



Commission de la
fonction publique
de Montréal

Démarche d'analyse de situations potentielles de discrimination systémique

Les processus d'accueil et d'intégration au Service de sécurité
incendie de la Ville de Montréal

JUIN 2026

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire exécutif.....	1
Introduction.....	3
I. LA MISE EN CONTEXTE DE LA DÉMARCHE.....	4
A. La Commission de la fonction publique de Montréal	4
B. La Ville de Montréal et la discrimination systémique	5
C. Le Service de sécurité incendie de Montréal	6
D. La démarche du projet	7
E. Le cadre théorique	8
1. Le modèle de l’Outil de diagnostic de la diversité.....	8
2. La discrimination et la discrimination systémique	9
3. Le climat de diversité.....	10
F. La méthodologie.....	11
1. Les comités de travail et les rencontres	12
2. Le sondage	13
3. Les limites méthodologiques.....	13
G. Les processus d’accueil et d’intégration au SIM	14
II. L’ÉVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRE D’ÉQUITÉ, DE DIVERSITÉ ET D’INCLUSION (EDI)	15
A. Le leadership et la gouvernance.....	16
B. Les pratiques en matière de ressources humaines : recrutement, sélection, promotion et formation.....	20
1. Formation et apprentissage	20
2. Sélection des pompières et des pompiers.....	21
3. Programme d’accès à l’égalité en emploi.....	24
C. Les valeurs et la culture.....	25
1. L’intégration des recrues pompières.....	27
2. Les microagressions.....	29
D. Les mesures de suivi de l’équité, de la diversité et de l’inclusion.....	30
E. La diversité dans la chaîne de valeur.....	30
III. CONCLUSION	32
IV. RECOMMANDATIONS.....	33
A. Les processus d’accueil et d’intégration	33

B. Le leadership et la gouvernance.....	35
C. Les pratiques en matière de ressources humaines	36
D. Les valeurs et la culture	37
E. Les mesures de suivi de l'EDI.....	38
F. La diversité dans la chaîne de valeur.....	39
ANNEXE 1.....	40
PROFIL DES RÉPONDANTES ET DES RÉPONDANTS.....	40
ANNEXE 2.....	42
ANALYSE DES PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION AU SIM.....	42

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Dans le cadre des engagements de la Ville de Montréal en matière de lutte contre le racisme et les discriminations systémiques, la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) a été mandatée par le Service de sécurité incendie de la Ville de Montréal (SIM) afin de réaliser une démarche d'analyse de situations potentielles de discrimination systémique. Cette démarche s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et vise à soutenir le développement d'un milieu de travail équitable, inclusif et représentatif de la population montréalaise.

Ce projet avait pour objectif d'analyser les processus d'accueil et d'intégration au SIM du personnel nouvellement recruté ou promu, toutes catégories d'emploi confondues, afin d'évaluer dans quelle mesure ces processus contribuent à créer un environnement qui favorise l'inclusion et l'instauration d'un climat de diversité. L'analyse repose sur le modèle de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) et sur le concept de climat de diversité, qui renvoie aux perceptions partagées des membres du personnel quant aux intentions, aux pratiques et aux comportements organisationnels en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

La méthodologie adoptée combine plusieurs sources de données : comités de travail, rencontres individuelles et groupes de discussion, observation d'activités d'accueil, analyse documentaire, revue de littérature scientifique et sondage. Cette approche mixte a permis de croiser les perceptions, les expériences vécues et les pratiques organisationnelles observées.

Les constats mettent en évidence plusieurs enjeux structurels. Le SIM demeure un milieu historiquement homogène, majoritairement masculin et blanc, particulièrement au sein de la Direction des opérations, qui regroupe la plus grande partie du personnel. Cette homogénéité influence la culture organisationnelle, les dynamiques de groupe et les modalités d'intégration, avec des effets différenciés pour les personnes issues de groupes protégés par la Charte ou encore pour les personnes ayant une diversité de parcours ou de référents culturels. Les processus d'accueil et d'intégration sont inégaux selon les catégories d'emploi : certains groupes bénéficient de parcours formalisés et structurés, tandis que d'autres dépendent de pratiques informelles, variables selon les directions et les gestionnaires.

L'analyse révèle également un écart entre les engagements organisationnels affichés en matière d'EDI et leur traduction concrète dans les pratiques quotidiennes. Bien que l'engagement envers l'EDI soit globalement perçu comme élevé, l'équité des processus est vécue de manière inégale, ce qui génère des perceptions d'incohérence et, chez certains groupes, un risque de démobilisation ou de désengagement latent.

Les données recueillies suggèrent que la pression à la conformité, les microagressions et la responsabilisation des recrues quant à leur intégration peuvent produire des effets d'exclusion, même en l'absence d'intentions discriminatoires explicites.

À la lumière de ces constats, la CFPM formule des recommandations structurées autour de cinq axes : les processus d'accueil et d'intégration, le leadership et la gouvernance, les pratiques en matière de ressources humaines, les valeurs et la culture organisationnelle, ainsi que les mesures de suivi de l'EDI et la diversité dans la chaîne de valeur. Ces recommandations visent à renforcer la cohérence entre les intentions organisationnelles et les pratiques vécues, et à soutenir un changement de culture durable au sein du SIM.

INTRODUCTION

La Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM), organisme public indépendant relevant du conseil de la Ville, s'est vu confier un mandat élargi en matière de discrimination et de discrimination systémique. En vertu de ce mandat, la CFPM peut entreprendre des démarches d'analyse lorsqu'une situation est susceptible de révéler des effets discriminatoires découlant de pratiques, de politiques ou de dynamiques organisationnelles, même en l'absence d'intentions discriminatoires explicites.

C'est dans cette perspective que le Service de sécurité incendie de la Ville de Montréal (SIM) a sollicité l'accompagnement de la CFPM pour réaliser une démarche d'analyse de situations potentielles de discrimination systémique. Cette initiative s'inscrit dans une volonté organisationnelle d'amélioration continue et de transformation des pratiques, dans un contexte où le SIM fait face à des enjeux importants liés à la diversification de sa main-d'œuvre, au renouvellement générationnel et à l'évolution des attentes sociales à l'égard des organisations publiques.

L'environnement organisationnel du SIM se distingue par une forte stabilité de l'emploi, une ancienneté élevée, des parcours de carrière majoritairement internes et une culture professionnelle historiquement homogène, notamment au sein de la Direction des opérations. En effet, environ 86 % de l'effectif est composé de personnel pompier. Cette homogénéité historique influence les dynamiques organisationnelles et confère une importance particulière aux processus d'accueil et d'intégration, notamment pour les personnes nouvellement embauchées.

Les processus d'accueil et d'intégration représentent à cet égard un moment clé du parcours professionnel. Ils constituent un levier stratégique pour transmettre les valeurs organisationnelles, clarifier les attentes, favoriser l'apprentissage des rôles et soutenir la création de liens sociaux et professionnels. Ils jouent également un rôle déterminant dans l'instauration d'un climat de travail inclusif et dans la prévention de mécanismes d'exclusion, formels ou informels, susceptibles de perdurer.

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre d'un projet visant à analyser les processus d'accueil et d'intégration du personnel nouvellement recruté ou promu au SIM, toutes catégories d'emploi confondues. L'objectif de la démarche est d'évaluer dans quelle

mesure ces processus contribuent à créer un environnement favorable à l'inclusion et à l'instauration d'un climat de diversité, et d'identifier les leviers organisationnels susceptibles de réduire les effets de la discrimination systémique.

Pour ce faire, la CFPM s'est appuyée sur le modèle de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) ainsi que sur le concept de climat de diversité, qui permet d'analyser l'écart entre les intentions organisationnelles, les dispositifs formels mis en place et les pratiques réellement vécues par les membres du personnel. La démarche repose sur une approche méthodologique mixte, combinant des données qualitatives et quantitatives, et vise à produire un diagnostic rigoureux, contextualisé et orienté vers l'action.

Les constats et les recommandations présentés dans ce rapport ont pour finalité de soutenir le SIM dans la poursuite de ses efforts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), en renforçant la cohérence entre les engagements institutionnels et les pratiques quotidiennes, et en favorisant un changement de culture durable, au bénéfice de l'ensemble du personnel et de la mission de service public du SIM.

I. LA MISE EN CONTEXTE DE LA DÉMARCHE

A. La Commission de la fonction publique de Montréal

La CFPM est un organisme public indépendant de l'administration municipale. Elle relève directement du conseil de la Ville. De ce fait, elle est encadrée par la Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec (articles 57.2 à 57.8) et agit conformément au Règlement sur la Commission de la fonction publique de Montréal (04-061). En plus des fonctions que le conseil de la Ville peut lui attribuer, la CFPM doit vérifier le caractère impartial et équitable des règles de dotation que le conseil peut établir et des autres politiques de la Ville en matière de gestion de la main-d'œuvre.

Sa mission est d'enquêter et d'auditer de manière indépendante et impartiale en matière de dotation, de gestion de la main-d'œuvre, de harcèlement et de discrimination, afin d'émettre des recommandations en vue d'améliorer les pratiques organisationnelles et de cultiver un climat de travail sain et inclusif à la Ville de Montréal.

B. La Ville de Montréal et la discrimination systémique

Le 3 juin 2020, l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) a remis à la mairesse un rapport de consultation publique sur le racisme et la discrimination systémique dans les compétences de la Ville, contenant 38 recommandations.

Le 15 juin suivant, la mairesse a fait une déclaration reconnaissant le caractère systémique du racisme et des discriminations, qui a été adoptée à l'unanimité par le conseil municipal.

Toujours en 2020, la Ville de Montréal s'est dotée d'un premier plan stratégique sur dix ans, intitulé *Montréal 2030*, dont l'une des principales orientations consistait à « renforcer la solidarité, l'équité et l'inclusion¹ ». La Ville s'engageait ainsi à mettre en place des mesures concrètes pour protéger et respecter les droits humains, lutter contre le racisme et les discriminations systémiques, et soutenir activement des actions solidaires.

En 2021, la Ville de Montréal a adopté son Plan directeur pour l'équité, la diversité et l'inclusion en emploi 2021-2023². Dans ce cadre, elle a établi l'objectif de rendre ses actions plus équitables au sein des différents sous-systèmes de ressources humaines, de renforcer le développement des compétences et d'intégrer une approche intersectionnelle afin de mieux tenir compte des différentes formes de discrimination systémique.

En 2022, plusieurs unités de la Ville œuvrant en EDI se sont rassemblées pour arrimer leurs initiatives et unir leurs efforts autour d'une vision commune et d'un plan d'action concerté. Le plan stratégique 2023-2027 en équité, diversité et inclusion *Ensemble pour une organisation plus inclusive et équitable* a ainsi vu le jour.

Le 20 novembre 2023, le conseil municipal a adopté une nouvelle Politique de respect de la personne et modifié le Règlement sur la Commission de la fonction publique de Montréal (04-061). Par ce changement, la Ville a innové en devenant la seule municipalité

¹ Ville de Montréal. (2021). Montréal 2030. Plan stratégique. En ligne : <https://mtl.ged.montreal.ca/constellio/?collection=mtlca&portal=REPDOCVDM#!displayDocument/00000122646>

² Ville de Montréal. (2021). Plan directeur pour la diversité, l'équité et l'inclusion en emploi 2021-2023.

au Canada à confier à un organisme municipal neutre et indépendant le pouvoir d'enquêter et d'auditer de manière indépendante et impartiale en matière de discrimination et de discrimination systémique.

Le 28 août 2025, la Ville a adopté la Politique équité, diversité, inclusion et antiracisme, en vue d'intensifier ses efforts pour lutter contre les obstacles systémiques et organisationnels en matière d'EDI et de poursuivre et consolider ses engagements et ses actions.

C. Le Service de sécurité incendie de Montréal

Le SIM est composé de quatre directions : la Direction de la prévention et de la gestion intégrée des risques, la Direction des opérations, la Direction stratégique et des affaires corporatives et la Direction de la sécurité civile et de la continuité des affaires. La majorité des membres du personnel, soit plus de 2 400 personnes sur un total de 2811³, sont des pompiers et des pompières et travaillent au sein de la Direction des opérations. La Loi sur la sécurité incendie et le Règlement sur le Service de sécurité incendie de Montréal dictent les responsabilités du SIM et établissent les pouvoirs nécessaires pour qu'il puisse assumer ses responsabilités de manière optimale⁴.

Le SIM est un milieu de travail où le personnel occupe des postes permanents et a beaucoup d'ancienneté. Environ 90 % de l'effectif est formé d'hommes blancs. Ils sont en majorité pompiers.

Les femmes, qui composent environ 10 % de l'effectif, sont, elles aussi, surtout blanches. Elles occupent pour la plupart des postes de soutien administratif (secrétaire d'unité ou préposée au soutien). Seules 6 % d'entre elles occupent des postes de gestion ou de supervision, principalement à la Direction de la prévention et de la gestion intégrée des risques et à la Direction de la sécurité civile et de la continuité des affaires.

³ En date d'octobre 2025, ces chiffres sont variables.

⁴ Voir le site Internet du SIM : <https://sim.montreal.ca/>

D. La démarche du projet

Traiter les situations susceptibles de constituer de la discrimination systémique est désormais l'un des quatre mandats attribués à la CFPM. Ainsi, lorsqu'une situation portée à sa connaissance est susceptible de constituer de la discrimination systémique, la CFPM peut entreprendre le processus de traitement⁵.

Dans le cadre de la mise en place d'actions visant l'équité, la diversité et l'inclusion au sein du service, la direction du SIM a approché la CFPM afin qu'elle réalise une démarche d'analyse de situations potentielles de discrimination systémique, dans une optique d'amélioration continue. Les rencontres avec des membres du SIM et des partenaires ainsi que l'analyse de documents au sujet du service ont permis d'établir des constats préliminaires qui ont ensuite mené à la définition du mandat.

Cinq constats principaux ont été établis :

1. Les membres du personnel issus d'un groupe sous-représenté sont peu nombreux, et on remarque une forte représentation des hommes blancs;
2. Les personnes issues d'un groupe sous-représenté sont peu nombreuses dans les postes de direction;
3. Le faible bassin de recrutement pour la fonction de pompier parmi les groupes sous-représentés constitue un enjeu structurel pour le renouvellement et la diversification de la main-d'œuvre;
4. Le taux de réponse au sondage de mobilisation réalisé auprès des membres du personnel du SIM en 2020 est faible : 24 % pour le personnel du SIM, dont seulement 14 % pour les moins de 35 ans et 16 % pour le personnel pompier;
5. Des commentaires recueillis dans les groupes de discussion à la suite du sondage de mobilisation indiquent que des comportements discriminatoires sont observés dans certaines équipes.

Une analyse sommaire de ces constats a permis de dégager plusieurs enjeux au sein du service. Le SIM a finalement choisi de se faire accompagner par la CFPM pour aborder les processus d'accueil et d'intégration de l'ensemble des nouveaux membres du

⁵ Voir Ville de Montréal. Politique de respect de la personne, édition révisée. En ligne : : https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/INTRA_FR/MEDIA/DOCUMENTS/POLITIQUE_RESPECT_BROCHURE.PDF, p.20.

personnel, tous types de postes, de catégories d'emploi et d'accréditations confondus.

La démarche visait plus précisément à déterminer si le personnel nouvellement recruté ou promu est accueilli dans un environnement propice à l'inclusion et à l'instauration d'un climat de diversité. Il s'agissait d'évaluer dans quelle mesure les politiques, les directives, les pratiques, les procédures et les processus décisionnels en place soutiennent la mobilisation du personnel sous-représenté, tout en portant une attention particulière à la culture organisationnelle.

E. Le cadre théorique

1. Le modèle de l'Outil de diagnostic de la diversité

Pour mener à bien sa démarche, la Commission s'est adjoint la professeure Tania Saba, Ph.D., Distinction Fellow CRHA. Tania Saba est la fondatrice et la titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal. Elle collabore à d'importants projets de recherche auprès d'organismes publics et privés sur les questions de l'intégration et de l'adaptation en emploi.

Pour analyser les données recueillies sur les processus d'accueil et d'intégration dans le cadre de cette démarche, et pour établir des constats et des recommandations, nous avons utilisé le modèle de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) avec l'aide de la professeure Tania Saba. L'ODD a été mis au point par le Diversity Institute de la Toronto Metropolitan University en collaboration avec divers partenaires, dont SFU VentureLabs, la Chambre de commerce de l'Ontario et d'autres chambres de commerce à travers le Canada, des conseils sectoriels et des associations telles que l'Alliance canadienne des technologies avancées, la Black Business⁶ Professional Association et le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone⁷.

⁷ Cukier, Wendy et *al.* (2024). Application de l'Outil de diagnostic de la diversité. En ligne : https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/dat-app-report/Di-FSC_Application-de-l-Outil-de-Diagnostic-de-la-Diversite.pdf

Cet outil permet d'évaluer les pratiques, les politiques et les stratégies en matière d'EDI d'une organisation, et de déterminer les éléments à améliorer. Il a été conçu pour aider les organisations à développer leurs stratégies EDI en fonction de leurs besoins organisationnels.

Ainsi, l'ODD offre un cadre permettant d'évaluer la conformité de l'organisation aux principes d'égalité et de non-discrimination. Il met en évidence le fait que le manque de diversité découle notamment de processus transversaux et de structures organisationnelles, comme ceux liés au recrutement, à la progression professionnelle ou encore à l'organisation du travail.

2. La discrimination et la discrimination systémique

La discrimination est définie dans la Charte des droits et libertés de la personne⁸. Selon l'article 10 : « Il y a discrimination lorsqu'une [...] distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre le droit de toute personne à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. »

La discrimination est illicite lorsqu'elle n'est pas justifiée au sens de la Charte. L'article 16 interdit toute discrimination, et ce, à tous les niveaux du système d'emploi :

- Le processus d'embauche et de préembauche (formulaires, entrevues);
- Les conditions de travail (traitement, salaire, période de probation);
- La formation professionnelle, la promotion ou la mutation;
- La mise à pied, la suspension ou le renvoi⁹.

⁸ Charte des droits et libertés de la personne, RLRQ, c C-12.

⁹ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). Personnes en emploi ou à la recherche d'un emploi. En ligne : <https://www.cdpedj.qc.ca/fr/vos-droits/droits/personnes-en-emploi-ou-la-recherche-dun-emploi>

Une discrimination (c'est-à-dire une distinction, une exclusion ou une préférence) fondée sur les aptitudes ou les qualités requises par un emploi est réputée non discriminatoire.

La discrimination, telle que reconnue par la jurisprudence, peut être directe, indirecte ou systémique. La discrimination systémique est définie ainsi par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse :

« La discrimination systémique se comprend comme la somme d'effets d'exclusion disproportionnés qui résultent [...] d'attitudes empreintes de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres de groupes visés par l'interdiction de la discrimination¹⁰ ».

L'utilisation du modèle de l'ODD va permettre de collecter des données empiriques pour établir des stratégies de changement structurel. Il repose sur la comparaison avec des référentiels (règlements, politiques, bonnes pratiques), des standards reconnus d'équité et d'inclusion et des recommandations institutionnelles. Pour mesurer l'existence de la discrimination systémique, il faut réaliser une collecte de données sur le plan structurel ou stratégique, par exemple au chapitre des politiques de gestion de la main-d'œuvre ou de la progression de carrière, ou encore concernant la culture organisationnelle. Le modèle de l'ODD fournit la structure nécessaire pour cibler des causes afin de transformer les structures internes et formuler des recommandations.

Utiliser le modèle de l'ODD permettra ainsi d'examiner cinq dimensions organisationnelles du SIM :

1. Le leadership et la gouvernance;
2. Les pratiques en matière de ressources humaines;
3. Les valeurs et la culture;
4. Les mesures de suivi de l'EDI;
5. La diversité dans la chaîne de valeur.

3. Le climat de diversité

La documentation de ces cinq dimensions permettra d'évaluer si le personnel nouvellement recruté ou promu est accueilli au sein d'une organisation qui agit de manière intentionnelle, structurée et concrète pour instaurer un climat de diversité.

¹⁰ Voir CDPDJ. En ligne : [Les formes de discrimination](#).

Selon Gaëlle Cachat-Rosset, le climat de diversité peut être défini comme « la perception partagée par les employés des intentions, des programmes, des attitudes et comportements en faveur des formes de diversité pertinentes dans le contexte social de l'organisation¹¹ ».

Il s'articule autour de trois dimensions :

1. L'intentionnalité : est-ce que l'organisation veut réellement promouvoir la diversité?
2. La programmation : est-ce que l'organisation met en place des politiques, des pratiques ou des programmes cohérents?
3. La praxis : est-ce que l'organisation fait vivre la diversité dans les pratiques quotidiennes?

Ainsi, le climat de diversité est le reflet de la réalité subjective des membres du personnel. C'est une construction multidimensionnelle (intentionnalité + programmation + praxis). Le sondage mené par la CFPM a permis d'en capter les manifestations :

- Dans les perceptions;
- Dans les expériences vécues;
- Dans les pratiques observées liées aux ressources humaines;
- Dans les résultats (écarts dans les trajectoires).

F. La méthodologie

Plusieurs stratégies ont été utilisées pour collecter les données :

1. La mise en place de comités de travail;
2. La réalisation de rencontres individuelles et la tenue de groupes de discussion;
3. La distribution d'un sondage auprès de personnes nouvellement embauchées ou promues au SIM entre le 11 octobre 2022 et le 11 octobre 2024;
4. L'analyse de documents administratifs envoyés par les directions du SIM ou les directions partenaires, dont le matériel utilisé lors des activités d'accueil et d'intégration de chaque direction;

¹¹ Cachat-Rosset, Gaëlle. (2016). Qu'est-ce que le climat de diversité, émergence, définitions et analyse, p. 278. En ligne : <https://ssrn.com/abstract=2883635>

5. La réalisation d'une revue de littérature scientifique sur les processus d'accueil et d'intégration du personnel, par la firme de consultation EPSI¹².

1. Les comités de travail et les rencontres

Différents comités de gouvernance se sont réunis à plusieurs reprises :

- Un comité directeur composé des membres de la direction du SIM (fréquence des rencontres : trimestrielle);
- Un comité de pilotage composé de membres du personnel du SIM et de la direction du Service des ressources humaines et des communications (SRHC) (fréquence des rencontres : mensuelle);
- Des comités opérationnels composés de membres du personnel du SIM, organisés selon le sujet ou le groupe ciblé. Ces comités ne se rencontraient pas de façon régulière et étaient créés selon le besoin.

Des rencontres et des séances d'observation participante ont été organisées :

- Trois groupes de discussion composés de membres du personnel volontaires du SIM;
- Des rencontres individuelles à la demande de membres du personnel du SIM, ainsi que des rencontres individuelles ou en petits groupes avec des membres du personnel du SRHC et du Bureau des commissaires;
- Trois activités d'observation lors des journées d'accueil des nouvelles recrues pompières, officières et préventionnistes.

Un plan de communication a été élaboré et déployé en cascade afin d'informer les différentes parties prenantes (représentantes et représentants syndicaux, gestionnaires et membres des comités) des objectifs de la démarche et d'entendre leurs préoccupations, le cas échéant.

¹² EPSI. (2023). Revue de littérature, Processus d'intégration des employés. Document non publié.

2. Le sondage

Un sondage par questionnaire a été élaboré avec la professeure Tania Saba. Il a été transmis à 413 personnes nouvellement embauchées ou promues au SIM entre le 11 octobre 2022 et le 11 octobre 2024; 210 personnes y ont répondu. Toutefois, ces dernières n'ont pas répondu à l'ensemble des questions, ce qui fait varier le nombre de réponses (N) d'un item à l'autre.

Le questionnaire comprenait principalement des questions fermées portant sur la perception de l'équité, du soutien, du climat organisationnel, des pratiques de gestion et des conditions d'intégration. Le profil des personnes qui y ont répondu se trouve à l'annexe 1.

Les résultats sont présentés sous forme de moyennes calculées à partir d'échelles de type Likert allant de 1 à 5. Les valeurs supérieures à 3,5 indiquent une perception globalement positive, tandis que les valeurs proches de 3 traduisent une perception neutre ou ambivalente. Pour les échelles mesurant la fréquence de situations négatives, des valeurs faibles indiquent une situation plus favorable. Les résultats doivent être interprétés en tenant compte des variations entre les groupes et des commentaires qualitatifs recueillis.

3. Les limites méthodologiques

Les différentes méthodes de collecte de données utilisées comportent des limites.

Les entrevues n'ont pas permis de rencontrer un nombre de personnes représentatif de l'ensemble des membres du personnel, ce qui fait en sorte que certaines voix n'ont pas été entendues.

Un nombre significatif de personnes nouvellement en poste ou promues au SIM a répondu au sondage. Il faut toutefois noter que, le personnel de la Direction des opérations étant majoritaire, le sondage exprime en grande partie les expériences et les opinions de ses membres en majorité des hommes blancs. Cela dit, nous avons collecté d'autres données dans le cadre de la démarche qui ont permis de mettre en avant les voix des

personnes des minorités racisées ou des personnes qui font partie des communautés LGBTQ2+ (à la Direction des opérations et dans d'autres directions également).

Le questionnaire, pour sa part, qui était composé de questions fermées, offrait des choix de réponse nécessairement restreints. Un taux inégal de réponses a également été observé : certaines questions ont été ignorées et le questionnaire a parfois été abandonné, ce qui limite les analyses.

Enfin, ce projet est un projet pilote, il s'appuie sur un cadre théorique et des méthodes définis pour le présent mandat, dans une perspective évolutive, ceux-ci étant susceptibles d'être ajustés lors des réalisations ultérieures en fonction des apprentissages et des résultats obtenus.

G. Les processus d'accueil et d'intégration au SIM

L'accueil et l'intégration constituent un processus organisationnel central, visant à soutenir l'adaptation des nouveaux membres du personnel tant sur le plan social qu'au chapitre des standards de performance attendus¹³. L'intégration perçue et la qualité du soutien et des relations vécues au travail jouent un rôle essentiel dans l'engagement et la satisfaction envers les organisations¹⁴. La littérature scientifique souligne que des processus d'intégration structurés contribuent à améliorer l'engagement organisationnel¹⁵, à clarifier les rôles et les responsabilités, à favoriser l'adéquation perçue¹⁶ entre la personne et l'organisation, ainsi qu'à accélérer la maîtrise des tâches et l'intégration au sein des équipes de travail¹⁷.

¹³ Voir Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation. En ligne : <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

¹⁴ Junça Silva, A., Faria, C. et Rueff Lopes, R. (2025). Onboarding for success: exploring the effects of socialization tactics on newcomer well-being. *International Journal of Organizational Analysis*.

¹⁵ Meyer, Amanda M. et Bartels, Lynn K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5) : 10-27.

¹⁶ Klein, Howard et Heuser, Aden. (2008). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 279-336.

¹⁷ Voir Kammeyer-Mueller, John D. et Wanberg, Connie R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-79.

Un processus d'intégration efficace repose sur une logique d'apprentissage mutuel : il implique à la fois les nouvelles personnes embauchées et l'organisation, qui doivent apprendre à se connaître et à ajuster leurs pratiques. L'intégration ne peut reposer uniquement sur les individus; elle requiert un encadrement planifié, un accompagnement structuré et un suivi régulier visant à créer des conditions favorables à une intégration durable¹⁸.

Les données qualitatives et contextuelles recueillies dans le cadre de la démarche indiquent que les pompiers et les pompières bénéficient généralement d'un processus d'accueil plus formalisé, incluant notamment un accueil de groupe, des formations et des mécanismes de jumelage. Ce processus s'inscrit toutefois dans un environnement de travail fortement normé, marqué par la vie en caserne, la hiérarchie, l'ancienneté et des codes implicites bien établis. Dans ce contexte, les recrues sont davantage exposées aux dynamiques de groupe, aux logiques de conformité et à certains risques de microagressions informelles. Leur expérience d'intégration apparaît ainsi à la fois plus encadrée et plus contraignante.

À l'inverse, pour ceux et celles qui appartiennent à d'autres catégories d'emploi, les processus d'accueil sont souvent informels ou variables et dépendent largement des gestionnaires immédiats. Ces personnes rapportent plus fréquemment un sentiment de flou organisationnel, un manque de soutien structuré et une intégration inégale selon les directions. Leur expérience est moins normée, mais des disparités importantes semblent exister d'un milieu à l'autre. Une analyse plus approfondie des processus d'accueil par catégories d'emploi se trouve à l'annexe 2¹⁹.

II. L'ÉVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ, DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION (EDI)

¹⁸ EPSI. (2023). Revue de littérature, Processus d'intégration des employés.

¹⁹ Voir également CFPM. (2022). [La progression de carrière en contexte de diversité culturelle à la Ville de Montréal](#)

A. Le leadership et la gouvernance

Les principales caractéristiques organisationnelles qui mènent les membres d'une organisation à percevoir l'existence d'un climat de diversité sont le soutien de la haute direction, la mise en place de politiques équitables et la priorisation de la diversité dans les objectifs organisationnels stratégiques²⁰.

Le conseil municipal ainsi que la Direction générale se sont fortement engagés à créer une ville inclusive et à atteindre une représentativité significative de la population montréalaise au sein du personnel de la Ville.

Dès 2016, le Service des ressources humaines a déployé le Plan d'action pour la diversité en emploi 2016-2019, qui était surtout centré sur l'atteinte des cibles du Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE).

Par la suite, le Plan directeur pour la diversité, l'équité et l'inclusion en emploi 2021-2023 a pris en compte les recommandations de l'OCPM, notamment celle d'implanter un programme de redressement et de promotion visant l'accès des personnes racisées et autochtones à des postes de cadres et de direction à la Ville. La Ville a ainsi établi des cibles pour améliorer la représentativité des groupes sous-représentés au sein des directions de la Ville. Des cibles de représentation pour les postes de cadres de direction ont été fixées : de 40 % à 60 % pour les femmes et de 10 % pour le groupe des minorités visibles²¹.

La direction du SIM est composée de neuf personnes. On constate une faible représentativité des femmes dans les postes de ce niveau (deux femmes, soit 22 %), due en grande partie à un bassin insuffisant de candidates dans la chaîne de progression de carrière qui pourrait mener à un poste de direction. Deux employés masculins de la direction sont issus d'un groupe sous-représenté au SIM (un homme appartient à une minorité visible et un autre à une minorité ethnique, une représentation de 22 % pour les

²⁰ Voir Rynes, S. et Rosen B. (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, 2(48), 247-270.

²¹ Service des ressources humaines. (2024). Plan directeur pour la DEI en emploi 2021-2023. Bilan Service des ressources humaines. En ligne : https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra_fr/media/documents/EDI_BILAN_PLAN_DIRECTEUR_2021_2023.PDF

deux mis ensemble). Là encore, le bassin de membres du personnel qui appartiennent à ces deux groupes est restreint : les effectifs qui appartiennent au groupe des minorités visibles représentent 11 %, et ceux qui appartiennent au groupe des minorités ethniques, près de 4 %.

Une approche organisationnelle efficace en matière d'équité, de diversité et d'inclusion suppose que la direction se dote d'objectifs clairs de représentativité pour les postes de gestion supérieure et qu'elle mette en place des leviers concrets pour les atteindre. Dans un service de sécurité incendie, où les bassins de candidatures sont restreints, les stratégies de recrutement ciblant les groupes sous-représentés constituent un enjeu structurel majeur.

Bien qu'une évolution soit constatée dans les postes de direction, la représentativité est fragile et pourrait être remise en cause advenant le départ des personnes actuellement en poste. Cet objectif doit demeurer au centre des préoccupations du service.

À la suite de la mise en œuvre des orientations municipales en EDI, le SIM a créé le Bureau de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (BEDI), dans l'objectif d'amorcer un changement de culture au sein du service, notamment dans les casernes. Un premier plan d'action EDI a été élaboré et des initiatives visant à favoriser une plus grande diversité au sein du personnel ont été déployées. Le SIM a présenté à l'ensemble de son personnel le Code de conduite du personnel de la Ville de Montréal ainsi que la Politique de respect de la personne. Ces deux documents qui mettent en lumière les valeurs de la Ville de Montréal et qui visent à prévenir le harcèlement, la discrimination et les incivilités sont également présentés à l'ensemble des personnes nouvellement embauchées lors de leur période d'accueil et d'intégration.

Toutefois, l'engagement du SIM de s'attaquer aux enjeux de climat de travail, de respect de la personne et de lutte contre le racisme et les discriminations ne s'est pas accompagné de la mise en place d'une gouvernance efficiente. Ainsi, le BEDI a longtemps été rattaché à la seule Direction des opérations, alors que son rôle et son mandat doivent être transversaux et effectifs dans l'ensemble de l'organisation. De plus, il est essentiel d'offrir l'ensemble des formations ou ateliers EDI ou reliés aux enjeux EDI à l'ensemble des directions du SIM, afin d'assurer un alignement clair et une vision commune, partagée par tout le personnel.

En conséquence, le rôle du BEDI est mal compris au sein de l'organisation. Un manque de communication concernant son mandat et ses actions contribue au développement de perceptions erronées, le BEDI étant parfois associé, à tort, au déploiement du Programme d'accès à l'égalité en emploi ou à la politique de « Tolérance zéro ».

Les résultats du sondage montrent que la dimension de l'engagement organisationnel en matière d'EDI est perçue de façon très positive. La moyenne élevée indique que les personnes qui ont répondu reconnaissent clairement les intentions, les messages et les engagements affichés par l'organisation en matière d'EDI.

Cela suggère que l'organisation réussit à projeter une image crédible d'engagement en matière d'EDI, notamment par ses politiques, ses communications et certaines initiatives structurantes. Autrement dit, l'EDI est visible, nommée et reconnue comme une priorité organisationnelle.

Toutefois, un niveau d'engagement perçu comme étant élevé ne renseigne pas, à lui seul, sur la traduction concrète de cet engagement dans les pratiques quotidiennes.

La perception des répondants et des répondantes quant à l'équité des processus, mesurée à partir des questions du sondage, affiche une moyenne globalement positive, mais sensiblement inférieure à celle touchant l'engagement organisationnel en EDI. Cela suggère que, si l'équité est reconnue dans les principes, elle est appliquée de manière variable selon les contextes, les directions ou les situations. Autrement dit, l'équité est perçue comme étant présente, mais inégale, ce qui peut refléter des écarts entre les pratiques formelles et leur mise en œuvre sur le terrain pour ce qui est de la dotation, de la gestion, de l'intégration ou des pratiques décisionnelles. Ce résultat constitue un signal important : il indique que certaines personnes peuvent vivre des expériences moins favorables ou percevoir des incohérences dans l'application des règles, même dans un contexte où l'organisation affirme un engagement clair envers l'EDI.

Cet écart entre la perception des engagements organisationnels et la perception de l'équité des processus indique que l'EDI est intégrée sur les plans discursif et de la communication, mais que sa traduction dans les processus et les pratiques quotidiennes

demeure incomplète ou inégale. Cette divergence constitue un levier d'action prioritaire : elle appelle le SIM à renforcer la cohérence entre les engagements organisationnels et les mécanismes concrets qui structurent l'expérience du personnel.

Une pratique importante pour soutenir l'inclusion consiste à avoir un plan EDI complet et intégré qui tient compte de tous les niveaux organisationnels et qui garantit que les objectifs sont connus, partagés et alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Le niveau d'engagement envers le SIM est globalement élevé pour l'ensemble des répondants et répondantes au sondage, quelle que soit leur accréditation. La majorité d'entre eux situent leurs réponses dans les catégories « en accord » ou « fortement en accord » quant à leur fierté de travailler au SIM, à la pertinence de leur contribution ou à leur volonté de demeurer en poste.

Les différences d'engagement s'expliquent davantage par l'expérience vécue ainsi que par la perception selon laquelle les politiques EDI ne se sont pas concrétisées dans des actions tangibles. Cette perception nuance l'engagement des répondantes et des répondants qui expriment un manque de reconnaissance, principalement des cols blancs, ou qui déclarent avoir vécu des microagressions (par exemple des commentaires dégradants ou stéréotypés, de l'exclusion sociale, etc.), majoritairement des personnes qui font partie des minorités visibles ou des groupes LGBTQ2+, des femmes, des personnes immigrantes ou des personnes en situation de handicap.

La littérature montre que le désengagement peut, à terme, entraîner un risque accru de roulement de la main-d'œuvre. À l'heure actuelle, la rétention du personnel ne constitue pas un enjeu majeur pour le SIM, notamment parce que le cheminement de carrière s'effectue principalement à l'intérieur des bassins de gens déjà en poste et, sauf exception, au sein même du service. De plus, la diversité des fonctions au SIM permet des parcours professionnels tant latéraux qu'ascendants. Toutefois, ce taux élevé de rétention, en particulier chez le personnel pompier — attribuable en partie à l'étroitesse des bassins — ne garantit pas pour autant un engagement organisationnel élevé.

B. Les pratiques en matière de ressources humaines : recrutement, sélection, promotion et formation

1. Formation et apprentissage

Au chapitre des pratiques en ressources humaines, le SIM a initié différentes actions visant l'adoption des comportements attendus en matière de respect, d'équité et de lutte contre les discriminations.

Depuis 2023, le SIM collabore avec plusieurs services de la Ville de Montréal afin de développer et de déployer des ateliers de formation obligatoires en matière de respect, d'équité et de lutte contre le racisme et les discriminations à l'intention de l'ensemble du personnel pompier ainsi que des officières et officiers (lieutenantes, lieutenants et capitaines).

Par ailleurs, des formations portant sur les accommodements raisonnables ont été offertes aux gestionnaires du SIM : chefs aux opérations, chefs de division, assistants-directeurs et assistantes-directrices, ainsi que superviseurs et superviseuses, notamment. Depuis 2023, l'ensemble des gestionnaires ont également bénéficié d'une formation sur les discriminations, le racisme et le respect de la personne, visant à clarifier les actions obligatoires et immédiates attendues de leur part.

Une campagne d'affichage et des ateliers de sensibilisation ont été déployés à la Direction des opérations en 2024 et 2025, auprès des officières et officiers ainsi que des pompières et pompiers. La politique « Tolérance zéro » sur les incivilités, le racisme et la discrimination a également été diffusée auprès de l'ensemble de l'organisation par l'intermédiaire du site intranet.

De plus, le personnel du SIM, comme l'ensemble du personnel de la Ville de Montréal, doit suivre des formations développées par le SRHC, disponibles sur l'Espace apprentissage de l'intranet. On y trouve sept formations pour les employés, les employées et les gestionnaires, et trois exclusivement pour les gestionnaires. Deux de ces formations sont obligatoires pour l'ensemble du personnel : *Introduction à la diversité* et *Les*

microagressions. Au SIM, à ce jour, seulement 257 personnes (soit environ 9 % des effectifs) ont terminé la première et 775 personnes (soit environ 27 %) ont terminé la seconde.

Le SIM a mis en place des initiatives notables afin de faire connaître ses attentes en matière d'EDI et de respect de la personne. Le rôle des gestionnaires de premier niveau dans la mise en place d'un changement d'importance tel que l'implantation d'une culture organisationnelle inclusive est primordial. Au SIM, les officiers et officières ainsi que les chefs aux opérations sont en première ligne dans les casernes. Les apprentissages qu'ils et elles ont réalisés sont donc importants dans la mise en œuvre d'un changement vers une culture inclusive.

Le SIM prévoit le déploiement d'ateliers de formation semblables pour le personnel du centre de sécurité civile. Également, des communautés de pratique pour les chefs de division et les chefs aux opérations ont débuté en janvier 2026. Le soutien des chefs de division est déterminant pour garantir la cohérence des pratiques dans l'ensemble des casernes. La pérennité des changements réalisés repose sur le transfert effectif des apprentissages sur le terrain, mais aussi sur une rigueur de gestion constante dans le traitement des manquements.

2. Sélection des pompières et des pompiers

Le mandat initial de la CFPM dans le cadre de cette démarche n'incluait pas l'analyse du processus de sélection du personnel pompier. Toutefois, au fil des rencontres, ce processus a été fréquemment présenté comme un irritant ayant un effet significatif sur l'accueil du nouveau personnel issu de groupes sous-représentés, ainsi que sur le climat de diversité au sein des équipes de la Direction des opérations. Considérant la récurrence de cet enjeu, la CFPM a procédé à une cueillette de données complémentaire et en a réalisé l'analyse.

Le SIM, en collaboration avec la Direction de l'attraction et de l'acquisition de talents du SRHC, et conformément aux cibles du PAÉE, met en œuvre des actions visant à attirer et à embaucher du personnel issu des cinq groupes visés par le programme. Le SIM

regroupe diverses catégories d'emploi, notamment des postes de cols blancs, de professionnelles et professionnels, de cadres ainsi que de pompières et pompiers.

À l'exception des postes de pompières et pompiers, qui requièrent un diplôme d'études professionnelles (DEP) et pour lesquels les établissements de formation produisent un nombre limité de personnes diplômées, les bassins de candidatures sont généralement suffisants, tant à l'interne qu'à l'externe, pour recruter du personnel issu des cinq groupes visés par le PAÉE. Hormis à la Direction des opérations, les équipes sont ainsi plus représentatives et diversifiées.

Nous avons évalué les pratiques de sélection mises en place par la Direction de l'attraction et de l'acquisition de talents du SRHC et des gestionnaires du SIM. L'approche utilisée est celle de la gestion axée sur les compétences. C'est une approche stratégique de gestion des ressources humaines qui consiste à structurer les pratiques (recrutement, formation, évaluation, développement de carrière, etc.) autour des compétences clés requises pour réussir dans un poste ou au sein d'une organisation. Nous avons tout d'abord analysé le profil de compétences requis par la fonction. Il a été mis à jour récemment et est à notre avis en pleine adéquation avec les besoins opérationnels du service. Les compétences spécifiques des premiers répondants et premières répondantes, une fonction dont les responsabilités et les tâches sont de plus en plus fréquentes dans les postes de pompières et pompiers, ont ainsi été prises en considération.

Sur le plan des outils de sélection, la littérature fait la distinction entre les outils formels et les outils informels. Des études²² ont défini les moyens de sélection formels comme ceux présentant une méthode et un format clairement établis et pouvant facilement être répétés pour l'évaluation de plusieurs candidatures. C'est la méthode préconisée par la Direction de l'attraction et de l'acquisition de talents du SRHC. Les outils de sélection utilisés sont les mêmes pour toutes les candidatures, à savoir un test psychométrique développé par la firme Success Finder, une entrevue structurée et un test physique.

²² Zibarras, L. D. et Woods, S. A. (2010). A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 499-511. Dans CFPM. (2022). *Rapport de la progression de carrière en contexte de diversité à la Ville de Montréal*. En ligne : https://cfp.montreal.ca/media/other/37776-La_progression_de_carrin_re_en_contexte_de_diversitn__culturelle_ne_la_Ville_de_Montrn_al.pdf

Le test de Success Finder a été développé et validé selon les normes relatives aux tests psychologiques de l'American Psychological Association. Il répond donc à des normes scientifiquement reconnues en matière de processus d'évaluation²³. La grille de correction utilisée a été développée de façon à répondre aux compétences identifiées par le SRHC et le SIM. Ce test constitue une étape éliminatoire, c'est-à-dire que seules les personnes ayant atteint le niveau de réussite nécessaire peuvent poursuivre à l'étape suivante.

Plusieurs des personnes rencontrées ont exprimé des réserves quant à l'abandon du test de connaissances écrit dans le processus de sélection des recrues pompières. Or, la littérature et les pratiques reconnues en matière de sélection démontrent que ce type de test constitue un prédicteur limité de la performance en emploi. Lorsque la personne candidate détient un diplôme délivré par un établissement d'enseignement reconnu par le ministère de l'Éducation du Québec, elle répond aux exigences au chapitre du savoir et du savoir-faire requis pour exercer la fonction. Dans ce contexte, un test écrit vient essentiellement reconfrmer des acquis déjà certifiés. Par ailleurs, considérant le volume élevé de candidatures, les risques associés au plagiat, à l'échange de réponses ou à la diffusion du contenu des évaluations sont importants, ce qui réduit le bien-fondé et l'intégrité d'une telle épreuve.

L'entrevue structurée, qui est un des outils de sélection utilisés, a un indice de validité élevé pour prédire la performance en emploi. Conformément aux critères de l'entrevue structurée, les questions sont directement liées aux exigences du poste, standardisées et axées sur les comportements. Une échelle de cotation accompagne chaque question afin d'assurer une évaluation uniforme des candidatures. Enfin, les personnes candidates doivent également réussir le test d'aptitude physique.

L'ensemble des résultats obtenus est compilé dans un tableau de cotation, et seules les personnes ayant atteint la note de passage sont sélectionnées pour intégrer le SIM. Ce processus de sélection est rigoureux et conforme aux meilleures pratiques en matière de

²³ Success Finder utilise des méthodologies fondées sur des pratiques scientifiquement éprouvées, conformément aux normes de l'APA (American Psychological Association) Standards for Educational and Psychological Testing et ainsi que les principes de la SIOP (Society for Industrial and Organizational Psychology) en matière de sélection et de validation des évaluations du personnel. Voir en ligne : <https://www.successfinder.com/fr/foire-aux-questions/>

recrutement. Il permet l'embauche de personnes hautement qualifiées, sans abaisser ni ajuster les seuils de réussite afin de répondre aux exigences du PAÉE.

3. Programme d'accès à l'égalité en emploi

Le PAÉE a pour objectif de corriger des inégalités historiques vécues par certains groupes parmi le personnel. L'application de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics permet la mise en œuvre de mesures correctrices visant à remédier à ces inégalités historiques. Il s'agit d'un cadre légal qui impose des obligations précises, notamment en matière de recrutement, de suivi et de reddition de comptes.

Or, le Programme d'accès à l'égalité en emploi est perçu, par une partie du personnel et des gestionnaires, comme une forme d'iniquité : les initiatives en matière d'inclusion seraient priorisées au détriment de l'efficacité opérationnelle et professionnelle et des candidatures appartenant au groupe majoritaire.

Certains témoignages évoquent ainsi des situations où des personnes nouvellement embauchées — en particulier des femmes ou des personnes issues de minorités visibles — ne répondraient pas aux exigences minimales de leur poste.

Il importe toutefois de préciser que ces propos reflètent les perceptions et les représentations de certaines des personnes rencontrées, et ne constituent en aucun cas des constats factuels quant aux compétences ou à la performance réelles des personnes concernées.

L'analyse comparative des perceptions exprimées dans le sondage met en évidence des différences notables entre le personnel pompier et le reste du personnel quant à l'appréciation de l'application du programme d'accès à l'égalité en emploi :

Dimension analysée	Pompiers / pompières	Personnel non pompier
Appréciation globale du PAÉE	Appréciation plutôt mitigée à modérée, marquée par des perceptions contrastées. Le PAÉE est souvent perçu comme légitime en principe, mais contesté dans son application concrète, notamment en lien avec la compétence opérationnelle.	Appréciation globalement plus favorable, bien que nuancée. Le PAÉE est davantage perçu comme un outil organisationnel pertinent, cohérent avec les valeurs institutionnelles.

Compréhension des objectifs du PAÉE	Compréhension variable. Le PAÉE est parfois interprété comme une mesure de favoritisme ou de baisse des standards, en particulier dans un contexte fortement axé sur la performance et la sécurité.	Compréhension généralement plus claire des objectifs correctifs du PAÉE, souvent associée aux enjeux d'équité, de représentation et de justice organisationnelle.
Perception de l'équité des processus liés au PAÉE	Perception plus critique de l'équité procédurale. Des doutes sont exprimés quant à la transparence et à l'impartialité des processus d'embauche et de promotion associés au PAÉE.	Perception plus positive, bien que non uniforme. Le PAÉE est davantage vu comme une modalité encadrée s'inscrivant dans des processus plus larges liés aux ressources humaines.
Effets perçus sur le climat de travail	Le PAÉE est parfois associé à des tensions, des résistances ou des perceptions de discrimination inversée pouvant affecter le climat d'équipe lorsqu'il est mal expliqué ou mal appliqué.	Le PAÉE est plus souvent perçu comme un levier de modernisation organisationnelle, avec des effets jugés neutres à positifs sur le climat de travail.

Alors que le personnel non pompier tend à percevoir le PAÉE comme un outil globalement pertinent et cohérent avec les valeurs organisationnelles, le personnel pompier exprime une appréciation plus nuancée, voire critique, particulièrement en ce qui concerne l'équité perçue des processus et les effets du programme sur la reconnaissance de la compétence professionnelle. Ces écarts soulignent l'importance d'une mise en œuvre différenciée et contextualisée du PAÉE selon les réalités des milieux de travail.

C. Les valeurs et la culture

Les organisations qui mettent en place des pratiques favorisant un climat de diversité positif créent des environnements de travail dans lesquels les membres du personnel visés par des mesures d'équité et protégés par la Charte, et plus largement l'ensemble du personnel, se sentent valorisés, respectés et soutenus²⁴. Pour ce faire, elles doivent se doter non seulement de politiques visant à assurer le respect des dispositions réglementaires, mais aussi de pratiques qui renforcent leurs objectifs de lutte contre les discriminations et les incivilités.

²⁴ Cachat-Rosset, Gaëlle. (2016). Qu'est-ce que le climat de diversité, émergence, définitions et analyse. En ligne : <https://ssrn.com/abstract=2883635>

La perception d'un manque de soutien de la hiérarchie est un frein au développement de l'engagement professionnel. Les études sur le climat de diversité montrent que plus les membres du personnel :

« [...] perçoivent que leur entreprise favorise la diversité dans ses paroles et dans ses actes, plus ils se sentent inclus dans le collectif, et de ce fait, plus ils s'identifient à leur organisation. [...] ils sont plus satisfaits, plus impliqués à l'égard de leur organisation, ce qui influence favorablement leur performance. En outre, les employé(e)s qui estiment faire partie d'une organisation plus ouverte à la diversité sont plus adaptables et plus proactifs²⁵. »

Le manque d'engagement peut s'illustrer par un manque de confiance – l'impression, par exemple, que l'organisation ne souhaite pas à tous les échelons un changement de culture qui favorise l'inclusion.

Le SIM est engagé depuis plusieurs années dans un changement de culture qui se traduit par plusieurs actions. Il a un plan EDI mis à jour régulièrement, adopté par la direction et l'ensemble des services collaborateurs. Le SIM s'est également doté d'un plan de travail concernant l'accessibilité universelle qui balise ses actions pour le personnel et les populations en situation de handicap jusqu'en 2030. On peut également souligner qu'il participe depuis plusieurs années à la Semaine de la fierté et organise un événement à l'occasion du Mois de l'histoire des Noirs.

Toutefois, lors des périodes d'accueil et d'intégration des recrues pompières, la diversité des expériences, des réalités et des identités n'est ni abordée ni nommée. L'imagerie, les références, le langage, voire le profil des instructeurs sont de fait peu diversifiés. Au contraire, la culture pompier au SIM, telle qu'elle est représentée et communiquée formellement, se construit sur des représentations et des messages valorisant les pompiers qui sont des hommes blancs et altérise les autres, c'est-à-dire ceux et celles qui ne sont pas « *one of the boys* », par exemple les femmes ou les personnes racisées. L'ensemble du visuel utilisé dans les formations sur les valeurs du SIM met de l'avant le sport (hockey et boxe), l'armée et les superhéros, et représente invariablement des hommes blancs. Pourtant, ces représentations pourraient très bien intégrer les femmes et les personnes racisées.

²⁵ Carillo, K., Klarsfeld, A. et Cachat-Rosset, G. (2022). *Perceptions du climat de diversité et sentiment d'inclusion*. Résultats présentés dans : Plus une entreprise favorise la diversité, plus ses salariés s'impliquent. *Info Social RH* (14 février 2022).

L'absence d'une culture organisationnelle axée sur la valorisation d'une diversité de parcours, de représentations, de référents culturels dès l'intégration du nouveau personnel freine l'évolution de la culture organisationnelle. Pourtant porteur de perspectives et de valeurs renouvelés, le nouveau personnel voit leur apport limité lorsque les pratiques établies, les normes informelles et les modes de gestion restent inchangés.

1. L'intégration des recrues pompières

Dans le milieu de la sécurité incendie, les jeunes recrues sont fréquemment perçues comme étant moins travaillantes ou moins engagées, une représentation qui s'inscrit dans un discours plus large de « conflit des générations ». Plusieurs personnes rencontrées ont évoqué l'idée selon laquelle les nouvelles recrues adopteraient davantage une posture de demande, voire de revendication, plutôt que la posture de travail et de sacrifice traditionnellement valorisée dans le métier.

Or, le message transmis lors de la présentation *Vie en caserne* est explicite quant aux attentes organisationnelles : la recrue doit « s'impliquer », « prendre des initiatives », « être volontaire », « participer aux activités et tâches collectives », « soutenir ses collègues » et « respecter les règles de vie commune et la hiérarchie ». Ce cadre normatif renforce une vision de l'intégration reposant sur la conformité aux normes établies, sans toujours reconnaître les transformations générationnelles du rapport au travail.

Les données du sondage confirment que l'âge influence la perception de l'expérience d'intégration : les personnes appartenant aux tranches d'âge plus élevées déclarent une expérience d'intégration plus positive que les plus jeunes, ce qui suggère que les attentes implicites envers les jeunes recrues peuvent constituer un frein à leur intégration.

Plusieurs témoignages indiquent qu'en caserne, les pompiers et pompières qui souhaitent se soustraire temporairement à la logique de groupe — par exemple pour lire, écouter de la musique ou étudier — peuvent être rappelés à l'ordre ou faire l'objet de commentaires. Ces situations traduisent une forte pression à la conformité collective.

L'organisation du travail en caserne repose sur des groupes hiérarchisés et fortement normés, où l'adhésion aux codes implicites est perçue comme un indicateur d'intégration réussie. Dans ce contexte, les différences générationnelles touchant les modes de socialisation, les besoins ou les attentes individuelles peuvent être interprétées comme un manque d'engagement, plutôt que comme une diversité dans le rapport au travail.

L'intégration en caserne est présentée comme relevant en grande partie de la responsabilité individuelle des recrues. Le message transmis lors de l'accueil est explicite : « Vous êtes le premier, la première responsable de votre intégration dans votre nouveau milieu de travail. » Les instructeurs de la présentation *Vie en caserne*, à laquelle assistent l'ensemble des cohortes lors de leur période d'accueil au centre de formation, insistent sur le fait que « c'est la recrue qui s'intègre ».

Cette approche individualise fortement la responsabilité de l'intégration et tend à minimiser le rôle de l'organisation, des équipes et de la hiérarchie intermédiaire dans la création des conditions favorables à une intégration inclusive et sécuritaire, notamment pour les personnes issues de groupes sous-représentés ou pour les jeunes recrues. Des pompières et pompiers nouvellement embauchés auraient ainsi des appréhensions à intégrer leur caserne, mentionnant par exemple l'obligation pour les nouvelles recrues, des jeunes pour la plupart, de faire les tâches domestiques telles que la préparation du café et le lavage de la vaisselle.

Dès l'introduction des activités d'accueil, les instructeurs prennent le temps de rappeler leur propre cheminement au SIM et leur ancienneté, communiquant ainsi aux nouvelles recrues le fait que l'organisation sociale des casernes et leur intégration s'inscrivent dans le respect de la hiérarchie et de l'ancienneté.

Cette hiérarchie s'établit aussi entre les cohortes dès le premier jour d'accueil et d'intégration. Dès le début de la formation, il a été possible d'observer l'instauration d'une culture de compétition basée sur la performance. Les recrues sont notamment accueillies par des messages tels que : « Vous êtes le dernier contingent intégré, mais ne soyez pas déçus, car pour entrer au SIM il faut faire partie des meilleurs. » L'ordre d'accueil des contingents est établi en fonction du classement obtenu au processus de sélection, ce qui contribue à créer une hiérarchie symbolique entre les cohortes. Cette hiérarchie perdure

dans le temps, notamment à travers des taquineries récurrentes faisant référence à la cohorte ou à l'année d'entrée au SIM. Si la hiérarchie, la conformité et la compétition sont présentées comme étant garantes de la cohésion d'équipe — essentielle en contexte d'intervention —, elles peuvent également engendrer des effets d'exclusion ou un sentiment de mise à l'épreuve chez certaines recrues.

La cohésion d'équipe repose sur la confiance et la collaboration. Or, un environnement de travail équitable et inclusif constitue également un levier central de cohésion. Un climat de diversité fort permet de faire obstacle aux mécanismes organisationnels discriminatoires et prévient les discriminations dans les pratiques formelles et informelles.

2. Les microagressions

Un des effets ou des manifestations d'un climat de diversité insuffisant est la persistance de microagressions. Les microagressions en milieu de travail sont « des offenses verbales, non verbales (...), des rebuffades ou des insultes, qu'elles soient intentionnelles ou non, qui communiquent des messages hostiles, péjoratifs ou négatifs à des personnes ciblées uniquement en raison de leur appartenance à un groupe marginalisé¹⁰ ». Des recherches ont montré que les microagressions sont plus présentes dans les milieux de travail homogènes. Des membres du personnel nous ont confié, dans nos dossiers de plaintes, que certaines conversations entre leurs collègues véhiculaient des stéréotypes ou des croyances sur des groupes particuliers de la population sous forme de commentaires anodins, s'apparentant à des microagressions. Ces commentaires sont destinés à dévaluer l'héritage, l'identité ou le sentiment d'appartenance d'une personne¹¹. Les microagressions prennent des formes différentes et sont plus ou moins détectables, mais pour les personnes visées, les conséquences sont réelles : on peut penser notamment à la détérioration de la santé et à l'augmentation des démissions.

La sécurité psychologique est une condition qui permet à un individu de se sentir inclus et en sécurité pour apprendre, contribuer et remettre en question le statu quo sans crainte d'être embarrassé, marginalisé ou puni d'une manière ou d'une autre²⁶. Les

²⁶ Traduction libre : To summarize, psychological safety is “a condition in which one feels (a) included, (b) safe to learn, (c) safe to contribute, and (d) safe to challenge the status quo, without fear of being

microagressions, qui sont un terrain fertile pour la création de conflits, nuisent à la sécurité psychologique et peuvent être une source de harcèlement psychologique. Il est essentiel de ne pas tolérer ces manifestations, même sous forme de blagues.

D. Les mesures de suivi de l'équité, de la diversité et de l'inclusion

Encore trop peu de mesures de suivi en matière d'EDI existent au SIM, et plus globalement à la Ville de Montréal. Bien que le Bureau des commissaires effectue régulièrement une reddition de comptes sur les 17 engagements municipaux visant à lutter contre les discriminations, les cibles du Programme d'accès à l'égalité en emploi demeurent la principale source de données permettant de suivre l'évolution de la représentativité de la main-d'œuvre.

Le nombre d'ateliers de formation diffusés constitue un indicateur d'activité, mais ne permet pas d'évaluer le transfert des apprentissages sur le terrain ni l'évolution réelle de la culture organisationnelle. Conscient de cette limite, le Bureau des commissaires a recruté une nouvelle personne afin de développer des indicateurs de performance. La mise en place de tels mécanismes de mesure est essentielle pour apprécier l'évolution du climat organisationnel et documenter les changements de culture au sein du personnel.

E. La diversité dans la chaîne de valeur

Une organisation ou un service qui ne valorise pas la diversité se structure et se développe en réduisant l'accessibilité pour celles et ceux qui ne font pas partie du groupe ou de la culture majoritaire. Cela se traduit notamment dans les infrastructures, les équipements et les modes de communication. Par exemple, les casernes du SIM, dont plusieurs sont classées bâtiments patrimoniaux, ne respectent pas, pour la grande majorité, les normes minimales d'accessibilité universelle. C'est le cas également pour les bâtiments administratifs, comme le quartier général. Les personnes en situation de handicap ont

embarrassed, marginalized or punished in some way" (Clark, 2019, p. 1) dans Mitterer, D. M., et Mitterer, H. E. (2023). The mediating effect of trust on psychological safety and job satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(1), 30.

longtemps été considérées comme « incapables » de travailler dans un service de sécurité incendie, qui pourtant est composé de plusieurs catégories d'emplois qui ne requièrent pas d'interventions sur le terrain.

Historiquement, les casernes n'accueillaient que des hommes, par règlement. Elles ont été pensées comme des lieux de travail et d'une vie collective présumée uniforme et homogène. Les femmes, mais aussi les personnes de la diversité de genre, notamment les personnes trans, doivent s'intégrer à un environnement qui n'a pas été pensé pour accommoder et permettre une diversité de comportements ou de besoins.

Le plan d'accessibilité universelle dont s'est doté le SIM, dans le cadre du chantier de la Ville en accessibilité universelle, prévoit des rénovations dans les bâtiments et les casernes qui vont s'échelonner sur plusieurs dizaines d'années. Ce plan comprend aussi des actions qui prennent en compte la diversité sexuelle et de genre. On remarque également que plusieurs bâtiments administratifs du SIM, comme le quartier général ou le centre de formation, sont difficilement accessibles en transport actif.

La diversification croissante de la main-d'œuvre, notamment avec la présence accrue de femmes et de personnes issues des communautés LGBTQ2+, remet en question des normes professionnelles historiquement construites selon un modèle masculin et hétéronormatif, autour duquel ont été pensés les casernes et le métier de pompier. Cette réalité exige une approche globale de l'équité, qui ne se limite pas à l'aménagement des lieux, mais comprend également l'équipement, les uniformes et l'ergonomie des outils de travail, ainsi que les politiques et les pratiques de santé, de sécurité et de mieux-être au travail.

De ce fait, considérant les risques liés au cancer et à la santé reproductive dans les métiers du milieu de la sécurité incendie – risques qui sont maintenant mieux connus –, les équipements des pompières devraient être bien ajustés à leur taille, pour les protéger : un manque d'ajustement et de protection entraîne un risque accru de blessures, une mobilité réduite et un confort moindre pour les pompières²⁷. Ce changement de culture devrait aussi se refléter dans le langage utilisé pour communiquer et pour nommer les

²⁷ McQuerry, M., Kwon, C. et Poley Bogan, M. (2023). Female firefighters' increased risk of occupational exposure due to ill-fitting personal protective clothing.

pompiers et les pompières. La féminisation des postes sur les porte-noms, par exemple, et l'utilisation du langage épiciène sont d'autres moyens de créer un sentiment d'inclusion. Il en va de même de l'utilisation des pronoms d'usage dans les signatures officielles, qui favorise l'inclusion des membres du personnel trans, queers ou non binaires.

III. CONCLUSION

La démarche d'analyse menée par la Commission de la fonction publique de Montréal visait à déterminer si le personnel nouvellement recruté est accueilli dans un environnement propice à l'inclusion et à l'instauration d'un climat de diversité. Elle a permis de mettre en lumière les effets potentiels de certaines pratiques organisationnelles sur l'équité, la diversité et l'inclusion au sein du Service de sécurité incendie de la Ville de Montréal. En se centrant sur les processus d'accueil et d'intégration du personnel nouvellement recruté ou promu, ce projet a offert un éclairage structuré sur un moment clé du parcours professionnel.

Les constats issus de l'analyse révèlent une hétérogénéité marquée des pratiques d'accueil et d'intégration selon les catégories d'emploi, de même qu'un écart entre les engagements organisationnels en matière d'EDI et leur traduction concrète dans l'expérience vécue par le personnel. Dans un milieu historiquement homogène et fortement normé, ces écarts peuvent engendrer des effets différenciés sur les personnes issues de groupes sous-représentés, notamment en renforçant des mécanismes de conformité, en individualisant la responsabilité de l'intégration ou en contribuant à la persistance de microagressions et de perceptions d'iniquité.

L'analyse démontre par ailleurs que l'intégration ne peut être appréhendée uniquement sous l'angle des dispositifs formels. L'intégration perçue, la qualité du soutien reçu, la reconnaissance ainsi que les relations professionnelles vécues constituent des déterminants centraux de l'engagement, du sentiment d'appartenance et de la satisfaction au travail. À cet égard, les pratiques d'accueil et d'intégration représentent un levier stratégique pour prévenir les effets d'une discrimination systémique potentielle, renforcer la cohérence organisationnelle et soutenir un climat de travail fondé sur le respect et la justice organisationnelle.

L'analyse des données collectées dans le cadre de cette démarche ne permet pas de conclure à l'existence avérée de discrimination systémique au sens formel de la Charte des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Toutefois, plusieurs éléments mis en lumière par cette démarche — comme l'absence de standardisation de certains processus, la prédominance de normes culturelles issues du groupe majoritaire, la persistance de microagressions, certaines pratiques organisationnelles ou messages implicites, ainsi que des limites dans l'environnement physique et l'équipement de travail — constituent des facteurs de risque systémiques susceptibles de produire, à moyen ou long terme, des effets d'exclusion ou de désavantage pour des personnes, particulièrement celles qui font partie des groupes protégés par la Charte.

Les recommandations formulées ci-après visent à outiller le SIM dans la mise en place de pratiques plus structurées, cohérentes et transversales, tout en tenant compte des réalités propres à ses différentes directions et à la spécificité du milieu de la sécurité incendie. Elles s'inscrivent dans une perspective d'amélioration continue et de changement organisationnel durable, où la responsabilité de l'intégration est partagée entre l'organisation, les gestionnaires, les équipes de travail et les nouvelles recrues.

En définitive, cette démarche pilote rappelle que la lutte contre les discriminations systémiques ne repose pas uniquement sur des engagements déclarés ou des actions ponctuelles, mais sur la capacité de l'organisation à interroger ses pratiques, à en mesurer les effets réels et à ajuster ses modes de fonctionnement afin de garantir à l'ensemble du personnel des conditions de travail justes, respectueuses et propices à une participation pleine et entière à la vie organisationnelle.

IV. RECOMMANDATIONS

A. Les processus d'accueil et d'intégration

La CFPM constate une grande disparité dans les processus d'accueil et d'intégration selon les groupes d'employés et employées. Alors que certains groupes ont un plan d'intégration très élaboré et encadré, d'autres ne bénéficient d'aucun programme

d'accueil structuré. Cela nuit à l'intégration de ces nouveaux membres du personnel et crée un sentiment d'appartenance inégal entre les directions.

En conséquence, la CFPM recommande à la direction du SIM de :

- Se doter d'orientations et de principes transversaux qui intègrent les lignes directrices présentées dans le document *Onboarding New Employees : Maximizing Success*²⁸, pour mettre en place des programmes d'accueil et d'intégration pour l'ensemble du personnel et s'assurer que ces programmes partagent un tronc commun entre toutes les directions pour établir une cohérence organisationnelle.
- Former l'ensemble des instructeurs et instructrices, formateurs et formatrices aux principes de l'EDI, de la lutte contre les discriminations et du langage inclusif;
- S'assurer d'intégrer dans les processus d'accueil de l'ensemble du nouveau personnel l'obligation de compléter les formations obligatoires disponibles sur l'Espace apprentissage à l'intérieur d'un délai de trois mois après l'arrivée en poste, notamment les formations *Respect de la personne, Comprendre le harcèlement discriminatoire en milieu de travail pour mieux le prévenir et Les microagressions* ;
- Mobiliser des membres du personnel appartenant aux groupes protégés par la Charte ou ayant un parcours ou un profil de carrière diversifié, pour qu'ils participent aux processus d'accueil et d'intégration;
- S'assurer que lors des activités d'accueil et d'intégration des recrues pompières les présentations sur la Vie en caserne fassent la promotion d'un réel climat de diversité et rappellent l'importance de s'assurer de la sécurité psychologique des nouvelles recrues pour assurer la cohésion des équipes;
- Mettre en place un programme structuré de parrainage et de mentorat pour accompagner les nouveaux membres du personnel issus de groupes sous-représentés;
- S'assurer de publiciser, lors des activités d'accueil et d'intégration, l'existence des différents regroupements de personnel à la Ville : Réseau d'action des

²⁸ Voir en ligne : [Onboarding-New-Employees.pdf](#)

employées et employés noirs, Réseau des employé(e)s latino-américains, Regroupement du personnel en situation de handicap de la Ville de Montréal et ses allié.e.s, et regroupement Solidarité LGBTQ2+.

B. Le leadership et la gouvernance

La CFPM constate que le personnel du SIM ne comprend pas clairement les orientations de l'organisation et les objectifs des actions de la direction du SIM concernant la lutte contre les discriminations et la promotion de l'EDI. Cela engendre des malentendus et de la résistance. Ce constat souligne l'importance de consolider la mise en œuvre concrète des principes d'équité afin d'assurer une cohérence durable entre les intentions organisationnelles et les pratiques vécues par le personnel. L'équipe de direction du SIM doit être un modèle de leadership en matière d'EDI, c'est-à-dire qu'elle doit porter les messages avec cohérence, conviction, assurance et constance. L'engagement de l'ensemble des membres de l'équipe de direction doit être garanti et faire l'objet de suivis.

En conséquence, la CFPM recommande à la direction du SIM de :

Renforcer la gouvernance des dossiers EDI au sein du service :

- Introduire dans le futur plan directeur du service un objectif stratégique visant la mise en place d'un changement organisationnel favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion;
- Instaurer une gouvernance conjointe, impliquant les quatre directions, pour le suivi de la mise en œuvre de l'objectif stratégique EDI et du plan d'action associé;
- S'assurer que les objectifs stratégiques du plan directeur du SIM incluent, lorsque nécessaire et possible, les principes d'équité, de diversité et d'inclusion;
- Élaborer un plan d'action EDI sur cinq ans pour assurer la mise en œuvre des objectifs stratégiques en EDI découlant du plan directeur du SIM;
- Élaborer un plan de communication visant à faire connaître les engagements et actions EDI qui suit les principes de gestion du changement. Ce plan doit

encadrer les communications des directions pour s'assurer que les attentes et les comportements attendus envers le personnel soient précisés et démontrés. Un changement de culture nécessite un comportement exemplaire et crédible, de même qu'une vision claire et affirmée de l'ensemble des différents paliers de gestion, tout spécialement de la haute direction.

Responsabiliser les gestionnaires à tous les niveaux et renforcer leurs compétences en EDI :

- Intégrer des responsabilités explicites en matière d'EDI et de climat de diversité dans les rôles des gestionnaires, incluant les officières et officiers, les chefs aux opérations et les cadres;
- Former en continu les gestionnaires aux enjeux liés aux biais systémiques et aux pratiques de gestion équitable.
- Intégrer des objectifs EDI dans les cahiers de performance des gestionnaires.
- Outiller les gestionnaires pour intervenir rapidement en cas de comportement discriminatoire ou de microagression.

C. Les pratiques en matière de ressources humaines

La CFPM constate un manque de compréhension des objectifs du Programme d'accès à l'égalité en emploi et de la façon dont ils sont traduits dans le processus de dotation. De plus, il a été observé que l'organisation sociale du travail en équipe ne favorise pas l'entraide, la confiance ni la sécurité psychologique des personnes qui ne font pas partie du profil majoritaire.

En conséquence, la CFPM recommande de :

- Expliquer et communiquer les exigences de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi et expliciter son application, qui vise la correction d'inégalités historiques vécues par des groupes particuliers;
- Rédiger un code de vie qui s'adresse à l'ensemble du personnel du SIM, notamment en caserne, pour développer une organisation du travail s'appuyant

sur des pratiques de confiance, d'entraide et de collaboration, et qui présente les différences culturelles, de parcours, d'éducation, d'âge, d'orientation sexuelle et de genre comme des forces et les valorise en conséquence;

- S'assurer que les apprentissages déjà acquis en classe en matière de respect de la personne soient mis en pratique par des actions concrètes qui permettent de mesurer un changement de culture;
- Offrir appui et soutien aux officiers et officières, chefs des opérations et chefs de division dans le suivi des gestes, paroles et comportements d'incivilité identifiés auprès des membres du personnel, et assurer un traitement juste et équitable dans l'application des mesures de recadrement;
- Maintenir les efforts pour développer les bassins de candidatures pour les groupes visés par le PAÉE, tout en s'assurant de communiquer clairement à l'ensemble du personnel les objectifs du PAÉE afin d'éviter les rumeurs;
- Développer des initiatives pour soutenir le développement de carrière des personnes qui font partie d'un groupe protégé par la Charte;
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour atteindre les cibles globales de représentation fixées par la Ville de Montréal pour les femmes cadres de direction (40% à 60%) et les minorités visibles chez les cadres de direction (10%);
- Mettre en place des programmes de mentorat et de formation pour faciliter un accès plus équitable des groupes sous-représentés aux postes de cadres.

D. Les valeurs et la culture

La CFPM constate que la culture organisationnelle actuelle n'est pas toujours basée sur une vision positive des différences.

En conséquence, la CFPM recommande à la direction du SIM de :

- Créer une table de concertation composée de membres du personnel et de gestionnaires provenant de toutes les directions dont les mandats sont, notamment de :
 - Élaborer des pistes d'action pour faire la promotion de l'EDI avec une définition large de la diversité qui se réfère aux 14 motifs interdits de discrimination de la Charte, mais aussi à d'autres dimensions telles que la variété des expériences, des personnalités et des parcours;
 - Créer des espaces d'écoute et de consultation pour recueillir les préoccupations des membres du personnel en matière d'EDI;
 - Mettre en place des initiatives structurées favorisant le dialogue interculturel ainsi que des groupes ressources pour le personnel, plus précisément pour soutenir les femmes, les personnes des communautés LGBTQ2+ et d'autres personnes issues de groupes sous-représentés;
- Intégrer l'EDI dans les services offerts en santé et mieux-être pour s'assurer de la santé psychologique des membres du personnel, c'est-à-dire reconnaître les effets sur la santé psychologique des manifestations de racisme, de sexisme ou d'homophobie;
- Développer une culture de respect et de savoir-être à travers des chartes d'engagement et des politiques internes destinées aux casernes et autres lieux de travail;
- S'assurer que l'ensemble du personnel suive la formation obligatoire en ligne *Respect de la personne* disponible sur l'Espace apprentissage ainsi que les formations *Comprendre le harcèlement discriminatoire en milieu de travail pour mieux le prévenir* et *Les microagressions* d'ici au 31 décembre 2027.

E. Les mesures de suivi de l'EDI

La CFPM constate que peu de suivis des actions en EDI sont effectués, ce qui a pour effet de réduire la capacité du service à analyser périodiquement les effets de ses

initiatives et à ajuster les stratégies en fonction des constats. Par ailleurs, les objectifs organisationnels n'intègrent pas les principes de l'EDI.

En conséquence, la CFPM recommande à la direction du SIM de :

- Intégrer des objectifs mesurables en matière d'EDI dans les stratégies organisationnelles et effectuer un bilan annuel des actions, en impliquant les membres du personnel et les parties prenantes.

F. La diversité dans la chaîne de valeur

La CFPM constate que le SIM n'intègre pas encore les principes de l'EDI dans son approvisionnement et son environnement de travail.

En conséquence, la CFPM recommande à la direction du SIM de :

- Fournir aux pompières des équipements adaptés et sécuritaires;
- Adapter les bâtiments et les postes de travail aux besoins des femmes, des personnes de la diversité de genre et des personnes en situation de handicap;
- Généraliser l'usage du langage épicène et inclusif dans les communications, les documents et l'ensemble des moyens utilisés pour nommer les personnes (signatures, porte-noms);
- Réviser les contenus visuels et pédagogiques utilisés lors de l'accueil et dans les formations de façon à valoriser des parcours et des modèles diversifiés au sein du SIM.

ANNEXE 1

PROFIL DES RÉPONDANTES ET DES RÉPONDANTS

Catégorie d'emploi	Nombre
Cadre pompier ou pompière	14 (6,7 %)
Pompier ou pompière	99 (47,1 %)
Col blanc	43 (20,48 %)
Cadre	20 (9,52 %)
Professionnel ou professionnelle	16 (7,62 %)
Sans réponse	18 (8,57 %)
TOTAL	210 (100 %)

Genre	Nombre
Homme	121
Femme	39
Diversité de genre	2
Sans réponse	48
TOTAL	210

Tranche d'âge	Nombre
< 25 ans	15
25-29 ans	31
30-34	24
35-39	20
40-44	27
45-49	22
50-54	18
55-59	8
Sans réponse	45
TOTAL	210

Six personnes se sont déclarées en situation de handicap.

Profil ventilé des répondantes et répondants selon la catégorie d'emploi, le genre et l'appartenance à une minorité visible ou ethnique

Catégorie d'emploi	Genre	Majorité blanche	Minorité ethnique	Minorité visible
Cadres	Diversité de genre	2 (100 %)	0	0
	Femme	5 (100 %)	0	0
	Homme	10 (100 %)	0	0
	Ne répond pas (3)	s. o.	s. o.	s. o.
Cadre pompier ou cadre pompière	Homme	14 (100 %)	0	0
Col blanc	Femme	14 (66,7 %)	6 (28,6 %)	1 (4,8 %)
	Homme	12 (70,6 %)	4 (23,5 %)	1 (5,9 %)
	Ne répond pas (5)	s. o.	s. o.	s. o.
Pompier ou pompière	Femme	4 (100 %)	0	0
	Homme	68 (88,3 %)	8 (10,4 %)	1 (1,3 %)
	Ne répond pas (17)	s. o.	s. o.	s. o.
Professionnel ou professionnelle	Femme	7 (77,8 %)	2 (22,2 %)	0
	Homme	2 (66,7 %)	1 (33,3 %)	0
	Ne répond pas (4)	s. o.	s. o.	s. o.
Non précisé (18)	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.

ANNEXE 2

ANALYSE DES PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION AU SIM

La CFPM a analysé les processus d'accueil et d'intégration du SIM en fonction du modèle des « 4 C » développé par Talya N²⁹. Selon cette dernière, les études et l'expérience de nombreuses organisations démontrent que le personnel dispose d'environ 90 jours pour faire leurs preuves dans un nouveau poste. Plus rapidement les nouveaux(elles) employés(ées) se sentent intégrés et préparés, plus vite ils contribueront efficacement à la mission de l'entreprise. Chaque organisation développe sa propre version d'un processus d'accueil et d'intégration à travers lequel le nouveau personnel acquiert les attitudes, les connaissances, les compétences et les comportements nécessaires à leur bonne intégration. Les processus d'accueil et d'intégration doivent comporter quatre dimensions soit :

- La **conformité** qui est le niveau le plus bas et comprend l'enseignement des informations de base sur les exigences politiques et légales;
- La **clarification** consiste à s'assurer que le personnel comprennent leur nouvelle fonction soit le rôle et les attentes qui en découlent;
- La **culture** permet au personnel d'identifier les normes organisationnelles et les attentes formelles et informelles;
- La **connexion** fait référence à un élément vital soit fournir l'occasion de construire les relations et les réseaux nécessaires pour réussir.

Le niveau d'intégration de ces quatre éléments clés dans le programme d'accueil d'une organisation constitue un indicateur déterminant de l'efficacité de ce dernier :

²⁹ Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation. En ligne : <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>. Voir aussi : CFPM. (2022). [La progression de carrière en contexte de diversité culturelle à la Ville de Montréal](#)

Niveau stratégique d'intégration	Conformité	Clarification	Culture	Connexion
Passif	Oui	Un peu	Aucun/ à un peu	Aucun/à un peu
Potentiel élevé	Oui	Oui	Un peu	Un peu
Proactif	Oui	Oui	Oui	Oui

Dans le cadre de cette démarche, le périmètre d'action analysé débutait de l'appel d'embauche par la personne intervenante en ressources humaines jusqu'à l'intégration en poste.

Considérant le nombre important de titres d'emploi, et afin d'analyser l'ensemble de l'information recueillie, la CFPM a procédé avec le comité de pilotage au regroupement des titres d'emploi en sept groupes :

Groupe 1 : Les pompières et pompiers

Groupe 2 : Les officières et officiers, les lieutenantes et lieutenants et les capitaines

Groupe 3 : Les chefs aux opérations et les chefs de section administrative

Groupe 4 : Les chefs de division et les chefs administratifs et administratives

Groupe 5 : Les directrices et directeurs

Groupe 6 : Les professionnelles et professionnels, les cols blancs généraux

Groupe 7 : Les préposées et préposés aux communications, les agentes et agents de prévention

Au SIM, les processus d'accueil et d'intégration varie de passif à proactif. Les emplois à fort volume qui bénéficient d'un accueil de groupe, soit les groupes 1,2 et 7 sont les seuls à atteindre le niveau proactif. Pour les autres types de postes, la pratique la plus commune est le pairage avec un autre membre du personnel déjà en place ou un encadrement par la supérieure ou le supérieur immédiat. Cela varie de passif à fort potentiel puisque les éléments touchant la conformité et la clarification sont abordées et la culture et la connexion sont à des niveaux très variable.

Pour les postes de gestion groupe 3, 4 et 5 dans l'ensemble des directions (chefs aux opérations, chefs de division, chefs de section, directrices et directeurs). Il arrive que la

personne embauchée soit jumelée de façon informelle avec une mentore ou un mentor, ce qui lui permet d'être accompagnée les premières semaines. À titre de gestionnaire, la personne pourra se référer aux trousseaux d'accueil et aux activités d'apprentissage développées par le SRHC de la Ville de Montréal, accessibles sur l'intranet et l'Espace apprentissage, soit le parcours d'intégration et le programme 100 jours basé sur l'acquisition des savoirs nécessaires à tout nouveau gestionnaire de la Ville de Montréal et sur les compétences et responsabilités propres à chaque poste.

Le groupe 6 composés des professionnelles et professionnels ainsi que les cols blancs n'ont pas de processus d'accueil structuré. Chaque équipe accueille son personnel avec des « formations maison ». Ces formations portent le plus souvent sur les logiciels utilisés et sur les connaissances nécessaires pour chaque poste. Certaines tiennent aussi compte de la dimension de la connexion sociale, et peuvent alors comprendre une activité avec l'équipe. Le processus d'accueil est alors entièrement tributaire du temps dont dispose le ou la gestionnaire et de la bonne volonté de la personne attitrée à la formation de sa ou son collègue nouvellement embauché.

Lors de leurs périodes d'intégration, les recrues pompières, les agentes et agents de prévention, ou encore les préposées et préposés aux communications vont recevoir des informations et des messages sur les comportements qui sont attendus dans le cadre de leur fonction. Seront également présentées les valeurs de l'employeur (la Ville de Montréal), les valeurs du SIM et, en filigrane, celles liées à leur identité professionnelle.

Pour les lieutenants et lieutenantes, le jumelage de deux semaines (quatre quarts de travail) avec une ou un capitaine de caserne permet de mettre en pratique des compétences acquises en formation. Cela facilite l'intégration dans leur nouveau rôle. De même, pour les chefs aux opérations, un jumelage de huit semaines sur le terrain suit la formation en classe, assurant une transition progressive vers leurs responsabilités. Le mentorat, à travers le jumelage, apparaît comme un outil précieux pour consolider l'apprentissage et favoriser une prise de fonction efficace.

Une présentation du Bureau de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (BÉDI) a été ajoutée récemment aux activités d'accueil de groupe du personnel pompier, des agentes et agents de prévention ainsi que des officiers et officières. Durant cette présentation,

plusieurs thèmes sont abordés, notamment le mandat et les responsabilités du Bureau quant aux principes de l'EDI et à la lutte contre les discriminations.

Nous avons observé, lors d'activités d'accueil, des présentations sur le respect de la personne qui abordaient la politique de « Tolérance zéro », et qui offraient aussi des informations sur les biais inconscients, la discrimination et le harcèlement. L'une de ces formations avait un format plus développé que les autres. Les nouveaux membres du personnel étaient invités à s'exprimer dans un environnement présenté comme sécuritaire, où ils pourraient parler et questionner sans se faire juger. Cependant, ces informations sont absentes dans la majeure partie des activités d'accueil qui ont été observées.

Enfin, conformément aux exigences fixées par la Ville de Montréal, le Code de conduite du personnel de la Ville de Montréal et la Politique de respect de la personne sont présentés à l'ensemble du nouveau personnel, qu'il bénéficie ou non d'un accueil formel et structuré.

Les personnes qui ont participé au sondage ou aux rencontres et qui n'ont pas bénéficié d'un accueil et d'une intégration formels s'accordent pour dire que des processus d'accueil et d'intégration planifiés devraient être mis en place pour leurs postes. Elles ont mentionné que leur accueil avait été mal organisé, qu'elles avaient manqué de soutien et qu'elles avaient senti que c'était à elles de faire l'effort de s'intégrer. Ceci a été relevé autant par des cols blancs que par des cadres ; mais ce sentiment est moins présent chez le personnel qui a de l'ancienneté à la Ville et, bien sûr, au SIM.

Une absence de processus formel peut avoir des effets amplifiés sur les membres du personnel lorsque des contraintes organisationnelles apparaissent et entraînent une augmentation de la charge administrative des gestionnaires, réduisant alors leur capacité d'encadrement et d'accompagnement du nouveau personnel.

Cette absence de processus structuré et planifié pour certaines catégories de postes au SIM s'expliquerait, en partie, par le profil des ressources humaines au SIM, où les mouvements de personnel ne sont généralement pas assez fréquents pour nécessiter le

développement d'outils : « Mes équipes sont matures, hormis les recrues » explique un gestionnaire.

L'absence d'un processus standardisé peut entraîner des inégalités dans l'expérience d'intégration, la qualité de l'accueil dépendant fortement de l'unité de travail et des individus impliqués. Ce manque de formalisation peut conduire à des oublis ou à une couverture inégale des informations essentielles (politiques de ressources humaines, avantages sociaux, etc.). L'efficacité du processus repose fortement sur la disponibilité et l'engagement des collègues expérimentés, qui peuvent varier. Si l'accompagnement n'est pas bien structuré, la personne nouvellement en poste peut se sentir isolée ou ne pas recevoir un soutien adéquat. L'absence de standardisation rend difficiles l'évaluation et l'amélioration continue du processus d'intégration.

Par ailleurs, la CFPM a constaté, à partir des observations et des analyses documentaires, que le sujet de la culture organisationnelle est abordé dans la majorité des processus d'accueil et d'intégration. Les grands thèmes tels que la mission, la vision et les valeurs de la Ville de Montréal (Montréal 2030, Code de conduite du personnel, Politique de respect de la personne) et du SIM font partie intégrante de l'accueil de l'ensemble du personnel du SIM. Toutefois, les enjeux spécifiques à l'EDI sont abordés plus rarement et plus sommairement.