

RAPPORT D'EXPERTISE

VILLE DE MONTRÉAL — ARRONDISSEMENT DE MONTRÉAL-NORD

À l'intention de : Me Alain Bond, Contrôleur général, ville de Montréal

Rédigé par : Tania Saba, Ph. D., CRHA, Distinction Fellow,
Titulaire de la chaire BMO en diversité et gouvernance,
Professeure titulaire, École de relations industrielles,
Université de Montréal

Objet : Expertise visant à recommander des pistes de solutions pour corriger le processus de dotation en chauffeurs de camionnettes avec fardier et le traitement inéquitable qu'il produit à l'égard de cols bleus dans l'arrondissement de Montréal-Nord.

Date : 18 avril 2021

Table des matières

Objectif général du mandat.....	3
Objectifs spécifiques du mandat	3
Démarches pour la réalisation du mandat.....	4
Limites du mandat.....	4
Principes ayant guidé notre analyse de la situation et nos recommandations	5
Circonstances de la plainte.....	5
Analyse des biais discriminatoires.....	5
Obligations en termes d'accès à l'égalité de l'arrondissement de Montréal-Nord	5
Activités de dotation visant le poste de chauffeur de camionnettes avec fardier.....	6
Processus de dotation des chauffeurs de camionnettes avec fardier	6
Exigences pour accéder au poste	6
Affichage	8
Formation et habilitation	8
Répartition du travail et assignations	9
Climat et relations de travail	9
Climat de travail.....	9
Manifestations de traitements inéquitables et de comportements discriminatoires ..	10
Relations avec le syndicat	11
Comité interne sur les relations interculturelles (CIRI)	12
Relations avec les gestionnaires et les contremaîtres	12
Rôle de la DRH	14
Relations avec les services centraux RH de la Ville	15
Recommandations et démarche en vue de corriger les biais implicites et explicites et dans le but de rendre plus équitables les pratiques qui composent le processus de dotation	16
Le processus de dotation : corriger une démarche entachée de discrimination systémique	17
Corriger l'accès à l'égalité par une démarche globale	18
Mettre en place des actions concrètes pour corriger le processus de dotation et favoriser un climat inclusif.....	19
Mesures qui visent l'accès à l'égalité	19
Actions en vue d'un climat inclusif et des traitements plus équitables	21
Mesurer l'atteinte des objectifs et l'égalité des résultats.....	22

Notre mandat a visé à effectuer une expertise pour évaluer le processus de dotation en chauffeurs de camionnettes avec fardier qui entraîne des pratiques inéquitables à l'égard d'employés cols bleus œuvrant au sein de l'arrondissement de Montréal-Nord ainsi qu'à recommander des pistes de solutions appropriées pour le corriger.

Notre mandat fait suite à une entente particulière intervenue le 15 janvier 2020 entre le syndicat des cols bleus et la Ville de Montréal — Arrondissement de Montréal-Nord. Cette entente consistait à mettre en place une enquête parallèle et collaborative afin d'étudier les prétentions soulevées par les employés sur le compte Facebook et dans les médias.

Objectif général du mandat

Suite aux allégations de discrimination à l'égard de cols bleus et aux conclusions du rapport d'enquête et d'analyse livré le 19 juin 2020, le mandat consiste à produire une analyse du processus de dotation du poste de chauffeur de camionnettes avec fardier dans le but de le réviser et de prévenir le traitement inéquitable qui en découle à l'égard des cols bleus qui cherchent à accéder à ce type de poste.

Par processus de dotation, nous entendons effectuer une analyse de la description du poste, des critères d'embauche, de la procédure de recrutement et de sélection ainsi que des activités de formation qualifiante qui permettent d'y accéder. Le mandat vise également à produire, suite à cette analyse, un rapport qui informe sur les critères, les procédures, les pratiques et la démarche à mettre en œuvre pour les corriger.

Objectifs spécifiques du mandat

- En consultation avec les principaux intervenants et dans une démarche collaborative, comprendre et analyser les activités de dotation visant le poste de chauffeur de camionnettes avec fardier.
- Identifier les raisons explicites et implicites qui se déclinent en des pratiques qui produisent un traitement inéquitable à l'égard des cols bleus et établir les risques inhérents à leur maintien.
- Proposer un plan d'action et une démarche en vue de corriger les biais implicites et explicites et dans le but de rendre plus équitables les pratiques qui composent le processus de dotation.

Démarches pour la réalisation du mandat

Le mandat a débuté le 1^{er} octobre 2020. Le bureau du Contrôleur général a transmis à l'attention de la mandataire une série de documents pour aider à clarifier certains faits et d'en saisir les principaux enjeux dans le but d'y apporter des correctifs pertinents.

Le bureau du Contrôleur général a assisté la mandataire dans l'organisation des entrevues et des tables de discussions avec les parties prenantes.

Étant donné qu'il s'agissait d'une démarche collaborative, la première rencontre s'est tenue avec le professeur Angelo Soares qui avait débuté son mandat quelques mois avant la mandataire et avait réalisé des entrevues avec 40 cols bleus. Le professeur Soares a partagé les résultats de ses entrevues et a répondu aux questions de la mandataire lors d'un entretien de 90 minutes qui a eu lieu le 31 octobre 2020. La mandataire a validé les propos résumés par M. Soares auprès de 7 cols bleus.

Dans le cadre de ce mandat ont été rencontrés 3 membres de la direction de l'arrondissement, 6 directeurs et chefs de division et 6 contremaîtres. La mandataire a participé à un groupe de discussion avec les membres du Comité interne sur les relations interculturelles (CIRI). La mandataire a effectué une entrevue avec une représentante des ressources humaines de la Ville de Montréal et une personne retraitée de l'arrondissement.

Toutes les rencontres ont eu lieu entre le 9 novembre et le 15 décembre 2020. M. Soares a participé à l'ensemble de ces entretiens. Toutes les rencontres effectuées dans le cadre du mandat se sont tenues à distance compte tenu du contexte de pandémie.

Limites du mandat

- La situation de la pandémie a fait en sorte que les entrevues et groupes de discussion se sont tenu de manière virtuelle ce qui comporte certaines limitations inhérentes à ce mode de communication (plus grande difficulté à saisir les communications non verbales ou à évaluer certains faits par la visite des lieux ou l'accès à des informations non écrites).
- Conformément aux termes de notre mandat, nous n'avons pas suivi une méthode d'enquête à proprement dit. Nos interlocuteurs n'ont pas eu à valider leurs propos. Nous n'avons pas procédé non plus à la vérification des propos de chacune des personnes interrogées. Pour établir notre analyse et nos conclusions, nous nous sommes basés sur les propos qui, à répétition et en provenance de plusieurs interlocuteurs, ont identifié des faits ou des perceptions convergentes et comparables. Compte tenu de la disparité dans la manière de rapporter certains événements, nous avons évité de rapporter trop de détails n'ayant pas été en mesure de les valider.
- L'évènement Facebook ayant eu lieu en novembre 2019 et l'entente de mener une enquête collaborative ayant été signée en janvier 2020, nous sommes conscients que des actions en vue de corriger la situation qui a donné lieu à l'évènement Facebook ont été mises en place

par la direction de la Ville de Montréal arrondissement Montréal-Nord. Nous ne sommes pas en mesure, à cette étape de notre mandat, de valider les retombées de ses actions compte tenu des circonstances. À part quelques exceptions, nous ne sommes pas en mesure de les énumérer ou de nous prononcer sur leur validité ou leur efficacité.

- Rappelons que notre mandat s'insère dans une démarche collaborative entre l'arrondissement de Montréal-Nord et le syndicat. M. le professeur Soares, mandaté par le syndicat, avait débuté les entrevues plus tôt dans le processus et avait déjà interviewé 40 cols bleus. Parmi les faits retenus pour effectuer nos analyses, nous nous sommes fiés à ses conclusions rapportées lors d'une entrevue de 90 minutes effectuée le 31 octobre 2020.

Principes ayant guidé notre analyse de la situation et nos recommandations

Circonstances de la plainte

L'allégation de discrimination portait, entre autres, sur l'application de l'article 19.21 de la convention collective qui permet à l'employeur de soumettre les employés à un examen pour être inscrits à une liste d'admissibilité. L'employeur exigerait que les chauffeurs soient soumis à un test de conduite d'un camion tirant une remorque alors qu'il n'aurait pas à utiliser ce type de véhicule. L'allégation voulait que parmi les chauffeurs, des personnes racisées soient principalement victimes de cette discrimination.

Analyse des biais discriminatoires

Nous appliquons l'interprétation de ce qu'est une norme discriminatoire telle que sanctionnée dans l'arrêt Meiorin¹ qui a proposé une méthode unifiée pour remplacer la méthode conventionnelle consistant à classer la discrimination dans la catégorie de la discrimination directe ou dans celle de la discrimination par suite d'un effet préjudiciable.

Cette manière de définir la discrimination et de la mesurer évite de faire une distinction, difficile à justifier, entre une norme qui est discriminatoire à première vue et une norme neutre qui a un effet discriminatoire. Une norme est donc considérée comme discriminatoire dès le moment où elle traite certains individus différemment des autres pour un motif prohibé.

Obligations en termes d'accès à l'égalité de l'arrondissement de Montréal-Nord

Rappelons que la Ville de Montréal et l'Arrondissement Montréal-Nord sont assujettis à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics (LAÉE). Deux objectifs majeurs caractérisent l'intervention en matière d'accès à l'égalité².

Le premier consiste en l'obligation d'atteindre des objectifs de représentation des groupes cibles dans les professions ou leurs membres sont sous représentés souvent même exclus bien qu'ils aient toutes les qualifications requises pour y avoir accès. Il ne s'agit donc pas seulement du droit d'accéder à un emploi, quel qu'il soit, mais plus précisément un emploi correspondant à son profil professionnel. Ce qui est le cas ici pour les chauffeurs de camion avec fardier.

Le deuxième objectif consiste à prendre les mesures qualitatives nécessaires pour faciliter l'atteinte d'une représentation égalitaire dans un délai déterminé. Considérant l'ampleur d'un déficit à combler, les organismes peuvent viser à le réduire le plus vite possible et décider d'adhérer au principe qui veut qu'à compétence égale on embauche un membre du groupe cible sous représentés plutôt qu'un membre de la majorité.

Les programmes d'accès à l'égalité comportent un mécanisme qui est complexe, mais qui est par ailleurs bien adapté à résoudre les problèmes de sous-représentation des groupes visés (article 13)³. À la base de l'application des programmes d'accès à l'égalité, on identifie la compréhension des fondements soit la présence et les causes de la discrimination systémique pour les adapter aux contours spécifiques des inégalités dans l'organisation. On cherche ensuite une réelle volonté de les appliquer avec efficacité. Il ne s'agit pas d'un éventail de mesures à appliquer pour être conforme à la loi, mais d'une démarche intégrée et des effets mesurables.

Analyse des activités de dotation visant le poste de chauffeur de camionnettes avec fardier

Notre démarche a visé l'identification des raisons explicites et implicites qui font que des pratiques de dotation et de gestion produisent un traitement inéquitable à l'égard des cols bleus membres de groupes sous-représentés dans le cadre du processus de dotation des chauffeurs de camionnettes avec fardier. Ces raisons sont celles exprimées par les personnes interrogées. Nous avons également tenu compte des propos qui réfèrent à des pratiques qui, sans pour autant faire partie intégrante du processus de dotation, illustraient des comportements inéquitables ou discriminatoires à l'égard des cols bleus membres de groupes sous-représentés.

Processus de dotation des chauffeurs de camionnettes avec fardier

Exigences pour accéder au poste

D'emblée, il faut reconnaître que les exigences concernant les chauffeurs de camion avec fardier ne sont pas dans la convention collective. Une marge de manœuvre est laissée aux arrondissements dans l'établissement de ces exigences.

Les avis sur les exigences pour accéder à la qualification de chauffeur de camionnettes avec fardier convergent à plusieurs égards entre les personnes reçues en entrevue.

- L'article 28. 06 de la convention collective des cols bleus permet à la Ville d'exiger la formation sur fardier pour conduire avec un fardier. Par contre, aucune formation n'est requise pour conduire seulement les camionnettes.
- Pour pouvoir conduire la camionnette, la formation fardier est obligatoire pour les journaliers alors qu'il y a des jardiniers chauffeurs qui conduisent la camionnette sans passer la formation. Les jardiniers chauffeurs sont du groupe 11. Même chose pour les menuisiers, ils sont autorisés à conduire les camionnettes sans avoir à passer la formation pour le fardier. Les journaliers disent que ces personnes ont des passe-droits parce que pour pouvoir conduire une camionnette la formation de fardier est obligatoire.
- Dans la description des tâches de chauffeur 162, il est indiqué qu'ils sont appelés à conduire un fardier d'où l'obligation de formation. Cependant, même si le descriptif de la fonction chauffeur 162 indique que l'employé peut être appelé à conduire avec une remorque, ce ne sont pas toutes les tâches qui nécessitent d'avoir une remorque derrière la camionnette et les besoins diffèrent d'un arrondissement à l'autre quant à la fréquence de l'utilisation des remorques.
- La pratique d'exiger une formation de chauffeur avec fardier est une pratique qui est très aléatoire d'un arrondissement à l'autre à la Ville de Montréal ce qui engendre des iniquités à plusieurs niveaux.
- À plusieurs reprises, des incompréhensions quant aux conditions et aux exigences mises de l'avant pour définir les accès à certains postes ont été relatées. Nous ne sommes pas en mesure de vérifier si les exigences sont raisonnables ou pas. Cependant, le nombre de fois où de telles incompréhensions ont été mentionnées permet de constater un manque de transparence quant au processus suivi pour déterminer les exigences, afficher les postes et effectuer les sélections.
- Les exigences quant à l'accès au poste de chauffeur de camion avec fardier sont perçues comme aléatoires. Exiger de tous les chauffeurs de camionnettes d'être habilités à conduire avec fardier est perçu comme un moyen utilisé pour empêcher des personnes qui conduisaient des camionnettes de continuer de le faire et, par la même occasion, d'interdire de conduire d'autres camions.
- En ce qui a trait à l'exigence de détenir une accréditation permettant de conduire une camionnette avec fardier, des initiatives permettant certaines solutions intermédiaires ont déjà été mises en exécution. Par exemple, les personnes qui n'ont pas besoin de conduire avec une remorque n'ont pas à passer les tests. Cependant, pour la titularisation, l'exigence demeure en place. Une harmonisation des pratiques avec les fiches techniques s'impose.
- Certains propos reflétaient le fait que la convention collective est claire ainsi que l'application des 17 points qui régissent les marges de manœuvre des arrondissements.
- Plus largement et à plusieurs reprises, des propos ont relaté des confusions quant à la présence de certaines exigences qui parfois sont notées dans le cadre de certains affichages,

mais non reprises dans d'autres qui sont comparables. Ce manque de clarté dans les critères et les processus de dotation sont interprétés à l'avantage du groupe majoritaire.

- Des gestionnaires ont allégué que les problèmes résidaient davantage dans la manière de communiquer et d'expliquer les exigences plutôt que dans leur application.
- Des éléments viennent s'ajouter pour exprimer la confusion autour des questions de sélection. Autant les gestionnaires que les cols bleus ont noté la complexité amenée par le fait de devoir référer à plusieurs types d'ancienneté pour déterminer l'éligibilité à un poste, complexifiant les décisions et rendant plus difficile leur justification.

Affichage

Des éléments importants sont à noter sur la procédure d'affichage :

- Des gestionnaires et des cols bleus ont relaté, à plusieurs reprises, avoir assisté à des retraits d'affichage avant la fin de période de recrutement, empêchant ainsi des personnes intéressées d'y avoir accès et de postuler.
- De plus, les listes d'habilitation se font une fois par année et d'autres fois deux fois par année selon les arrondissements. En d'autres termes, la licence pour le fardier, les exigences pour son obtention, la formation pour son obtention, demeurent très nébuleuses.
- À plusieurs reprises, il a été rapporté que la dotation de certains postes s'est faite par assignation au lieu de procéder par affichage en bonne et due forme. Cette pratique, même si permise, a pour effet d'affecter des personnes préidentifiées à certains postes et d'éviter que les employés membres des groupes sous-représentés puissent y postuler.
- Des moyens de contournement des processus d'affichage ont été notés dans le but d'écarter les candidatures des cols bleus membres de groupes sous-représentés à des postes permanents.

Formation et habilitation

La formation qui est censée permettre de se qualifier au poste de chauffeur de camion avec fardier est inadéquate et résulte en un traitement discriminatoire à l'égard des cols bleus membres de groupes sous-représentés.

- Lorsqu'il y a un poste, un affichage est fait pour que les personnes intéressées puissent manifester leur intérêt. Les employés sont choisis par ancienneté et doivent se soumettre à une formation.
- La majorité de nos interlocuteurs ont noté que la formation est déficiente et que la personne qui la suit n'est pas mise dans des conditions d'apprentissage qui lui permettent d'acquérir de nouvelles habiletés.

- Les échecs dans les formations sur fardier sont un enjeu depuis de nombreuses années. Ils sont plus nombreux chez les cols bleus racisés.
- Les formations sur comment conduire une camionnette avec remorque sont théoriques et ne favorisent pas l'acquisition des habiletés requises pour des personnes qui n'ont pas assez d'expérience de conduite de véhicules avec remorque.
- La formation qui se tient sur une demi-journée n'est pas suffisante pour favoriser l'apprentissage. Elle s'apparente davantage à un processus d'évaluation qu'à un processus de transfert de compétences pour les chauffeurs qui voudraient acquérir des habiletés à conduire un camion avec fardier.
- La formation se donne à l'externe parce que le SMRA n'arrive pas, selon l'arrondissement, à former les gens dans un délai raisonnable. Les employés de Montréal-Nord n'ont pas la possibilité de se pratiquer avant d'aller en formation, c'est même interdit de le faire, selon les dires de plusieurs personnes rencontrées.
- L'offre de formation qui est cyclique est limitée à 10 places. Cette limitation dans l'offre de formation fait en sorte que certaines personnes sont écartées de manière aléatoire.

Répartition du travail et assignations

La pratique amenée par la nécessité de gérer tous les matins les assignations et les affectations de postes provoque des sentiments de traitement inéquitable de manière récurrente.

- Les cols bleu membres de groupes sous-représentés y voient un comportement discriminatoire à leur égard et une manière de les écarter d'affectations auxquelles ils seraient éligibles.
- Les contremaîtres allèguent que cela peut arriver compte tenu de la complexité des règles d'ancienneté, mais que les corrections se font dès que des erreurs dans les affectations sont dénoncées.

Climat et relations de travail

Plusieurs membres des groupes sous-représentés ont fait état d'un historique de relations difficiles et de comportements discriminatoires à leur égard qui datent depuis quelques années déjà. Ils attribuent le traitement inéquitable subi dans le cadre du processus de dotation des chauffeurs de camionnettes à fardier comme étant une manifestation d'un historique de rapports tendus entre les groupes majoritaires et minoritaires dans l'Arrondissement de Montréal-Nord.

Climat de travail

Les gestionnaires ont souligné que l'arrondissement a dû procéder à d'importants changements, entre 2016 et 2019, pour corriger une situation de déficit budgétaire. Une plus

grande flexibilité a été requise des employés de l'arrondissement. Cette recherche de flexibilité semble avoir occasionné des iniquités dans les affectations, ce qui a provoqué entre autres l'« affaire Facebook » en 2019.

- Durant les dernières années, la recherche d'une plus grande agilité et d'une plus grande flexibilité a provoqué une plus grande confusion au sujet de l'application des règles, entraînant une perception d'arbitraire et d'une plus grande iniquité dans la distribution des tâches.
- Ce climat de méfiance a miné la confiance entre, d'une part, les cols bleus membres des groupes sous-représentés et, d'autre part, les cols bleus appartenant au groupe majoritaire, les contremaîtres et la direction.
- Les cols bleus appartenant au groupe majoritaire, les cols bleus racisés et les cols bleus de même origine ethnique forment des clans qui ne se tiennent pas ensemble ou qui échangent peu. Aux dires des contremaîtres, ils sont souvent pris avec la gestion de ces « clans ». Ils doivent gérer des cols bleus du groupe majoritaire qui montrent des résistances à vouloir travailler avec des cols bleus appartenant à des groupes sous-représentés. Il leur arrive de devoir gérer des relations difficiles entre membres de groupes sous-représentés. La notion de harcèlement psychologique revient souvent dans les propos des personnes interrogées membres de groupes minoritaires.
- Le dialogue sur les questions d'équité, d'égalité et de respect est très peu présent.
- Les membres des groupes sous représentées ont noté, à plusieurs reprises, des cas de favoritisme entre le groupe majoritaire des cols bleus, certains gestionnaires et des représentants syndicaux.
- Un sentiment de manque de confiance prévaut entre les cols bleus membres des groupes sous-représentés et les gestionnaires. À des questions relevant des traitements inéquitables, les cols bleus reçoivent souvent des réponses évasives à la fois de la part des gestionnaires et des délégués syndicaux qui allèguent que « c'est la ville qui décide ».

Manifestations de traitements inéquitables et de comportements discriminatoires

Parmi les personnes interrogées, les cols bleus membres de minorités visibles sont presque unanimes à rapporter des comportements de traitement inéquitable ou discriminatoire à leur égard qui se manifestent sous diverses formes.

- Les cols bleus membres de groupes sous-représentés sont plus nombreux à se retrouver dans des affectations plus exigeantes, de soir, sans permanence. Leur frustration émerge du manque de raisons ou de justification des décisions de les en exclure ou qui entravent leur accès à ces postes.
- Les contremaîtres expliquent que la frustration des cols bleus qui n'accèdent pas aux postes ou aux assignations souhaitées par une incompréhension ou une difficulté à interpréter les conventions collectives. Les frustrations sont nombreuses et cette même explication qui

revient de manière très régulière laisse planer le doute quant à la légitimité de la raison qui est soulevée.

- Des préjugés sont véhiculés à l'égard de certains cols bleus membres de groupes sous-représentés remettant en question la capacité de certains d'accéder à des postes plus qualifiés faute de pouvoir un jour atteindre les compétences nécessaires pour faire le travail.
- Les mesures disciplinaires à l'égard des personnes qui sont à l'origine ou qui ont contribué aux dénonciations sur Facebook ont été signifiées sous forme de lettres de mise en demeure, livrées par des huissiers. Cette manière d'administrer des mesures disciplinaires a été perçue comme très intimidante parce que considérée comme non conforme à la manière de faire et non proportionnelle aux fautes commises.
- Des échanges de propos discriminatoires entre cols bleus, entre employés de l'arrondissement et les citoyens ont été rapportés par plusieurs interlocuteurs. Les contremaîtres généralement les rapportent à leurs supérieurs, mais parfois les ignorent pensant ainsi éviter des confrontations ou pensant régler la situation en la banalisant. Les cols bleus membres des groupes sous-représentés y voient une tolérance des comportements discriminatoires à leur égard et des microagressions qui les accompagnent.
- Plusieurs personnes interviewées ont rapporté que l'« affaire Facebook » a été instrumentalisée et leur espoir que cela puisse changer les choses s'est estompé. Plusieurs reconnaissent que l'arrondissement est un bon employeur. Ils voient encore de grandes difficultés d'intégration dans l'arrondissement et des relations difficiles entre employés et gestionnaires.

Relations avec le syndicat

Malgré des relations généralement cordiales avec les représentants syndicaux, les cols bleus membres de groupes sous-représentés ont fait valoir les préoccupations suivantes :

- Les cols bleus membres de groupes sous-représentés et notamment ceux racisés affirment avoir de la difficulté à faire respecter leurs droits et à obtenir l'appui du syndicat pour les faire valoir.
- Les représentants syndicaux sont perçus comme réticents à l'idée de défendre les droits de leurs membres appartenant à des groupes sous-représentés. Plusieurs exemples sont rapportés de cas où ce n'est qu'après plusieurs tentatives que les représentants syndicaux ont accepté de défendre leurs causes. Les motifs de refus ne semblent pas être compris sur des arguments de fonds, mais davantage interprétés comme un comportement inéquitable à leur égard.
- La peur des représailles chez les cols bleus membres des groupes sous-représentés est forte. Elle a été mentionnée à plusieurs reprises.

- La procédure de grief prévue à la convention collective est perçue comme inadéquate pour traiter des plaintes en discrimination. Elle ne se prête pas aux conflits entre cols bleus, appartenant à des groupes majoritaires et minoritaires, mais aussi au même syndicat.
- Les employés des groupes sous-représentés ne s'adressent pas aux délégués syndicaux quand vient le temps de rapporter des traitements inéquitables et discriminatoires à leur égard. Les règlements semblent se faire entre cols bleus parfois entre cols bleus et contremaîtres sans passer par des procédures de plaintes.

Comité interne sur les relations interculturelles (CIRI)

Le CIRI a été constitué après l'évènement « Facebook ». Il est formé de dix employés cols bleus, de sept cadres issus des directions de Travaux publics et de la Culture, des sports, des loisirs et du développement social, de trois autres personnes de l'interne et d'un consultant en relations interculturelles. Le CIRI a pour mandat de se pencher sur l'amélioration du climat de travail dans une perspective de relations interculturelles harmonieuses.

- L'initiative est louable et elle semble porteuse. Certains gestionnaires reconnaissent avoir pris conscience de situations problématiques qu'ils ne voyaient pas comme telles dans le cadre de leur travail.
- Il s'agit indéniablement d'une plateforme de dialogue prometteuse malgré que certains manifestent un certain scepticisme à son égard et y voient davantage une arène politique.

Relations avec les gestionnaires et les contremaîtres

Les gestionnaires (chefs de division et contremaîtres) ont exprimé plusieurs enjeux dans le cadre des relations avec les cols bleus.

- Parmi les problèmes notés, les gestionnaires, notamment les contremaîtres avouent avoir de la difficulté à distinguer entre un traitement discriminatoire et un droit de gérance.
- Certains contremaîtres continuent d'affirmer que la formation est adéquate concernant les chauffeurs de camionnettes avec fardier.
- Les contremaîtres craignant se faire accuser de harcèlement, s'en remettent à leurs supérieurs pour prendre la décision ou traiter la situation problématique qui implique des cols bleus membres de groupes sous-représentés.
- Une culture centralisatrice s'est instaurée avec le temps et a grugé du pouvoir des contremaîtres qui n'assument pas entièrement leur rôle. Ils ont concédé à leurs supérieurs des responsabilités opérationnelles, celles qui génèrent des situations jugées inéquitables pour les cols bleus des groupes sous-représentés.
- Les chefs de division planifient les opérations et peuvent remettre en question tout mouvement de personnel. Leurs responsabilités couvrent l'établissement des critères de

sélection, des exigences pour certains postes et les affectations des ressources. La direction des ressources humaines accompagne les chefs de division dans le cadre de ces responsabilités.

- Les contremaîtres se sont désappropriés d'importantes responsabilités de gestion et notamment de la responsabilité de décider des affectations. Ils se sont détachés des questions de relations avec les cols bleus et les réfèrent aux supérieurs. Le climat incertain instaure une tendance à l'évitement des situations conflictuelles surtout quand elles impliquent des risques de se faire accuser de comportements discriminatoires. Cette culture semble relativement généralisée. Notons que les contremaîtres sont évalués par les chefs de division.
- Les contremaîtres craignent provoquer des tensions en composant des équipes diversifiées. Ils subissent des pressions pour faire des équipes plus homogènes, ce qui les met dans des situations difficiles à gérer.
- Les gestionnaires avouent que les règles d'ancienneté rendent complexe la tâche de faire les assignations. Des erreurs peuvent s'en suivre et donc on finit par donner une affectation à une personne alors qu'une autre était plus en droit de l'obtenir. La plupart du temps, les membres des groupes sous-représentés sont victimes de ces erreurs. Les gestionnaires affirment corriger la situation dès qu'elle est déclarée lorsqu'il est possible de le faire. Or, on apprend que, quand il y a des accusations, elles sont souvent étouffées entre les cols bleus et les contremaîtres ou les chefs de division. Les accusations ne remontent pas jusqu'à l'équipe de direction.
- Certaines assignations discriminatoires s'expliquent par la volonté des contremaîtres d'éviter des conflits et donc d'éviter de mettre des personnes qui ne s'entendent pas ensemble. Certains cols bleus refusent même de travailler avec d'autres.
- Pour les contremaîtres, se tromper dans les affectations et lors de la répartition des assignations n'est pas un grand problème puisque les cols bleus qui s'en rendent compte le rapportent et les contremaîtres apportent des correctifs par la suite. Or, cette démarche qui semble acceptée par certains contremaîtres est fortement décriée par les cols bleus membres des groupes sous-représentés à qui on demande d'être vigilants et de continuellement se battre et s'expliquer pour faire valoir leurs droits.
- D'une part, un certain ressac à l'égard de l'importance de gérer la diversité commence à se faire sentir de la part des contremaîtres qui pensent que l'on en parle trop depuis l'« affaire Facebook » et qui ont l'impression qu'« à ces personnes, tout est dû ». D'autre part, des contremaîtres se sont vus reprocher des actions pour faire avancer les choses en matière d'équité et d'inclusion.
- Les gestionnaires n'ont pas été initiés pour entreprendre des activités de développement individuel pour les employés. De plus, les exigences pour les postes temporaires sont plus souples que pour les postes permanents. Pour les employés, cela porte à confusion quand ils se voient refuser le poste permanent alors qu'ils répondaient aux exigences du même poste, mais sous forme contractuelle.

- À la Ville de Montréal, il nous a été rapporté que seuls deux experts expliquent les processus d'habilitation et d'accréditation.

Rôle de la DRH

La direction des ressources humaines (DRH) de l'arrondissement Montréal-Nord semble jouer un rôle essentiellement réactif en matière de promotion et de respect des règles de l'accès à l'égalité. À la question de savoir comment les pratiques répondaient aux exigences de la LAÉE, la DRH explique que son rôle consiste en la production de rapports. La DRH intervient essentiellement sur l'explication des dispositions des conventions collectives et des règles d'ancienneté. Une faible volonté quant à la promotion et du respect de l'accès à l'égalité s'en dégage.

- Malgré que l'on constate un manque de respect de la part de certains gestionnaires dans la manière de traiter les cols bleus membres de groupes sous-représentés, l'implication de la DRH auprès des gestionnaires pour les soutenir dans la gestion quotidienne est faite de manière très expéditive et inefficace.
- Étrangement, certaines personnes de la DRH ont exprimé le problème comme étant un ras-le-bol qui commence à se faire sentir de la part des cols bleus du groupe majoritaire.
- Exception faite du rôle et des interventions en matière de santé et de sécurité du travail, la DRH de l'arrondissement souffre d'un manque de crédibilité autant auprès des contremaîtres et des chefs de division que des cols bleus.
- Les chefs de division peuvent régler des situations litigieuses entre cols bleus du groupe majoritaire et des groupes sous représentés et peuvent aller jusqu'à même sanctionner sans revenir vers les ressources humaines. On va même jusqu'à dire que « *le moins on fait affaire avec les ressources humaines, le moins on a des problèmes* ». Un « fossé » s'est creusé entre les gestionnaires et les ressources humaines.
- L'importance de faire des affichages versus les dangers de procéder plutôt par affectations est bien connue de la DRH et, semble-t-il, leur a été signalée à maintes reprises. Ne pas faire d'affichage nuit à toutes les personnes qui n'ont pas la permanence et constitue des obstacles à la mobilité dans la ville. Il est vrai que les processus d'attribution des postes et d'affichages sont complexes et ont besoin d'explications. Les ressources humaines en sont responsables et auraient pu tenir des ateliers d'explications pour en faciliter la compréhension et pour fournir des interprétations étayées et justifiées des règlements de la Ville et des conventions collectives.
- La DRH se cantonne dans un rôle qui vise essentiellement l'administration des conventions collectives ainsi que la transmission de l'information au sujet des interprétations possibles de ses clauses dans le but ultime d'éviter des griefs. Cette posture vient au détriment d'un rôle plus proactif pour promouvoir et faire respecter l'accès à l'égalité.

- Pourtant, la DRH reconnaît que la gestion des affectations se fait de manière personnalisée dans certaines équipes, ce qui mène à des favoris et des laissés-pour-compte.
- Les ressources humaines ne se sont pas accordé un rôle de vigie. Une fois l'information transmise au sujet des affectations ou des interprétations des conventions collectives, les ressources humaines n'en font plus aucun suivi. La DRH voit son rôle comme celui de rapporter à la gestion les problèmes ou le potentiel de problème, mais de laisser aux gestionnaires la responsabilité d'y donner suite. On note une déresponsabilisation de la direction des ressources humaines sur des questions d'assurer la justice procédurale dans les opérations courantes.

Relations avec les services centraux de RH de la Ville

Selon les propos retenus, le rôle des services RH centraux consiste essentiellement à soutenir et à conseiller les DRH dans les arrondissements. Lors de la consultation publique qui s'est tenue en 2019, l'Office a conclu que les organismes qui traitent des plaintes sur le respect de la personne à la Ville sont multiples et peu efficaces. Le rôle de la nouvelle Commissaire vise à renforcer les compétences des différents organismes qui traitent des plaintes. Les arrondissements continuent d'accueillir et de traiter les plaintes, mais verraient leurs expertises renforcées à travers la Commissaire.

- En matière de gestion des ressources humaines et notamment de gestion de l'ÉDI, les services centraux ne sont pas toujours au fait de ce qui se passe dans les arrondissements à moins d'en être saisi, soit par la DRH locale soit par une plainte effectuée auprès de la Ville. Force est de constater que cet état de fait est paradoxal. La Ville de Montréal étant l'employeur, elle est à la fois responsable de l'application de la LAÉE et d'assurer des milieux de travail exempts de harcèlement et de discrimination.
- À la Ville de Montréal, les services de respect de la personne et les services centraux en RH sont organisés en des structures indépendantes l'une de l'autre. Les expertises en matière d'accès à l'égalité sont peu présentes à la DRH qui, pourtant, gère les processus d'embauche et fait rapport à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ) en ce qui a trait à l'application de la LAÉE. L'arrondissement de Montréal-Nord reçoit peu de soutien en termes d'expertises en ÉDI, pour deux raisons. La première est qu'il revient à la DRH de l'arrondissement de le demander de manière formelle. La deuxième est que les services centraux, compte tenu du fait qu'ils ne détiennent pas d'autorité formelle sur les DRH des arrondissements, n'ont pas la légitimité de leur demander de rendre des comptes en matière d'accès à l'égalité.
- Les services centraux interviennent seulement en cas de plainte ou de dénonciation auprès d'eux. Dans le cas de l'« affaire Facebook », la direction de l'arrondissement de Montréal-Nord en concertation avec les responsables syndicaux et en accord avec le Contrôleur général de la Ville ont choisi d'entamer une enquête collaborative pour régler le problème et faire suite à la dénonciation.

- À la question de savoir si les services RH centraux de la Ville ont l'intention d'être plus proactifs en matière d'accès à l'égalité. La réponse est que la DRH ne dispose pas des expertises et compétences en ÉDI. Cependant, les propos reflétaient une prise de conscience de l'importance d'agir au-delà des plaintes.
- La Ville travaille étroitement avec la CDPDJ et se conforme à la LAE. Elle établit un plan d'équité qui inclut des mesures de redressement, de la formation et des critères d'embauche pour améliorer la représentation des groupes visés. Dans le cadre de l'application de la LAÉE, les arrondissements ont l'obligation de déposer un plan local aligné sur le plan directeur de la Ville. Par ailleurs, les arrondissements n'ont pas l'obligation de faire approuver leurs plans par les services centraux de la Ville.
- Les services centraux effectuent des analyses intersectorielles. Lorsque les arrondissements en font la demande expresse, ils sont en mesure de faire une analyse sur l'évolution des représentations des cinq groupes visés par la LAÉE.
- Les services centraux ont une entente de service avec les arrondissements pour les assister dans les processus de dotation et intervenir auprès des gestionnaires. La situation diffère à l'arrondissement de Montréal-Nord qui a demandé à ce que les services centraux ne s'adressent qu'à la DRH dans le cadre du processus de dotation. C'est donc à la DRH locale que revient le soin de sensibiliser les gestionnaires aux questions de discrimination et de corriger les biais.
- Quant aux situations de harcèlement, nous avons appris que les services centraux ne compilent pas les données sur les plaintes en fonction des profils des personnes qui les présentent. Ils ne tiennent pas compte de ce critère pour analyser les motifs des plaintes, ni leurs fréquences, ni leur taux de recevabilité.

Recommandations et démarche en vue de corriger les biais implicites et explicites et dans le but de rendre plus équitables les pratiques qui composent le processus de dotation

L'Arrondissement Montréal-Nord a fait beaucoup d'efforts pour améliorer les représentations des divers groupes visés et notamment les personnes appartenant aux groupes des minorités visibles et ethnoculturelles. Parmi les effectifs de l'arrondissement, on compte 50 % d'employés cols-bleus membres de groupes visés. Les cols bleus reconnaissent que l'arrondissement de Montréal-Nord est un employeur qui leur offre de bonnes conditions de travail et un milieu de travail au sein duquel ils peuvent évoluer et améliorer leurs conditions de vie.

Les fusions des villes ont entraîné pour l'arrondissement de Montréal-Nord une modification de la culture de gestion. Auparavant, elle était caractérisée de « familiale » voire « paternaliste ». Les personnes rencontrées en entrevue, notamment les gestionnaires qui ont connu l'avant et

l'après-fusion la décrivent d'une culture de gestion plus « confuse » et plus « éclatée » dans une grande ville qui a complexifié plusieurs processus opérationnels sans toutefois livrer le soutien ou l'expertise pour gérer des opérations qui sont partagées entre l'arrondissement et la Ville centre et, notamment, la gestion de l'équité.

Nous avons constaté que d'importants efforts et d'initiatives ont été mises en place pour corriger certaines carences au niveau de la gestion, depuis 2016. Des efforts qui ont été renforcés depuis l'« affaire Facebook ». La haute direction fait un diagnostic de la situation qui rejoint les propos des cols bleus. Un dialogue plus ouvert est encouragé. La révision des critères pour les octrois des qualifications de chauffeurs de camionnettes avec fardier pour certaines affectations est envisagée. De plus, des travaux sont en cours pour examiner les processus de mobilité dans l'arrondissement. Ils auront une incidence directe sur l'amélioration des représentations des employés membres des groupes sous-représentés si les systèmes de mobilité sont diagnostiqués et déployés de manière à identifier les biais systémiques et les corriger.

Par ailleurs, les faits et les perceptions recueillies lors de nos entrevues et l'étude de la documentation qui nous a été transmise confirment la récurrence de traitements inéquitables et discriminatoires à l'égard des cols bleus membres de groupes sous-représentés. Le cas de la dotation des chauffeurs de camionnettes avec fardier qui nous occupe dans le cadre de ce mandat, illustre bien les enjeux qui se présentent alors que l'on peine à promouvoir et à atteindre des objectifs d'accès à l'égalité.

Le processus de dotation : corriger une démarche entachée de discrimination systémique

Les postes de chauffeurs de camion sont prisés par les cols bleus de la Ville de Montréal. Ces postes donnent droit à des tâches plus flexibles, plus valorisantes et octroient un statut assimilé à celui d'un chef d'équipe. C'est la raison pour laquelle les barrières jugées comme aléatoires qui empêchent l'accès des cols bleus membres de groupes sous-représentés à recevoir l'habilitation pour les occuper ont suscité de violentes réactions. Ce cas illustre un enjeu central qui couvre l'ensemble des systèmes de mobilité au sein de l'arrondissement.

Le processus de dotation des postes qui requièrent l'habilitation de chauffeur de camionnettes avec fardier souffre de trois problèmes majeurs : (1) des exigences qui ne sont pas justifiées, (2) un accès aléatoire à la formation et un contenu dysfonctionnel et (3) une communication déficiente qui aurait pu servir à mieux expliquer les démarches pour accéder à ces postes. Les principes de justice procédurale ne sont pas respectés et, par conséquent, les cols bleus n'acceptent pas les résultats des décisions qui entourent le processus de dotation.

« La discrimination systémique en emploi est une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction sur le marché du travail de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres de groupes visés par l'article 10 de la Charte »⁴.

Tous les éléments de cette définition se retrouvent dans les faits présentés ci-dessus. Les cols bleus appartenant à des groupes sous-représentés sont assujettis à des décisions émanant de pratiques et de comportements à leurs égards qui leur sont préjudiciables. Ils se voient refuser l'accès à des postes qui requièrent de conduire des camionnettes, parce que non habilités à conduire des véhicules avec remorque alors que cette exigence est perçue comme aléatoire et varie d'un arrondissement à l'autre. Le refus qu'ils essuient découle de la limitation de l'accès à la formation ou de leur échec à une formation jugée déficitaire. Le traitement des cas d'accès aux postes de chauffeurs avec fardier est appliqué de la manière la plus restrictive et préjudiciable à l'égard des cols bleus membres de groupes sous-représentés dans l'arrondissement de Montréal-Nord en comparaison avec les autres arrondissements qui sont assujettis à la même convention collective. Le fait de ne pas acquérir l'habilitation à conduire un véhicule avec remorque nuit à la mobilité des cols bleus et notamment des cols bleus membres de groupes sous-représentés.

Corriger l'accès à l'égalité par une démarche globale

L'« affaire Facebook » et les récriminations qui découlent du processus de dotation en chauffeurs de camionnettes avec fardier s'inscrivent dans un contexte qui révèle un climat et des relations internes qui méritent d'être examinées dans une perspective plus large; celle de corriger une situation d'inégalité résultant de l'interaction de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels qui ont des effets préjudiciables, intentionnels ou implicites, pour certains groupes de personnes. La dénonciation à travers Facebook est venue compenser une déficience au niveau du dialogue interne et de la capacité à faire valoir ses droits, faire reconnaître les traitements inéquitables et les corriger.

L'instauration d'un programme d'équité doit répondre aux mécanismes prévus dans la LAÉE. Son succès est tributaire de sa capacité à faire partie intégrante de la vision de l'arrondissement et d'être constitué d'actions concrètes, cohérentes et mesurables. Le programme doit être renforcé par une culture qui favorise la diversité, des mesures qualitatives et des mesures quantitatives pour contrôler l'atteinte des objectifs, ainsi que des volets de sensibilisation et de formation⁵.

La mise en place d'un programme d'équité implique de travailler sur trois objectifs incontournables; l'égalité des chances, l'égalité des résultats et l'instauration d'une culture et d'un climat en faveur de la diversité.

L'égalité des chances consiste principalement à corriger la situation des groupes de personnes qui font l'objet de discrimination dans le but de leur garantir une équité de traitement. Corriger les biais individuels et systémiques en fait partie⁶. L'équité en emploi implique des mesures de redressement pour corriger des situations de sous-représentation. Il s'agit dans le cas présent de donner la priorité aux candidats des groupes sous-représentés qui détiennent les compétences pour effectuer le poste ou leur donner un temps raisonnable pour acquérir les compétences requises. Mettre en place des mesures de soutien consiste en des mécanismes et des initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion en appui aux programmes d'accès à

l'égalité en emploi. Ces mesures exigent la contribution et l'engagement de l'ensemble des membres d'une organisation, notamment des gestionnaires et des employés (CDPDJ, 2021)⁷.

L'égalité des résultats implique de prendre les mesures nécessaires pour s'assurer d'abord d'avoir établi des objectifs qualitatifs et quantitatifs. Ensuite, d'avoir prévu des moyens pour mesurer l'atteinte de ces objectifs et d'instaurer des mécanismes correctifs⁸.

L'instauration d'une culture et d'un climat en faveur de l'ÉDI vise à anticiper le ressac à l'égard des initiatives en faveur de l'ÉDI, promouvoir l'engagement des dirigeants et l'imputabilité de tout preneur de décision. Instaurer des moyens pour prévenir le harcèlement et les représailles et doter l'organisation d'un climat de diversité en appui aux intentions, aux programmes et aux actions⁹.

La Ville de Montréal doit travailler de concert avec ses arrondissements pour fournir des plans d'accès à l'égalité intégré aux plans de développement, offrir la formation et le soutien en ÉDI à la DRH locale et aux gestionnaires et mettre les données à la disposition des arrondissements pour effectuer les analyses de suivi et entreprendre des mesures correctives.

Mettre en place des actions concrètes pour corriger le processus de dotation, et favoriser un climat inclusif

Bien que l'objectif principal de notre mandat est de s'attarder au processus de dotation des chauffeurs de camionnettes avec fardier, notre analyse de la situation à partir des propos retenus montre bien que les situations de traitement inéquitable dépassent le seul processus de dotation de chauffeurs de camionnettes avec fardier. Le processus de dotation des chauffeurs de camionnettes avec fardier doit être corrigé dans une perspective plus globale et plus intégrée.

D'ailleurs les études montrent que des pratiques éparpillées qui s'attardent à corriger aléatoirement certaines situations au fur et à mesure qu'elles se présentent ne corrigent pas la situation dans son ensemble et créent des insatisfactions pour l'ensemble des employés, à la fois les membres des groupes majoritaires et minoritaires. Le groupe majoritaire ne comprend pas les mesures qu'ils jugent aléatoires, alors que les groupes sous-représentés les perçoivent comme des solutions temporaires pour calmer certaines situations au lieu de corriger le problème à la source et de manière à faire perdurer les solutions dans le temps¹⁰.

Mesures qui visent l'accès à l'égalité

Le processus de dotation à la Ville et dans ses arrondissements est complexe à comprendre. Les mécanismes de dotation sont partagés entre l'arrondissement et les services centraux de la Ville. Les gestionnaires commencent par s'adresser à la DRH pour d'abord déterminer si le poste est permanent ou un poste temporaire. Ils occupent une place centrale dans le processus et se chargent de l'affichage du poste, de la détermination de certaines de ses exigences selon le cas et de sa publication. Il y a une urgence d'agir puisque plusieurs personnes interrogées voient que le système est discriminatoire depuis l'affichage du poste jusqu'à son octroi.

Les actions concrètes à mettre en place pour viser l'accès à l'égalité consistent en des mesures d'égalité des chances, des mesures de redressement et des mesures de soutien¹¹.

Parmi les mesures d'égalité des chances :

- Avant toute chose, notons l'importance de reconnaître les situations d'iniquité à l'égard des personnes appartenant aux groupes sous-représentés et de prendre un engagement pour les régler.
- Identifier les motifs de discrimination moins visibles, mais qui sont indispensables à considérer dans les accès aux postes et aux formations.
- Par souci d'équité, toute personne qui prend part à une formation doit avoir des chances équitables pour la réussir. Revoir les contenus de la formation qui habilite à conduire des camions avec fardier et éliminer les biais implicites et explicites qui écartent d'emblée certaines candidatures ou briment leur chance de succès pour des motifs non justifiés.
- L'offre de formation qui est cyclique est limitée à 10 places. Faute d'une justification, cette limitation est perçue comme discriminatoire à l'égard de personnes des groupes sous-représentés qui essuient des refus pour y accéder. Planifier les cheminements permettrait aux personnes écartées soit d'y être éligibles à un autre moment soit de considérer les alternatives.
- Les offres de formation et les possibilités de s'inscrire sur les listes d'habilitation doivent correspondre à une volonté de l'arrondissement d'offrir des chances égales d'accès à tous les employés et venir en appui d'une planification des effectifs et de la relève. Revoir la fréquence des affichages pour déterminer les éligibilités aux habilitations et la détermination du nombre d'employés susceptibles de recevoir de la formation.

Parmi les mesures de redressement :

- Offrir un accompagnement par la DRH et les contremaîtres aux employés appartenant aux groupes sous-représentés qui désirent postuler aux emplois qui requièrent les permis de chauffeur de camionnettes avec fardier.
- Corriger la sous-représentation aux postes de contremaîtres et de gestionnaires dans l'arrondissement en identifiant des personnes membres des groupes sous-représentés et en accélérant la formation pour y accéder.

Parmi les mesures de soutien :

- Effectuer une planification des postes et tenir des séances d'information sur les postes à pourvoir. Bien expliquer la dynamique des postes contractuels et permanents. Les séances peuvent se tenir conjointement avec les représentants syndicaux.

- Expliquer les exigences, les conditions et les processus d'habilitation ainsi que les systèmes d'affichage. Même si considérée comme essentielle, la communication ne suffit pas à elle seule et ne remplace pas les efforts d'assainissement des pratiques en vue de rendre les systèmes exempts de biais.
- Revoir le système d'affichage des postes pour le rendre plus transparent, plus accessible et mieux diffusé à l'interne. Diversifier les moyens d'affichage et s'assurer de son accessibilité à l'ensemble des employés.
- Tenir des séances d'accueil et d'intégration aux nouvelles personnes recrutées pour expliquer les possibilités de carrière et les conditions de mobilité vers d'autres postes.

Actions en vue d'un climat inclusif et des traitements plus équitables

L'arrondissement de Montréal-Nord se retrouve dans un problème à quatre volets : une confusion autour des exigences dans les affichages de postes, la formation pour recevoir l'habilitation, une méfiance qui mène à confondre entre les droits de gérance de l'employeur, les prérogatives qui lui appartiennent et l'exercice de traitements inéquitables interprétés comme des comportements de harcèlement, de discrimination et de racisme.

- Adopter une démarche proactive pour attirer les candidatures des groupes sous-représentés. Informer sur les postes vacants dans l'arrondissement par des journées portes ouvertes internes et externes ou à travers des entretiens de planification de parcours professionnels.
- À plusieurs reprises la mention de la déresponsabilisation des contremaîtres et de la déresponsabilisation des DRH à l'égard des groupes sous représentés est relatée. Les responsabilités des contremaîtres en ce qui a trait à la gestion des opérations diffèrent d'une personne à l'autre et d'une division à l'autre réduisant ainsi leur marge de manœuvre et leur imputabilité face à certaines décisions. Harmoniser les responsabilités des contremaîtres sur le plan de la gestion des équipes et de planification de la main-d'œuvre.
- Sensibiliser et former tous les gestionnaires sur l'importance et les retombées des traitements équitables et de la gestion de l'équité en emploi. Soutenir les contremaîtres et les accompagner dans le cadre de leurs responsabilités en gestion des ressources humaines. Rendre les contremaîtres imputables des décisions de recrutement et d'affectations. Les services centraux de la Ville devraient soutenir de telles démarches.
- À plusieurs reprises, les propos recueillis faisaient référence à des formes de discrimination plus subtiles sous forme de microagressions, sous forme d'intimidation ou sous forme de harcèlement. Créer un environnement dans lequel les employés peuvent se défier, se questionner et dénoncer des attitudes et comportements de manière constructive.
- Renforcer le rôle et le mandat du CIRI. Informer la communauté de ses travaux. Le saisir de questions plus fondamentales en matière d'ÉDI. Élargir les consultations pour mieux identifier les foyers de traitement inéquitable et trouver des solutions qui puissent susciter l'assentiment du groupe et un engagement à les mettre en place. Renforcer le dialogue,

accueillir les plaintes et y donner suite. Prévoir des mécanismes pour mettre en œuvre les décisions du CIRI. Mettre en place des mécanismes interactifs pour discuter ouvertement des différents enjeux liés à la diversité et obtenir des rétroactions en continu.

- Viser à éliminer ou à corriger les règles, les pratiques ou les comportements ayant cours dans le milieu travail qui sont à la source de la sous-représentation ou de l'exclusion. Par exemple donner de la formation aux dimensions du racisme ou du sexisme des membres des comités de sélection souvent peu sensibles ou même hostiles à la diversité.

Mesurer l'atteinte des objectifs et l'égalité des résultats

Inscrire les pratiques en matière d'équité en emploi dans l'ensemble des systèmes de gestion de l'arrondissement, à tous les niveaux de l'organisation et rendre tous les gestionnaires imputables de leurs décisions. Intégrer une sensibilité à lever les barrières discriminatoires et respecter un traitement équitable dans tous les processus qui mènent à des décisions qui impliquent les employés de l'arrondissement. Évaluer les mesures d'accès à l'égalité dans leur ensemble, soit les mesures de redressement, les mesures d'égalité des chances et les mesures de soutien de manière périodique.

- Rendre la DRH responsable d'effectuer une évaluation du processus de dotation à travers l'examen des profils des candidats qui postulent, la justification des exigences et les délais de recrutement. Informer la direction pour le suivi.
- La discrimination ne se manifeste pas seulement par des actes volontaires, elle peut être implicite et imbriquée dans les systèmes et peut prendre plusieurs formes : environnement hostile, microagressions, etc. Mettre en place des indicateurs pour suivre et vérifier que toutes « les catégories d'employés » ont accès et bénéficient de formation; consignés dans un tableau de bord permettant un suivi facile. Mesurer les progressions des parcours professionnels : identifier le titre et le niveau de chaque employé pour suivre son cheminement.
- Instaurer des entretiens individuels pour identifier les obstacles dans les parcours professionnels. Des besoins éventuels de formation sont susceptibles d'en découler. Consigner les informations dans le dossier « employé » et faire des suivis.
- Mesurer des perspectives plus subjectives et recueillir les commentaires directs et indirects des employés sur le fonctionnement du programme d'ÉDI. Tenir compte des voix des groupes sous-représentés pour guider son développement et entreprendre des mesures correctives.
- Fournir une rétroaction aux personnes qui se voient refuser des postes ou d'accéder à de la formation ou qui échouent à la formation. Consigner les raisons et analyser les profils de personnes pour vérifier si les processus sont entachés de biais parce que ce sont les mêmes personnes qui se voient refuser les postes.
- Effectuer des pré/postenquêtes sur la connaissance du contenu des formations, travaux de rédaction courts, résolution de problèmes en groupe d'études de cas. Tester les résultats

avec des méthodes normalisées (c.-à-d. des échelles d'attitudes explicites validées, des mesures implicites du temps de réaction) et ensuite établir des constats.

- Les services centraux de la Ville détiennent des données en vue de faire des analyses de l'efficacité des démarches en termes d'accès à l'égalité. Travailler de concert avec les services centraux pour tenir un tableau de bord pour l'arrondissement Montréal-Nord qui couvre les données qualitatives et quantitatives permettant d'identifier l'atteinte des objectifs du plan local, de mesurer les avancées en matière d'accès à l'égalité, d'identifier les mesures correctives et de les implanter.

-
- ¹ Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU, [1999] 3 R.C.S. 3 (ci-après cité « arrêt Meiorin »)
 - ² Chicha, M.-T. et E. Charest (2013). Les programmes d'accès à l'égalité : une politique désuète? Intervenir à la source, Revue du CREMIS, vol. 6, numéro 2, <https://www.cremis.ca/publications/articles-et-medias/les-programmes-dacces-a-legalite-une-politique-desuete/>
 - ³ L'article 13 de la Loi sur l'accès à l'égalité dans les organismes publics du Québec définit les composantes d'un programme d'accès à l'égalité en emploi comme suit :
 - « une analyse du système d'emploi, plus particulièrement les politiques et pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion;
 - des objectifs quantitatifs poursuivis, par type ou regroupement de types d'emploi, pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé;
 - 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;
 - des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien, le cas échéant, pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoires;
 - un échéancier pour l'implantation des mesures proposées et l'atteinte des objectifs fixés;
 - des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentants; et
 - l'identification de la personne en autorité responsable de la mise en œuvre du programme. »
 - ⁴ Chicha-Pontbriand, M.T. (1989). *Discrimination systémique. Fondements et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*. Cowansville : Yvon Blais
 - ⁵ M.T. Chicha et É. Charest, (2009). « Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable », *Gestion*, vol. 34, no 3, 66-73.
Saba, T et Dolan, S. L. (2021). *La gestion des ressources humaines : pour des milieux de travail plus durables, humains et performants*, Chapitre 16, 6e Édition, Montréal : Pearson-ERPI.
 - ⁶ Byrd, M. Y. et Scott, C. L. (2018). « Diversity in the workplace: Current issue and emerging trends », 2e Édition, Routledge, New York, USA.
 - ⁷ <https://www.cdpc.gc.ca/fr/nos-services/activites-et-services/en-savoir-plus-sur-les-programmes-dacces-legalite-en-emploi>, consulté le 17 avril 2021.
 - ⁸ Johansson, A. (2017). « How Can You Measure Diversity And Inclusion Results? Millennials Have An Idea », *Forbes*, repéré à l'URL : <https://www.forbes.com/sites/annajohansson/2017/11/09/how-can-you-measure-diversity-and-inclusion-results-millennials-have-an-idea/#5ec9dd0b2310>

-
- ⁹ Saba T. (2020), Pour des organisations inclusives dans la grappe aérospatiale du Québec : Miser sur des compétences diversifiées et des pratiques équitables, livre blanc, Montréal : Aéro Montréal et Emploi Québec. https://diversite-gouvernance.umontreal.ca/wp-content/uploads/2020/05/20200308-livre_blanc_tania_saba.pdf
- ¹⁰ Saba T. (2019), La gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion : remettre les pendules à l'heure, *Revue RH*, juillet-août-septembre, https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi_les_pendules
- ¹¹ Chicha, M.-T. et E. Charest (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. Rapport de recherche du Centre des études ethniques des universités montréalaises (CEETUM), 129 pages.