

Bilan dotation et diversité

2013

*Direction de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre
Service des ressources humaines*

Mot de la directrice

Le 1^{er} janvier 2012, le Service du capital humain et des communications devenait responsable des services de dotation pour les postes de cadres, professionnels, cols blancs et cols bleus de la Ville de Montréal. Un nouveau Centre de dotation était mis en place pour assumer cette responsabilité et promouvoir la diversité en emploi. En 2013, la majorité des unités de la Ville de Montréal a renouvelé sa confiance envers le Centre de dotation corporatif après notre première année d'opération. C'est avec fierté que nous déposons maintenant un deuxième bilan annuel.

Notre bilan de l'année 2013 fait état d'une progression remarquable dans l'efficacité et l'efficience des équipes de dotation. Avec le même nombre d'employés, le Centre de dotation a pu absorber efficacement une augmentation de 37 % du nombre de candidatures et une augmentation de 20 % du nombre de demandes de services provenant des unités d'affaires.

Ces progrès sont attribuables aux efforts déployés par les employés du Centre de dotation qui se sont investis dans quatre démarches de type « kaizen » visant à optimiser nos processus d'affaires afin de réduire les délais de comblement et de rehausser la qualité du service-conseil offert aux gestionnaires. La création d'une division dédiée aux stratégies de recrutement et à la réalisation des processus de dotation pour les postes de gestion et d'une division dédiée au recrutement des professionnels compte parmi les principales résultantes de ces démarches.

Les employés de la Direction se sont par ailleurs beaucoup impliqués dans plusieurs activités d'attraction et de réseautage se traduisant par un nombre record d'embauche de membres des groupes visés par l'accès à l'égalité en emploi. Ces activités de recrutement comptent parmi les moyens prévus par la Direction dans le nouveau plan d'action en accès à l'égalité en emploi réalisé en 2013 afin de s'assurer de tirer parti de la diversité montréalaise.

En 2013, nous avons procédé à nouveau à un sondage auprès de nos clients. En moyenne, les gestionnaires ayant répondu au sondage nous ont accordé une cote globale de satisfaction de 89 %, ce qui confirme la pertinence des moyens mis de l'avant par le Centre de dotation.

Tous ces résultats sont encourageants et nous motivent encore davantage à déployer tous les efforts nécessaires afin que le Centre de dotation de la Ville de Montréal offre des services de qualité appréciés par les gestionnaires et les candidats.

Bonne lecture,

Josée Lapointe

*Directrice de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre
Service des ressources humaines
Ville de Montréal*



TABLE DES MATIÈRES

LES ACTIONS DU CENTRE DE DOTATION

1	L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES DÉDIÉES AU RECRUTEMENT	6
	▪ Une augmentation de 20 % des demandes de services en 2013	6
	▪ Une augmentation de 37 % du nombre de candidatures	7
	▪ Un excellent taux de satisfaction exprimé par les gestionnaires	7
2	UN IMPORTANT CHANTIER D'OPTIMISATION	8
	▪ La révision de l'offre de service aux arrondissements	8
	▪ Un nouveau modèle d'évaluation pour les cadres et les professionnels	8
3	DE NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS EN ÉVALUATION DES COMPÉTENCES	10
	▪ Le perfectionnement d'outils d'évaluation pour plusieurs emplois	10
	▪ La formation des équipes du Centre de dotation	11
4	LE DÉPLOIEMENT DE STRATÉGIES D'ATTRACTION ET D'ACQUISITION DE TALENTS	11
	▪ Une implication plus importante des employés dans les activités de recrutement proactives	11
	▪ Les événements	12

LES ACTIONS EN ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

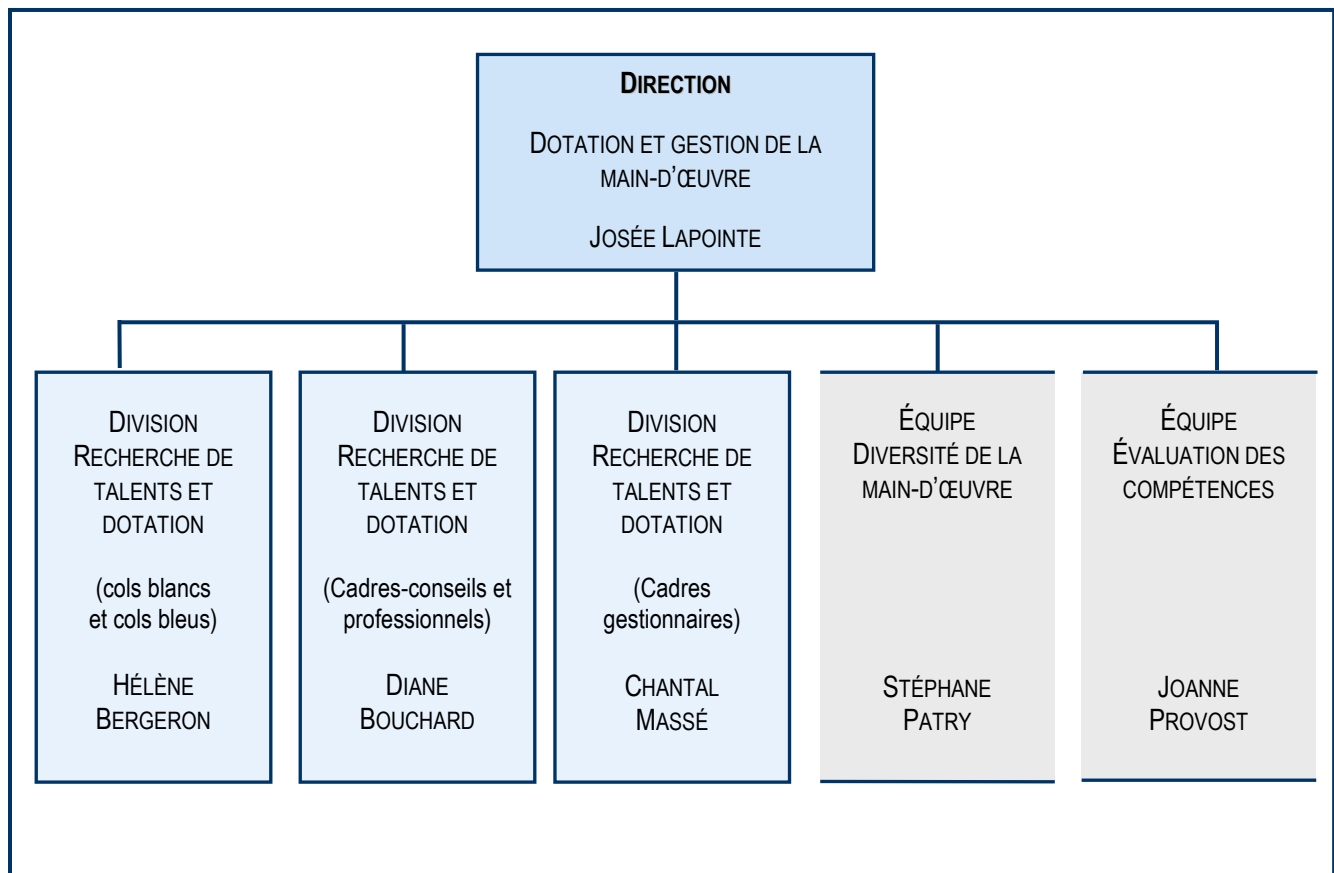
5	MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU PLAN D'ACTION EN ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI	15
	▪ Présentation du plan d'action en accès à l'égalité en emploi 2013-2015	15
	▪ Évolution de la représentation, de l'embauche et de la promotion des groupes visés	16
	▪ Les partenariats en diversité en emploi	19
	▪ Notre contribution à la nouvelle stratégie jeunesse montréalaise	20
	▪ Des activités dans les arrondissements	20
	▪ Le programme de parrainage professionnel	21

Présentation de la Direction de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre

La Direction a pour mission de rendre des services de dotation et d'évaluation des compétences afin de fournir à l'ensemble des arrondissements et des services une main-d'œuvre qualifiée. La Direction a aussi le mandat de favoriser la diversité en emploi par la coordination du plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal ainsi que par la mise en place d'actions pour les jeunes. La réalisation de la mission de la Direction se fonde sur les valeurs d'équité, de transparence, de compétence et d'efficacité.

Pour remplir sa mission, la Direction compte sur l'expertise de 102 employés. Reflet de la diversité montréalaise, les employés du Centre de dotation possèdent des expériences variées et s'expriment dans plusieurs langues.

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION



1^{er} janvier 2014

L'année 2013 en chiffres

LES DEMANDES DE SERVICES ET LES AFFICHAGES

- ▶ **2 501** demandes de services traitées par le Centre de dotation, soit 20 % de plus qu'en 2012.
- ▶ **2 892** affichages publiés sur le site Carrières de la Ville de Montréal, soit 18 % de plus qu'en 2012.
- ▶ **35** jours de délai de traitement moyen pour les processus permanents et les processus de qualification.

LE TRAITEMENT DES CANDIDATURES

- ▶ **256 456** candidatures reçues, soit 37 % de plus qu'en 2012.
- ▶ **12 697** candidats évalués lors de séances de tests en ligne.
- ▶ **18** séances de tests adaptées pour les candidats en situation de handicap.

LES EMBAUCHES

- ▶ **30 %** d'embauche de membres de minorités visibles et ethniques, soit 4,2 % de plus qu'en 2012.
- ▶ **1 730** embauches de membres de groupes visés par l'accès à l'égalité en emploi.
- ▶ **62 %** d'embauche de membres des 5 groupes visés par l'accès à l'égalité en emploi.

TAUX DE SATISFACTION

- ▶ **89 %** des gestionnaires clients satisfaits de nos services.

Nos principales réalisations

1. L'amélioration de la performance des équipes dédiées au recrutement

Après une première année de mise en place, les équipes du Centre de dotation ont atteint un niveau de performance supérieur et l'ensemble de nos indicateurs de performance ont affiché une nette progression. Afin de doter la fonction publique montréalaise d'une main-d'œuvre compétente, le Centre de dotation a arrimé ses stratégies sur les meilleures pratiques. Ainsi, le déploiement et l'enrichissement du site Carrières et la multiplication des activités de recrutement dans les foires et salons d'emplois ont procuré une visibilité exceptionnelle aux offres d'emploi publiées en 2013, de telle sorte que le Centre de dotation a accueilli 37 % de plus de candidatures qu'en 2012.

Par ailleurs, le Centre de dotation bonifie constamment ses stratégies d'évaluation des candidats. En 2013, le Centre de dotation a accru l'utilisation des tests en ligne pour l'évaluation des compétences. En employant de multiples outils de mesure, le Centre de dotation s'assure d'une meilleure validité prédictive de ses processus.

◆ Une augmentation de 20 % des demandes de services en 2013

La demande de services permet aux gestionnaires et aux intervenants en ressources humaines, des arrondissements et services, de faire part des besoins de main-d'œuvre permanente ou temporaire de leur unité. Sur réception, le Centre de dotation enclenche le processus de dotation qui comprend l'analyse de besoins, l'affichage, l'admissibilité des candidatures, l'évaluation et la sélection. En 2013, les équipes du Centre de dotation ont traité 2 501 demandes de services, soit 425 de plus qu'en 2012.

DEMANDES DE SERVICES TRAITÉES PAR CATÉGORIE D'EMPLOI

ACCREDITATIONS	2012	2013
COLS BLANCS	1257	1654
PROFESSIONNELS	452	451
CADRES / CONTREMAÎTRES	272	267
COLS BLEUS	95	129
Total	2076	2501

Pour les emplois de base cols bleus et les emplois de cols blancs saisonniers, une demande de services sert habituellement à combler plusieurs postes.

◆ Une augmentation de 37 % du nombre de candidatures

En 2013, le Service du capital humain et des communications a reçu 256 456 candidatures ce qui représente une augmentation de 37 % par rapport à 2012. Tout indique que le site Carrières de la Ville de Montréal est de plus en plus reconnu avec plus d'un quart de million de postulations.

Pour sa première année d'opération, le Centre de dotation s'est doté d'une salle sécurisée de 100 postes de travail pour administrer des tests en ligne. En 2013, le Centre de dotation a tenu 268 séances de tests en ligne pour évaluer 12 697 candidats. Il s'agit de 4 897 évaluations de plus qu'en 2012 pour l'équipe responsable des tests en ligne. Par ailleurs, 18 séances spéciales ont été administrées pour les candidats en situation de handicap qui ont signifié des besoins d'adaptation. La Direction a aussi poursuivi son partenariat avec trois firmes externes pour l'évaluation des compétences génériques de gestion de 353 candidats à des postes de cadres.

◆ Un excellent taux de satisfaction exprimé par les gestionnaires

En 2013, la Direction a poursuivi l'envoi systématique de questionnaires aux gestionnaires qui ont participé à des processus de dotation et le niveau de satisfaction exprimé demeure très positif. Les commentaires recueillis ont été analysés et ont guidé notre choix de pistes d'amélioration.

NIVEAU DE SATISFACTION DES GESTIONNAIRES CONCERNANT LES PROCESSUS DE DOTATION POUR L'ANNÉE 2013

	Taux de satisfaction
1. Délai de traitement entre l'envoi de la demande de services et l'appel d'un intervenant en ressources humaines	91 %
2. Qualité des outils développés	91 %
3. Logistique lors des journées d'évaluation	95 %
4. Professionnalisme et rigueur de l'intervenant en ressources humaines	94 %
5. Respect du délai de 55 jours ou de l'échéancier convenu avec l'intervenant en ressources humaines	86 %
6. Utilité pour la prise de décision de l'évaluation des cadres effectuée à l'externe	95 %
7. Ensemble du processus de dotation	89 %

2. Un important chantier d'optimisation

◆ *La révision de l'offre de service aux arrondissements*

Une grande démarche visant à améliorer les pratiques du Centre de dotation et les relations d'affaires avec les clients des arrondissements a été entreprise à l'été 2013. Cette démarche d'amélioration continue de type « lean management », appuyée par la firme Raymond Chabot Grant Thornton, avait pour objectif de cibler des zones d'amélioration et d'élaborer des solutions concrètes pour mieux satisfaire nos clients.

Des rencontres individuelles avec des responsables des ressources humaines des arrondissements ont eu lieu en juillet. En août, des ateliers de travail impliquant 12 chefs de division - ressources humaines ont été organisés afin de clarifier les rôles et responsabilités respectifs, de revoir l'offre de service du Centre de dotation, d'optimiser les processus et de définir des actions à mettre en œuvre. Au terme de ces ateliers de travail, des solutions ont été implantées en fonction de quatre axes d'amélioration :

- Les communications ;
- Les délais de comblement des postes ;
- La qualité générale des outils d'évaluation ;
- L'accompagnement des gestionnaires.

Une nouvelle promesse d'affaires a été retenue pour le comblement des postes. Le Centre de dotation s'est engagé à afficher les postes dans un délai maximal de 72 heures et à procéder aux comblements temporaires à l'intérieur d'un délai maximal de 25 jours ouvrables.

À l'automne, le chantier s'est poursuivi avec de nouveaux ateliers visant l'optimisation des processus d'affaires. Neuf cadres-conseil en dotation ont eu le mandat d'analyser les activités et les façons de faire, de repérer et de minimiser les tâches à valeur non ajoutée, de définir les tâches à réaliser au bon moment, par les bonnes personnes et avec les bons outils.

◆ *Un nouveau modèle d'évaluation pour les cadres et les professionnels*

Le chantier d'optimisation a amené la Direction à proposer de nouveaux processus d'évaluation pour les postes de gestion, les professionnels et les cadres-conseils. Les changements s'appuient sur les meilleures pratiques privilégiées par d'autres instances publiques, de même que sur une centaine d'articles scientifiques portant sur l'évaluation des compétences. La représentation graphique fournie à la page suivante illustre l'ampleur des changements apportés.

MODIFICATIONS APPORTÉES AUX PROCESSUS D'ÉVALUATION DES CADRES ET DES PROFESSIONNELS

ANCIEN PROCESSUS D'ÉVALUATION	NOUVEAU PROCESSUS D'ÉVALUATION
PROFILS DE COMPÉTENCES	PROFILS DE COMPÉTENCES
<p><u>Cadres</u> : deux profils génériques de compétences, soit celui des cadres de premier niveau et celui des cadres de direction.</p> <p><u>Professionnels</u> : une multitude de profils de compétences; aucun profil générique.</p>	<p><u>Cadres</u> : maintien des profils génériques.</p> <p><u>Professionnels</u> : trois profils génériques de compétences, soit un par niveau (1, 2 et 3).</p>
PRISE DE BESOIN	PRISE DE BESOIN
Brève discussion informelle et non structurée auprès du gestionnaire requérant pour comprendre son besoin.	Création d'un guide structuré de prise de besoin et rencontre formelle d'une durée approximative d'une heure.
TESTS EN LIGNE	TESTS EN LIGNE
Aucun test en ligne n'était administré aux candidats.	<p><u>Contremaîtres</u> : panier de gestion.</p> <p><u>Professionnels</u> : tests d'analyse, de connaissance linguistique et de sens de la clientèle.</p>
GUIDE D'ENTREVUE	GUIDE D'ENTREVUE
Développement d'un guide d'entrevue composé de mises en situation et de questions comportementales en collaboration avec le gestionnaire requérant.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Création d'un répertoire de questions comportementales permettant de limiter le temps de développement des guides d'entrevue (<i>sauf connaissance du domaine d'expertise pour les professionnels</i>). ▶ Retrait des mises en situation considérant leur faible valeur ajoutée sur le plan scientifique. ▶ Davantage de temps est investi à sonder la motivation pour le poste et le parcours de carrière. ▶ <u>Cadres</u> : ajout de questions évaluant l'adéquation entre les caractéristiques personnelles des candidats et le contexte du poste.
GRILLE D'ÉVALUATION	GRILLE D'ÉVALUATION
<p>Des éléments de réponses attendus sont proposés pour chacune des questions.</p> <p>Le comité doit fréquemment évaluer plusieurs compétences pour une même question.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recours aux ancrages comportementaux qui catégorisent les réponses possibles des candidats en niveaux de maîtrise de la compétence. ▶ Méthode de cotation à la fine pointe des percées scientifiques permettant de rehausser la qualité de l'évaluation. ▶ Chaque question est associée à une seule compétence afin de faciliter l'évaluation.

Ces nouveaux processus permettront au Centre de dotation de maximiser l'utilisation de ses ressources tout en agissant positivement sur la transparence et l'équité dans le comblement des postes de professionnels et de cadres.



Cadres de la Direction participant à un atelier en 2013

3. De nouveaux développements en évaluation des compétences

◆ *Le perfectionnement d'outils d'évaluation pour plusieurs emplois*

Plusieurs projets ont été réalisés par l'équipe responsable de l'évaluation des compétences en 2013 pour diverses catégories d'emploi présentes à la Ville. Ainsi, en 2013, 17 nouveaux tests en ligne ont été déployés dans le cadre de plusieurs processus d'évaluation des compétences. Ces nouveaux tests permettent d'évaluer les candidats pour des emplois de contremaîtres, de cols bleus et de cols blancs :

- 2 paniers de gestion ;
- 8 tests de jugement situationnel ;
- 2 tests d'habileté cognitive ;
- 5 tests de communication écrite.

Emplois professionnels et cadres-conseils RH

Pour les professionnels et les cadres-conseils, l'introduction de tests en ligne sur les habiletés d'analyse, le sens de la clientèle et la connaissance linguistique permet :

- D'inviter en entrevue les candidats possédant les compétences de base ;
- D'effectuer des exemptions futures lors de réussites ;
- De combler plus rapidement des postes grâce à des affichages prévisionnels.

Emplois cols blancs

L'équipe responsable de l'évaluation des compétences a révisé 250 profils d'emplois et développé une quinzaine de guides d'entrevues pour une dizaine d'emplois à grand volume.

Emplois cols bleus

Les processus d'évaluation des emplois manuels sont souvent plus longs à réaliser en raison du volume élevé de candidatures. Dans le but d'améliorer l'efficacité de ces processus, différentes actions ont été mises en place au cours de la dernière année. Ainsi, une première étape permet d'évaluer, en ligne, le sens de la santé et de la sécurité au travail, le sens de la clientèle et le travail d'équipe. Cette façon de faire permet de limiter le nombre d'entrevues des candidats grâce à la gestion d'exemptions lors de réussite et au suivi du délai de reprise lors d'échec.

Emplois de contremaîtres

Le processus d'évaluation pour le comblement temporaire d'emplois de contremaîtres a été amélioré. Ainsi, pour se qualifier, les aspirants à cette fonction doivent d'abord réussir un exercice de panier de gestion maintenant disponible en ligne. En outre, un nouveau guide d'entrevue a été élaboré pour soutenir les gestionnaires dans leur décision de sélection. Ce document offre une variété de questions et de mises en situation parmi lesquelles le gestionnaire peut choisir. Ces nouveautés permettent d'ajuster l'entrevue aux besoins du poste à combler.

◆ *La formation des équipes du Centre de dotation*

Six formations ont été développées et diffusées aux équipes de recruteurs sur les nouveaux processus d'évaluation pour les emplois de cadres, de contremaîtres, de cols bleus et certains emplois de cols blancs. L'équipe de l'évaluation des compétences de la Direction a aussi réalisé une formation visant à développer l'expertise des recruteurs. Les sessions proposées en 2013 ont porté sur l'appropriation des compétences ainsi que sur les questions comportementales. Quatre autres formations, développées par l'équipe en 2013, seront diffusées au cours de la prochaine année.

4. Le déploiement de stratégies d'attraction et d'acquisition de talents

◆ *Une implication plus importante des employés dans les activités de recrutement proactives*

Les employés de la Direction de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre ont accentué leur présence dans les événements publics et les activités des établissements d'enseignement. En 2013, les équipes de la dotation ont été présentes à plus de 49 événements, dont des salons d'emploi, des activités organisées par les institutions d'enseignement, des colloques professionnels et des événements de réseautage en lien avec les publics issus de la diversité. D'autre part, l'utilisation des médias sociaux a aussi permis de multiplier cette présence auprès des citoyens.

Ces événements ont permis d'informer et d'intéresser à nos carrières :

- des professionnels expérimentés en emploi ou en recherche d'emploi ;
- des jeunes talents ;
- des immigrants qualifiés ;
- des étudiants en cours ou en fin de formation ;
- des conseillers dans les établissements d'enseignement.

Au total plus de 20 000 personnes ont été en contact avec le personnel du Centre de dotation et de l'équipe de la diversité de la main-d'œuvre en 2013.

◆ Les événements

Les salons

- **Salon carrières et développement professionnel et Salon des carrières en technologies/Réseau des ingénieurs du Québec (9 et 10 octobre 2013)**

Ce salon a accueilli 12 000 visiteurs au Palais des congrès de Montréal. Le Salon Carrières et développement professionnel reçoit une clientèle variée et le Salon des carrières en technologie/Réseau des ingénieurs du Québec est réservé au recrutement des professionnels dans le domaine du génie et des technologies de l'information. À l'occasion de ces salons, les recruteurs de la Ville ont rencontré des professionnels expérimentés ou en début de carrière ainsi que plusieurs nouveaux arrivants.



- **Salon de l'immigration (3 et 4 mai 2013)**

Ce salon a accueilli plus de 7 000 visiteurs dont une majorité de nouveaux arrivants établis au Québec depuis moins d'un an. Le site de l'Espace Ville a permis à la Ville de bénéficier d'une visibilité optimale. Ce salon nous a donné l'occasion de promouvoir les emplois en demande et le parrainage professionnel en plus de faire connaître nos processus d'embauche. Véronique Biron, conseillère en dotation, a aussi animé, le samedi, un atelier sur la rédaction de CV qui affichait complet plusieurs jours avant l'événement.



Les activités avec les établissements d'enseignement

Les établissements suivants ont été visités en 2013 : Centre de formation professionnelle Paul-Gérin-Lajoie, Collège Ahuntsic, Collège de Bois-de-Boulogne, Collège Dawson, Cégep André-Laurendeau, Collège Montmorency, Collège de Maisonneuve, Collège Rosemont, Cégep Marie-Victorin, Collège O'Sullivan, Collège Lionel-Groulx, Cégep Vanier, École des métiers de l'informatique, du commerce et de l'administration (ÉMICA), Institut supérieur d'informatique (ISI), Institut Grasset. Notre présence a permis d'intéresser les étudiants aux stages, aux emplois d'été et aux carrières offertes par la Ville.

- **Les foires d'emploi d'été**

Ces événements populaires dans les établissements d'enseignement permettent de diffuser les offres d'emploi d'été de la Ville de Montréal. Ces foires d'emploi ont donné de bons résultats pour recruter des sauveteurs et des surveillants.

- **Les journées Carrières des programmes techniques dans les collèges**

Les recruteurs ont présenté les emplois en demande à la Ville à des étudiants formés dans des programmes techniques. Les journées Carrières donnent aussi la possibilité de maintenir des liens avec les coordonnateurs de programmes qui informent régulièrement leurs étudiants des opportunités d'emploi dans leur domaine.



- **Les rencontres de finissants**

Les employés du Centre de dotation ont visité des classes afin de présenter les opportunités d'emplois à la Ville ainsi que le cheminement de carrière possible pour les jeunes talents.

Le colloque de l'Ordre des ingénieurs du Québec

Le Colloque de l'Ordre des ingénieurs du Québec s'est déroulé au Palais des congrès de Montréal les 13 et 14 avril. La Direction y animait un kiosque afin d'accueillir les congressistes et de donner des informations sur les projets de la Ville et les possibilités de carrière.

Les activités de réseautage auprès des groupes visés par l'accès à l'égalité en emploi

Les employés de la Direction ont été présents lors de 15 activités de réseautage et ont participé à l'organisation de certaines d'entre elles. Il s'agit d'occasions uniques permettant aux intervenants en ressources humaines d'échanger avec des chercheurs d'emploi qui reflètent la diversité montréalaise. En 2013, la Direction a participé à des activités s'adressant aux personnes issues de l'immigration, aux autochtones, aux personnes en situation de handicap et aux femmes intéressées par les emplois non traditionnels. Voici une liste non exhaustive de nos participations et collaborations :

- Activité de réseautage pour des professionnels du génie civil, de l'architecture et de la mécanique du bâtiment, organisée en collaboration avec Emploi Nexus.
- Journée de l'emploi du CARI St-Laurent.
- Foire de l'emploi autochtone.
- Activité de réseautage en technologies de l'information (TI) à la Société des Arts Technologiques de Montréal, organisée en collaboration avec Emploi Nexus.



- Activité de réseautage Interconnexion en TI avec la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.
- Foire de l'emploi génie express de l'organisme Clef pour l'intégration au travail des immigrants (CITIM).
- Soirée de réseautage pour l'emploi du Centre d'appui aux communautés immigrantes (CACI).
- Soirée de réseautage d'automne de Moelle épinière et motricité Québec (MÉMO-QC).
- Présentation lors des états généraux organisés par Action travail des femmes.

5. La mise en place d'un nouveau plan d'action en accès à l'égalité en emploi

◆ Présentation du plan d'action en accès à l'égalité en emploi 2013-2015



La direction de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre a élaboré un nouveau plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi qui a été adopté par le comité exécutif le 3 avril 2013.

Le plan d'action 2013-2015 en accès à l'égalité en emploi concerne tous les employés de la Ville de Montréal et vise 5 groupes en particulier :

- les femmes ;
- les personnes handicapées ;
- les autochtones ;
- les membres de minorités visibles ;
- les membres de minorités ethniques, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais.

Le premier programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal a été mis en place pour les membres des communautés culturelles au printemps 1989. L'année 2014 marque maintenant le 25^e anniversaire des premières actions de la Ville afin de favoriser la diversité dans la fonction publique municipale.

À la suite de l'entrée en vigueur de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics en 2001, la Ville de Montréal s'est engagée à produire un plan d'action conforme aux attentes de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Après un recensement des employés et une analyse complète du système d'emploi de la Ville dans les années qui ont suivi, un plan d'action a été déposé à la Commission et approuvé par celle-ci, en novembre 2009, pour une phase d'implantation de trois ans.

Le nouveau plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal se décline sommairement sous la forme de 20 mesures et de quatre engagements soit :

- augmenter l'embauche et les promotions des membres des groupes visés ;
- assurer une intégration optimale des nouveaux employés dans la fonction publique montréalaise ;
- développer les compétences des employés et soutenir l'évolution de la carrière ;
- communiquer le plan d'action en accès à l'égalité en emploi et sensibiliser aux avantages de la diversité en emploi.

Afin de respecter ces engagements, la Ville de Montréal s'appuiera sur l'expertise du Centre de dotation et le développement des compétences de gestion. Le plan d'action de la Ville de Montréal, c'est 82 mesures, un plan d'action corporatif et des plans d'action spécifiques dans chacun des arrondissements et services de la Ville.

◆ Évolution de la représentation, de l'embauche et de la promotion des groupes visés

Portrait au 31 décembre 2013

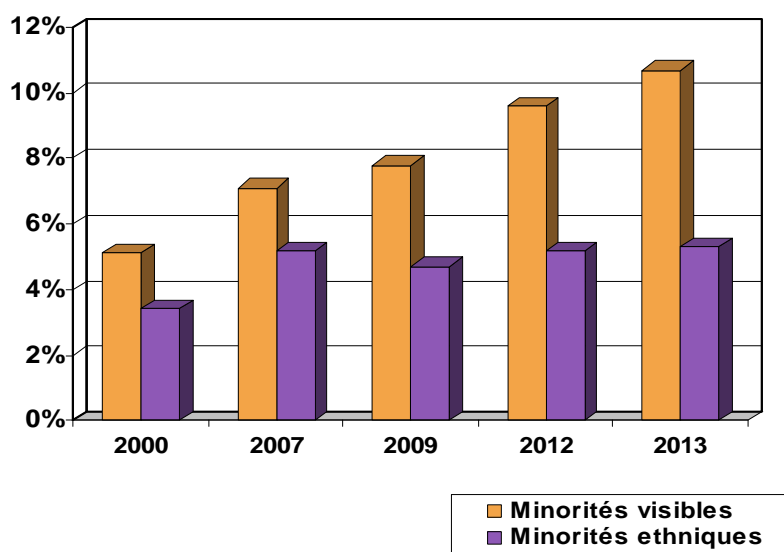
La Ville de Montréal compte 26 324 employés visés par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et la représentation des membres de minorités visibles et ethniques est en progression constante. À la fin 2013, pour la première fois, les membres de minorités visibles constituaient plus de 10 % des effectifs. Chez les professionnels, la Ville compte maintenant 370 employés qui se sont identifiés en tant que membres de minorités visibles ou ethniques. Ceci représente près de 20 % du total des professionnels. En ce qui a trait à l'accès aux postes de gouvernance, on remarque que la Ville compte maintenant 6 femmes directrices d'arrondissement soit le plus haut total recensé dans cette fonction. D'autre part, le Service de police emploie 34 % de femmes parmi ses agents de police, ce qui est unique au Canada.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS SELON LES GROUPES VISÉS PAR LA LOI

<i>Hommes</i>	16 294	61,9 %
<i>Femmes</i>	10 030	38,1 %
<hr/>		
<i>Autochtones*</i>	71	0,3 %
<i>Minorités visibles*</i>	2 822	10,7 %
<i>Minorités ethniques*</i>	1 417	5,4 %
<i>Personnes handicapées*</i>	365	1,4 %

* Ces groupes comprennent des hommes et des femmes

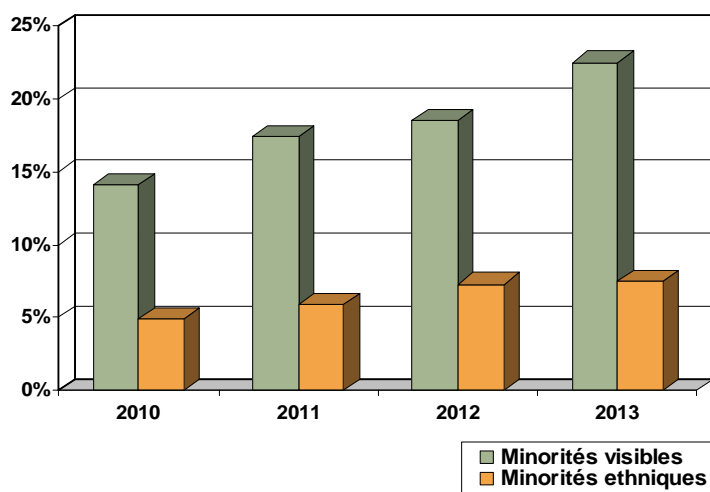
ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DES COMMUNAUTÉS D'ORIGINES DIVERSES



L'embauche

La Ville de Montréal a procédé à 2 782 embauches temporaires et permanentes en 2013. Pour la première fois, parmi le total de nos embauches, on retrouve 30 % de membres de minorités visibles et ethniques. Chez les professionnels, sur 190 embauches, on retrouve 112 femmes pour 59 % et 55 membres de minorités ethniques et visibles pour 30 %. Le Centre de dotation a aussi déployé des efforts pour augmenter l'embauche de personnes handicapées. Nous pouvons déjà faire état d'un premier progrès pour 2013 alors que la Ville a embauché 14 personnes handicapées soit plus du double qu'en 2012. D'autre part, la proportion globale d'embauche de membres des groupes visés était de 62 % en 2013 et atteignait 75 % chez les professionnels.

EMBAUCHE DE MEMBRES DES COMMUNAUTÉS D'ORIGINES DIVERSES



Nous souhaitons aussi augmenter de façon significative l'embauche de femmes dans les emplois majoritairement masculins et plus spécifiquement chez les cols bleus. En 2013, la Ville de Montréal a embauché 65 femmes sur 519 cols bleus pour 12,5 % alors que le pourcentage était de 11,0 % en 2012. Il s'agit d'une progression modeste et des projets spécifiques sont prévus en 2014. En 2013, afin de susciter des candidatures féminines à ces emplois, la Ville de Montréal et le journal Métro ont fait paraître des portraits d'employées occupant des emplois non traditionnels.



Les promotions et le développement de la carrière

La Ville de Montréal a accordé 2 591 promotions permanentes ou temporaires en 2013. Parmi les employés titularisés, nommés ou promus, on dénombre 1 133 femmes soit 43,7 %. Pour les membres de minorités visibles, ce pourcentage s'établissait à 12,6 % alors qu'il était de 5,1 % pour les membres de minorités ethniques. Chez les professionnels généraux, les femmes ont obtenu 57,1 % des promotions et les membres de minorités visibles et ethniques 19,5 %. Chez les cadres administratifs de la Ville, les femmes ont aussi obtenu plus de 50 % des promotions en 2013.

Le tableau suivant donne la répartition des promotions pour les principales catégories d'emploi qui ont fait l'objet de titularisations, de nominations, de promotions temporaires ou permanentes en 2013. Les communautés d'origines diverses comprennent les membres de minorités visibles et ethniques.

PROMOTIONS DANS LES PRINCIPALES CATÉGORIES D'EMPLOI POUR 2013

Catégories	Hommes	Femmes	Autochtones *	Communautés d'origines diverses *	Personnes handicapées*	Total
Cols blancs	298	570	2	220	6	868
Manuels (cols bleus)	554	160	0	97	13	714
Professionnels (généralistes, scientifiques, architectes et juristes)	166	177	0	81	0	343
Cadres administratifs	147	158	3	35	2	305
Policiers	96	27	0	9	0	123
Cadres de direction	51	17	0	3	0	68
Contremaîtres non syndiqués	51	16	1	7	0	67
Pompiers	67	0	0	3	0	67
État major - sécurité incendie	26	0	0	1	0	26
Brigadiers scolaires	2	8	0	3	0	10

* Ces groupes comprennent des hommes et des femmes.

En collaboration avec l'École nationale d'administration publique, le Service du capital humain et des communications administre un nouveau programme de développement des compétences de gestion. Ce programme est offert par le Centre de leadership de la Ville et contribuera, dans les prochaines années, à favoriser l'égalité des chances pour les gestionnaires et les aspirants aux fonctions de gestion. En 2013, plus de 1 000 cadres ont suivi le module de formation *Rôle et leadership d'impact*.

◆ **Les partenariats en diversité en emploi**

Le Réseau des entreprises pour l'intégration des personnes handicapées

La Ville de Montréal participe activement aux activités du Réseau depuis 2007 et collabore à l'organisation d'un événement annuel à l'occasion de la Semaine québécoise des personnes handicapées. Composé d'une cinquantaine d'entreprises publiques et privées et soutenu par le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre pour personnes handicapées, le réseau traite de recrutement et d'intégration et produit des fiches-conseils sur la gestion de la diversité.



Remise des bourses Mon Entreprise! Ma Réussite!

Le Réseau pour la stratégie urbaine autochtone de Montréal

La Ville de Montréal soutient le Réseau depuis ses débuts et le Service du capital humain et des communications est membre du Cercle de l'éducation et de l'employabilité auquel participent une vingtaine d'organismes autochtones et d'institutions d'enseignement. Le Cercle a pour mission de veiller à ce que tous les autochtones de Montréal aient accès aux programmes et services qui peuvent leur permettre d'atteindre leur plein potentiel professionnel et académique. Le Cercle produit un guide de référence autochtone à Montréal et organise chaque année un Salon d'emploi autochtone qui a lieu à l'occasion de la Semaine d'actions contre le racisme.

De nouvelles collaborations pour favoriser l'accès des femmes aux emplois majoritairement masculins

Le 10 juin 2013, le Conseil des Montréalaises a rendu public son avis intitulé Col bleu, un emploi pas toujours rose! La recherche et l'avis proposent dix-huit recommandations portant sur le recrutement, l'embauche, l'intégration, le maintien en emploi et la promotion des femmes occupant des emplois de cols bleus à la Ville de Montréal. Des rencontres d'échanges ont été organisées en relation avec l'avis et, le 16 octobre 2013, le directeur principal du Service du capital humain et des communications a rencontré le Conseil des Montréalaises afin de présenter les actions prévues par la Ville. L'équipe de la diversité de la main-d'œuvre entend collaborer avec quelques organismes spécialisés afin d'augmenter le nombre de candidatures féminines aux emplois de cols bleus et d'informer les candidates. Aussi, pour soutenir les contremaîtres, une première formation sur la gestion de la mixité en emploi a été organisée à l'arrondissement d'Anjou.

À l'été 2013, le comité conjoint en accès à l'égalité en emploi avec le syndicat des cols bleus a formé un comité de travail pour la mise en place d'un programme de sensibilisation et de soutien à l'intégration des femmes dans des emplois traditionnellement masculins. Des mesures de sensibilisation, de formation, d'accueil et d'accompagnement sont au cœur du plan d'action de ce comité.

◆ **Notre contribution à la nouvelle stratégie jeunesse montréalaise**

En 2013, la Ville de Montréal a adopté une nouvelle stratégie jeunesse qui se déploie en six domaines d'intervention. En tant qu'employeur, la Ville collabore aux actions visant la persévérance scolaire et l'inclusion sociale. Chaque été, les arrondissements et services accueillent une cinquantaine d'étudiants des 3^e et 4^e secondaire à l'occasion du projet Classes Affaires qui est un programme montréalais d'exploration de carrières. Afin de faire connaître les possibilités de carrières de la Ville, les intervenants du Centre de dotation ont aussi visité des institutions d'enseignement et rencontré des jeunes. De plus, plusieurs stages sont offerts aux étudiants à chaque session. Ainsi en 2013, la Ville a accueilli 159 étudiants en stages rémunérés.



Service de sécurité incendie de Montréal

La Ville de Montréal offre de nombreux emplois aux étudiants. En 2013, nous avons embauché 45 participants à l'initiative Emplois d'été Canada, 50 cadets policiers et 530 jeunes dans des emplois d'étudiants cols blancs ou cols bleus notamment pour la brigade de la propreté et la brigade de l'avertisseur de fumée. Pour superviser les activités de sports et loisirs, la Ville emploie aussi chaque année plus de 1 200 sauveteurs, surveillants de patageoires et surveillants d'installations.

◆ **Des activités dans les arrondissements**

Tout au long de l'année, les employés des arrondissements contribuent à promouvoir la diversité et participent à de nombreuses activités. À titre d'exemple, les employés de Montréal-Nord collaborent depuis quelques années avec le Carrefour jeunesse-emploi Bourassa-Sauvé pour l'organisation de la Journée de l'emploi de Montréal-Nord. Aussi, en 2013, des professionnels des arrondissements ont collaboré à l'organisation du défilé Terra Carnaval qui a eu lieu en juillet dans le centre-ville de Montréal. Les projets de Terra Carnaval permettent aux citoyens de vivre une expérience artistique qui valorise l'ouverture à la diversité. À l'occasion de ces festivités, sept arrondissements ont aussi tenu des défilés locaux dans les semaines précédentes et plusieurs employés se sont impliqués.



Des employés de l'arrondissement Rosemont—La Petite-Patrie en répétition

◆ *Le programme de parrainage professionnel*

Il y a huit ans, le Service du capital humain lançait le programme de parrainage professionnel. Ce projet, né d'une collaboration entre Emploi-Québec et la Ville de Montréal, vise à offrir une opportunité de stage d'une durée de 27 semaines à des candidats confrontés à des obstacles à l'emploi. Le Parrainage professionnel s'inscrit dans l'engagement de l'Administration municipale à poser des actions concrètes pour répondre aux problématiques d'intégration en emploi notamment pour les personnes issues des groupes visés par l'accès à l'égalité en emploi.

Depuis sa création, le Parrainage professionnel a été l'occasion pour 355 stagiaires de développer leur employabilité. Plus de la moitié d'entre eux se sont trouvé un emploi rapidement après le stage et 137 poursuivent leur parcours professionnel à la Ville de Montréal. Pour la Ville, le Parrainage professionnel s'avère une excellente occasion de combler les besoins de main-d'œuvre, de préparer une relève compétente et de diversifier le recrutement de son personnel. En effet, les participants sont issus à 78 % de communautés d'origines diverses.

Le succès du Parrainage professionnel repose sur le jumelage d'un stagiaire avec un parrain ou une marraine, ce qui favorise grandement l'intégration en milieu de travail. Les gestionnaires et les employés qui s'investissent dans l'accompagnement d'un stagiaire voient en ce programme une réelle opportunité de transférer leurs compétences et leur expertise.

Les stages d'une durée de 27 semaines sont affichés en juin sur le site Carrières de la Ville et débutent en septembre.



Les stagiaires, leurs parrains et marraines lors de la remise des certificats

Conclusion — projets de la Direction

Les résultats présentés dans ce bilan sont la conséquence du professionnalisme des intervenants du Centre de dotation ainsi que de leur ardeur au travail. Les différentes démarches d'optimisation ont permis au Centre de dotation d'éliminer des activités à valeur non ajoutée et de se concentrer sur celles produisant des résultats optimaux.

En 2014, dans le but de favoriser la diversité en emploi ainsi que la compétence des personnes recrutées ou promues, la Direction complétera l'exercice d'actualisation des processus de dotation des postes de gestion, des postes de professionnels généraux et de cadres-conseils en ressources humaines.

Le printemps 2014 marquera par ailleurs les 25 ans du premier plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal. À l'époque, le plan d'action visait principalement les membres des communautés culturelles. Les préoccupations de la Ville en matière de diversité en emploi visent aussi maintenant les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les jeunes. Surtout, nous disposons aujourd'hui de rapports de gestion qui nous permettent d'évaluer les résultats de nos actions et de mieux cibler nos projets. Ainsi, en 2014, nous prévoyons de nouveaux partenariats pour favoriser l'accès à nos emplois manuels aux femmes. D'autres projets sont prévus pour soutenir l'embauche et l'intégration des personnes handicapées. Dans la prochaine année, pour l'ensemble des groupes, nous multiplierons les communications afin de promouvoir la diversité en emploi à l'interne et auprès des citoyens.

En 2014, les intervenants de la Direction de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre établiront leur profil sur la plateforme LinkedIn afin de devenir des ambassadeurs de la Ville de Montréal et de contribuer davantage à l'attraction et au recrutement des meilleurs talents. Nous développerons notre vision globale des enjeux de main-d'œuvre et veillerons à nous arrimer sur les meilleures pratiques en favorisant l'accompagnement et le rôle-conseil auprès de nos clients. Avec notre centre de dotation corporatif, nous poursuivrons notre recherche d'économies d'échelle et veillerons à projeter une image intégrée et cohérente de la Ville de Montréal en tant qu'employeur de choix.

Bbc

Recherche et rédaction

Josée Lapointe

Stéphane Patry

Révision

Amal Chaker

Julie Lecavalier

Johanne Presseault

Service des ressources humaines

Avril 2014

Cv