afin qu'elle soit connue des éventuels candidats et qu'elle contribue activement au recrutement.

R32. Démontrer clairement à la communauté que la Ville de Laval est une ville socialement intelligente concrétisant son appui à l'égard de la diversité par des moyens concrets et visibles.


R33. Diffuser les engagements de la Ville dans l'infolettre aux citoyens en mettant en lumière les employés issus de la diversité.

R34. Maintenir les représentations dans les salons de l'emploi et afficher les engagements en matière de diversité.

R35. Réaliser des activités lors de la Semaine québécoise des rencontres interculturelles, y attribuer un budget et publiciser ces activités à l'externe.

R36. Adopter des pratiques communicationnelles qui sont le plus inclusives possible, impliquant les MVE dans toutes leurs dimensions.

Participation des partenaires et parties prenantes




R37. Établir des partenariats avec les acteurs et les parties prenantes dans le recrutement des MVE; organismes d'intégration, chambres de commerce, regroupements ethnoculturels, etc.

R38. Établir des partenariats avec des institutions de formation professionnelle (centres de formation professionnelle, cégeps, École nationale de police, services de placement des universités, etc.).

R39. Assurer une collaboration et un dialogue ouvert avec les associations syndicales sur les pratiques de gestion de la diversité.

Recommandation finale



R40. Affecter suffisamment de ressources humaines permanentes et spécialisées au sein du Service des ressources humaines de la Ville de Laval afin de faire progresser et d'assurer le suivi du dossier de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

Table des matières

Tableau synthèse des recommandations	iii
Mot de la présidente	2
Mandat du CCRIL	3
Introduction	4
1. Contexte	6
1.1 Contexte général	6
1.2 Contexte sociodémographique de Laval	6
1.3 Loi sur l'accès à l'égalité en emploi	7
1.4 Principes directeurs	8
2. Méthodologie	10
3. Analyse	13
3.1 Situation actuelle à la Ville de Laval	13
3.1.1 Outils de calcul	13
3.1.2 Représentativité actuelle	14
3.1.3 Mesures de redressement proposées par la Ville de Laval	15
3.2 Champs d'action en faveur d'une meilleure représentativité des minorités visibles ou ethniques	18
3.2.1 Les processus de dotation en personnel	19
3.2.2 La gestion de la diversité	25
3.2.3 Les communications	29
3.2.4 Participation de partenaires et parties prenantes	32
Conclusion	34
Remerciements	35
Références	36

Mot de la présidente

C'est avec une grande fierté que les membres du Comité consultatif sur les relations interculturelles de Laval et moi-même vous présentons cet avis sur l'accès à l'égalité en emploi au sein de la Ville de Laval.

Le 22 juin 2020, le maire de Laval, Marc Demers, et le directeur général de la Ville, Jacques A. Ulysse dévoilaient publiquement le *Nouveau regard sur le Service de police de Laval*, une démarche visant à la fois le Service de Police mais également l'ensemble des services municipaux et poursuivant notamment l'objectif d'améliorer la mise en œuvre du programme d'accès à l'égalité en emploi. C'est à travers cette démarche que la Ville a officiellement mandaté notre comité pour produire ce présent avis et en amorcer les travaux.

Cet avis n'est ni un livre de recettes, ni une liste de commandements. Les actions que nous y proposons et qui font suite à une analyse attentive de la documentation qui nous a été remise ainsi qu'à des entrevues avec des acteurs clés, ces actions s'inscrivent dans une démarche qui doit être globale et intégrée.

Le programme d'accès à l'égalité en emploi est certes un outil de gestion dont il est nécessaire de se saisir afin d'évaluer les écarts entre les différents groupes minoritaires et le groupe majoritaire. Néanmoins, fondé sur un principe de discrimination positive, une démarche contrainte, il devrait ultimement s'effacer au profit d'une véritable culture d'inclusion et de non-discrimination : une culture d'équité.

Les membres du CCRIL et moi-même souhaitons humblement pouvoir contribuer, grâce à cet avis, à faire émerger un « savoir agir » au sein des équipes de travail, une compétence collective inédite et profondément humaine : savoir accueillir, intégrer et accompagner la diversité, pour que Laval se revendique d'être une Ville « socialement intelligente » et moralement responsable.



Malorie Sarr-Guichaoua
Présidente du CCRIL

Mandat du CCRIL

Le CCRIL a pour mandat d'étudier toute question déterminée par le Comité exécutif de la Ville de Laval relativement à l'immigration, la diversité ethnoculturelle et les relations interculturelles, afin de renforcer le rôle de la Ville comme ville accueillante et inclusive sur les axes d'intervention suivants :

- Adaptabilité et accessibilité des services municipaux.
- Conditions de travail, accès à l'équité en emploi, ascension professionnelle.
- Mécanismes et conditions de participation citoyenne pour une meilleure représentation des personnes issues de la diversité ethnoculturelle en politique.
- Appui à l'intégration par l'emploi et la francisation.

Le CCRIL formule des avis ou des recommandations au Comité exécutif de la Ville sur toute autre question que le CCRIL juge à propos dans le cadre de son mandat, selon un mécanisme qui aura été déterminé par le Comité exécutif.

Dans le cadre de son mandat, le CCRIL assume notamment les responsabilités suivantes :

- Assurer une veille dynamique sur les enjeux en matière de relations interculturelles, d'inclusion et de participation citoyenne.
- Sensibiliser, informer et conseiller les instances municipales sur les enjeux en matière de relations interculturelles, d'inclusion et de participation citoyenne.
- Développer une connaissance des enjeux municipaux en lien avec les relations interculturelles.
- Proposer des solutions afin de maintenir des relations interculturelles harmonieuses et d'entretenir une dynamique d'échanges entre toutes les cultures.
- Établir un plan de travail annuel établissant ses priorités, de concert avec le Comité exécutif.
- Agir en complémentarité et en collaboration avec les organismes et instances de concertation existants, œuvrant dans le domaine des relations interculturelles à Laval.
- Accomplir toute autre fonction qui lui est assignée par le Comité exécutif.

Introduction

En juin 2020, la Ville de Laval dévoilait le *Nouveau regard du Service de police de Laval*¹, une réflexion sur les moyens à mettre en place pour offrir un service de proximité de qualité à l'ensemble des citoyens, sans distinction à l'égard de leurs origines ethniques ou de leur statut social². Cette démarche souligne l'importance d'aborder non seulement les questions du profilage racial et de discrimination, mais également des questions plus larges de « discrimination systémique, de relations interculturelles, de compréhension mutuelle et d'obstacles récurrents à la participation pleine et entière des citoyens de diverses origines. Dans ce contexte, les villes sont des acteurs de premier plan »³. Et la Ville de Laval, avec plus de 4000 employés, est un acteur primordial lorsqu'il est question d'inclusion et de diversité en emploi⁴.

C'est à travers cette grande démarche du « Nouveau regard » que le Comité consultatif sur les relations interculturelles de Laval (CCRIL) a reçu son premier mandat par le Comité exécutif, afin de :

« Produire un avis sur les moyens à mettre en œuvre pour assurer l'atteinte des objectifs du programme d'accès à l'égalité en emploi, afin que les effectifs de la Ville dans leur ensemble soient plus représentatifs de la réalité sociodémographique de Laval. Accompagner cet avis de recommandations et suggérer des solutions ».

Cet avis est d'une grande pertinence pour une ville multiculturelle comme la Ville de Laval : l'apport des personnes issues de l'immigration constitue une richesse économique, sociale et culturelle, notamment au niveau local. Ainsi, dans une société équitable et inclusive, la Ville de Laval a une responsabilité morale et sociale d'accueillir, d'intégrer et de favoriser le plein développement des personnes issues des communautés ethnoculturelles.

D'ailleurs, lors du Sommet sur la diversité ethnoculturelle et l'inclusion qui a eu lieu le 22 avril dernier, le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration annonçait un

¹ [nouveau-regard-spl.pdf \(laval.ca\)](#)

² Le genre masculin est utilisé dans ce texte afin de le rendre plus léger et ne se veut en aucun cas discriminatoire.

³ [nouveau-regard-spl.pdf \(laval.ca\)](#), p.2

⁴ Dans ce document, la « Ville de Laval » fait référence à l'institution municipale et la « ville de Laval » se réfère à toute l'agglomération géographique.

partenariat entre le gouvernement du Québec et la Ville de Laval. Le gouvernement du Québec et la Ville de Laval investissent 700 000 \$ pour améliorer l'intégration des personnes immigrantes sur le territoire lavallois⁵. Au cours de ce Sommet, le directeur général de la Ville de Laval a fixé une cible de 20 % d'employés, d'ici trois ans, qui proviennent de la diversité. Dans le même temps était annoncé le nouveau cadre de référence en immigration et diversité ethnoculturelle s'articulant autour de deux axes :

1. Un document-cadre comprenant les énoncés de valeurs, les grands principes et les orientations régionales.
2. Un cadre de prestation et d'adaptation de services qui servira de guide d'intervention pour l'offre de service aux citoyennes et aux citoyens dans un contexte interculturel.

Ces annonces arrivent à un moment où depuis un peu plus de trois ans, la Ville de Laval a mis en place plusieurs actions et pratiques managériales afin d'améliorer la représentativité des personnes issues de la diversité dans les différents corps d'emplois. Ces actions sont visibles tant dans ses discours que dans ses gestes concrets.

Le présent avis se veut donc inspirant pour **l'instauration d'une culture inclusive basée sur le respect, l'équité, l'échange interculturel et la valorisation de l'altérité au sein de la Ville de Laval.**

⁵ <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/partenariat-entre-le-gouvernement-du-quebec-et-la-ville-de-laval-quebec-et-laval-investissent-700000-pour-mieux-reussir-lintegration-des-personnes-immigrantes-sur-le-territoire-lavallois-30668>

1. Contexte

1.1 Contexte général

Le contexte de la mise en œuvre de cet avis épouse d'une manière cohérente, un contexte plus général que vit le Québec depuis quelques années, mais surtout depuis l'émergence de besoins en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans les organisations, autant privées que publiques. Globalement, inclure les personnes faisant partie de groupes minoritaires d'une manière équitable suggère que des pratiques soient mises en place d'une manière structurelle afin d'améliorer leur représentation dans les différentes catégories socioprofessionnelles, de veiller à une intégration en emploi durable des personnes appartenant à ces groupes et, à terme, d'instaurer une véritable culture d'attraction, d'intégration et de maintien en emploi des personnes en question.

1.2 Contexte sociodémographique de Laval

La lecture du *Portrait statistique : population immigrante de la région de Laval*⁶ met en exergue, entre autres, les proportions de personnes de minorités visibles ou ethniques à Laval selon le recensement de la population de 2016. On y constate par exemple que « 107 255 personnes lavalloises appartiennent à l'une des 12 catégories des minorités visibles, ce qui représente un peu plus du quart (26,1 %) de la population totale de Laval. » (p.119). Aussi, « la population immigrante à Laval représente 28,5 % de la population totale » (p.58) et, en tenant compte de la deuxième génération, cette proportion se situe à 51,3 %.

Par ailleurs, le taux de chômage est plus élevé chez les personnes immigrantes que chez les non immigrants⁷. De plus, le revenu d'emploi médian des personnes immigrantes s'élève à 42 056 \$, alors que celui des personnes non immigrantes atteint 52 500 \$; l'écart

⁶ Ville de Laval (2019), *Portrait statistique : population immigrante de la région de Laval*. En ligne : <https://www.laval.ca/Documents/Pages/Fr/A-propos/cartes-statistiques-et-profil-socioeconomique/statistiques-et-profil-socioeconomique/portrait-immigration-laval.pdf>.

⁷ Ville de Laval (2019). *Portrait statistique : population immigrante de la région de Laval*, p. 146, 153 ; le taux de chômage est de 8,3% chez les immigrants et de 6,3% chez les non-immigrants. Le taux d'emploi est de 60,2% pour les immigrants et de 62,6% chez les non-immigrants.

demeure important même lorsque les personnes immigrantes et non immigrantes ont le même niveau d'étude⁸.

Ces chiffres sont assez éloquents et démontrent clairement que le défi de représentation des minorités visibles ou ethniques en est un de taille pour les organisations en général et, en particulier, pour la Ville de Laval.

1.3 Loi sur l'accès à l'égalité en emploi

La Ville de Laval en tant qu'organisme public est soumise à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics*⁹. Cette loi vise à corriger la situation de certains groupes victimes de discrimination. La Ville doit ainsi « procéder à l'analyse de ses effectifs afin de déterminer, pour chaque type d'emploi, le nombre de personnes faisant partie de chacun des groupes visés par la présente loi »¹⁰. Lorsqu'il y a sous-représentation d'un groupe visé, la Ville est aussi tenue d'établir un programme d'accès à l'égalité en emploi. Ces programmes, dont les modalités sont inscrites dans la loi, visent donc à contrer la discrimination systémique en emploi¹¹. La Ville doit ensuite transmettre son rapport à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (ci-après nommée CDPDJ), l'organisme indépendant du gouvernement qui évalue la représentativité des différents groupes, émet les cibles et veille à l'application du programme d'accès à l'égalité.

Les groupes visés par le programme d'accès à l'égalité en emploi englobent les femmes, les personnes handicapées, les membres des minorités visibles ou ethniques, de même que les personnes autochtones. Au sein de la Ville de Laval, cette classification est associée à la nomenclature utilisée par la CDPDJ.

Le Comité consultatif sur les relations interculturelles ayant fait le choix de demeurer dans les limites de son mandat et de son expertise, le présent avis concerne essentiellement l'accès à l'égalité en emploi des membres des minorités visibles ou ethniques (MVE). Les

⁸ Ville de Laval (2019). *Portrait statistique : population immigrante de la région de Laval*, p. 156,171 et 190.

⁹ *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics*, chapitre A-2.01. En ligne : <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/A-2.01>.

¹⁰ *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics*, art. 3.

¹¹ <https://www.cdpcj.qc.ca/fr/nos-services/activites-et-services/en-savoir-plus-sur-les-programmes-dacces-legalite-en-emploi>.

membres des minorités visibles sont, selon la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, « des personnes autres que les personnes autochtones, qui ne sont pas de race ou de couleur blanche ». Les membres des minorités ethniques sont « des personnes autres que les Autochtones et les personnes d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais ».

Tout au long de cet avis, nous utiliserons donc le terme « minorités visibles ou ethniques » ou « MVE ». Néanmoins, nous sommes conscients du fait que cette désignation ou classification comporte ses propres limites, notamment en reposant sur un concept fortement controversé, celui de la race, terme sans fondement scientifique et ouvrant la porte au racisme. Nous pensons qu'une classification tenant compte des identités et des aspects socioculturels des individus aurait été plus adéquate.

Par ailleurs, nous tenons à mentionner que **même si les recommandations portent sur les personnes des minorités visibles ou ethniques, plusieurs de ces recommandations pourraient s'appliquer, et seraient même profitables, pour les autres groupes visés par le programme d'accès à l'égalité**, ainsi que pour l'ensemble du personnel de la Ville de Laval.

1.4 Principes directeurs

Le présent avis repose essentiellement sur trois principes.

Premièrement, nous avons la conviction qu'améliorer l'accès à l'égalité en emploi des minorités n'est pas seulement une question de « cibles quantifiées » à atteindre, mais d'une **meilleure intégration « qualitative »** des personnes en question.

Deuxièmement, la mise en place de mesures et pratiques inclusives en emploi ne peut pas être conjoncturelle, en raison d'une rareté de main-d'œuvre; ni ponctuelle, en raison d'un fait public ayant engendré un vaste mouvement d'indignation (par exemple, le cas George Floyd aux États-Unis, ou de Joyce Echaquan au Québec). **Ces mesures doivent être structurelles** et pérennes.

Troisièmement, cet avis **distingue clairement le concept de l'équité de celui de l'égalité.** Notre analyse de la situation à la Ville de Laval et les recommandations que nous émettons s'appuient sur le fait que les mesures et pratiques à mettre en place doivent être équitables. C'est-à-dire qu'elles doivent tenir compte de l'existence d'un écart systémique et structurel entre les membres des minorités visibles ou ethniques et les personnes n'appartenant pas à l'un ou l'autre de ces groupes, et ce, qu'il s'agisse du recrutement, d'une promotion interne, du maintien en emploi, etc.

Il faut également être conscients que cet avis ne se veut pas un « livre de recettes » applicable dans tous les milieux de travail; les dimensions sectorielles, professionnelles, politiques influencent sensiblement la mise en place des pratiques managériales. En revanche, **l'avis se veut un ancrage permettant à la Ville de Laval de réfléchir et de mettre en place une véritable culture d'inclusion adaptée à ses réalités.**

2. Méthodologie

Pour produire cet avis, le CCRIL a formé un sous-comité composé de trois membres afin de travailler de manière plus soutenue à ce mandat. Lors de rencontres virtuelles périodiques, les membres de ce sous-comité ont ainsi participé activement aux travaux et aux prises de décisions nécessaires à la production de cet avis.

Le CCRIL s'est aussi adjoint les services et l'expertise d'un consultant externe, M. Kamel Béji. M. Béji est professeur titulaire au département des relations industrielles de l'Université Laval et titulaire de la Chaire de recherche sur l'intégration et la gestion des diversités en emploi. Il est aussi consultant pour plusieurs projets avec le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, la Ville de Québec ainsi que le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. M. Béji a assisté aux rencontres du sous-comité et a pu guider ses membres tout au long de l'avis.

Émettre un avis aboutissant à une série de recommandations en faveur d'un meilleur accès à l'égalité en emploi passe inévitablement par une analyse de la situation au sein de la Ville. Pour cela, considérant le temps qui nous était imparti, nous avons essayé de diversifier les sources d'informations afin d'avoir une idée objective sur : 1. les outils de calcul des cibles et la représentativité actuelle; 2. les processus de dotation et de sélection du personnel; 3. la gestion de la diversité; 4. les partenaires externes; 5. les politiques de redressement envisagées; 6. les stratégies de communication de la Ville en matière d'accès à l'égalité.

Pour se faire, le CCRIL a reçu de nombreux documents et rapports relatifs à ces dimensions : *Rapport du programme d'accès à l'égalité en emploi (2020)*, *Portrait des effectifs (2020)*, les documents relatifs aux plans d'action des ressources humaines, le contenu des formations en équité, diversité et inclusion suivies par les gestionnaires, les outils de sélection lors des processus de recrutement (questionnaires, mises en situation, techniques d'entrevue, etc.), des exemples d'offres d'emploi au sein de la Ville, le sondage mobilisation, le plan d'action diversité et inclusion 2020-2022, le document sur les politiques de redressement, la *Politique de dotation*, le plan de communication, etc. (voir la

bibliographie pour la liste exhaustive des documents consultés). Le sous-comité, guidé par l'expertise de M. Béji, a procédé à l'analyse de ces documents.

Tout au long de l'avis, nous référons régulièrement au *Rapport du programme d'accès à l'égalité en emploi* pour l'année 2020; il s'agit du document principal indiquant, entre autres, les objectifs poursuivis, ainsi que les mesures de redressement prévues par la Ville de Laval. Ce document est produit par la Ville pour la CDPDJ, dans le cadre de l'application du programme d'accès à l'égalité en emploi.

À ce rapport est rattaché le *Portrait des effectifs* qui détaille l'ensemble des postes à la Ville de Laval (à l'exception des travailleuses et travailleurs des loisirs) et les cibles qui y sont associées pour chacune des catégories visées par le programme d'accès à l'égalité en emploi. Ce portrait repose sur l'auto-identification des employés de la Ville de Laval et sur un questionnaire complémentaire, couvrant ainsi 88 % du personnel de la Ville. Il est à noter que ce document, et les cibles qui y sont indiquées, est produit par la CDPDJ.

De plus, afin de bien saisir les tenants et aboutissants de ces rapports et de comprendre les démarches de la Ville en vue d'une meilleure gestion de la diversité et des partenaires impliqués dans ce processus, M. Béji a rencontré la conseillère en ressources humaines responsable du dossier de la diversité et de l'inclusion au sein de la Ville de Laval ainsi que les membres de trois syndicats.

Une fois la structure de l'avis déterminée, les membres du sous-comité, toujours accompagnés de M. Béji, se sont rencontrés afin de bonifier les idées et travailler sur les recommandations. Les recommandations finales ont par la suite été adoptées en assemblée par l'ensemble des membres du CCRIL.



Analyse

3. Analyse

3.1 Situation actuelle à la Ville de Laval

3.1.1 Outils de calcul

Avant de présenter sommairement les écarts de représentativité au sein de la Ville, il nous a paru important de considérer les méthodes de calcul des cibles, celles-ci étant déterminées essentiellement par la CDPDJ. En effet, la lecture du *Rapport du programme d'accès à l'égalité en emploi* ne met pas en avant la méthode de calcul des cibles qui y est utilisée; on ne connaît pas les balises qui ont servi à ce calcul, ce qui rend difficile d'anticiper et de tenir compte des risques de biais. Aussi, les données sont exprimées en « termes absolus », perdant parfois toute signification et contraignant ainsi les possibilités d'analyse réelle en matière de représentativité des minorités.

Or, rappelons que l'amélioration de la représentativité des minorités visibles ou ethniques (MVE) au sein de la Ville de Laval passe inévitablement par une estimation la plus proche possible du nombre réel des personnes appartenant à ces deux groupes. Aussi, il convient de vulgariser la méthode de calcul des cibles par la CDPDJ afin qu'elles soient comprises aussi bien par la direction de la Ville que par les acteurs et les partenaires qui contribuent à l'atteinte de ces cibles.

Par ailleurs, nous tenons à mentionner que les données telles que présentées dans le *Portrait des effectifs* ne nous permettent pas de faire des croisements afin de tenir compte de l'intersectionnalité et d'analyser ainsi s'il existe une double discrimination lorsqu'une personne fait partie de plus d'un groupe ciblé. Par exemple, nous ne pouvons évaluer si le fait d'être à la fois une femme et un membre des MVE creuse la sous-représentativité dans certaines catégories d'emploi. Nous notons par ailleurs que les différents documents de la Ville ou de la CDPDJ que nous avons consultés ne traitent pas de la notion d'intersectionnalité et n'analysent pas les données en ce sens.

3.1.2 Représentativité actuelle

Si l'objectif de cet avis n'est pas de faire état des écarts de représentativité des minorités à travers les professions, il convient toutefois de souligner quelques écarts qui nous semblent significatifs.

Considérant les cibles fixées par la CDPDJ :

- Il existe une sous-représentation des personnes handicapées dans toutes les catégories et particulièrement pour les surveillants, les travailleurs manuels et le personnel de bureau.
- On note une sous-représentation des femmes notamment au niveau des travailleurs manuels spécialisés (ex. : chauffeur-opérateur), d'autres travailleurs manuels (ex. : aide-préposé à l'entretien de réseaux), du personnel de la vente et des services (ex. : opérateur pour la réfection de patinoires) et, à un moindre degré, dans la catégorie des contremaîtres.
- La sous-représentation des personnes autochtones dans toutes les catégories professionnelles s'explique clairement par un très faible taux de participation.
- Pour les minorités visibles ou ethniques, les sous-représentations concernent significativement le personnel semi-professionnel et technique (ex. : policier, pompier), les professionnels, les travailleurs manuels spécialisés, le personnel intermédiaire de la vente et des services ainsi que les cadres intermédiaires et autres administrateurs.

Le dernier *Rapport du programme d'accès à l'égalité en emploi* ainsi que le *Portrait des effectifs* qui s'y rattache confirme globalement ces dernières tendances et montre très clairement que les efforts en matière de réduction de sous-représentativité doivent se concrétiser surtout pour les minorités visibles ou ethniques (MVE).

En effet, ces dernières ne représentent que 12 % du personnel de la Ville. La cible à atteindre est de 21 %, ce qui constitue une augmentation considérable (environ 75 %). Plus précisément, le taux de représentativité des minorités visibles doit passer de 9 % à 14 % et

celui des minorités ethniques, de 3 % à 7 %. Si le taux de représentativité des femmes n'est à améliorer que de 1 point (de 41 % à 42 %), celui des personnes handicapées doit, selon les cibles établies par la CDPDJ, passer de 1 % à 3,7 %.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'accès à un poste de direction semble constituer non pas un « plafond de verre », comme c'est encore le cas pour les femmes dans certains secteurs d'activités, mais un véritable « plafond de béton ». Par exemple, sur 177 directeurs et directrices intermédiaires, seulement 14 sont des minorités visibles (8) ou ethniques (6), ne dépassant pas 8 % de l'ensemble des directeurs intermédiaires et se situant très loin de la cible de 25 % (15 % pour les minorités visibles et 10 % pour les minorités ethniques). Il faut également signaler que la plupart des directeurs et directrices appartenant aux MVE travaillent dans les secteurs du génie ou de l'informatique. Il est important de se pencher sur la représentativité des MVE au sein de tous les services.

Par ailleurs, **l'atteinte des cibles ne doit pas seulement se concentrer sur le volet quantitatif, mais elle doit également concerner le volet qualitatif.**

3.1.3 Mesures de redressement proposées par la Ville de Laval

Il convient d'abord de préciser que la question de sous-représentativité n'est pas propre à la Ville de Laval. Plusieurs études mettent en avant les barrières d'intégration des personnes immigrantes en général et les MVE en particulier : des barrières linguistiques, le manque de réseaux sociaux et professionnels, le processus de reconnaissance des qualifications pour les professions réglementées, la méconnaissance des normes et des codes sociaux de la société d'accueil, le manque d'expérience québécoise, les comportements discriminatoires, etc. (Ménard, 2013 ; Béji et Pellerin, 2010)¹².

¹² BEJI, K., PELLERIN, A. (2010). « L'intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux », Revue Relations industrielles, 65-4, P. 562-583. MÉNARD.(2013). *Éléments explicatifs de la surqualification chez les personnes immigrantes au Québec en 2012*, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 29 p. www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/TXT_Surqualification_2013.pdf.

Comme mentionné précédemment, la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi* prévoit que lorsqu'il existe une sous-représentation, un programme d'accès à l'égalité en emploi doit être mis en place. Un tel programme doit comprendre « des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé »¹³. Ainsi, considérant les sous-représentations indiquées au *Rapport du programme d'accès à l'égalité en emploi*, certaines mesures de redressement ont été proposées par la Ville de Laval. Comme indiqué plus haut, nous nous concentrons essentiellement sur les mesures qui concernent les minorités visibles ou ethniques (MVE).

D'abord, le *Rapport du programme d'accès à l'égalité en emploi* indique que les mesures de redressement ont pour objectif de recruter, prioritairement, des travailleurs manuels, des professionnels et des semi-professionnels, notamment dans les services de police et de sécurité incendie.

Les mesures de redressement suivantes sont proposées par la Ville pour améliorer la représentativité des MVE dans les emplois indiqués :

- Accorder une préférence au cours du processus de dotation aux MVE de compétence équivalente pour les objectifs poursuivis.
- Utiliser les services des organismes spécialisés en employabilité pour les MVE afin d'établir un partenariat et d'obtenir des candidatures en lien avec les objectifs poursuivis (un organisme retenu : Perspective carrière).
- Accorder une préférence aux MVE lorsque des stages en milieu de travail sont disponibles en fonction des objectifs poursuivis.
- Accorder une préférence aux MVE pour les emplois d'été ou les autres emplois saisonniers ou temporaires reliés aux objectifs poursuivis.

Étonnamment, le *Rapport du programme d'accès à l'égalité en emploi* ne fait pas mention des écarts de représentativité observés dans les postes de direction; aucune mesure de redressement n'a été indiquée pour cette catégorie d'emploi. Nous comprenons que ce rapport n'a retenu que les trois catégories où se trouve la plus grande sous-représentativité.

¹³ *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi*, art. 13, par.3.

Cependant, **nous croyons nécessaire d'encourager la Ville de Laval à prévoir des mesures de redressement qui lui permettront d'atteindre les cibles pour les postes de direction, puisque la représentativité des minorités visibles ou ethniques (MVE) dans ces postes revêt une importance particulière.** D'abord, cette représentativité répond à un souci d'équité, car, comme toute autre catégorie socioprofessionnelle, elle doit comprendre des MVE. Ensuite, les postes de direction ont souvent une influence active, directe ou indirecte, sur les pratiques d'inclusion et sur les stratégies de recrutement en général. La présence plus forte de directeurs et directrices issues des MVE ne peut alors que contribuer positivement à l'instauration progressive d'une culture d'inclusion. Enfin, l'accès à des postes de direction pour les MVE est un signal fort donné par l'organisation à son personnel, à ses usagers et à ses partenaires, que l'inclusion des MVE y est une priorité.

Par ailleurs, les mesures de redressement proposées actuellement par la Ville sont fort intéressantes et peuvent contribuer à atténuer les écarts de représentativité, notamment pour certains emplois. Cependant, ces mesures demeurent insuffisantes; elles sont non spécifiques aux problématiques particulières, et leur efficacité dépend des conditions et du contexte dans lesquels s'appliquent les actions visées.

Pour cela, nous mettons en avant les différents champs d'action permettant d'améliorer la représentativité des MVE à la Ville de Laval.

3.2 Champs d'action en faveur d'une meilleure représentativité des minorités visibles ou ethniques

Nous croyons fermement qu'une meilleure représentativité des minorités visibles ou ethniques (MVE) ne peut reposer uniquement sur l'amélioration du recrutement auprès de ces groupes. Notre avis indique quatre conditions gagnantes sur lesquelles repose l'amélioration de la représentativité des MVE.

Quatre conditions gagnantes pour améliorer la représentativité des MVE

1. Miser sur l'attraction des MVE, mais également sur la **qualité de leur intégration** dans l'organisation ainsi que leur **maintien en emploi**.
2. Favoriser une **meilleure mobilité** de la main-d'œuvre du groupe MVE au sein de la Ville de Laval.
3. Établir une **meilleure communication à la fois interne et externe**, en matière d'engagement de la Ville en faveur de l'équité, de l'inclusion et de la diversité.
4. Élaborer des **liens partenariaux solides et durables** avec les acteurs communautaires, institutionnels et privés œuvrant en intégration sociale et professionnelle des personnes.

Nous aborderons les champs d'action en faveur d'une meilleure représentativité des minorités visibles ou ethniques en passant en revue les thèmes suivants : la dotation, la gestion de la diversité, les communications et la participation des partenaires.

3.2.1 Les processus de dotation en personnel

Le *Rapport du programme d'accès à l'égalité en emploi* recommande que les offres d'emploi émises par la Ville de Laval comportent une invitation aux personnes issues de la diversité (femmes, minorités visibles ou ethniques, Autochtones, personnes handicapées) à présenter leur candidature et que la Ville applique un programme d'accès à l'égalité.

La *Politique de dotation* au sein de la Ville de Laval indique que l'objectif général de la dotation est « d'encadrer les pratiques pour doter les postes avec du personnel compétent et mobilisé. Cette politique contribue au maintien d'une saine gouvernance et à des nominations fondées sur la compétence, la transparence, l'impartialité et exemptes de toute influence »¹⁴. Dans les objectifs spécifiques, on précise l'invitation aux personnes issues de la diversité, telle que nommée plus haut dans le *Rapport du programme d'accès à l'égalité en emploi*. Aussi, à la fin de la *Politique de dotation*, on lit un paragraphe intitulé « diversité en emploi » qui reprend exactement la même indication; celle d'encourager les personnes issues de la diversité à poser leur candidature. Ce sont là les seules mentions traitant de la diversité dans la *Politique de dotation*.

De plus, il ressort de cette politique que « la compétence » est le critère prioritaire dans le recrutement, lors de l'affichage d'un poste. Cette priorisation qu'on retrouve classiquement dans les entreprises privées peut, certes, se justifier, mais elle ouvre la porte à des problématiques de discrimination systémique. En effet, la définition de la « compétence » repose souvent sur des critères propres à l'organisation et à son environnement. Concrètement, la compétence est associée à une multitude de « savoir-faire » et de « savoir-être » très précis correspondant à des tâches aussi précises ayant pour objectif de créer une plus-value. Ces tâches sont déterminées par des spécialistes issus de l'organisation et qui ont évolué dans l'environnement de celle-ci. Par conséquent, les personnes qui ne sont pas issues de l'environnement de l'organisation (systèmes éducatifs, centres de formation, réseaux sociaux et professionnels, etc.) peuvent être lésées par la priorisation de la compétence dans les choix de recrutement. Le fondement de ce débat est à l'origine même de la distinction entre les pratiques d'égalité et les pratiques d'équité.

¹⁴ *Politique de dotation*, Services des ressources humaines - Ville de Laval, p.2.

S'il existe une volonté réelle d'attirer des minorités visibles ou ethniques (MVE) dans l'organisation, **il est primordial de se pourvoir d'une philosophie d'équité qui émettrait des critères de dotation ne s'appliquant pas de manière « égale » à tous les candidats, mais d'une manière « équitable » en accordant une attention aux situations particulières des MVE.**

Voyons maintenant plus spécifiquement deux éléments compris dans le processus de dotation, soit la diffusion de l'offre d'emploi et la sélection des candidats.

3.2.1.1 Diffusion de l'offre d'emploi

La diffusion de l'offre de l'emploi est une occasion importante pour attirer les MVE. Pour cela, la visibilité de l'offre doit concerner absolument tous les candidats potentiels. À cet égard, la Ville de Laval, dans son plan d'action, est présente dans les salons et carrefours de l'emploi et dans les journées d'immigration et d'intégration. Dans le même plan d'action, on lit que l'indicateur de l'atteinte de l'objectif d'une meilleure attraction est « le nombre d'activités réalisées par année ».

S'il est important que la Ville de Laval soit présente dans les différentes foires de l'emploi, il n'est pas moins important de revoir les « indicateurs de réussite » de la participation à de tels événements. Par exemple, un des indicateurs pour traduire concrètement l'efficacité de telles participations pourrait être « le nombre de personnes provenant des MVE ayant posé leur candidature pour un poste au sein de la Ville à la suite de l'événement ».

Par ailleurs, les services de ressources humaines développent un partenariat avec un seul organisme d'employabilité (Perspectives Carrières) afin d'attirer la main-d'œuvre des MVE en y diffusant les offres d'emplois. Outre le fait que cet organisme n'est pas spécialisé dans l'accompagnement des MVE, il est à se demander pourquoi la Ville ne développerait pas des partenariats avec d'autres organisations spécialisées en employabilité des personnes immigrantes ou des organismes pouvant rejoindre les groupes cibles.

En ce qui concerne l'affichage interne, les études sur l'attraction en emploi des minorités visibles ou ethniques (MVE) montrent que cela peut être une pratique efficace pour

améliorer le maintien en emploi des MVE dans l'organisation et augmenter leurs chances d'accéder à des postes de direction. Cependant, nos échanges avec les syndicats ont fait ressortir que les affichages à l'interne n'avantagent pas nécessairement les MVE. Cela peut laisser craindre des situations de discrimination systémique. Cela doit cependant être considéré avec prudence, puisqu'il n'existe pas de statistiques portant sur ces données. D'ailleurs, il est conseillé que le Service des ressources humaines recueille des statistiques associant le recrutement et leurs caractéristiques (selon les catégories) au mode d'affichage, notamment interne ou externe.

3.2.1.2 La sélection des candidats

La sélection des candidats est « le nerf de la guerre » dans le processus de recrutement des MVE. La Ville de Laval, dans sa politique de dotation, insiste sur l'importance de lire tous les CV reçus et donner la chance à tous les candidats. Ceci étant dit, les outils de sélection des candidats prennent alors une importance cruciale.

Nous avons consulté plusieurs documents concernant les guides des entrevues, les tests psychométriques, etc. Sans pointer des professions particulières, globalement, les outils utilisés laissent la place à des formes de discrimination systémique qui ne sont pas forcément propres à la Ville de Laval, mais que nous observons dans plusieurs processus de sélection.

Plus précisément, les tests psychométriques et les mises en situation sont construits pour évaluer des personnes ayant une certaine culture éducative, sociale, comportementale, politique, juridique et éthique découlant de la « majorité ». Attribuer des points dans le processus de sélection à des critères qui lèsent systématiquement des MVE n'est pas seulement discriminatoire, mais constitue un manque à gagner en matière de valorisation de la différence. Par exemple, dans plusieurs questionnaires utilisés lors des entrevues de certains services, on vient solliciter une certaine culture du rapport hiérarchique en demandant au candidat ce qu'il ferait s'il n'était pas en accord avec la décision de son supérieur. Les personnes des MVE qui ne sont pas nées au Québec et qui sont arrivées plus récemment peuvent avoir des réponses inattendues, voire des « non-réponses », car leurs cultures respectives du rapport avec la hiérarchie, avec les collègues, avec les

syndicats sont sensiblement différentes. Il est alors discriminant de leur faire perdre des points pour des questions ou des mises en situation demandant des réponses qui collent fidèlement à la culture du travail au Québec.

Le plan d'action de la Ville prévoit d'offrir une formation sur les techniques d'entrevues aux gestionnaires « afin de les sensibiliser aux biais possibles lors de la sélection ». En consultant la formation, on n'y voit pas un apprentissage en matière de discrimination systémique. Au contraire, comme on l'a indiqué plus haut, le processus de sélection au sein de la Ville repose davantage sur une philosophie d'égalité très normée, plutôt que sur une logique d'équité.

Il est à noter que lors de notre rencontre avec une institution syndicale, il est apparu que des personnes des MVE ayant subi, selon elles, des discriminations (traitement, relation avec la hiérarchie, promotion) ne déposaient pas de plainte, craignant une possible stigmatisation au sein de l'organisation. Cette « autocensure » peut être nuisible, à terme, au climat de travail. Il est alors important que la Ville mette en place une procédure de traitement des plaintes garantissant aux personnes discriminées, quelles qu'elles soient, un traitement équitable.

À la lumière de l'analyse du processus de dotation au sein de la Ville de Laval, les recommandations du CCRIL sont les suivantes :

Au niveau de l'offre d'emploi

- R1.** Lors de la dotation en personnel, donner un signal écrit et clair que les MVE et/ou les personnes immigrantes détenant un diplôme étranger sont invitées à poser leur candidature.
- R2.** Utiliser l'affichage de postes à l'interne, lorsque cela est pertinent, comme outil pour retenir les MVE et améliorer leur ascension professionnelle et notamment leur accès à des postes de direction.

R3. Bonifier le programme de parrainage professionnel.

Au niveau de la sélection des candidats

R4. Actualiser les outils de sélection : adapter les tests psychométriques à des candidatures appartenant à des cultures diverses, revoir les barèmes de notation, considérer des manières de réagir différentes dans les mises en situation, adopter une terminologie qui peut être comprise par tous les candidats.

R5. Sensibiliser les personnes responsables des entrevues aux biais culturels. Les référents culturels peuvent être très différents, voire parfois contradictoires d'une culture à l'autre, ce qui peut influencer grandement les comportements verbaux et non verbaux en entrevue.

R6. Outre le savoir-faire, valoriser l'apport du savoir-être et du « **savoir-être différemment** » dans la définition même des critères de compétence.

R7. Reconnaître l'expérience des MVE acquise à l'étranger quand cela est pertinent et, au besoin, rencontrer les personnes pour valider les acquis de cette expérience.

R8. Prendre le temps de connaître le parcours de la personne afin de s'assurer de ses compétences pour le poste à pourvoir. En plus de faire preuve d'empathie et d'intérêt à son égard (ex. : en validant la bonne prononciation de son nom), la personne qui mène l'entrevue a aussi l'occasion de prendre conscience de ce que peut représenter une épreuve comme l'immigration, et même de découvrir certaines compétences comme la résilience, la tolérance à l'ambiguïté, etc.

R9. S'assurer que les **comités de sélection sont diversifiés**. Pour les postes de direction, nous recommandons qu'une personne des ressources humaines engagée dans une démarche de réduction des écarts de représentativité et formée en équité, diversité et inclusion soit présente afin de s'assurer que le processus de sélection ne laisse place à aucune forme de biais.

R10. Tenir des **statistiques claires** sur les candidatures, les personnes retenues, les personnes invitées en entrevue en fonction de la ou des catégories auxquelles elles appartiennent (ex. : minorités visibles, minorités ethniques, personnes handicapées, etc.), et ce, tant pour les affichages externes que ceux à l'interne.

R11. Identifier des personnes-ressources pour rendre accessible le processus de plainte lorsqu'une personne vit une situation de discrimination à l'embauche (ex. : lors d'un affichage interne).

3.2.2 La gestion de la diversité

La gestion de la diversité en emploi est un enjeu majeur aujourd'hui dans les organisations. Elle se trouve au croisement d'une logique économique (faire face à la rareté de main-d'œuvre, valoriser des compétences des ressources humaines, moderniser des modes de gestion des ressources humaines, satisfaire à la certification qualité, soutenir des gains de productivité croissants), d'une logique éthique (assurer l'équité en emploi, l'équité salariale, l'évolution de carrière, etc.) et d'une logique sociale (responsabilité sociale des organisations, responsabilité collective d'intégration sociale).

La gestion de la diversité de la main-d'œuvre doit s'articuler autour de trois piliers : la valorisation de la diversité, la lutte contre les discriminations et l'unification autour d'objectifs communs (Haas et Shimada, 2018)¹⁵.

Concernant ce thème, nous aborderons dans cet avis l'accueil et l'intégration en emploi des nouvelles recrues des MVE ainsi que leur maintien en emploi. Empressons-nous de noter que notre rencontre avec le Service des ressources humaines ainsi que la consultation de plusieurs documents révèlent que, depuis au moins trois ans, la Ville de Laval accorde une importance à la question de la diversité, et ce, à travers plusieurs actions : infolettre, page intranet dédiée à la diversité, comité diversité.

Cependant, en ce qui concerne les pratiques d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues, on observe qu'elles sont les mêmes que toutes les nouvelles recrues; il n'existe rien de spécifique pour les MVE. Le même constat est également fait pour la rétention en emploi. Les quelques pratiques de rétention (essentiellement une entrevue de départ) s'appliquent (ou non) à tous les employés de la même manière. Or, appliquer d'une manière égale les pratiques d'accueil et d'intégration ne fait qu'entretenir et cristalliser les biais auxquels font face les personnes des MVE.

Concernant la formation, nous avons consulté plusieurs contenus donnés aux gestionnaires ou ouverts aux employés. Si l'objectif de cet avis n'est pas de dresser un bilan critique des

¹⁵ HAAS A, SHIMADA, S. (2018). « *Les politiques de la gestion de la diversité dans les organisations : proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises* ». *Management international*, vol. 18 (2), p.14-21.

contenus, **il n'en demeure pas moins que nous avons constaté que la plupart du temps, ces formations sont insuffisantes**, voire elles-mêmes stéréotypées. Elles se limitent à la sensibilisation sans pour autant tenir compte des origines de discrimination systémique. En d'autres termes, ces formations ne remettent pas en question les outils d'attraction et de sélection en cours, mais donnent des pistes de solution pour d'éventuelles situations de conflits de travail, de gestion des congés, de demandes d'accommodements, etc. Indirectement, ces formations dévient de leur objectif de départ, à savoir la réduction des biais conscients et inconscients. Elles ressemblent davantage à du « coaching managérial » qui peut s'appliquer à toutes les situations de gestion des ressources humaines. À cet égard, ces formations ne nous semblent pas pertinentes pour améliorer concrètement l'accès à l'égalité au sein de la Ville, notamment pour l'accès à des postes où la représentativité est significativement défailante.

À la lumière de l'analyse du processus de gestion de la diversité au sein de la Ville de Laval, les recommandations du CCRIL sont les suivantes :

Accueil des employés

R12. Dès l'embauche, prévoir une rencontre avec la personne qui entre en poste pour préciser les valeurs de l'entreprise et la culture organisationnelle. En effet, certains codes sociaux sont perçus de manière très différente d'une culture à l'autre, ce qui peut créer des incompréhensions de part et d'autre (rapport à la hiérarchie, rapport à la syndicalisation, travail d'équipe, rapport au temps, etc.).

R13. Pour faciliter son intégration en emploi, jumeler la personne embauchée provenant des MVE avec un employé d'expérience; un mentor, un parrain, un coach ou un compagnon selon l'organisation. Cette ressource clé est un soutien important dans l'intégration à la tâche, au poste, dans l'équipe de travail et dans l'organisation en général. Il est souhaité que cette ressource soit elle-même issue des MVE et/ou de l'immigration afin de faciliter la communication et transmettre rapidement les bonnes informations.

Intégration des employés

R14. Revoir la politique de formation pour une meilleure inclusion au sein de la Ville

de Laval : la formation doit utiliser des outils innovants et concrets aboutissant à la mise en place de pratiques inclusives réduisant les risques de discrimination systémique. Ces formations doivent aussi comporter une dimension réflexive afin de conscientiser les participants sur leurs propres stéréotypes.

R15. Impliquer les personnes des MVE dans le processus d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues, qu'elles soient immigrantes ou non.

R16. Sensibiliser les collectifs de travail aux relations interculturelles et à la différence.

R17. Élaborer et communiquer une **politique claire de gestion de la diversité** en milieu de travail, notamment pour les MVE.

R18. Renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance par des activités de partage culturel : dîners culturels, témoignages, partage de photos, de vidéos, de musique, etc. Ces activités doivent aussi permettre le partage de la culture québécoise pour inclure un sentiment de réciprocité. À cet effet, favoriser les activités de groupe entre collègues afin de miser sur l'inclusion au lieu de présentations individuelles qui mettent l'accent sur la différence.

R19. Traiter au cas par cas les demandes d'accommodements raisonnables en prenant le temps d'expliquer à tous les employés les raisons de permission ou de refus de ces accommodements.

R20. Adapter le processus d'intégration afin de permettre une intégration graduelle et durable des MVE, particulièrement pour les immigrants récents.

R21. Multiplier les échanges avec les personnes des MVE pour s'assurer de leur satisfaction au travail.

Maintien en emploi

R22. Identifier des personnes-ressources pour rendre accessible le processus de plainte lorsqu'une personne vit une situation de discrimination en cours d'emploi.

R23. Valoriser la médiation dans certains cas de conflit de travail reliés à des allégations de discrimination risquant d'amener une rupture du lien d'emploi.

R24. Faire des entrevues de départ lorsqu'une personne souhaite quitter son emploi, afin d'envisager des solutions pour le maintien en emploi.

R25. Tenir des statistiques et des données qualitatives sur les départs des employés issus des MVE.

Par ailleurs, toutes ces mesures demandent du temps et nous croyons fermement qu'il est important de prendre ce temps. Prendre le temps d'accueillir et d'expliquer à la personne recrutée la culture de l'entreprise, les normes formelles et les codes sociaux et informels de l'organisation. Prendre le temps de régler les relations de travail et les conflits potentiels par la discussion et la vulgarisation des biais culturels. Prendre aussi le temps avec tous les employés pour expliquer la différence entre l'équité et l'égalité et le bien-fondé des mesures exclusives aux personnes des MVE.

3.2.3 Les communications

Outre la dotation et la gestion de la diversité, nous avons aussi examiné les documents relatifs aux communications à la Ville de Laval, toujours en lien avec les minorités visibles ou ethniques (MVE).

Le plan de communication portant sur le thème de la diversité repose sur les communications internes et externes. Les outils de communication interne comprennent les communications aux employés telles que la diffusion de messages via l'intranet et l'infolettre des employés. Les communications externes concernent, à titre exemple, la participation aux salons de l'emploi comme le salon de l'immigration, l'organisation d'une activité lors de la Semaine québécoise des rencontres interculturelles, l'organisation du Sommet sur la diversité ethnoculturelle et l'inclusion, la diffusion des vidéos promotionnelles sur le métier de pompier.

Encore une fois, nous notons que la Ville pose des actions intéressantes sur ce plan, toutefois elle doit continuer à être la plus inclusive possible dans toutes ses communications. Par exemple, nous remarquons que la vidéo promotionnelle principale pour les emplois d'été, qui a été vue plus de 43 000 fois sur la chaîne YouTube de la Ville de Laval, contient peu ou pas de jeunes provenant des MVE. Pourtant, étant donné le portrait démographique de Laval où plus de la moitié des jeunes (moins de 18 ans) sont issus de l'immigration, il est important d'intéresser et d'attirer les jeunes Lavallois des MVE à occuper un emploi d'été au sein de la Ville de Laval¹⁶.

De plus, nous nous questionnons sur le financement des budgets qui seraient alloués à la réalisation de ce plan de communication ainsi que sur la valorisation des « livrables » du plan de communication. Selon les documents que nous avons eus, pour les communications externes, outre les statistiques relatives au nombre d'activités que la Ville réalise, il n'y est pas précisé les objectifs, les cibles et les livrables reliés à ces éléments de communication.

¹⁶ Ville de Laval, CISSS de Laval (2021). *Portrait sociodémographique et de santé 2020 des jeunes de 0 à 17 ans de Laval*. En ligne : <https://www.laval.ca/Documents/Pages/Fr/A-propos/politiques-municipales/portrait-sociodemographique-sante-jeunes-0-17-ans-laval.pdf>.

À la lumière de l'analyse des éléments de communications liés à l'emploi des MVE au sein de la Ville de Laval, les recommandations du CCRIL sont les suivantes :

R26. Réaliser un **plan stratégique de communication** (interne et externe) et un calendrier des livrables avec un budget associé.

Communications internes

R27. Communiquer la politique de gestion de la diversité en milieu de travail, afin de transmettre à tout le personnel le message que la Ville de Laval est une ville accueillante et inclusive, et l'informer des actions qui sont posées en ce sens.

R28. Préparer et inclure des messages clairs dans les médias de diffusion interne (infolettre, intranet), précisant que la Ville de Laval valorise l'inclusion de la diversité et de la main-d'œuvre et que les comportements discriminants ne sont aucunement tolérés.

R29. Engager avec les employés un dialogue sur le respect, l'inclusion et les avantages en ce qui a trait à une main-d'œuvre diversifiée et instaurer des mécanismes de communication ascendante permettant aux employés de partager leurs suggestions, mais aussi leurs craintes ou leurs préoccupations quant à la manière dont se vit la diversité dans l'organisation.

R30. Souligner le calendrier interculturel et en utiliser les activités pour du Team Building.

Communications externes

R31. Afficher sur le site Web de la Ville de Laval, la politique de gestion de la diversité afin qu'elle soit connue des éventuels candidats et qu'elle contribue activement au recrutement.

- R32. Démontrer clairement à la communauté que la Ville de Laval est une ville socialement intelligente concrétisant son appui à l'égard de la diversité par des moyens concrets et visibles** : participation aux événements clés des communautés ethniques (Mois de l'histoire des Noirs, Semaine d'actions contre le racisme, etc.).
- R33.** Diffuser les engagements de la Ville dans l'infolettre aux citoyens en mettant en lumière les employés issus de la diversité au sein de la Ville.
- R34.** Maintenir les représentations dans les salons de l'emploi et afficher les engagements en matière de diversité.
- R35.** Réaliser des activités lors de la Semaine québécoise des rencontres interculturelles, y attribuer un budget et publiciser ces activités à l'externe.
- R36. Adopter des pratiques communicationnelles qui sont le plus inclusives possible**, impliquant les MVE dans toutes leurs dimensions.

3.2.4 Participation de partenaires et parties prenantes

Si les efforts de la Ville de Laval en vue d'une meilleure inclusion des diversités sont visibles dans plusieurs discours et pratiques, on observe par ailleurs des lacunes sur le plan de la valorisation des partenariats avec des parties prenantes du recrutement de MVE.

Comme souligné précédemment, la Ville ne se réfère qu'à un seul organisme d'employabilité. De plus, les syndicats ne font pas partie intégrante de la gestion de la diversité et il ne semble pas y avoir de partenariat avec les milieux éducatifs et de formation professionnelle.

Pourtant, **la constitution de réseaux professionnels est l'une des meilleures stratégies pour améliorer l'attraction, l'intégration et le maintien en emploi des MVE.** Cependant, avant de construire des ponts avec les partenaires et de proposer des pratiques gagnantes en matière de gestion de la diversité, il est important que la Ville recense avec précision les acteurs locaux, régionaux et sectoriels ainsi que tous les organismes d'intégration et d'employabilité qui peuvent la soutenir dans sa recherche à attirer, à intégrer et à retenir des MVE en emploi.

À la lumière de l'analyse des partenariats liés à l'embauche au sein de la Ville de Laval, les recommandations du CCRIL sont les suivantes :

R37. Établir des partenariats avec les acteurs et les parties prenantes dans le recrutement des MVE; organismes d'intégration, chambres de commerce, regroupements ethnoculturels, etc. Comme suggéré au préalable, se créer un carnet d'adresses comprenant des références et des programmes gouvernementaux ou régionaux spécialisés en immigration. Ce carnet d'adresses doit également comprendre tous les organismes d'intégration et de services aux entreprises dans le rayon géographique des MVE.

R38. Établir des partenariats avec les milieux éducatifs et institutions de formation professionnelle (centres de formation professionnelle, cégeps, École nationale de police, services de placement des universités, etc.). Cette pratique qui passe parfois par des stages a prouvé son efficacité sur le plan de l'attraction des personnes des MVE.

R39. Assurer une collaboration et un dialogue ouvert avec les associations syndicales sur les pratiques de gestion de la diversité. Le cas échéant, impliquer directement le syndicat dans l'accueil et l'intégration de la main-d'œuvre diversifiée.

Avant de terminer, il est important de noter que toutes ces recommandations ne peuvent se réaliser sans l'allocation de ressources humaines suffisantes et permanentes, travaillant sur le dossier de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Notre recommandation finale est donc de :

R40. Affecter suffisamment de ressources humaines permanentes et spécialisées au sein du Service des ressources humaines de la Ville de Laval afin de faire progresser et d'assurer le suivi du dossier de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

Conclusion

Nous avons commencé cet avis en rappelant pourquoi il est important d'augmenter le nombre d'employés issus des minorités visibles ou ethniques (MVE) à la Ville de Laval, et nous concluons cet avis en revenant sur ce point.

Tout d'abord, nous croyons fermement que la Ville de Laval a la responsabilité sociale et morale d'accueillir, d'intégrer et de favoriser le plein développement des personnes issues des communautés ethnoculturelles. De plus, la Ville de Laval est non seulement un organisme public assujéti à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi*, mais est également la deuxième ville en importance dans la province quant à la proportion de personnes immigrantes. Il est donc primordial que la Ville de Laval prenne tous les moyens à sa disposition afin que ses employés reflètent davantage la diversité de ses citoyennes et citoyens.

Il est vrai qu'au cours des dernières années, la Ville de Laval a mis sur pied différentes initiatives en ce qui touche l'embauche et la gestion de la diversité. De plus, nous tenons à souligner les annonces récentes de la Ville en ce sens, ce qui démontre une belle volonté d'agir.

Cependant, si la Ville de Laval veut atteindre, voire dépasser les cibles en matière d'égalité en emploi, si elle veut avoir des employés représentatifs de la diversité présente sur le territoire Lavallois, si elle veut être inclusive et innovante telle qu'elle l'affirme dans sa vision stratégique – Laval 2035; nous croyons fermement qu'elle doit être prête à aller plus loin, à modifier certaines pratiques en place et à assumer un leadership fort en ce sens. La Ville de Laval doit déployer les ressources humaines et financières nécessaires pour réaliser ce changement. Ce n'est qu'à ces conditions que la Ville de Laval pourra réellement profiter de toute la richesse provenant des connaissances, des compétences, des expériences des personnes issues de l'immigration, et ce, au bénéfice de toutes les Lavalloises et de tous les Lavallois.

Remerciements

Tout d'abord, les membres du Comité consultatif sur les relations interculturelles remercient le Comité exécutif de la Ville de Laval de leur avoir confié ce mandat. Merci de la confiance accordée pour ce premier mandat qui revêt une grande importance, tant pour la Ville de Laval comme employeur, que pour tous ses citoyens.

Le CCRIL tient aussi à remercier les personnes des syndicats et les employés du Service des ressources humaines qui n'ont pas hésité à partager des informations et des documents forts pertinents ayant aidé le comité à construire progressivement cet avis. Cette collaboration est un signal positif démontrant que toutes les parties prenantes semblent déterminées à aller de l'avant dans l'instauration d'une véritable culture d'équité, de diversité et d'inclusion au sein de la Ville. Une mention toute spéciale à Mme Andrée Assaf, conseillère principale diversité et inclusion, qui dès le tout début de cet avis, a accordé le temps nécessaire pour coopérer avec le CCRIL.

Enfin, les membres du CCRIL tiennent à remercier chaleureusement, M. Kamel Béji, qui, avec enthousiasme et professionnalisme, les a accompagnés tout au long de la production de ce premier avis pour le CCRIL. À travers les rencontres virtuelles et les envois de courriels, en cette année de pandémie, il a été présent pour le CCRIL et a su guider ses membres jusqu'à la présentation du document final.

Références

BEJI, K., PELLERIN, A. (2010). « *L'intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux* », Revue Relations industrielles, 65-4, P. 562-583.

HAAS, A., SHIMADA, S. (2018). « *Les politiques de la gestion de la diversité dans les organisations : proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises* ». Management international, vol. 18 (2), p.14-21.

Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics, chapitre A-2.01.

MÉNARD, P.-O. (2013). *Éléments explicatifs de la surqualification chez les personnes immigrantes au Québec en 2012*, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 29 p. En ligne : www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/TXT_Surqualification_2013.pdf.

Ville de Laval (2020). *Nouveau regard sur le Service de police de Laval*. En ligne : <https://www.laval.ca/Documents/Pages/Fr/publications/nouveau-regard-spl.pdf>.

Ville de Laval (2019), *Portrait statistique : population immigrante de la région de Laval*. En ligne : <https://www.laval.ca/Documents/Pages/Fr/A-propos/cartes-statistiques-et-profil-socioeconomique/statistiques-et-profil-socioeconomique/portrait-immigration-laval.pdf>.

Ville de Laval, CISSS de Laval (2021). *Portrait sociodémographique et de santé 2020 des jeunes de 0 à 17 ans de Laval*. En ligne : <https://www.laval.ca/Documents/Pages/Fr/A-propos/politiques-municipales/portrait-sociodemographique-sante-jeunes-0-17-ans-laval.pdf>.

Documentation interne - Ville de Laval

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2015). *Détermination de la sous-représentation par CPEME pour les personnes handicapées*.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2015). *Détermination de la sous-représentation, Sommaire global des résultats pour les regroupements d'emplois*.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2020). *Portrait des effectifs*.

Pascale Leblanc (2014). *Formation Gérer les différences de façon inclusive.*

Pascale Leblanc (2014). *Formation Gestion de la différence.*

Pascale Leblanc (2014). *Gérer les différences de façon inclusive – études de cas.*

Pascale Leblanc (2014). *Tendances générationnelles et impacts sur les comportements au travail.*

Ville de Laval (2017). *Évaluation de rendement Formation mai et juin 2017.*

Ville de Laval (2017). *Trousse du gestionnaire, Accueil et intégration et évaluation de rendement en période d'emploi temporaire, de probation, d'essai et d'affectation temporaire).*

Ville de Laval (2019). *Politique de dotation de la Ville de Laval.*

Ville de Laval (2020). *Activité - Évaluation de rendement.*

Ville de Laval (2020). *Analyse de disponibilité.*

Ville de Laval (2020). *Communications sur le thème de la diversité.*

Ville de Laval (2020). *Diversité en emploi et inclusion - Plan d'action 2020-2022.*

Ville de Laval (2020). *Présentation CCRIL – Diversité et inclusion en emploi 28 juillet 2020.*

Ville de Laval (2020). *Présentation Comité exécutif 12 février 2020, Diversité en emploi et inclusion, Bilan plan d'action 2017-2019, plan d'action 2020-2022.*

Ville de Laval (2020). *Techniques d'entrevue Ville de Laval novembre 2020 (RH).*

Ville de Laval (2020). *Rapport du programme d'accès à l'égalité en emploi.*