

Étude de cas d'EIO

Ville d'Ottawa : Optique d'équité et d'inclusion

Coup d'œil sur une étude de cas



Afin de contribuer à renforcer ses objectifs en matière d'excellence du service, la Ville d'Ottawa s'emploie à offrir des services de qualité en se dotant d'une main-d'œuvre qualifiée qui témoigne de la diversité de la population qu'elle sert. La Ville s'attelle à supprimer les obstacles à l'emploi, notamment ceux auxquels sont confrontés les nouveaux arrivants de cultures différentes, et à promouvoir l'équité et l'inclusion dans toutes ses pratiques, ses politiques et ses programmes en milieu de travail. Parmi les initiatives précises se rapportant à l'intégration et au maintien des immigrants, mentionnons :

- L'optique d'équité et d'inclusion, une ressource innovatrice et pratique qui permet à tous les gestionnaires et les employés de préconiser l'équité et l'inclusion de manière systématique, uniforme et cohérente.
- L'utilisation des données de recensement et des sondages internes afin de cerner les écarts entre la représentation des employés par rapport à celle de la population.
- Organiser et assister à des activités d'accompagnement professionnel s'adressant aux nouveaux immigrants.
- Dispenser aux gestionnaires ainsi qu'aux employés une formation sur la diversité et un milieu de travail caractérisé par l'ouverture.
- Communiquer avec des organismes communautaires au service des immigrants.

LES ÉTUDES DE CAS D'EIO

Embauche immigrants Ottawa est fier de présenter des entreprises et des organismes d'Ottawa dont les pratiques en matière de recrutement, d'intégration et de maintien en poste des immigrants qualifiés sont exemplaires et innovatrices. Les études de cas présentent les initiatives des employeurs locaux et les motivations qui les sous-tendent, ainsi que leur rapport avec la stratégie opérationnelle de l'organisation. Elles décrivent aussi répercussion de ces pratiques sur le rendement des employés, des équipes et du milieu de travail.

EIO a comme objectif d'encourager les milieux de travail à adopter des pratiques exemplaires en matière de recrutement et d'intégration en diffusant ses propres pratiques innovatrices éprouvées auprès des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines de la région d'Ottawa. Les études de cas sont basées sur des entrevues réalisées auprès de représentants d'entreprises de la région d'Ottawa qui participent activement à la mise en pratique d'initiatives de recrutement et d'intégration.

Ville d'Ottawa : Optique d'équité et d'inclusion

La Ville d'Ottawa est l'un des plus importants employeurs de la région, avec plus de 17 000 employés proposant littéralement des centaines de services dans un large éventail de domaines comme les transports en commun, la santé publique, les loisirs, et bien d'autres. En 2012 et 2013, la Ville d'Ottawa a été reconnue comme l'un des 100 principaux employeurs au Canada et l'un des meilleurs employeurs en matière de diversité au Canada. En 2010, Embauche Immigrants Ottawa lui a remis le prix Employeur d'excellence. En tant qu'employeur du secteur public, la Ville d'Ottawa considère que la diversité, l'équité et l'inclusion sont intrinsèques à l'atteinte de l'excellence du service. Pour en savoir plus sur les initiatives de la Ville d'Ottawa en matière d'embauche et d'intégration des nouveaux immigrants, Embauche Immigrants Ottawa s'est entretenu avec Bev Dewan, gestionnaire du ressourcement et de la gestion des talents, ainsi qu'avec Maria-Cristina Serje, consultante en matière de diversité, toutes les deux employées par la Ville d'Ottawa.

La Ville d'Ottawa est représentée au sein du groupe de travail du secteur public d'EIO et du Conseil des employeurs champions.

Un ferme engagement de principe et en matière de planification à l'égard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion

La Ville d'Ottawa a officialisé son engagement en matière d'équité et d'inclusion dans sa [Politique officielle](#) sur l'équité et la diversité. Cette politique vaste et globale concerne l'ensemble des employés de la Ville, et elle souligne l'existence des diversités multiples au sein de la population, qu'il s'agisse de la dimension hommes-femmes, des origines ethnoculturelles, de l'orientation sexuelle, ou de l'état de personne handicapée. Cette politique vise à supprimer les obstacles structurels à l'emploi auxquels sont confrontés différents groupes visés par la diversité, et à promouvoir la mise en place d'un environnement de travail favorisant l'équité et l'inclusion dans tous les

aspects des initiatives entreprises par la Ville. Sa finalité est de contribuer à la concrétisation des objectifs opérationnels de la Ville d'Ottawa et de ses objectifs en matière de prestation de services aux clients. Pour ce faire, la Ville s'engage, par le biais de sa Politique sur l'équité et la diversité, à élaborer des plans internes et pour les services en matière de diversité et d'inclusion qui devront être mis en œuvre, surveillés et évalués pour voir si des progrès ont été accomplis.

En ce qui concerne Bev Dewan, qui travaille à la Ville depuis 2009, l'une des premières étapes quant à l'élaboration de plans en matière de diversité et d'inclusion consiste à connaître et à comprendre les données de référence : « Si vous regardez la composition des employés de la Ville en ayant recours aux statistiques sur l'équité en matière d'emploi d'après un questionnaire d'auto-identification confidentiel, et que vous les comparez aux données de recensement, vous constaterez que dans trois des quatre groupes visés par l'équité et régis par le gouvernement fédéral – les Autochtones, les minorités visibles et les personnes handicapées – nous ne reflétons pas complètement la population que nous servons. S'il est vrai que les femmes sont en règle générale bien représentées, elles demeurent certes sous-représentées dans les professions non traditionnelles. Nos données ne nous permettent pas de faire des commentaires sur le niveau de représentation des immigrants pour ainsi dire, bien que nous sachions, toutefois, que les minorités visibles sont sous-représentées, et également que la majorité des nouveaux immigrants s'installant à Ottawa appartiennent à une minorité visible ».

Cependant, madame Dewan met également en avant le fait que le niveau de représentation des groupes visés par l'équité varie d'un service de la Ville à un autre. Elle cite en exemple les Services de transport en commun. « Les Services de transport en commun étant réglementés par le gouvernement fédéral, ils relèvent de la législation sur l'équité en emploi, qui exige d'avoir un plan d'équité en matière d'emploi et de produire un rapport annuel sur l'équité en matière

d'emploi. Cela fait donc plusieurs années qu'ils ont un tel plan en place et que, grâce à ce plan, le personnel de ces Services est dans l'ensemble assez diversifié, à l'exception des femmes exerçant des professions non traditionnelles comme celles d'autocariste. Les minorités visibles sont représentatives de la population d'Ottawa-Gatineau.

Comprendre les obstacles à l'emploi

Aux dires de madame Dewan, il pourrait exister des obstacles structurels pour les immigrants cherchant un emploi avec la Ville. Pour commencer, le nombre même de demandes d'emploi reçues par la Ville – plus de 80 000 par an – indique une forte utilisation des curriculum vitae pour présélectionner les candidats. « Dans le secteur privé », de dire madame Dewan, une ancienne employée du secteur des hautes technologies, « il n'est pas inhabituel d'avoir un programme de présentation d'un employé permettant d'embaucher quelqu'un sur les recommandations d'un employé actuel. À la Ville, il n'existe pas de tel programme étant donné que l'ensemble de la dotation en personnel doit se faire de manière impartiale et transparente. Un programme de présentation pourrait donner l'impression que la préférence est accordée à des amis ou à des proches. Bien qu'il pourrait être avantageux pour nous de créer la diversité grâce à des présentations, nous ne pouvons pas, et à juste titre, faire cela ».

« Un autre élément pourrait concerner la reconnaissance des titres de compétences », de dire Maria-Cristina Serje, consultante en matière de diversité. « Nous savons qu'un pourcentage très élevé d'immigrants qui déménagent à Ottawa ont suivi des études postsecondaires. Ce n'est donc pas nécessairement une question *d'avoir des*

compétences... mais sans doute une question de reconnaissance des titres de compétences ».

Madame Serje s'empresse également de souligner le fait qu'il est important que la Ville s'intéresse aux questions relatives à la conservation et à la promotion du personnel. « Au Canada, les immigrants finissent trop souvent à accepter des postes pour lesquels ils sont surqualifiés. Ils pourraient accepter des postes de niveau débutant, parce qu'ils doivent nourrir leur famille. Nous devons aussi veiller à ce qu'il n'y ait aucun obstacle empêchant des personnes qualifiées d'accepter des emplois à un niveau approprié, et les possibilités d'avancement s'appliquent à tous ».

« Nous devons veiller à ce qu'aucun obstacle n'empêche des personnes qualifiées d'accepter des emplois de niveau approprié, et que les possibilités d'avancement s'appliquent à tous »

Madame Serje comme madame Dewan conviennent que l'information et la sensibilisation constituent un

volet important de la stratégie sur la diversité et l'inclusion. « Bien que notre sous-représentation des groupes visés par la diversité soit involontaire, nous devons insuffler une volonté de changement », de dire madame Serje.

L'optique d'équité et d'inclusion – Un outil pratique

L'optique d'équité et d'inclusion se veut un outil innovateur et pratique qui permet à tous les employés ainsi qu'à tous les gestionnaires de la Ville d'encourager l'équité et l'inclusion de manière systématique, uniforme et cohérente. L'optique d'équité et d'inclusion a été élaborée en 2009 en partenariat avec l'équipe de l'Initiative : une ville pour toutes les femmes, et a fait l'objet d'un important processus de consultation et de participation concernant quelque 150 personnes de la Ville, des organismes scolaires et communautaires, et l'ensemble de la collectivité. Lors de ce processus de consultation, 11 groupes ont été identifiés comme risquant d'être exclus

(les femmes, les minorités visibles, les Autochtones, les personnes handicapées – en plus des personnes âgées, des jeunes, des Francophones, des résidents ruraux, des immigrants, des personnes pauvres, et des gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres). Les membres de ces 11 communautés se sont réunis, et il leur a été demandé d'indiquer par écrit quels étaient les obstacles auxquels ils étaient confrontés, leurs contributions, et leur vision d'une Ville plurielle. Cet exercice a donné lieu à une présentation unique et riche de l'optique d'équité et d'inclusion qui est accompagnée de [11 portraits de la diversité](#), rédigés à la première personne, par des membres de ces groupes à risque.

Ces portraits se veulent un outil d'information et de sensibilisation efficace, et ils aident les employés de la Ville à mieux comprendre et répondre aux besoins et aux aspirations de notre population de plus en plus diversifiée. Selon madame Serje, « L'optique d'équité et d'inclusion contribue à davantage sensibiliser aux diversités multiples qui composent notre collectivité – dans l'intention de sans cesse nous rappeler et de ne pas oublier la caractéristique diversitaire de cette Ville. Et quand je parle de diversité, je ne fais pas uniquement référence à la diversité culturelle ou aux immigrants, mais aussi aux autres types de diversité, et nous devons prendre conscience de la nécessité d'embaucher et d'employer d'une manière qui illustre les diversités de notre population. Nous sommes au service d'une ville diversifiée ».

L'optique d'équité et d'inclusion se veut une ressource pratique dont les employés et les gestionnaires pourront se servir dans toutes les situations relatives au travail, qu'il s'agisse de collaborer avec des personnes, de concevoir des communications, d'élaborer des politiques, de planifier des projets, ou de recruter, de faire passer des entrevues ou de dispenser une formation. Pour chaque domaine de travail, l'optique

pose une série de questions visant à aider les utilisateurs à :

- trouver de meilleures solutions en intégrant la diversité des points de vue;
- prendre des mesures bien précises pour supprimer les obstacles structurels en encourageant l'inclusion;
- créer un milieu de travail plus positif et respectueux;
- atteindre une plus grande satisfaction de la clientèle.

En appliquant l'optique d'équité et d'inclusion à l'élaboration de stratégies et de cadres, à la définition des objectifs, et à l'évaluation des résultats obtenus, l'optique concourt au travail accompli par le Conseil municipal, les gestionnaires et les employés, ainsi que par les partenaires commerciaux et communautaires de la Ville. Il est essentiel de soutenir les engagements et

les initiatives de la Ville en matière d'excellence du service. Sur le plan des ressources humaines et des talents, cela aidera les employés de la Ville à reconnaître et à faire appel aux compétences, à l'expérience et au savoir de tous les habitants, et cela contribuera à attirer, à

promouvoir et à conserver une main-d'œuvre talentueuse.

Aux dires de madame Serje, « l'idée est que tous les directeurs de personnel, les conseillers municipaux, tout le monde, nous utilisons tous cet outil pour que nous ne perdions jamais de vue le fait que les gestes que nous posons auront probablement des répercussions sur la population diversifiée. Notre objectif est d'accroître les effets positifs de l'inclusion, et de minimiser les effets négatifs de l'exclusion ».

De la théorie à la pratique – Rallier les gens

Après avoir élaboré l'optique d'équité et d'inclusion, il a été question de la faire connaître et d'encourager son utilisation systématique dans l'ensemble des nombreux services de la Ville. « Certaines personnes pourraient penser qu'elles n'ont pas de temps à y consacrer, et d'autres pourraient croire qu'elles n'en ont pas besoin » de dire madame Serje. « Nous avons certes accompagné l'utilisation de l'optique d'expériences très "pratiques" et de possibilités d'apprentissage, pour prouver qu'elle est facile à utiliser et qu'elle aidera les gens dans leur travail ». La formation sur la méthode d'utilisation de l'optique d'équité et d'inclusion est en cours de lancement, et Bev Dewan a déjà constaté une hausse marquée de la sensibilisation des personnes à la diversité et à l'inclusion ainsi qu'un nombre croissant d'employés utilisant l'optique dans le cadre de leur travail.

Conformément à la Politique sur l'équité et la diversité, la Ville a conçu un plan interne sur la diversité et l'inclusion, et tous les services produisent à présent leur propre plan. Certains services élaborent également des programmes sur les champions de la diversité, dans lesquels une ou plusieurs personnes du service prêchent l'exemple. Madame Dewan cite en exemple le Service paramédic d'Ottawa : « Ils ont vraiment pris part à plusieurs initiatives, car ils ont quelqu'un au sein de ce service qui prêche l'exemple en ralliant les gens, et cette pratique se répand, car elle est perçue comme une pratique exemplaire. Nous commençons à constater que les autres services en font de même, et cela semble se propager naturellement ».

Se doter d'une population active à l'image de la diversité de la collectivité

La mise en œuvre de nouvelles politiques et pratiques en milieu de travail peut certes prendre du temps, en particulier au sein d'organismes grands et complexes. Bien que mesdames Dewan et Serje estiment que des progrès importants aient été accomplis en ce qui concerne la promotion de l'équité et de l'inclusion, les deux laissent entendre qu'il reste encore beaucoup à faire. L'un des secteurs dont fait mention madame

Dewan concerne l'établissement complémentaire de données et de statistiques fiables, et non pas seulement la surveillance des progrès accomplis au niveau de la représentation des employés, pour mieux comprendre et relever les défis et les obstacles auxquels font face les groupes sous-représentés comme les immigrants.

C'est dans cet objectif que la Ville a récemment instauré un nouveau système de recrutement électronique offrant aux candidats à un emploi l'option de s'auto-identifier comme appartenant à un groupe à risque d'exclusion pour les besoins du recrutement. Lorsqu'il sera complètement opérationnel, ce système permettra à la Ville de mieux comprendre les caractéristiques de la population de personnes qui font une demande d'emploi auprès de la Ville. Selon madame Dewan, « les données tirées du questionnaire de recrutement nous fourniront des renseignements de base, car, pour le moment, nous ignorons tout bonnement sur le nombre de personnes présentant une demande auprès de la Ville celles qui sont des immigrants ou des minorités visibles. Il sera intéressant de savoir combien de personnes des populations diversifiées présentent en fait une demande, combien se rendent jusqu'au processus de sélection, et combien de personnes sont recrutées ».

La Ville sonde également périodiquement ses employés pour s'assurer que sa base de données sur l'auto-identification est complète et précise. D'après madame Serje, « nous voulons nous assurer que nous avons un portrait précis de nos effectifs. Les données sur la représentation sont un bon indicateur pour savoir si et de quelle manière nos résultats ont changé, et là où nous devrions travailler davantage. Bien que nous soyons conscients que certains services soient plus diversifiés que d'autres, nous souhaitons certes avoir un portrait précis ».

Madame Dewan a conseillé au service de dotation d'utiliser les données sur le recrutement dans le but de contribuer proactivement au processus d'embauche des différents services de la Ville. L'idée est d'élaborer des pratiques en matière de ressources humaines qui

concourent simultanément aux objectifs de la Ville en matière d'excellence du service et à ses objectifs en matière d'équité et d'inclusion. Madame Dewan l'explique comme suit : « Pour ce faire, le groupe chargé de la dotation et les conseillers en ressources humaines devront comprendre les plans sur la diversité des différents services qu'ils épaulent, et les services devront, eux, comprendre ce que les données révèlent de la diversité de leur personnel. Donc, par exemple, s'il y a un excellent candidat qualifié à un emploi qui s'est auto-identifié comme immigrant ou faisant partie de l'un des autres groupes visés par la diversité, et si nous sommes au courant que le service tente d'accroître sa représentation parmi ces groupes, nous en ferons alors part au gestionnaire recruteur et nous ferons en sorte de veiller à ce que ce candidat se rende jusqu'à l'étape de l'entrevue ».

L'élaboration d'un système d'évaluation est également en cours afin d'officialiser la mesure de l'impact de l'utilisation de l'optique d'équité et d'inclusion. Dans l'intervalle, madame Serje comme madame Dewan sont sûres que l'engagement permanent des dirigeants de la Ville et la participation et l'intérêt croissants des services de la Ville, et la sensibilisation accrue des employés aux questions de diversité et d'inclusion, et l'impulsion nécessaire pour atteindre les objectifs de la Ville d'Ottawa en matière d'équité et d'inclusion sont très présents.

Collaborer avec les partenaires communautaires, assumer un rôle de chef de file

Pour pouvoir accentuer la diversité et l'inclusion, au sein de ses propres effectifs, ainsi que plus largement au sein de la collectivité, la Ville d'Ottawa œuvre activement auprès de nombreux organismes et initiatives communautaires. En ce qui concerne les nouveaux arrivants immigrants, la Ville participe depuis très longtemps à l'initiative entreprise par [Embauche Immigrants Ottawa](#), en siégeant au [Conseil des employeurs champions](#) d'EIO ainsi qu'à son

[Groupe de travail du secteur public](#). En partenariat avec EIO et Ottawa Job Match Network, la Ville a organisé plusieurs activités d'accompagnement professionnel avec le secteur public au cours desquels des employeurs s'entrelient en tête-à-tête avec des immigrants qualifiés pour leur fournir des conseils sur la rédaction d'un curriculum vitae, des techniques de recherche d'emploi et de réseautage.

La Ville d'Ottawa est également l'un des partenaires fondateurs avec le [Partenariat local pour l'immigration d'Ottawa](#) (PLIO), et elle continue à jouer un rôle de chef de file dans la mise en œuvre de la [Stratégie pour l'immigration à Ottawa](#). Cette stratégie a été conçue par le PLIO afin de fournir des conseils communautaires à long terme en vue d'améliorer le sort des immigrants et des nouveaux arrivants sur le plan de l'intégration, tout en renforçant la prospérité et la vitalité d'Ottawa.