



Avis sur le renouvellement de la Fonction publique municipale

En fonction des Jeunes



CRÉDITS

Cette publication a été réalisée dans le cadre des activités de la première année d'exploitation du CjM. Le comité « Problématiques sociales et clientèles » du CjM avait la responsabilité de cet avis.

MEMBRES DU CJM AYANT CONTRIBUÉ À LA RÉALISATION DE CET AVIS

Silviu Bursanescu
Danielle Cantave
Daphney Colin
Kristen Larocque
Laura Pacheco
Alexander Saveriano
Christopher Woods-Fry

COORDINATION ET RÉVISION

Sylvie Lepage

RECHERCHE, RÉDACTION ET ANALYSE DU SONDAGE

Audrey Roy et Karine Gaudreault
Chercheuses et enseignantes

COLLABORATEURS

Ville de Montréal

Service des ressources humaines

Viviane Ducheine
Gaétan Grégoire
Djamila Khellaf
Josiane Moisan
Stéphane Patry
Marie-Claude Plante

Direction de la sécurité du revenu

Claude Boudreault
Anne Rigaud

Bureau des relations interculturelles

Claudie Mompont
Marc Rivest

Direction du développement social

Lyse Chartrand
Carole Chouinard
Guy Lacroix
Gloria Lourido
Anne Michaud
Mylène Robert

Table d'expertise jeunesse municipale

Les répondants jeunesse des 27 arrondissements

Les 382 employés gestionnaires et fonctionnaires
qui ont répondu au sondage

Conseil interculturel de Montréal

Frédérico Fonseca

ORGANISMES PARTENAIRES

Action main-d'œuvre
Carole Gravel, superviseure technique

CRADI

(Comité régional des associations
pour la déficience intellectuelle)
Hélène Morin, agente de promotion

Projets Autochtones du Québec

Emmanuel Morin, sexologue et criminologue

RÉVISION LINGUISTIQUE

Christine Lewis

GRAPHISME ET MISE EN PAGES

Fig. communication graphique

Le CjM tient à préciser que les données relatives aux ressources humaines de la Ville de Montréal, utilisées dans le cadre du présent d'avis, doivent être considérées avec réserve puisque les systèmes d'information de la municipalité ne sont pas entièrement intégrés et que leur mise à jour se réalise de façon décentralisée. Il est clair qu'une analyse approfondie et globale de la main-d'œuvre devra être effectuée à la suite de la réorganisation municipale et qu'elle devra s'inscrire dans le mandat de la Direction de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	5
INTRODUCTION	6
PORTRAIT DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE GÉNÉRALE ET DES CONDITIONS DE VIE DES JEUNES	7
CHAPITRE 1	
<u>Programme sur le renouvellement de la fonction publique appliqué par le gouvernement fédéral</u>	
1.1 Historique : évolution de la situation au Canada	8
1.2 Différentes recommandations	8
CHAPITRE 2	
<u>Programme sur le renouvellement de la fonction publique appliqué par le gouvernement provincial</u>	
2.1 Historique : évolution de la situation au Québec	10
2.2 Différentes recommandations	11
CHAPITRE 3	
<u>Portrait de la situation des jeunes Montréalaises et Montréalais âgés de 30 ans ou moins</u>	
3.1 Place des jeunes au sein de la société montréalaise dans un contexte de vieillissement de la population	14
3.2 Problématiques sociales chez les jeunes	15
3.2.1 Les jeunes et l'emploi	16
3.2.2 Les jeunes issus des communautés culturelles et des minorités visibles	17
3.2.3 Les jeunes autochtones	17
CHAPITRE 4	
<u>Portrait de l'effectif de la fonction publique municipale</u>	
4.1 Portrait de l'effectif permanent et occasionnel pour l'année 2003 (selon l'âge, le sexe et la communauté ethnique)	18
4.1.1 Prévisions de retraite sur 10 ans	20
4.2 Programme d'accès à l'égalité	22
4.3 Actions menées par la Ville en matière de relève	23
4.3.1 Programmes de stages	23
4.3.2 Programmes d'emploi	24
4.3.3 Briser le cycle de l'aide sociale : « Solidarité jeunesse » et « Ma place au soleil »	25

CHAPITRE 5

Recommandations en matière de renouvellement de la fonction publique municipale

5.1 Volet promotion	26
5.1.1 Créer un programme jeunesse d'accès à l'emploi pour la fonction publique municipale	26
5.1.2 Promouvoir la fonction publique municipale auprès des jeunes	26
5.1.2.1 Présence dans les écoles et dans les établissements collégiaux et universitaires	28
5.1.2.2 Campagne de recrutement annuelle et objectifs d'embauche jeunesse	28
5.1.2.3 Diffusion de l'information relative aux possibilités d'embauche dans la fonction publique municipale	28
5.1.2.4 Site Internet	28
5.1.2.5 Publicité par des moyens visant la jeunesse	29
5.1.2.6 Stages d'un jour	29
5.1.2.7 Travail-études et bourses étudiantes	29
5.2 Volet embauche	30
5.2.1 De la parole aux actes	30
5.2.2 Établir un plan de main-d'œuvre afin de mieux prévoir les besoins de fonctionnaires	30
5.2.3 Fixer des objectifs précis de recrutement de jeunes	30
5.2.4 Viser la simplicité : modifier le processus d'embauche	30
5.2.5 Créer de nouvelles mesures adaptées à la situation des jeunes femmes et des jeunes mères de famille	31
5.2.6 Mettre sur pied un programme « deuxième chance » pour les décrocheurs	32
5.2.7 Favoriser l'embauche de jeunes issus des communautés culturelles et des minorités visibles	33
5.2.8 Favoriser l'embauche de jeunes issus des communautés autochtones	34
5.2.9 Favoriser l'embauche de jeunes vivant avec un handicap ou à mobilité réduite	35
5.3 Volet intégration	37
5.3.1 Mentorat : aménager et réduire le temps de travail	37
5.3.2 Créer un programme de stages pour nouveaux diplômés	39
5.3.3 Faciliter les retraites progressives et favoriser le parrainage	40
5.3.4 Proposer deux projets pilotes	41

CHAPITRE 6

Analyse des résultats du sondage

6.1 Analyse et interprétation des données	46
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE	56

Dans ce document, le masculin englobe le féminin dans le seul but d'alléger le texte.

AVANT-PROPOS

Le *Conseil jeunesse de Montréal (CjM)* a officiellement été créé le 11 février 2003 par la Ville de Montréal. Ce comité consultatif, composé de quinze jeunes âgés de 16 à 30 ans, a pour mandat de *conseiller l'administration municipale sur toutes les questions relatives aux jeunes et d'assurer la prise en compte des préoccupations jeunesse (12-30 ans) sur le territoire montréalais*. Le CjM offre donc aux jeunes Montréalaises et Montréalais une occasion de participer à la construction de l'avenir de la nouvelle ville, en leur donnant une voix et un réel pouvoir d'influence au chapitre des décisions.

Comme le démontrent les plus récentes données, la fonction publique municipale se trouve placée devant un défi : la nécessité de renouveler son effectif. Cette situation internationale mobilise toutes les sphères du milieu du travail pour la mise au point de solutions efficaces et concrètes. Le CjM a élaboré cet avis sur le « Renouvellement de la fonction publique municipale » en y présentant les interventions des différents paliers gouvernementaux et en recommandant des pistes d'interventions adaptées à la réalité montréalaise. L'avis « En fonction des Jeunes » s'attarde sur la problématique de la place des jeunes, en particulier celle des jeunes femmes, des jeunes vivant avec un handicap ainsi que des jeunes membres de communautés culturelles et autochtones au sein de la fonction publique municipale.

INTRODUCTION

La fonction publique municipale se trouve actuellement placée devant la nécessité de renouveler son effectif. En effet, d'ici dix ans, les prévisions de retraites établies par le Service des ressources humaines de la Ville de Montréal sont d'environ 19 % (4 750 personnes) pour l'ensemble des fonctionnaires municipaux. Pour chacun des corps d'emploi, ces prévisions se répartissent proportionnellement de la façon suivante : 18,2 % pour les cols blancs, 28,4 % pour les contremaîtres, 32 % pour les cadres, 18,4 % pour les cols bleus, 26,5 % pour les pompiers et 19 % pour les professionnels. La Ville de Montréal compte plus de 25 000 employés dont seulement un très faible pourcentage est constitué d'employés *permanents* âgés de 30 ans ou moins.¹ Au cours des dernières décennies, la fonction publique montréalaise fut le théâtre d'importants mouvements de personnel. Effectivement, plusieurs fonctionnaires ayant été embauchés au cours des années 1960 ont bénéficié des programmes de retraite anticipée. D'ici quelques années, les départs à la retraite prévus exigeront de la Ville de Montréal qu'elle prenne des mesures adaptées aux attentes du 21^e siècle. Il est donc intéressant de saisir cette opportunité pour rajeunir la fonction publique, la rendre dynamique et moderne, en développant au maximum son potentiel et, surtout, en la rendant plus représentative de l'ensemble des Montréalaises et Montréalais. Il est primordial de diminuer la précarité d'emploi chez les jeunes âgés de 30 ans ou moins travaillant au sein de la Ville en facilitant leur accès à des postes permanents. Il s'avère important que, malgré les départs prévus, les services publics continuent à être rendus de façon optimale pour le bénéfice de la population. Il est capital d'assurer pour les années futures la stabilité et la pérennité de la fonction publique telle qu'elle s'est développée durant la Révolution tranquille. Les gestionnaires et les dirigeants de la nouvelle Ville doivent donc bien planifier le renouvellement de l'effectif et assurer le transfert de l'expertise entre le personnel qui partira bientôt à la retraite et les jeunes qui assureront cette relève.

Un projet de ce genre est déjà amorcé par deux principaux paliers gouvernementaux, soit le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial. Les plans d'action déjà mis sur pied par ces différentes instances gouvernementales ont d'ailleurs été une base de référence pour l'élaboration des orientations du présent avis. Ainsi, dans le cadre du renouvellement de la fonction publique municipale, certaines catégories de jeunes devraient être visées plus particulièrement, notamment les jeunes femmes, les jeunes vivant avec un handicap, les membres des différentes communautés ethniques ainsi que les jeunes vivant de l'aide sociale. Quelques gestes ont déjà été posés par la Ville afin de faciliter l'accès des jeunes à la fonction publique, tels que l'implantation de divers types de stages ainsi que la mise en place du programme institutionnel Carrière-été. Cependant, beaucoup reste à faire. La mise en œuvre du renouvellement de la fonction publique municipale nécessite l'appui et la participation active de tout le personnel municipal.

Dans un premier temps, un portrait de la situation de la fonction publique fédérale et provinciale sera dressé afin d'expliquer les différentes recommandations proposées par ces paliers gouvernementaux. Dans un second temps, la situation actuelle de la fonction publique municipale sera exposée au moyen d'une recension des écrits et à l'aide des résultats obtenus à la suite d'un sondage effectué auprès de 382 fonctionnaires. Le CjM pourra ainsi formuler différentes recommandations à l'intention de l'administration municipale. Il est primordial de bien préparer la relève puisque l'avenir de la nouvelle Ville de Montréal est tributaire en grande partie de l'avenir de la fonction publique montréalaise. Nous espérons que le présent avis sera une source d'inspiration pour les élus et les gestionnaires de la nouvelle Ville.

¹ Conférence : « Plan de présentation de la fonction publique par les ressources humaines ».

PORTRAIT DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE GÉNÉRALE ET DES CONDITIONS DE VIE DES JEUNES

Au cours des années 1980, la majorité des pays industrialisés a été plongée dans une crise financière.² Le contexte budgétaire difficile a contraint les autorités politiques à rationaliser les dépenses de l'État et à équilibrer les finances publiques.³ Le Canada et, par conséquent, le Québec et ses municipalités ne purent échapper à ce phénomène. Au cours des années 1990, ils amorcèrent donc des tentatives afin d'éliminer leur déficit budgétaire. Les trois paliers gouvernementaux – fédéral, provincial et municipal – ont alors entrepris de réduire la taille de la fonction publique. Cette réduction exigeait « une attrition naturelle ou assistée et n'engendrait aucun renouvellement de la fonction publique ».⁴ Afin d'atteindre leurs objectifs, les municipalités ont mis en place des programmes d'incitation à la retraite et ont freiné l'embauche de nouveaux employés.⁵

Ainsi, Montréal, tout comme plusieurs autres municipalités, se trouve actuellement placée devant l'obligation de renouveler son effectif et de faire une vraie place à la jeunesse au sein de sa fonction publique. Une planification stratégique à long terme des ressources humaines est alors incontournable. Il est donc primordial de s'assurer d'un certain équilibre en recrutant de jeunes employés appartenant à différents groupes d'âges.

La plupart des jeunes doivent actuellement faire face à des conditions de vie difficiles. Malgré le fait que l'économie montréalaise soit en situation de croissance, le chômage chez les jeunes âgés de 30 ans ou moins est important. Ces derniers sont très souvent confinés dans des situations précaires. Par exemple, le taux de chômage pour les jeunes âgés entre 15 et 24 ans dans la région Montréal-Centre était de 13,1 % en 2002.⁶ Au Québec, la situation des jeunes est, tout comme à Montréal, difficile. Les jeunes qui travaillent sont de plus en plus restreints à des emplois atypiques. Ainsi, dans la province, « la proportion des emplois à temps partiel occupés par des jeunes est passée de 16,9 % en 1981 à 29,4 % en 1994 ».⁷ Ils sont donc obligés de vivre le stress de la précarité et de l'incertitude.

On assiste à l'appauvrissement des jeunes, à leur difficulté à intégrer le marché du travail ainsi qu'à l'augmentation de nombreux problèmes sociaux comme la toxicomanie, l'alcoolisme, le phénomène de gang de rue, la prostitution ainsi que l'itinérance. Il est primordial de se questionner sur l'avenir que la société réserve aux jeunes car, en plus de les emmurer dans des situations précaires, certains retraités âgés entre 55 et 64 ans retournent sur le marché du travail en raison de la chute des marchés boursiers et de l'impact négatif de ce déclin sur les régimes enregistrés de retraite.⁸ Des emplois qui pourraient être comblés par des jeunes sont donc occupés par des travailleurs âgés. Le renouvellement de la fonction publique municipale constitue une occasion intéressante de résoudre les problèmes liés aux départs à la retraite de fonctionnaires municipaux, mais offre également la possibilité d'intégrer positivement les jeunes et, par le fait même, de garantir un avenir prometteur aux générations futures.

² Paul-André Linteau, *Histoire du Québec contemporain. Le Québec depuis 1930. Tome II*, Québec, Boréal, 1989, p. 475.

³ Avis Québec, p. 12.

⁴ *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages!*, rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, novembre 2001, p. 18.

⁵ Programme d'accès à l'égalité. Bilan 1995 et plan d'action 1996, p. 1 de l'annexe I : des coupures sur les membres des communautés culturelles.

⁶ http://www.statcan.ca/francais/freepub/82-221-XIF/00503/tables/html/2242_02_f.htm

⁷ Comité national des jeunes de la CSN, *Des syndicats pour les jeunes... Des jeunes pour les syndicats. Guide syndical pour une meilleure intégration des jeunes au nom du renforcement de la solidarité*, Montréal, Comité national des jeunes de la CSN, mai 1999, p. 9.

⁸ Claude Picher, « Le retour des travailleurs âgés », *La Presse*, 17 juillet 2003, p. D1.

CHAPITRE 1

PROGRAMME SUR LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE APPLIQUÉ PAR LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

1.1 HISTORIQUE : ÉVOLUTION DE LA SITUATION AU CANADA

La nécessité de renouveler la fonction publique ne concerne pas uniquement la nouvelle Ville de Montréal. Le gouvernement du Canada doit également faire face à cette réalité depuis le début des années 1990. Effectivement, le gouvernement fédéral a tenté de réduire la taille de sa fonction publique au cours des années 1980 et 1990 afin d'atteindre l'équilibre budgétaire.⁹ Ces années se caractérisent d'ailleurs par le déclin continu du recrutement. Le milieu des années 1990, plus spécifiquement l'année 1995, constitue le principal moment où le recrutement a atteint son plus bas niveau depuis cinquante ans.¹⁰ La diminution du recrutement jumelée à des programmes d'incitation à la retraite anticipée (Programme d'encouragement à la retraite anticipée : PERA; Programme de départ anticipé : PDA), a permis de réduire la taille de la fonction publique, mais a aussi entraîné et entraîne encore aujourd'hui une « crise tranquille » dans l'administration publique.¹¹ Au terme de cet exercice de rationalisation, la fonction publique canadienne s'est trouvée fortement bouleversée par un accroissement des départs parmi les groupes possédant des compétences clés sur le plan tant technique que gestionnel.

1.2 DIFFÉRENTES RECOMMANDATIONS

C'est en 1989, sous le gouvernement conservateur de Brian Mulroney, que s'est amorcée la réflexion sur le renouvellement de la fonction publique canadienne, par le lancement du chantier intitulé *Fonction publique 2000*.¹² Ce processus de réforme gouvernementale devait entraîner une vaste refonte de la culture de l'administration publique, améliorer la prestation des services au public et permettre d'offrir les mêmes normes d'efficacité. Or, en raison notamment des multiples coupures budgétaires dans la fonction publique, le programme n'atteignit pas les objectifs visés. Au cours des années 1990, « des consultations furent menées auprès de l'État, des syndicats et des associations de la fonction publique fédérale relativement au volet ressources humaines des réformes amorcées ». ¹³ Ces mesures se révélèrent insuffisantes et furent limitées par les pressions financières du gouvernement fédéral. La Commission de la fonction publique du Canada commença à s'inquiéter fortement de la perte de l'expertise au sein de la fonction publique fédérale. C'est alors que s'amorça une vaste campagne de renouvellement en 1997, comme en témoigne le discours du Trône ouvrant la première session de la 36^e législature du Canada.

Le gouvernement tient à reconnaître le rôle important que joue une fonction publique professionnelle et non partisane dans une société civile performante. Le Canada est bien servi par sa fonction publique, ainsi que par les efforts et le dévouement qu'elle démontre en répondant aux besoins des citoyens et en travaillant en partenariat avec les gouvernements et les autres secteurs de la société.

Le gouvernement poursuivra le renouvellement de la fonction publique du Canada afin que ses membres aient les compétences et le dévouement pour continuer à bien servir les Canadiens.¹⁴

⁹ L'accès des jeunes à la fonction publique. Place à la relève, Conseil permanent de la jeunesse, 1999, p. 42.

¹⁰ L'accès des jeunes à la fonction publique. Place à la relève, Conseil permanent de la jeunesse, 1999, p. 42.

¹¹ Le nouveau de la fonction publique fédérale, <http://www.parl.gc.ca/information/library/PRBpubs/prb987-f.htm>

¹² Le nouveau de la fonction publique fédérale : La Relève, 1997, p. 3.

¹³ L'intégration des jeunes, p. 6.

¹⁴ Discours du Trône ouvrant la première session de la 36^e législature du Canada, 23 septembre 1997, http://www.gg.ca/governor-general/leblanc/archive_f.asp, gouverneur général du Canada.

Le Quatrième rapport annuel au Premier Ministre sur la fonction publique du Canada, datant de 1997, contenait les principales initiatives du gouvernement fédéral. La greffière du Conseil privé informait le Premier Ministre, à l'intérieur de ce rapport annuel, qu'une « crise tranquille » grondait parmi les fonctionnaires de l'État.¹⁵ Les stratégies touchaient le recrutement, l'équité en emploi, des moyens afin de maintenir le personnel, de bonifier la rémunération, d'assouplir la dotation et d'améliorer la fierté, la reconnaissance, les relations de travail, les programmes de perfectionnement des cadres ainsi que les valeurs et l'éthique. Cela conduira, aussi en 1997, au lancement de *La Relève*, un plan d'action qui avait pour objectif de répondre plus adéquatement et plus efficacement aux problèmes occasionnés par le vieillissement de la fonction publique et par les départs massifs. Ce programme avait également pour but de remédier à la faible représentation des jeunes au sein de la fonction publique fédérale. Il visait le perfectionnement accéléré, la modification du processus de nomination ainsi que le renforcement du recrutement externe. Afin d'accroître le recrutement de jeunes employés qualifiés, le gouvernement fédéral avait recours au *Programme de recrutement post-secondaire*, qui visait l'embauche d'étudiants.

Le gouvernement du Canada offre actuellement un programme jeunesse en emploi, qui s'intitule *Stratégie emploi jeunesse*.¹⁶ Celui-ci fait partie intégrante de Développement des ressources humaines Canada et vise à aider les jeunes Canadiens à effectuer la transition de l'école au marché du travail ainsi qu'à décrocher un premier emploi par un partenariat avec les entreprises. D'ailleurs, le site Internet de ce programme se nomme « *Info-jeunesse. Planification de carrière et ressources d'emploi pour les jeunes* » et il est présenté à l'adresse suivante : http://www.jeunesse.gc.ca/index_f.shtml. Ce site offre des listes d'emplois, des programmes pour les jeunes, il leur explique notamment comment planifier une carrière et se préparer pour une entrevue. Il propose également un calendrier des événements se rattachant à l'emploi.

¹⁵ Le renouveau de la fonction publique fédérale :

[La Relève](#), 1997, p. 2.

¹⁶ <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/news/9811b3x.html>, « Stratégie emploi jeunesse », Développement des ressources humaines Canada.

CHAPITRE 2

PROGRAMME SUR LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE APPLIQUÉ PAR LE GOUVERNEMENT PROVINCIAL

2.1 HISTORIQUE : ÉVOLUTION DE LA SITUATION AU QUÉBEC

La province de Québec, comme le Canada, est actuellement aux prises avec cette obligation, en raison notamment des départs massifs découlant d'un contexte de vieillissement accéléré de sa fonction publique. Dans ce chapitre, il sera question de la situation de la fonction publique provinciale ainsi que des diverses recommandations proposées par le Conseil permanent de la jeunesse (instance consultative du gouvernement provincial). Par la suite seront expliqués les orientations et le plan d'action portant sur le rajeunissement de la fonction publique québécoise proposés par le secrétariat du Conseil du trésor québécois en 2002; ce plan d'action est actuellement mis en application.

Il est à noter que la fonction publique québécoise est plus que centenaire et que son évolution fut jalonnée par de nombreuses modifications. Son développement se fit au rythme des changements de mentalités et de pratiques qui ont marqué la société. La Révolution tranquille, au cours des années 1960, occasionnera un accroissement du rôle joué par l'État et sera le témoin de la mise en place des principaux fondements de la fonction publique québécoise actuelle. C'est avec le slogan « *C'est le temps que ça change* » que le gouvernement du Québec mettra en place les balises d'une fonction publique « stable, indépendante et démocratique ». ¹⁷ En 1965, on assiste d'ailleurs à l'adoption de la *Loi de la fonction publique*, qui sera par la suite modifiée à plusieurs reprises (1978, 1983, 2000).

L'effectif de la fonction publique connaîtra alors une forte croissance jusqu'au milieu des années 1970. L'année 1975 marquera le début des périodes de gel d'emploi, au cours desquelles le recrutement a été complètement paralysé. Les années 1980 et 1990 se caractérisent également par de nombreuses périodes où le recrutement a été freiné. ¹⁸ En effet, les gestionnaires de l'État devaient faire face à de multiples contraintes budgétaires dans le cadre de l'exercice visant à atteindre l'objectif de déficit zéro. En 1993, on assiste à l'adoption d'une loi visant la réduction de l'effectif de la fonction publique provinciale de 12 % pour une période échelonnée sur cinq ans. ¹⁹ Ces ralentissements dans l'embauche ont entraîné une augmentation de la moyenne d'âge des personnes faisant partie de la fonction publique. ²⁰ Les mesures de départs assistés (1996) jumelées au programme de départs volontaires (1997) ont occasionné de nombreux départs à la retraite, bien que les emplois permanents laissés vacants n'aient pas été comblés. Le jumelage de ces facteurs a eu pour conséquence une baisse notable de la présence de jeunes dans la fonction publique provinciale. Ce n'est qu'au début du 21^e siècle que les autorités provinciales se sont questionnées sur l'importance de redémarrer l'embauche de personnel. Le Québec a amorcé une reprise du recrutement en 1998 et en 1999, mais les résultats n'ont commencé à se concrétiser qu'au début du 21^e siècle.

¹⁷ *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages!*, rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, novembre 2001, p. 5.

¹⁸ *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages!*, rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, novembre 2001, p. 9.

¹⁹ *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages!*, rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, novembre 2001, p. 6.

²⁰ *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages!*, rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, novembre 2001, p. 4.

2.2 DIFFÉRENTES RECOMMANDATIONS

En 1999, le Conseil permanent de la jeunesse a présenté au gouvernement du Québec un avis sur le renouvellement de la fonction publique provinciale. Dans ce document, intitulé *L'accès des jeunes à la fonction publique, Place à la relève*, le Conseil permanent de la jeunesse a analysé les différentes solutions possibles permettant de pallier les problèmes liés aux départs massifs de travailleurs issus de la génération des *baby-boomers*. Les recommandations de ce conseil se résument en huit points.

RECOMMANDATIONS DU CONSEIL PERMANENT DE LA JEUNESSE

Recommandations	
N°1	Mise en place d'un plan de main-d'œuvre afin d'anticiper les mouvements de personnel et les départs à la retraite
N°2	Adoption de politiques permettant le rajeunissement de la fonction publique provinciale par l'établissement d'objectifs précis d'embauche
N°3	Respect des exigences minimales d'admission en ne demandant pas davantage de critères
N°4	Occasionnels : simplifier le processus pour obtenir la permanence
N°5	Mise en place de programmes de stages pour nouveaux diplômés
N°6	Retraite progressive et parrainage
N°7	Aménagement et réduction du temps de travail
N°8	Modification des régimes de retraite afin de faciliter la réduction du temps de travail sans pénalités salariales

Source : *L'accès des jeunes à la fonction publique, Place à la relève*, Conseil permanent de la jeunesse, 1999.

Dans la même veine, en novembre 2001, un rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, intitulé *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages!*, fut élaboré. Quatre principes directeurs constituaient l'assise de cette « fonction publique renouvelée ». On y trouvait la nécessité de mettre en place un processus continu de renouvellement et on insistait sur l'importance de la diversité, la recherche et la promotion de l'excellence ainsi que sur la qualité et la permanence des emplois. Au total, 28 recommandations caractérisaient ce rapport.

RECOMMANDATIONS DU RAPPORT DU COMITÉ DE TRAVAIL SUR L'INTÉGRATION DES JEUNES À LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Recommandations	
N°1	Plan d'embauche accéléré de jeunes
N°2	Profils publics dans les programmes d'enseignement en créant un partenariat avec différents établissements secondaire, collégial et universitaire
N°3	Programmes d'enseignement coopératif (alternance travail-études)
N°4	Assouplissement du processus de sélection des étudiants et création d'emplois pour étudiants
N°5	Mise en place d'un programme « Deuxième chance » pour les jeunes décrocheurs (pour leur permettre de vivre une expérience de stage dans la fonction publique)
N°6	Jeunes ambassadeurs pour la promotion de l'emploi dans la fonction publique
N°7	Présence régulière dans les établissements d'enseignement à chaque début d'année scolaire
N°8	Élargissement de l'admissibilité aux concours dans les établissements d'enseignement
N°9	Recrutement du personnel ouvrier et de soutien
N°10	Amélioration de l'admissibilité aux concours
N°11	Image et information sur l'emploi dans la fonction publique
N°12	Fonction de repérage
N°13	Élargissement du bassin de candidatures provenant de groupes sous-représentés
N°14	Évaluation du mode de recrutement
N°15	Sensibilisation aux enjeux de la diversité
N°16	Reconnaissance de la scolarité et de l'expérience professionnelle supérieures
N°17	Programme d'intégration pour tout nouvel employé qui obtient un emploi permanent ou occasionnel

Recommandations

N°18	Programme d'accueil pour tout nouvel employé à temps plein non permanent (temporaire)
N°19	Ateliers de perspectives d'avancement de carrière
N°20	Programme de développement de plan de carrière
N°21	Programme de relève en gestion pour les nouveaux diplômés
N°22	Programme de relève en gestion pour les fonctionnaires
N°23	Mesures exceptionnelles de perfectionnement pour les professionnels à haut potentiel
N°24	Programme de mentorat
N°25	Programme de jumelage
N°26	Transfert des connaissances par la retraite progressive
N°27	Processus continu d'évaluation des pratiques en matière de gestion des ressources humaines
N°28	Création d'une agence gouvernementale responsable du recrutement et de la formation dans la fonction publique

Source : *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages!*, rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, novembre 2001.

L'ensemble de ces propositions donnera lieu, en 2002, à l'élaboration d'un document présentant les orientations et le plan d'action en vue du renouvellement de la fonction publique. Ce dernier a pour titre *Le rajeunissement de la fonction publique québécoise, Orientations et plan d'action*. Ce programme résume en treize actions à court terme les moyens permettant de rajeunir l'effectif.

Faire connaître la fonction publique aux jeunes

1. Promouvoir la fonction publique québécoise comme employeur de choix auprès des finissants
2. Soutenir le programme « Jeunes fonctionnaires d'un jour »

Embaucher des jeunes

1. Intensifier le recrutement de finissants
2. Créer une unité centrale permanente responsable du recrutement dans tous les établissements d'enseignement
3. Simplifier le processus de recrutement
4. Fixer aux ministères et aux organismes des objectifs annuels de recrutement

Offrir des emplois en cours d'études

1. Augmenter le nombre de stages pour étudiants
2. Augmenter les possibilités d'emplois pour étudiants

Intégrer et former les jeunes fonctionnaires

1. Poursuivre le programme d'accueil gouvernemental et l'étendre à toutes les régions du Québec
2. Systématiser l'information relative à la carrière, à la mobilité, à la formation et au perfectionnement
3. Élargir l'accès au mentorat aux nouveaux techniciens et aux nouveaux professionnels
4. Soutenir la création de lieux d'échange et de consultation pour les jeunes fonctionnaires
5. Soutenir les jeunes fonctionnaires qui désirent assumer des responsabilités de gestion

L'étude de ces différents documents permet de déterminer quelles pourraient être les modifications apportées à la fonction publique montréalaise en vue de son renouvellement et de son rajeunissement. Dans les prochaines pages sera dressé un portrait statistique de la fonction publique montréalaise et, tout particulièrement, de la situation des jeunes.

PORTRAIT DE LA SITUATION DES JEUNES MONTRÉALAISES ET MONTRÉALAIS ÂGÉS DE 30 ANS OU MOINS

3.1 PLACE DES JEUNES AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ MONTRÉLAISE DANS UN CONTEXTE DE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

Les Canadiens nés entre les années 1947 et 1966 appartiennent à la génération de ce qu'on appelle les *baby-boomers*. En raison notamment de la fin de la Deuxième Guerre mondiale, de la reprise économique ainsi que des mesures incitatives à la procréation, ces années se caractérisent par des records de naissances. Or, à la suite du *baby-boom*, on assiste à la chute de la fécondité (le nombre d'enfants qu'une femme aura au cours de sa vie) au Canada, au Québec et même dans la majorité des municipalités. Montréal n'échappe pas à cette baisse des naissances. Avec les années, la population vieillit et elle est actuellement âgée entre 37 et 56 ans.²¹ L'âge médian des Canadiens et, par le fait même, des Montréalaises et des Montréalais, est donc plus vieux qu'il ne l'a jamais été : la société montréalaise est vieillissante. D'ailleurs, « le vieillissement de la population réfère à l'augmentation du pourcentage des aînés par rapport à celui des jeunes ». ²² À Montréal, comme dans la province de Québec, on assiste au renversement de la pyramide des âges. Cela occasionnera, sans aucun doute, des modifications de la demande au sein de la Ville en matière d'accessibilité, d'habitation, de transport, de loisirs, de sécurité, d'aménagement, mais surtout une modification en ce qui concerne l'emploi.

Ainsi, on peut en venir à la conclusion que ce phénomène de vieillissement touchera la fonction publique et l'offre de service à la population. Les *baby-boomers*, qui sont arrivés massivement sur le marché du travail, en sortiront également dans les vingt prochaines années. Comme le spécifie André Grenier, économiste à Emploi-Québec, si l'évolution démographique garde son rythme actuel, le Québec, tout comme Montréal, devra faire face à des problèmes croissants de pénurie de main-d'œuvre, notamment au sein de la fonction publique, ce qui pourrait menacer la croissance économique.²³ Il n'y a pas de solution miracle pour faire face au vieillissement de la fonction publique en général, mais plutôt un ensemble d'actions collectives pour éviter la baisse de la population active travaillant au sein de cet appareil. À Montréal, les entreprises du secteur public ont eu recours à la retraite anticipée et, de manière générale, les gens prennent maintenant leur retraite avant l'âge de 60 ans.²⁴ Ainsi, il est essentiel que la nouvelle Ville, tout comme l'ont fait les gouvernements fédéral et provincial, prenne des moyens afin que les départs à la retraite s'effectuent de la meilleure façon possible.

²¹ http://www12.statcan.ca/francais/census01/teacher's_kit/activity4_handout4_f.cfm,

Exercice 4 : Discussion – le vieillissement de la population.

²² http://www.mfe.gouv.qc.ca/aîne/aines/vieillissement_pop.asp, Emploi solidarité sociale et Famille, gouvernement du Québec, 2003, p. 1.

²³ André Grenier, « Le marché du travail après 45 ans : un milieu en mutation », Emploi-Québec, <http://emploi.quebec.net/publications/tendance1.pdf>

²⁴ <http://www.minute.qc.ca/Janvier03/editorial10.html>, « La moitié des Québécois prennent maintenant leur retraite avant l'âge de 60 ans », Diane Bellemare, FTQ.

3.2 PROBLÉMATIQUES SOCIALES CHEZ LES JEUNES

Selon le recensement de 2001, la population de Montréal était composée de 1 812 723 habitants.²⁵ De ce nombre, 98 675 étaient âgés entre 15 et 19 ans, 140 390 entre 20 et 24 ans, et 140 490 entre 25 et 29 ans. Les personnes âgées entre 15 et 30 ans constituaient 20,9 % de la population totale. Plusieurs réalités sociales sont vécues par ces groupes de personnes et doivent constituer une priorité d'intervention pour les gestionnaires de la Ville. En effet, plusieurs jeunes Montréalaises et Montréalais doivent faire face à des conditions de vie difficiles. L'itinérance, la toxicomanie, le suicide, les grossesses précoces, la pauvreté et la combinaison travail-études ne sont que quelques exemples de problématiques qui font parfois partie intégrante du mode de vie de certains jeunes. Dans les prochains paragraphes seront présentées brièvement ces différentes problématiques sociales vécues par les jeunes Montréalaises et Montréalais âgés de 30 ans ou moins afin d'en faire une priorité d'intervention en matière de relève.

Tout d'abord, il sera question des jeunes sans-abri et des jeunes de la rue. Le phénomène des personnes vivant sans domicile fixe constitue un problème social dans plusieurs pays développés partout dans le monde. Montréal n'échappe pas à cette dure réalité.

Or, définir ce qu'est un jeune sans-abri n'est pas une chose aisée puisqu'il n'existe pas de « définition opérationnelle reconnue ». D'ailleurs, « s'il est une question qui fait l'objet d'un consensus dans le domaine de l'itinérance, c'est bien celle de la difficulté d'en donner une définition précise ».²⁶ La définition qui semble faire le plus objet d'un consensus a été proposée par un groupe d'intervenants du milieu communautaire et adoptée au cours d'une assemblée à l'hôtel de ville de Montréal en 1987 :

La personne itinérante serait celle qui n'a pas d'adresse fixe, de logement stable, sécuritaire et salubre pour les 60 jours à venir, à très faible revenu, avec une accessibilité discriminatoire à son égard de la part des services, avec des problèmes de santé mentale, d'alcoolisme, de toxicomanie ou de désorganisation sociale et dépourvue de groupe d'appartenance stable.²⁷

Cette problématique est essentielle à étudier lorsqu'il est question des jeunes puisque de plus en plus de femmes et de jeunes sont itinérants. Selon une enquête menée en 1998 par Louise Fournier²⁸, pour la seule région de Montréal, près de 30 000 personnes ont eu recours, au moins une fois dans l'année, aux centres d'hébergement pour les sans-abri, aux soupes populaires ou aux centres de jour du réseau montréalais. Près du tiers sont âgés entre 18 et 30 ans.²⁹ Il est donc essentiel d'accorder une plus grande importance à la réinsertion sociale de ces personnes. Il faut bien différencier l'itinérance des jeunes qui vivent dans la rue. En effet, les jeunes de la rue ne sont pas toujours itinérants. « Par définition, les jeunes qui vivent dans la rue ont un problème de logement dans la mesure où ils ne parviennent pas à obtenir ou à se maintenir dans un hébergement acceptable. Il arrive que les jeunes de la rue aient un appartement. Ces derniers occupent davantage un logement qu'ils ne l'habitent. »³⁰ Parfois, vivre dans la rue est plutôt perçu comme une expérience festive avec des pairs, et les jeunes peuvent vivre cette errance en ayant pour visée de se « distancier du monde des adultes, y compris du monde de leurs parents, afin de faire l'expérience d'une certaine autonomie, d'une certaine marginalité ».³¹

²⁵ Profil socio-économique, Ville de Montréal, <http://www.ville.montreal.qc.ca>.

²⁶ <http://www.erudit.org/revue/nps/1999/v12/n2/000052ar.pdf>, Lucie Groleau, « L'effet structurant des politiques dans la définition et la construction du phénomène de l'itinérance, et les impacts sur les services et l'intervention ».

²⁷ <http://www.erudit.org/revue/nps/1999/v12/n2/000052ar.pdf>, Lucie Groleau, « L'effet structurant des politiques dans la définition et la construction du phénomène de l'itinérance, et les impacts sur les services et l'intervention ».

²⁸ Enquête auprès de la clientèle des ressources pour personnes itinérantes des régions de Montréal-Centre et de Québec, 1998-1999, Institut de la statistique du Québec.

²⁹ <http://www.forum.umontreal.ca/numeros/1999-2000/Forum99-10-25/articles08.html>, « De plus en plus de femmes et de jeunes chez les itinérants », Dominique Nancy, 1999, p. 1.

³⁰ Les besoins en logement des jeunes de la rue, Ville de Montréal, mai 2003, p. 6.

³¹ Les besoins en logement des jeunes de la rue, Ville de Montréal, mai 2003, p. 12.

Ainsi, dans certains cas, les jeunes vivent dans la rue car ils le veulent bien, alors que l'itinérance est généralement une forme de rupture sociale, causée par des problèmes comme l'alcoolisme, la toxicomanie, la déficience intellectuelle et le manque d'appartenance. Néanmoins, dans le cas de l'itinérance comme dans le cas des jeunes vivant dans la rue, il est essentiel de spécifier que ces personnes vivent dans une situation de précarité économique importante. D'ailleurs, « les intervenants de la région de Montréal ont investi énormément au niveau des ressources humaines, immobilières et financières pour lutter contre ces phénomènes ».³²

Plusieurs autres problématiques atteignent fortement certains jeunes à Montréal. La consommation de drogue touche surtout les jeunes âgés de 15 à 24 ans³³, et il en est de même pour le suicide puisqu'il constitue la première cause de décès chez les jeunes adultes montréalais. La pauvreté est également une réalité qui afflige souvent les jeunes. En 1991, 32 % des jeunes Montréalaises et Montréalais âgés de 18 à 24 ans vivaient sous le seuil de la pauvreté.³⁴ D'ailleurs, cette situation devient encore plus difficile pour les jeunes vivant à l'extérieur de leur famille.³⁵ Afin de pallier cette situation de pauvreté, certains jeunes se trouvent parfois devant l'obligation d'allier travail et études. Certains sont parfois même forcés d'abandonner l'école afin de subvenir à leurs besoins. Ainsi, la Ville pourrait offrir la possibilité de réaliser des stages rémunérés à ces jeunes.

Le renouvellement de la fonction publique devrait tenir compte de ces différentes réalités afin de diminuer, à Montréal du moins, l'importance de celles-ci. La Ville dispose de plusieurs moyens afin d'aider les jeunes à sortir de ces situations auxquelles ils doivent faire face quotidiennement.

D'ailleurs, comme le proposait la Ville au *Sommet de Montréal 2002* « Une ville à réussir, ensemble » à l'intérieur de son deuxième volet, il serait essentiel de favoriser la réussite scolaire et l'insertion sociale et professionnelle des jeunes dans des conditions de succès.³⁶ Afin de diminuer le décrochage scolaire, la Ville suggérait notamment d'offrir des stages aux jeunes en s'assurant qu'un pourcentage de ces postes est accordé à ces derniers. Elle proposait également l'insertion sociale et professionnelle des jeunes par la création d'emplois dans des projets communautaires. Il serait donc intéressant d'appliquer concrètement ce type d'action à la fonction publique municipale afin d'accorder une plus grande place aux jeunes. Des projets pilotes pourraient être mis en branle dans cette ligne de pensée.

3.2.1 Les jeunes et l'emploi

Dans la même veine, une étude du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), intitulée *La situation des jeunes non diplômés de l'école secondaire* et qui fut publiée en septembre 1997, explique en partie la situation de l'emploi chez les jeunes. Par cet ouvrage, le MEQ a principalement tenté de cerner les différents facteurs incitant les jeunes à choisir un emploi plutôt qu'un autre. Dans un premier temps, cette étude soulève les différentes opinions des jeunes. D'abord, les jeunes non diplômés affirment que les possibilités de se développer, de mettre ses capacités à profit constituent un aspect très important de l'emploi. En général, les filles recherchent en plus grand nombre le contact avec les gens. Le salaire est jugé très important pour 80 % des jeunes interviewés, et l'emploi doit contribuer également à leur développement personnel. Les jeunes diplômés demeurent quand même plus exigeants à l'égard du marché du travail, surtout en ce qui concerne les aspects plus utilitaires de l'emploi, soit le salaire et les conditions de travail.

Selon les jeunes, les aspects les plus difficiles de la recherche d'un emploi sont les entrevues de sélection, le manque d'expérience et le grand nombre de démarches nécessaires pour trouver un emploi. Les jeunes ont beaucoup de difficulté à se présenter et à faire valoir leurs compétences pour occuper l'emploi convoité.

³² Entente concernant l'initiative de Partenariats en action communautaire pour les services aux sans-abri, Montréal, juillet 2001, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, p. 8.

³³ <http://www.santepub-mtl.qc.ca/Portrait/Montreal/toxicomanie.html>, Direction de la santé publique de Montréal-Centre, La toxicomanie à Montréal-Centre, 1997, p. 1.

³⁴ http://www191.pair.com/sociojmt/www/html/Bibliographies/stats_jeunes_mtl_centre/sujet_22_pauvreté, La pauvreté chez les jeunes Montréalais.

³⁵ http://www191.pair.com/sociojmt/www/html/Bibliographies/stats_jeunes_mtl_centre/sujet_22_pauvreté, La pauvreté chez les jeunes Montréalais, p. 2.

³⁶ http://ville.montreal.qc.ca/sommet/pdf/3_4_Final.MB.HR.pdf, Sommet de Montréal 2002, 6 juin 2002, p. 4.

Ainsi, l'explication du déroulement d'une entrevue et l'énumération de quelques conseils pour une entrevue réalisée avec succès, dans le site du « programme jeunesse d'accès à l'emploi », tel qu'il est proposé au chapitre 5 de ce présent avis, serait très efficace pour susciter l'intérêt des jeunes pour la fonction publique montréalaise. De plus, la reconnaissance des stages comme étant de l'expérience de travail et la prolongation de ces derniers constitueraient de bonnes solutions afin d'accroître le nombre de jeunes postulant pour des emplois offerts par la fonction publique municipale.

3.2.2 Les jeunes issus des communautés culturelles et des minorités visibles

La Ville de Montréal doit disposer d'une fonction publique plurielle capable d'offrir des politiques publiques et des services à l'image de sa pluralité et de sa diversité. De ce fait, les gestionnaires devront avoir le souci constant de maintenir la diversité des âges, des sexes et des origines. Une meilleure représentativité au sein de l'appareil administratif permettra d'offrir des services adaptés aux besoins de ces nombreux citoyens provenant de diverses origines. Ainsi, il faudrait amener les gestionnaires à exercer un leadership contribuant à accroître la diversité dans la fonction publique et à prévoir une campagne de sensibilisation centrée sur les avantages de travailler dans une organisation qui privilégie la diversité.

Comme le souligne le mémoire de la Table de concertation du Fonds pour les jeunes des minorités visibles (1997-2000) :

Il est malheureux que les recherches, aussi partielles soient-elles, ainsi que les expériences et les opinions des jeunes des minorités visibles convergent dans le même sens : la discrimination et l'exclusion existent au sein de la société (québécoise) et sur le marché du travail.³⁷

Dans ce mémoire, on a émis différentes recommandations dans l'espoir qu'elles fassent l'objet d'un plan d'action pour transformer la situation inquiétante des jeunes des minorités visibles. En effet, ceux-ci sont victimes d'une discrimination très oppressante surtout en ce qui concerne l'embauche, d'où l'importance de trouver des mesures efficaces qui changeront cette tendance.

Le taux de chômage pour les jeunes des minorités ethniques est de 23,1 % alors qu'il se situe à 31,6 % pour les jeunes Noirs et, selon le groupe d'âge, il peut s'élever au-delà de ce pourcentage³⁸. Le manque de connaissances du marché du travail et l'isolement sont d'autres facteurs qui peuvent expliquer cette discrimination. La méconnaissance des mécanismes d'embauche touche en particulier les jeunes provenant d'une immigration récente.

3.2.3 Les jeunes autochtones

Il est également primordial de souligner la situation actuelle des jeunes autochtones vivant à Montréal. Les employeurs de la Ville doivent être informés et sensibilisés à leur nouvelle réalité sociale, économique et culturelle. Selon une étude de Claude Lavoie³⁹, 38,2 % des élèves autochtones du Québec affichent plus de trois années de retard par rapport aux élèves du reste du Québec en cinquième secondaire. Les jeunes autochtones font face à différentes problématiques telles que des difficultés majeures à apprendre leur langue maternelle. Cette situation rend le développement social plus difficile et entraîne des problèmes d'apprentissage pour toutes les autres matières. Il existe aussi des problèmes économiques graves qui se répercutent par un manque flagrant de travail dans les communautés et des difficultés à s'adapter à la vie à l'extérieur de la communauté d'origine, notamment en milieu urbain. Les jeunes autochtones sont souvent exposés à la consommation d'alcool et de drogues, à la violence familiale, à l'anxiété, à l'isolement, à la dépression, au décrochage scolaire et au suicide. Un sentiment de désespoir et d'impuissance participe à l'effondrement du modèle économique et à la dissolution du tissu social et culturel.

³⁷ Table de concertation du Fonds pour les jeunes des minorités visibles 1997-2000, Les jeunes des minorités visibles en situation d'inéquité : Urgence d'agir!, mémoire, Groupe de travail en vue du Sommet, p. 2.

³⁸ Table de concertation du Fonds pour les jeunes des minorités visibles 1997-2000, Les jeunes des minorités visibles en situation d'inéquité : Urgence d'agir!, mémoire, Groupe de travail en vue du Sommet, p. 6.

³⁹ Claude Lavoie, *Psychologie Québec*, vol. 18, n° 4, juillet 2001, p. 19.

CHAPITRE 4

PORTRAIT DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE MUNICIPALE

4.1 PORTRAIT DE L'EFFECTIF PERMANENT ET OCCASIONNEL POUR L'ANNÉE 2003 (SELON L'ÂGE, LE SEXE ET LA COMMUNAUTÉ ETHNIQUE)

La répartition de l'effectif de la fonction publique montréalaise fournie par le Service des ressources humaines de la Ville de Montréal (Division de la planification de la main-d'œuvre et de la gestion de la relève) révèle bien l'importance d'un renouvellement de la fonction publique. En effet, selon les données issues des ressources humaines portant sur la répartition de l'effectif selon l'âge, le statut et le sexe, il est possible de constater que, sur les 15 509 employés permanents de la fonction publique municipale, on trouve seulement 136 femmes et 341 hommes âgés de 30 ans ou moins. Ainsi, les 30 ans moins occupent seulement 3,08 % des emplois *permanents*. De plus, la proportion des employés âgés de plus de 45 ans, qui représente le segment important des fonctionnaires qui prendront leur retraite dans les prochaines années, prouve la nécessité de planifier les départs sans qu'il y ait une perte d'expertise. En effet, on y trouve 2 480 femmes et 5 548 hommes âgés de 45 ans ou plus, ce qui représente 32,4 % de l'effectif total de la fonction publique montréalaise. Il est aussi possible de remarquer que les jeunes femmes et les jeunes hommes sont plus nombreux dans les postes non permanents. Sur les 9 176 employés non permanents, 2 601 sont des femmes âgées de 30 ans ou moins et 2 145 sont des hommes appartenant à la même catégorie d'âge.

En somme, 5 227 employés âgés de 30 ans ou moins travaillent pour la fonction publique montréalaise sur un total de 24 813 employés (21 %). Il est possible de constater une nette différence entre les jeunes femmes et les jeunes hommes quant à l'obtention d'une permanence. On y trouve environ deux fois et demie plus d'hommes de 30 ans ou moins que de femmes (341 contre 136). Le renouvellement de la fonction publique devra alors accorder une place plus importante aux jeunes femmes âgées de 30 ans ou moins tout en s'assurant que cette place est représentative des différentes composantes de la société, qu'il soit question du sexe ou de l'origine ethnique.

Il faut retenir que les données présentées précédemment ne contiennent ni les brigadiers ni les policiers de la Ville de Montréal. Les données doivent également être considérées avec une certaine réserve puisque les systèmes d'information ne sont pas entièrement intégrés et que leur mise à jour se fait de façon décentralisée. De plus, un très grand nombre de personnes ont des caractéristiques qui sont inconnues. Notamment, les données sur l'origine ethnique, obtenue par inscription volontaire seulement, ne sont pas complètes. Ces données ne peuvent constituer un portrait réel. Néanmoins, ces pourcentages sont révélateurs quant à la situation de la fonction publique de la Ville de Montréal et illustrent bien la nécessité de rendre la fonction publique à l'image de la société montréalaise d'aujourd'hui.

Avis au lecteur

Il s'avère très difficile d'obtenir des données fiables en ce qui a trait à l'effectif permanent et occasionnel pour la nouvelle Ville. Les données présentées dans cet avis ne contiennent ni les brigadiers ni les policiers de la Ville de Montréal. Les données doivent également être considérées avec une certaine réserve puisque les systèmes d'information ne sont pas entièrement intégrés et que leur mise à jour se fait de façon décentralisée.

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE MONTRÉLAISE SELON L'ÂGE, LE STATUT ET LE SEXE

Âge	Permanent						Non permanent						Autres		Total	
	Femmes		Hommes		Total		Femmes		Hommes		Total		Femmes et hommes			
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
<30	136	2,68	341	3,30	477	3,08	2 601	53,19	2 415	50,05	4 746	51,72	3	50	5 227	21,06
30-35	398	7,71	894	8,64	1 292	8,33	513	10,49	463	10,80	976	10,64			2 269	9,14
35-40	830	16,08	1 744	16,85	2 574	16,60	444	9,08	430	10,03	874	9,52	1	16,67	3 449	13,90
40-45	1 313	25,44	1 821	17,60	3 134	20,21	451	9,22	414	9,66	865	9,43	1	16,67	3 999	16,12
45-50	1 315	25,48	2 403	23,22	3 718	23,97	375	7,67	346	8,07	721	7,86			4 439	17,89
50-55	645	12,50	1 811	17,50	2 456	15,84	271	5,54	205	4,78	476	5,19			2 932	11,82
55-60	354	6,86	926	8,95	1 280	8,25	126	2,58	131	3,06	257	2,80			1 538	6,20
>ou=60	166	3,22	407	3,93	573	3,69	91	1,86	152	3,55	2 463	2,65	1	16,67	816	3,29
Vide	4	0,08	1	0,01	5	0,03	18	0,37			18	0,20			144	0,58
Total	5 161	38,28	10 348	66,72	15 509	62,50	4 890	53,29	4 286	46,71	9 176	36,98	6	0,02	24 813	100

Source : Service des ressources humaines de la Ville de Montréal, Division de la planification de la main-d'œuvre et de la gestion de la relève, Ville de Montréal, septembre 2003.

En ce qui concerne le nombre de jeunes appartenant à des communautés culturelles (en considérant ces données incomplètes) et travaillant au sein de la fonction publique montréalaise, la situation est tout de même révélatrice. Pour les postes permanents, on trouve seulement deux femmes âgées de 30 ans ou moins qui sont répertoriées. Les jeunes hommes de 30 ans ou moins appartenant à des communautés culturelles, pour leur part, sont au nombre de 7. Ainsi, seulement 9 employés permanents âgés de 30 ans ou moins et appartenant à des communautés culturelles sont répertoriés comme travaillant pour la fonction publique de la Ville de Montréal.

Il est possible de constater que cette situation est similaire pour les autres catégories d'âges. De ce fait, dans l'ensemble de la fonction publique municipale, on trouve 68 femmes et 259 hommes appartenant à différentes communautés culturelles dans les postes permanents. Ce nombre est très faible (1,1 %) et n'est pas proportionnel à la population de Montréal. En ce qui concerne les employés non permanents, la situation est un peu moins prononcée. On remarque que 227 femmes de moins de 30 ans et appartenant à des communautés culturelles occupent des postes non permanents contre 214 hommes du même âge. Au total, les membres des communautés culturelles ne sont qu'au nombre de 983 employés au sein de la fonction publique montréalaise, ce qui représente 3,5 % de l'effectif total.

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF APPARTENANT À DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES

Âge	Permanent						Non permanent						Total et % par tranche d'âge	
	Femmes		Hommes		Total		Femmes		Hommes		Total		Total	%
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%		
<30	2	2,94	7	2,71	9	2,76	227	67,16	214	67,29	441	67,23	450	45,78
30-35	1	1,47	31	11,97	32	9,79	27	7,99	34	1,69	61	9,30	93	9,46
35-40	10	14,71	50	19,31	60	18,35	27	7,99	19	5,97	46	7,01	106	10,78
40-45	23	33,82	33	12,74	56	17,13	18	5,33	19	5,97	37	5,64	93	9,46
45-50	14	20,59	33	12,74	47	14,37	13	3,85	10	3,14	23	3,51	70	7,12
50-55	10	14,71	46	17,76	56	17,13	15	4,44	7	2,20	22	3,35	78	7,93
55-60	6	8,82	40	15,44	46	14,07	7	2,07	10	3,14	17	2,59	63	6,41
>=60	2	2,94	19	7,34	21	6,42	4	1,18	5	1,57	9	1,37	30	3,05
Total	68	20,80	259	79,20	327	93,27	338	51,52	318	48,48	656	66,73	983	

4.1.1 Prévisions de retraite sur 10 ans

Évidemment, il est très intéressant de faire des prévisions en ce qui concerne le nombre de départs à la retraite prévus pour chacune des différentes catégories d'emploi. Il est essentiel de garder à l'esprit que ces données ne sont que des prévisions et qu'elles ne constituent aucunement des données parfaitement fiables. Néanmoins, ces données permettent d'obtenir un portrait global de la fonction publique d'ici 10 ans, soit la période s'échelonnant de 2003 à 2012. Ces données prennent en considération de nombreux facteurs comme le nombre d'années travaillées au sein de la fonction publique montréalaise, l'âge du répondant, etc. On estime donc à 4 750 le nombre de fonctionnaires municipaux qui prendront leur retraite d'ici 2012 (19 %).

La lecture du tableau présenté à la page 21, intitulé « Nombre d'employés et prévisions de retraite sur 10 ans, par catégorie d'emploi », permet de cibler les différents domaines à l'intérieur desquels le nombre de retraites prévues est le plus important. D'abord, en ce qui a trait aux cols blancs, près de 18,2 % de départs sont prévus d'ici 2012. Pour les travailleurs manuels, 18,4 % de départs sont prévus et, pour les professionnels, ce nombre s'élève à 19 %. Les catégories d'emploi les plus touchées par les départs à la retraite seront, selon ces résultats, les pompiers (26,5 %), les contremaîtres (28,3 %), mais surtout les cadres (32 %). Bien que ces données ne soient que des estimations, elles donnent tout de même une bonne idée du nombre de départs à la retraite et du besoin éventuel de remplacer ces fonctionnaires par de nouveaux employés.

NOMBRE D'EMPLOYÉS ET PRÉVISIONS DE RETRAITE SUR 10 ANS PAR CATÉGORIE D'EMPLOI

Catégorie d'emploi	Employés			Pourcentage (%)		Moyenne	Prévision de retraite												
	Total	Permanent	Autres	Femmes	Hommes		Communautés culturelles	Age	Ancienneté (an)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Autre	1 529	209	1 313	52,13	46,76	25,96	30	3	6	1	1	0	0	0	1	1	1	3	0
Blanc	10 611	4 772	5 839	63,31	36,25	5,73	36	13	169	152	217	259	237	206	148	193	201	147	147
C/M	438	333	105	9,82	90,18	2,05	45	16	24	10	16	15	16	15	7	6	8	7	7
Cadre	1 818	1 536	272	39,99	59,96	2,86	47	17	84	36	62	62	62	69	40	60	57	48	48
Manuel	6 531	5 248	1 283	16,41	88,02	7,23	43	12	154	107	195	195	138	95	81	79	74	85	85
Pompier	2 386	2 287	99	0,84	98,37	1,51	39	15	122	57	81	114	72	116	41	5	19	5	5
Professionnel	1 500	1 140	360	45,07	54,87	6,60	44	14	25	19	20	22	26	25	25	45	34	41	41
Total Ville	24 813	15 535	9 271	40,52	58,99	6,74	40	13	584	382	592	667	551	527	343	389	396	333	333

Évidemment, il ne faut pas croire que ces départs occasionnent l'ouverture d'un nombre équivalent de postes. De nombreux emplois seront abolis lorsque les employés de la Ville prendront leur retraite. Néanmoins, un renouvellement de la fonction publique est essentiel, et la Ville n'aura d'autre choix que d'embaucher de nouveaux employés d'ici 10 ans. D'ailleurs, l'année 2006,

selon certaines données issues du Service des ressources humaines de la Ville de Montréal, semble être le moment où les départs seront les plus nombreux. En effet, sur un total approximatif de 24 813 employés, 667 départs sont prévus, tout emploi confondu, ce qui représente 2,7 % de la fonction publique totale. Seulement pour la catégorie des cols blancs, on prévoit 259 départs.

4.2 PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ

Les inégalités dont sont victimes certains groupes de personnes comme les femmes, les minorités visibles et les autochtones doivent être considérées et éliminées par les organismes et les entreprises qui embauchent de nouveaux employés. Selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, la discrimination tire son origine de systèmes, de pratiques et de règles qui ont pour conséquence de maintenir les membres de ces groupes, à compétence égale, dans une situation d'inégalité.

Un programme d'accès à l'égalité permet à une organisation ou à une entreprise de déterminer et de supprimer les règles ou les pratiques qui occasionnent de la discrimination envers les membres de certains groupes visés par le système d'emploi. Il est à mentionner que l'instauration d'un programme d'accès à l'égalité entraîne des effets bénéfiques sur l'ensemble du personnel d'une grande organisation. En effet, les employés deviennent plus à l'affût de leur bien-être dans l'organisation et, par ce programme, l'organisation démontre sa préoccupation de maintenir un bon climat de travail pour ses employés.

Le programme d'accès à l'égalité doit être basé sur la troisième partie de la Charte, entrée en vigueur en 1985, qui concerne l'élaboration et l'implantation du programme dans toutes les entreprises et les organisations québécoises. La *Loi sur l'égalité en emploi dans les organismes publics* est entrée en vigueur en avril 2001. Elle concerne l'ensemble des organismes publics qui emploient 100 personnes ou plus, soit les organismes publics, municipaux, scolaires et ceux des secteurs de la santé et des services sociaux.

L'objectif d'une telle mesure est de rendre la composition d'une entreprise plus représentative des ressources humaines compétentes et disponibles sur le marché du travail. Le programme comporte des mesures de redressement qui accordent, temporairement, des avantages préférentiels aux membres des groupes victimes de discrimination. Les mesures tiennent compte des compétences requises par les emplois touchés.

Il faudrait aussi instaurer une campagne de redressement de la fonction publique montréalaise afin d'éliminer du système d'embauche les obstacles qui ont contribué à créer ou à maintenir une situation de discrimination pour les membres des groupes visés.

Selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse⁴⁰, les programmes d'accès à l'égalité comportent un ensemble de moyens pour atteindre ces objectifs :

- Une analyse du système d'emploi des politiques et des pratiques en matière de recrutement, de formation et de promotion.
- Les objectifs quantitatifs poursuivis par type ou regroupement de types d'emploi pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé par la Loi.
- Des mesures de redressement temporaires fixant des objectifs de recrutement et de promotion par type ou regroupement de types d'emploi pour les personnes faisant partie de chaque groupe visé.
- Des mesures d'égalité de chances et des mesures de soutien, le cas échéant, pour éliminer les pratiques de gestion discriminatoires.
- Un échéancier pour l'implantation des mesures proposées et l'atteinte des objectifs fixés.

La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics vise en particulier les femmes, les autochtones (Amérindiens, Inuits et Métis du Canada), les membres des communautés visibles (les personnes qui sont membres d'une minorité en raison de leur race ou de la couleur de leur peau) et les membres des minorités ethniques, c'est-à-dire les personnes autres que les autochtones et les personnes d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est pas le français ni l'anglais.

Les entreprises et les organismes qui instaurent un programme d'accès à l'égalité doivent procéder à une analyse des effectifs afin de déterminer le nombre de personnes faisant partie de chacun des groupes visés par la Loi. Ils doivent par la suite envoyer le rapport d'analyse des effectifs à la Commission dans les douze mois suivant un avis de la Commission.

⁴⁰ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Programmes d'accès à l'égalité, www.cdpcj.qc.ca, 3 août 2003.

Ultérieurement, ils doivent établir un échéancier de l'implantation de nouvelles mesures qui répond aux objectifs visés. Un rapport doit être fait tous les trois ans sur l'implantation d'un tel programme et sur son efficacité. Lorsque, après analyse, on constate qu'il n'y a pas de sous-représentation, les organismes ne sont pas tenus d'élaborer un programme. Ils doivent quand même surveiller la représentativité des groupes visés par la Loi selon la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi.

Les organismes ne peuvent engager des personnes qui ne possèdent pas les compétences requises par l'emploi ou leur donner une promotion. L'embauche ou les promotions doivent être effectuées ou données selon le mérite et dans le cadre des conventions collectives. On ne peut porter atteinte aux personnes qui n'appartiennent pas aux groupes visés, et l'organisme ne peut mettre de côté l'ancienneté comme critère d'embauche, de promotion, de licenciement, de mise à pied, de rappel au travail ou de déploiement des effectifs.

L'identification des membres issus des communautés culturelles doit être fait à l'aide d'un questionnaire d'auto-identification du personnel. Il doit être rempli sur une base volontaire. Il n'est pas confidentiel, mais il est anonyme et ne doit servir qu'à l'application de la Loi.

Dans l'ancienne Ville de Montréal, un tel programme était déjà appliqué. Il est obligatoirement à rebâtir pour la nouvelle Ville et contribuerait, en bonne partie, à ce grand projet de relève.

4.3 ACTIONS MENÉES PAR LA VILLE EN MATIÈRE DE RELÈVE

En décembre 2003, le Service des ressources humaines de la Ville de Montréal procédait à une recension des actions menées à la Ville de Montréal en matière d'embauche étudiante et de stages pour les jeunes. Quatre types d'interventions ont été identifiées : l'embauche étudiante, l'emploi pour les jeunes des communautés culturelles et des minorités visibles, les stages non rémunérés pour étudiants et les stages d'observation.

Il est essentiel de maintenir et de bonifier ces programmes qui ont déjà prouvé leur efficacité et de les inclure dans un plan d'action intégré dans l'ensemble des services municipaux. Il est aussi impératif de déterminer les besoins de la nouvelle Ville en matière de renouvellement de sa fonction publique pour procéder à la mise en place d'un tel plan d'action.

4.3.1 Programmes de stages

Pour les étudiants, on trouve deux types de stages : les stages non rémunérés pour étudiants et les stages d'observation. Plus d'une centaine de stages non rémunérés se sont actualisés en 2003 pour l'ensemble de la Ville. D'une durée de moins de trois mois, ces stages se réalisent en collaboration avec les institutions scolaires respectives. Quelques exemples de stages :

- mécanique automobile;
- gestion et installation de réseaux;
- gestion de documents et archives;
- usinage;
- évaluation foncière;
- finance;
- infographie;
- ressources humaines;
- secrétariat;
- électricité d'entretien;
- bureautique;
- soudure.

En 2003, plus de 303 stages d'observation ont été offerts en partenariat avec la Ville de Montréal.

Polyglobe : instauré par le Fonds Ville-Marie et appuyé par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Polyglobe est un programme d'arrimage entre les jeunes et les entreprises qui permet aux élèves d'établir des liens entre ce qu'ils apprennent à l'école et le milieu de travail dans lequel ils évolueront. Il s'adresse aux jeunes des troisième, quatrième et cinquième secondaires de la polyvalente Lucien-Pagé qui proviennent majoritairement de milieux défavorisés. En 2003, 69 étudiants ont pu y participer.

Jeunes fonctionnaires d'un jour : géré par l'Institut d'administration publique du Grand Montréal, ce programme a pour but de permettre aux élèves des quatrième et cinquième secondaires de découvrir le rôle important que jouent les services publics pour les citoyens. Il vise à soutenir les jeunes dans leur choix de métier ou profession. En 2003, 167 élèves participants ont accompagné un employé de la Ville de Montréal au cours de sa journée habituelle de travail.

Projet de fin d'études du lycée français Amélie Zurcher : ce programme a consisté en un voyage d'études d'une semaine pour 18 étudiants français à Montréal, finissants du baccalauréat professionnel en hygiène et environnement. Le stage, crédité dans le cadre du diplôme professionnel français, a permis aux étudiants de comparer les techniques et les méthodes d'entretien utilisées par les villes de Mulhouse et de Montréal.

Persévérance scolaire : mis sur pied en 1996, ce programme propose des stages, des conférences-carrières dans les écoles et des visites de services municipaux. Jusqu'à maintenant, 45 stages d'observation et d'exploration de carrières ont été réalisés.

Projet de parrainage professionnel du collège Ahuntsic : ce programme offre aux élèves du collège Ahuntsic la possibilité d'entrer en contact avec un professionnel évoluant dans le domaine de leur choix. En 2003, quatre stages ont été réalisés.

Opération « Retour à l'école » : mis sur pied par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, ce programme a pour but de sensibiliser les jeunes des troisième, quatrième et cinquième secondaires à l'importance de la persévérance scolaire et à l'obtention d'un diplôme. Par cette opération, la Chambre permet à des femmes et des hommes d'affaires de témoigner de leur expérience, de leurs succès, et même de leurs échecs.

4.3.2 Programmes d'emploi

Programme Carrière-été : la Ville de Montréal participe également au programme institutionnel fédéral Placement Carrière-été. Ce programme, offert par Développement des ressources humaines Canada (DRHC), vise à aider les jeunes à préparer leur intégration au marché du travail. Le programme s'adresse aux élèves de 15 à 30 ans.⁴¹ Il met l'accent sur l'acquisition d'une expérience de travail liée à la carrière et sur l'apprentissage. En participant à ce programme, la Ville de Montréal contribue à promouvoir l'intégration des jeunes à leur futur milieu de travail. Une somme de 1 500 000 \$ a été prévue par le Service des finances au moment de la préparation du budget 2003 pour la réalisation de ce programme.⁴² L'évolution de l'embauche étudiante dans le cadre de Placement Carrière-été et les montants accordés par le DRHC depuis 1997 sont présentés dans le tableau qui suit.

	Nombre d'élèves	Subvention (\$)
2003	398	298 935
2002	378	299 880
2001	441	498 488
2000	502	600 000
1999	498	600 000
1998	399	600 000
1997	292	500 000

En plus du programme Carrière-été, la Ville de Montréal a établi une entente d'échange en matière d'emploi avec la France.

Programme d'échange d'emplois d'été avec des municipalités françaises : depuis plusieurs années, la Ville de Montréal participe au programme d'échange d'emplois d'été géré par les associations France-Québec et Québec-France. Ce programme permet à des élèves français d'occuper des emplois d'été à la Ville de Montréal. En contrepartie, des élèves de la région de Montréal, âgés de 18 à 30 ans, sont recrutés pour occuper des emplois d'été pour des municipalités françaises. Depuis dix ans, de quatre à six emplois d'été sont échangés entre la Ville de Montréal et diverses municipalités françaises.

⁴¹ « Placement Carrière-été », Bilan 2002, Service des ressources humaines, Division de la planification de la main-d'œuvre et gestion de la relève, Ville de Montréal, novembre 2002, p. 3.

⁴² « Placement Carrière-été », Bilan 2003, Service des ressources humaines, Division de la planification de la main-d'œuvre et gestion de la relève, Ville de Montréal, novembre 2003, p. 3.

Projet de la relève des équipements scientifiques : en 2003, la Direction des institutions scientifiques de la Ville de Montréal a accueilli 25 jeunes embauchés par la Fondation Marie-Victorin pour la nature et les sciences. Ce projet d'une durée de 20 à 50 semaines a permis de créer, grâce à une subvention du Fonds Jeunesse Québec, 25 postes temporaires à l'intention des jeunes issus des communautés culturelles et des minorités visibles.

Programme de formation des conventionnels du SPVM : le Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) offre un programme de formation qui s'adresse aux candidats qui n'ont pas fait leurs études en techniques policières et qui répondent aux exigences scolaires du Service. Les personnes appartenant aux deux groupes ciblés par le programme d'accès à l'égalité, soit les autochtones et les minorités visibles, sont particulièrement visées par ce programme. En 2003, 24 inscriptions de candidats issus de ces communautés ont été accueillies dans le cadre d'une formation accélérée de 39 semaines. Ces jeunes bénéficient ensuite d'une priorité à l'embauche.

4.3.3 Briser le cycle de l'aide sociale : « Solidarité jeunesse » et « Ma place au soleil »

Il est aussi primordial de tenter de briser le cycle de l'aide sociale dans lequel plusieurs jeunes personnes âgées de 30 ans ou moins se trouvent coincées. Il ne faut pas rester impassible devant le phénomène de la dépendance économique des jeunes au moment même où la métropole amorce une importante période de croissance économique. La création de nouveaux services adaptés aux besoins des jeunes afin de favoriser leur pleine intégration au marché du travail est une idée intéressante pour les aider à quitter le chemin de l'exclusion sociale et de la pauvreté.

D'ailleurs, le ministère de la Sécurité du revenu du gouvernement du Québec, en collaboration avec la Ville de Montréal sur son territoire, offre déjà deux types de programmes visant à réduire le nombre de prestataires de l'assistance-emploi. D'abord, le programme *Solidarité jeunesse*, mis sur pied en 2000 à titre de projet pilote et devenu un véritable programme en 2003, est offert aux jeunes de 18 à 24 ans aptes au travail et qui présentent une demande à l'assistance-emploi. Il s'agit d'une solution de rechange à l'assistance-emploi, un moyen de parvenir à l'autonomie financière ainsi qu'une occasion de définir un plan d'action et de le réaliser.⁴³ Ensuite, un autre programme s'adresse tout particulièrement aux jeunes mères monoparentales. Le projet *Ma place au soleil* vise à briser le cycle de l'assistance-emploi chez les jeunes mères. Il offre à ces jeunes femmes un transport de leur domicile à la garderie, dont il débourse les frais qui y sont rattachés, un transport au centre d'éducation des adultes ainsi que les services de personnes-ressources.

⁴³ <http://www.mess.gouv.qc.ca/francais/jeunesse/jeune/index.htm>

CHAPITRE 5

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE MUNICIPALE

5.1 VOLET PROMOTION

5.1.1 Créer un programme jeunesse d'accès à l'emploi pour la fonction publique municipale

Comme cela a été mentionné précédemment, plusieurs solutions ont été proposées par le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec afin de rajeunir la fonction publique. Les pages qui suivent offrent d'ailleurs au lecteur différentes recommandations pouvant être appliquées par les dirigeants de la nouvelle Ville et qui permettraient de laisser la place à une relève diversifiée, jeune, bien formée et informée. À ce titre, la principale recommandation de cet avis est la création d'un « Programme jeunesse d'accès à l'emploi ». En créant ce programme global d'intervention en emploi pour le bénéfice de la jeunesse montréalaise, la Ville affirme sa volonté de soutenir les jeunes dans leur cheminement professionnel, reconnaît l'importance d'agir et de concevoir des programmes et des façons de faire adaptés pour l'ensemble de la clientèle jeunesse.

La Ville de Montréal devrait aider les jeunes, surtout ceux qui sont aux prises avec des obstacles à l'emploi, à obtenir l'information et à acquérir les compétences, l'expérience de travail et les habiletés dont ils ont besoin pour réussir leur transition vers le marché du travail. De cette façon, la mise sur pied d'un « programme jeunesse d'accès à l'emploi » et d'un site Internet en lien avec ce programme serait un bon moyen pour faire connaître la fonction publique montréalaise et, surtout, un moyen idéal pour aider les jeunes dans leur démarche de recherche d'un emploi à la Ville.

Le programme pourrait définir quelles sont les exigences d'admission pour les différents emplois de la fonction publique municipale, le processus permettant d'accéder à un poste permanent, les mesures adaptées pour différentes clientèles (jeunes femmes, personnes vivant avec un handicap, membres issus d'une minorité ethnique), les différents stages ainsi que les programmes de mentorat offerts aux nouveaux employés et les perspectives d'emploi. Le site Internet pourrait contenir une série de conseils essentiels pour toute personne nouvellement arrivée sur le marché du travail. Ce programme fournirait donc des renseignements relatifs à une carrière dans la fonction publique et au marché du travail tout en permettant aux jeunes de prendre des décisions éclairées.

5.1.2 Promouvoir la fonction publique municipale auprès des jeunes

Dans un premier temps, il s'agira de redorer l'image de la fonction publique municipale et de la présenter aux jeunes comme une réelle option pour leur carrière future. Il faudra donc se demander ce que recherchent les jeunes aujourd'hui. Quels sont leurs buts et leurs aspirations? La Ville pourra effectuer les changements qui s'imposent pour rendre la fonction publique conforme aux attentes des jeunes. Dans un second temps, il sera nécessaire de leur communiquer ces changements et de les attirer vers une carrière dans la fonction publique.

Évidemment, il ne faut pas croire qu'une campagne de publicité bien articulée suffira à atteindre les objectifs d'emploi visés par la ville. Bien qu'elle puisse contribuer grandement à cette fin, il faudra aussi qu'un réel changement de fond s'opère et que les dirigeants soient conscients de la nécessité d'effectuer un tel changement.

Il importe tout d'abord d'examiner les méthodes qui permettent de joindre les jeunes afin de leur « vendre » l'idée d'un travail futur dans la fonction publique municipale.

Quel genre d'emploi cherchent les jeunes?

Il est difficile de tracer une ligne droite qui décrit la tendance en emploi chez les jeunes en ce début de 21^e siècle. En effet, chacun ayant des goûts, des attentes et des projets d'avenir différents, on ne peut dire que tous les jeunes recherchent le même genre d'emploi. Pas plus ne peut-on affirmer que la fonction publique saura combler les attentes de tout un chacun. Certains préféreront toujours un travail dans le secteur privé, c'est un fait indéniable. Toutefois, en effectuant les bons changements, davantage de jeunes seront attirés vers la fonction publique et, selon le CjM, c'est ce but que devrait viser la Ville dans les actions qu'elle entreprendra.

Bien que la prémisse du paragraphe précédent tienne toujours, à savoir que les jeunes recherchent des emplois fort différents et variés, on peut néanmoins faire ressortir certaines attentes dites universelles que de nombreux jeunes partagent quant au type d'emploi qu'ils recherchent. Ainsi, avec le marché de l'emploi qui évolue rapidement et la mondialisation, les jeunes recherchent de plus en plus des emplois stimulants, leur permettant de relever des défis, leur offrant des possibilités d'avancement et un milieu de travail dynamique. Pour résumer ces propos, un emploi de nos jours devrait :

1. Être stimulant et offrir des défis. Les jeunes cherchent souvent à se surpasser et à mettre en valeur les nombreuses connaissances qu'ils ont acquises au cours de leurs études. Ainsi, des emplois nécessitant un effort intellectuel particulier ou la mise en valeur de leur créativité seront particulièrement appréciés.
2. Permettre aux jeunes d'utiliser les connaissances des nouvelles technologies qu'ils auront acquises pendant leurs études.
3. Offrir aux jeunes, sur une base régulière, la chance d'apprendre davantage et d'exceller dans leur domaine. Ainsi, des emplois offrant la possibilité d'assister à des conférences et à des cours de perfectionnement et de mise à jour des connaissances sur une base régulière seront particulièrement appréciés.
4. Offrir aux jeunes des possibilités d'avancement qui reflètent le genre d'effort actualisé dans leur travail.

Toutefois, la Ville doit garder en tête que les emplois dans la fonction publique offrent des avantages uniques qui sont également susceptibles d'attirer bon nombre de jeunes. Ainsi, certains de ces avantages devraient aussi être rappelés aux jeunes dans d'éventuelles campagnes publicitaires :

1. La sécurité d'emploi, par exemple des emplois stables permettant aux jeunes de fonder une famille et de s'acheter une première maison.
2. Des salaires compétitifs par rapport à ceux qui sont offerts dans le secteur privé.
3. De nombreux avantages sociaux ainsi qu'un régime de retraite des plus avantageux en Amérique du Nord.
4. Des périodes de vacances au cours de l'année.

C'est donc un mélange de nouveaux et d'anciens éléments qui permettra à la Ville d'attirer les jeunes vers la fonction publique. Toute campagne publicitaire devra tenter dans un premier temps d'exposer ces bons côtés aux jeunes.

Comment joindre les jeunes?

La Ville devra choisir des moyens adéquats pour joindre les jeunes. Dans un certain sens, ce premier effort démontrera aux jeunes que la Ville est consciente de leur réalité et prête à s'adapter à leurs besoins. Le rapprochement avec les jeunes est un processus réciproque où les deux parties doivent démontrer leur intérêt. En plus de viser des événements touchant la jeunesse et de proposer une image moderne, il serait important pour la Ville de choisir des jeunes en tant que porte-parole, plus près des réalités jeunesse et susceptibles de recevoir davantage d'écoute.

Plus particulièrement, le CjM suggère que les méthodes suivantes soient considérées pour faire la promotion de la fonction publique auprès des jeunes :

5.1.2.1 Présence dans les écoles et dans les établissements collégiaux et universitaires

La Ville devrait être présente dans les institutions d'enseignement au début de chaque année scolaire. Cela permettrait un rapprochement certain avec les étudiants sur le terrain. Ce serait là une très bonne occasion de distribuer de l'information (sous forme de dépliants et de brochures) sur les possibilités d'emploi, les avantages liés à ces emplois ainsi que le processus d'embauche.

Le processus d'embauche pourrait être expliqué aux jeunes intéressés, de même que les échéanciers à respecter, les documents à fournir et les examens à passer.

5.1.2.2 Campagne de recrutement annuelle et objectifs d'embauche jeunesse

Complémentairement à la visite des diverses institutions d'enseignement, il serait nécessaire de tenir une campagne de recrutement annuelle visant les finissants. Ainsi, on créerait un processus continu d'embauche qui serait connu de tous et auquel les finissants seraient tentés de participer.

Cette campagne pourrait s'orchestrer de pair avec l'établissement d'objectifs annuels d'embauche jeunesse, comme cela est décrit à la section 5.2.3. Il serait plus facile d'atteindre ces objectifs en ayant une banque de candidats disponibles chaque année dans laquelle les services pourraient puiser pour combler leurs besoins de main-d'œuvre.

5.1.2.3 Diffusion de l'information relative aux possibilités d'embauche dans la fonction publique municipale

Il serait également fort utile de distribuer l'information relative aux possibilités d'embauche dans la fonction publique, les qualités requises pour combler chaque type de poste, le processus d'embauche, etc., sous forme de documents adaptés pour la clientèle jeunesse.

Ainsi, ces documents devraient être disponibles auprès des conseillers en orientation des divers établissements d'enseignement, aux bureaux Accès-Montréal et aux divers points de service de la Ville ainsi qu'en ligne, dans le site Internet décrit à la section 5.1.2.4. Ces documents devraient être systématiquement expédiés à toute personne ayant postulé pour un poste à la Ville de Montréal.

5.1.2.4 Site Internet

Un site Internet destiné aux jeunes pourrait également être mis sur pied par la Ville, comme cela a été mentionné précédemment. Ce site pourrait proposer des conditions de travail stimulantes, la possibilité de conciliation travail-famille et des projets originaux.

Le site de la Ville devrait regrouper toutes les offres d'emploi destinées aux jeunes, être publicisé et mis à jour sur une base régulière. Il devrait également comprendre toute l'information relative à l'embauche et les documents pertinents en format PDF.

5.1.2.5 Publicité par des moyens visant la jeunesse

Plusieurs moyens sont offerts à la Ville pour faire circuler l'information relative à l'embauche auprès des jeunes. Tout d'abord, le réseau de transport en commun de Montréal offre un moyen privilégié de publiciser cette information. Par des affiches, des imprimés journaliers (24 Heures Montréal Métropolitain, Ici et Mirror) et des afficheurs électroniques (Alstrom TéléCité Multimédia), la Ville pourrait faire connaître la fonction publique et insister sur ses avantages. Elle pourrait s'associer aux journaux étudiants présents dans les institutions d'enseignement et aux nombreux événements organisés par les comités étudiants pour se faire connaître (par exemple, un 5 à 7 où des employés pourraient rencontrer les jeunes dans une ambiance détendue). Le téléreportage ou une série documentaire sur la fonction publique seraient d'autres idées à explorer.

Par ailleurs, il serait aussi bénéfique de faire la promotion de la fonction publique dans des occasions comme le « Salon emploi-formation ». À ce titre, le 1^{er} novembre 2003, s'est déroulée la journée « Carrières et professions » pour les jeunes âgés entre 14 et 20 ans dans l'arrondissement Mont-Royal. Ces salons sont souvent fréquentés par des jeunes voulant prendre des décisions pour leur avenir. Ils sont souvent aussi visités par des écoles avec leurs élèves pour leur permettre de parler avec les divers employeurs potentiels. Il serait donc bon pour la Ville d'être présente à ces événements afin de faire connaître les possibilités d'emploi dans la fonction publique.

Une autre activité que la Ville pourrait considérer pour faire la promotion de la fonction publique consiste en l'organisation de journées portes ouvertes à l'hôtel de ville, dans les bureaux des services centraux ainsi que dans les divers arrondissements. Pour ces occasions, elle pourrait inviter les écoles de la grande région montréalaise. Les journées portes ouvertes sont en général un excellent moyen pour tout employeur de faire connaître ses installations et le milieu de travail qu'il offre à ses futurs employés.

5.1.2.6 Stages d'un jour

Quelques programmes de stage sont déjà en place au sein de la nouvelle Ville, et de nouvelles avenues pourraient être explorées en ce sens. Les programmes « Jeunes fonctionnaires d'un jour » et « Polyglobe » constituent de très bons exemples. Le CjM encourage cette pratique et en reconnaît les effets bénéfiques. En permettant à des jeunes de vivre l'expérience de la fonction publique pendant une demi-journée ou une journée, la Ville leur permet d'avoir un aperçu quant au milieu de travail et au genre de tâches qu'ils pourraient avoir à accomplir. C'est donc une expérience fort enrichissante et une initiative qui devrait se poursuivre.

Il apparaît toutefois nécessaire de mettre en place un plan d'action intégré en matière de persévérance scolaire et d'offres de stages de façon à assurer une cohérence et le développement de ces opportunités pour les jeunes.

5.1.2.7 Travail-études et bourses étudiantes

La Ville pourrait également offrir des emplois au sein de la fonction publique montréalaise pour les élèves et les étudiants au cours de leurs études. En effet, la Ville pourrait accroître les possibilités d'emploi à temps partiel, accessibles aux étudiants pendant l'année scolaire. Ces emplois devraient nécessairement tenir compte du nombre d'heures travaillées (maximum de 12 heures) afin de ne pas nuire au déroulement des études. De cette façon, plusieurs jeunes seraient familiarisés avec la façon de faire de la fonction publique et bon nombre d'entre eux souhaiteraient peut-être poursuivre leur carrière dans cette organisation. Évidemment, ce moyen aurait aussi l'effet de prévenir le décrochage scolaire et d'encourager la réussite scolaire. La Ville pourrait également octroyer des bourses d'études aux étudiants qui s'orientent dans le domaine de la fonction publique municipale. De ce fait, les jeunes de 30 ans ou moins seraient plus motivés à s'investir dans ce type d'organisation.

5.2 VOLET EMBAUCHE

5.2.1 De la parole aux actes

Une fois que la Ville aura suscité l'intérêt des jeunes pour un poste dans la fonction publique, il s'agira pour elle de passer aux actes en embauchant des jeunes pour combler une partie des postes disponibles. Pour ce faire, le CjM juge nécessaire de dresser un plan de main-d'œuvre et de revoir le processus de recrutement afin de l'adapter aux réalités des jeunes.

5.2.2 Établir un plan de main-d'œuvre afin de mieux prévoir les besoins de fonctionnaires

Comme cela a été mentionné précédemment, la nouvelle Ville devrait élaborer un plan de main-d'œuvre, et ce, à moyen et à long termes. Un plan de main-d'œuvre constitue en fait une planification qui tiendrait compte des départs projetés à la retraite et des nouveaux besoins de main-d'œuvre occasionnés par ces départs. Il faudrait également que cette planification évalue les besoins réels d'embauche, l'expertise recherchée ainsi que les impératifs administratifs et budgétaires la régissant. Cette analyse globale et approfondie devrait être effectuée à la suite de la réorganisation municipale et devrait s'inscrire dans le mandat de la Direction principale de la gestion stratégique, du capital humain et de la diversité ethnoculturelle. L'analyse permettra l'identification de données plus sûres et favorisera l'émergence de solutions plus efficaces et mieux ciblées.

Dans l'accomplissement de ces divers mandats en 2003, le Service des ressources humaines établissait, bien qu'il ne s'agisse que d'une liste partielle, une pénurie de main-d'œuvre dans les domaines suivants : inspecteur en bâtiment, conseiller en aménagement, technicien en évaluation, agent technique en architecture, chargé de communication, emplois techniques ou de cadres de premier niveau demandant une formation en génie civil, préposé à l'émission des permis, évaluateurs, ingénieurs, dépisteurs de fuite d'eau, menuisiers, etc. Ces secteurs d'activité pourraient représenter d'éventuelles cibles d'intervention.

⁴⁴ Conseil permanent de la jeunesse, L'accès des jeunes à la fonction publique québécoise - Place à la relève, Avis, Québec, p. 42.

⁴⁵ Comité national des jeunes de la CSN, Des syndicats pour les jeunes... Des jeunes pour les syndicats, Guide syndical pour une meilleure intégration des jeunes au nom du renforcement de la solidarité, Montréal, Comité national des jeunes de la CSN, mai, 1999.

⁴⁶ Claude Picher, « Le retour des travailleurs âgés », La Presse, 17 juillet 2003, p. D1.

5.2.3 Fixer des objectifs précis de recrutement de jeunes

Afin de s'assurer une représentation suffisante de jeunes au sein de la fonction publique, il serait essentiel que les responsables de l'embauche fixent des objectifs précis de recrutement. Effectivement, afin d'assurer une relève continue, il faudrait fixer l'embauche de jeunes âgés de 30 ans ou moins à un pourcentage annuel précis. Au Québec, le Conseil permanent de la jeunesse fixait à 30 % le taux d'embauche essentiel pour assurer un renouvellement continu.⁴⁴ Toutefois, ces objectifs devraient également tenir compte des composantes de la société montréalaise et, par conséquent, devraient favoriser l'embauche de jeunes âgés de 30 ans ou moins, dont un certain nombre serait constitué de jeunes vivant avec un handicap, de jeunes issus des différentes communautés ethnoculturelles ainsi que de jeunes femmes.

5.2.4 Viser la simplicité : modifier le processus d'embauche

Bien que le Service des ressources humaines fixe environ à 1 000 les emplois créés annuellement, l'accès à des emplois permanents semble, depuis quelques années, très limité au sein de la fonction publique municipale. D'ailleurs, même pour les jeunes faisant déjà partie de la fonction publique à titre de « temporaires », une permanence est difficile à obtenir et se calcule très souvent en de nombreuses années. Ce renouvellement de la fonction publique doit être l'occasion pour des jeunes adultes d'obtenir des emplois permanents, stimulants et de qualité. En effet, chaque poste permanent qui sera bientôt libéré ne devrait pas être transformé en un emploi précaire. Fréquemment, lorsque des personnes prennent leur retraite, les postes sont abolis. Les jeunes sont donc souvent confinés dans des emplois précaires ou dans des emplois atypiques.⁴⁵ On ne peut toutefois nier l'importance de bonifier les offres d'emploi non permanentes qui constituent pour la jeunesse un secteur d'activité très recherché et, pour la Ville, une main-d'œuvre essentielle.

Un autre problème se pose : de plus en plus de personnes ayant pris leur retraite sont appelées à réintégrer le marché du travail. En effet, au moment des départs à la retraite, on assiste à une perte d'expertise, et certains employeurs préfèrent faire appel à des employés expérimentés plutôt que former de nouvelles personnes.⁴⁶ Des emplois qui pourraient être comblés par des jeunes sont donc occupés par des travailleurs âgés.

Le renouvellement de la fonction publique municipale devrait plutôt favoriser l'intégration de jeunes dans la fonction publique municipale et, par le fait même, garantir un avenir prometteur aux générations futures.

Dans le but d'intégrer rapidement une main-d'œuvre plus jeune, il est recommandé de simplifier le processus d'examen et d'accès à la permanence. Présentement, bon nombre d'employés temporaires sont à l'emploi de la Ville de Montréal depuis de multiples années. Plusieurs actions se sont déjà implantées, notamment en faveur de la reconnaissance des années d'ancienneté des employés « auxiliaires »; ces actions doivent se poursuivre. Dans la mesure où le travail est accompli selon les exigences de l'emploi, il conviendra qu'après un certain nombre d'années les employés en poste deviennent permanents selon un processus allégé d'examen. La reconnaissance de certains acquis pourrait justifier la modification ou l'annulation de certaines parties des examens.

Bien qu'une certaine partie du processus d'embauche soit maintenant dévolue aux arrondissements, il demeure essentiel d'assurer une uniformité et une cohérence au sein de l'appareil municipal quant aux critères de sélection et aux modalités d'embauche.

5.2.5 Créer de nouvelles mesures adaptées à la situation des jeunes femmes et des jeunes mères de famille

Malgré la « révolution de la femme » et les pressions exercées par diverses associations féministes, les situations d'inégalités entre les hommes et les femmes demeurent courantes dans la société actuelle. Les écarts salariaux, le maintien des femmes dans des emplois traditionnels, le rapport au marché de l'emploi et la situation précaire des familles monoparentales en témoignent. En 2001, on dénombrait 773 205 ménages privés dans la nouvelle Ville de Montréal. De ce nombre, 91 405 familles étaient monoparentales.⁴⁷ Or, le phénomène de la monoparentalité touche beaucoup plus fortement les femmes puisque 85 % de ces familles sont dirigées par ces dernières.⁴⁸ Les familles monoparentales se trouvent très souvent dans des conditions économiques très difficiles, car en plus de subvenir seule aux besoins de ses enfants, la femme doit généralement composer avec un salaire plus faible que celui des hommes. D'ailleurs, le pourcentage de femmes (13 %) de 15 ans ou plus vivant sous le seuil du faible revenu sur le territoire montréalais est beaucoup plus élevé que le pourcentage d'hommes se trouvant dans la même situation (8 %).⁴⁹ La différence est encore plus marquée pour la population immigrante, où 14 % des femmes de 15 ans ou plus se trouvent dans une situation de dépendance économique (sans revenu) contre 6 % pour la gent masculine.

De plus, les femmes doivent plus souvent que les hommes faire face à la question de la violence conjugale. Néanmoins, la monoparentalité et la violence conjugale sont de loin les seuls facteurs décisifs quant à la place qu'occupent les femmes sur le marché du travail. Les femmes semblent également peu attirées par certains postes de fonctionnaires offerts par la Ville de Montréal. Quelques emplois, ceux de cols bleus par exemple, sont perçus comme étant exclusivement réservés aux hommes. Le service de sécurité d'incendie offert par la Ville en constitue un bon exemple. Les postes de pompiers sont majoritairement comblés par des hommes. De ce fait, dans la majorité des casernes montréalaises, l'environnement est très masculin (ex. : toilettes pour hommes seulement). Ainsi, les femmes sont peu présentes dans des sphères d'emploi non traditionnel comme les postes de cadres, les emplois de technicien, les emplois de cols bleus, la police et les pompiers.

⁴⁷ Portrait comparatif de la situation socio-économique des femmes et des hommes dans la nouvelle Ville de Montréal (56).

⁴⁸ Profil socio-économique, analysées par le Service du développement économique et du développement urbain de la Ville (<http://www2.ville.montreal.qc.ca/>).

⁴⁹ Lise Moisan, *Une île, une ville, vingt-sept arrondissements, des réalités multiples : un portrait comparatif de la situation socio-économique des femmes et des hommes dans la nouvelle ville de Montréal*, Montréal, Conseil régional de développement de l'île de Montréal, Comité femmes et développement régional, 2002, p. 138.

La non-intégration des femmes et le manque de sensibilisation des hommes quant à la présence féminine dans certains postes traditionnellement réservés à la gent masculine expliquent donc, en partie, le faible pourcentage de jeunes femmes travaillant dans certains domaines particuliers de la fonction publique montréalaise. Le sentiment d'insécurité de certaines femmes peut également influencer sur leur choix de carrière (lieux et environnements peu sécuritaires, emplois précaires, etc.). Plusieurs solutions peuvent être apportées à ces problèmes, permettant ainsi de rendre les composantes de la fonction publique montréalaise plus représentatives de la répartition des sexes dans la société.

Dans le but *d'attirer les jeunes femmes*, il serait essentiel de mettre en place des moyens afin de susciter l'intérêt des femmes afin que celles-ci postulent pour des postes offerts par la fonction publique municipale. Les campagnes publicitaires, les affiches et les différents médiums d'information, illustrant la place que peut jouer la femme au sein de la fonction publique montréalaise, permettraient sans doute d'attiser l'intérêt de ces dernières. Des campagnes de sensibilisation sur l'intégration de la femme à des postes de fonctionnaire, sur les différents recours offerts aux femmes victimes de harcèlement sexuel ou psychologique ainsi qu'une sensibilisation des hommes à la question de la femme constituent différents moyens permettant d'attirer la gent féminine dans la fonction publique municipale.

En plus de la sollicitation et de *l'intégration*, il est primordial, lorsque les femmes sont embauchées par la Ville, de mettre en place des *moyens de rétention*, afin que celles-ci désirent conserver leur emploi. Des avantages sociaux destinés aux jeunes mères, comme le travail à temps partagé (trois jours/semaine par exemple), des services de garderie à moindre coût offerts par la Ville de Montréal et à proximité du lieu de travail et des services de psychologie et de soutien à la famille seraient de bonnes améliorations à apporter à la situation des jeunes mères travaillant pour la fonction publique municipale. Également, il faudrait instaurer des congés sociaux et parentaux qui puissent favoriser la conciliation du travail et de la famille.⁵⁰

Enfin, les gestionnaires de la Ville devraient se fixer des objectifs annuels d'embauche de jeunes femmes à des responsabilités de gestion afin qu'il y ait un équilibre entre les femmes et les hommes. Des programmes spécifiques, d'accès à une première maison pour les jeunes familles par exemple, auraient aussi beaucoup d'impact et favoriseraient la rétention de ces dernières sur le territoire montréalais.

5.2.6 Mettre sur pied un programme « deuxième chance » pour les décrocheurs

La création d'un programme « deuxième chance » pour les jeunes décrocheurs serait également très bénéfique. Cela permettrait à ces jeunes de vivre une expérience de stage dans la fonction publique, de développer leurs habiletés professionnelles et d'être valorisés. Ces stages pourraient être rémunérés, car pour l'instant, la majorité ne le sont pas. Ce programme, agissant comme mesure d'insertion, pourrait être limité au départ aux décrocheurs n'ayant pas terminé leurs études secondaires et ayant abandonné l'école depuis au moins douze mois. Un encadrement de qualité devra être prévu ainsi qu'une évaluation des exigences liées aux divers secteurs d'emploi. Les attentes des jeunes et des services pourront de cette façon être conciliées. De ce fait, il serait intéressant d'établir un pont avec les établissements en enseignement afin que ceux-ci dirigent les jeunes décrocheurs vers des postes relevant de la fonction publique montréalaise. Des écoles spécialisées (école Cardinal, école Eurêka, etc.), qui offrent déjà aux jeunes décrocheurs des services adaptés, pourraient aussi être approchées en ce sens.

⁵⁰ Comité national des jeunes de la CSN, [Des syndicats pour les jeunes... Des jeunes pour les syndicats](#), Guide syndical pour une meilleure intégration des jeunes au nom du renforcement de la solidarité, Montréal, Comité national des jeunes de la CSN, mai, 1999, p. 42.

5.2.7 Favoriser l'embauche de jeunes issus des communautés culturelles et des minorités visibles

Dans le but d'augmenter le nombre d'employés et de cadres appartenant à diverses communautés ethno-culturelles dans la fonction publique municipale, il serait important de cibler des mesures pertinentes et applicables. En fixant de nouveaux objectifs annuels d'embauche, la Ville devrait tendre vers une représentativité de la population montréalaise au sein de sa fonction publique. La Ville pourrait également offrir des séances d'information sur son processus d'embauche et ses critères de sélection adaptés aux différents groupes des communautés ethno-culturelles. Il serait important d'accompagner cette clientèle de jeunes dans leur processus d'embauche et de les accueillir durant leurs premiers jours d'emploi pour faciliter leur intégration et leur rétention. Notamment au chapitre des examens, une sensibilisation devrait être orchestrée dans le but qu'un taux de réussite élevé soit obtenu.

Il apparaît nécessaire qu'une formation comme le « Programme de formation institutionnelle en relations interculturelles » offert par la Ville de Montréal en 1999 soit bonifié en y développant un volet « accueil à la fonction publique municipale » afin de permettre une meilleure intégration des jeunes issus de toutes les communautés culturelles et une plus grande pénétration de ces jeunes dans les divers services municipaux. Une promotion ciblée des emplois disponibles dans certains milieux à forte concentration multiculturelle (organismes communautaires, classes d'accueil, centres d'orientation et de formation des immigrants du gouvernement du Québec) ainsi que dans certains arrondissements serait très utile. Il faut mentionner qu'un programme d'accès à l'égalité déjà instauré favorise l'embauche des jeunes appartenant aux communautés culturelles, mais le programme ne rend pas moins difficile leur intégration dans leur nouveau milieu de travail.

Selon l'Enquête nationale auprès des diplômés menée en 1995, environ un tiers des nouveaux diplômés ont trouvé un emploi sur le marché du travail par l'entremise d'amis ou de membres de leur famille. La présence de ces réseaux est une piste qui donne un éclairage sur la difficulté de se trouver un emploi pour les membres des communautés culturelles dans un domaine ou un établissement où ils seraient sous-représentés.⁵¹ Dans l'ouvrage de Mohammed Rebzani⁵², on met l'accent sur les difficultés des jeunes d'origine non européenne relativement à leur insertion professionnelle. Bien que cet ouvrage constitue pour les gens d'ici un portrait de leurs cousins français, l'auteur propose le parrainage comme mesure afin de contrer la discrimination ethnique à l'embauche, en mettant en place divers programmes d'information et de sensibilisation afin de déterminer les nombreux processus psychosociaux qui sont les principaux responsables de la discrimination ethnique à l'embauche. Ainsi, on encourage la création de programmes qui auront pour mission de faire prendre conscience aux employeurs des pièges du jugement social porté à l'égard des jeunes d'origines étrangères et, en particulier, ceux appartenant aux minorités visibles. Au cours des entrevues d'embauche, ces jugements sociaux deviennent plus déterminants pour l'employeur que les compétences et le professionnalisme des personnes qu'il rencontre. En ce sens, le parrainage durant l'embauche par l'association d'employés et de futurs candidats (présentation de l'entreprise et des tâches selon l'emploi, visite guidée des lieux, etc.) pourrait être un moyen efficace qu'utiliserait un employeur afin de préserver la représentativité de son personnel.

Toutes ces démarches ne peuvent être efficaces que par la participation du personnel municipal, qui a présentement la tâche d'embaucher de nouveaux employés. Les fonctionnaires de tous les arrondissements et de tous les services doivent être rapidement sensibilisés à l'importance de la diversité, et ce, tant pour l'embauche que pour l'intégration de ces membres dans leurs nouvelles fonctions, en particulier pour les jeunes issus des minorités visibles.

⁵¹ Gouvernement du Canada, Direction générale de la recherche appliquée de Développement des ressources humaines Canada, Recherches stratégiques au sujet des jeunes Canadiens : Transitions école-travail, juin 2001, <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/sp-ps/arb-dgra/publications/research/2001docs/R-01-4-1/f/r>, p. 3.

⁵² Mohammed Rebzani, Des jeunes dans la discrimination, Presses universitaires de France, Paris, 2002, 191 p., résumé disponible sur Internet : <http://www.obsjeunes.qc.ca/f/veille/Axes/insertion/sociale/exclusion/Rebzani.htm>, p. 1.

D'ailleurs, il serait pertinent de créer un programme de parrainage; d'offrir un soutien à la maîtrise de la langue française; de faciliter l'accès à des postes de gestion; de reconnaître l'apport des jeunes des communautés culturelles, leurs initiatives, leurs efforts et les résultats obtenus par un programme spécial de reconnaissance, par des soirées « hommage », par l'octroi d'un prix mérite « interculturel », et d'intensifier la formation des employés dans le domaine des relations interculturelles afin de mieux « s'adapter personnellement à la diversité ethnoculturelle et à opérer professionnellement dans un environnement multiethnique ».⁵³

5.2.8 Favoriser l'embauche de jeunes issus des communautés autochtones

La Ville se doit d'accompagner les jeunes des communautés autochtones (amérindienne, inuite et métis) dans leur démarche d'intégration à la fonction publique municipale. La création d'un partenariat avec certains experts et intervenants de ces milieux pourrait être bénéfique pour l'intégration et la rétention des jeunes autochtones. À titre de référence, le collègue Marie-Victorin accueille chaque année des étudiants venus du nord du Québec dans un programme spécifique sur la culture inuite. La clientèle assistant à ces cours est majoritairement inuite. Le Centre Inter-Bandes des jeunes, situé dans le Centre d'amitié autochtone de Montréal, regroupe les jeunes autochtones de passage à Montréal. Il s'agit d'un regroupement de jeunes qui s'est donné pour mission de créer un endroit plaisant et sécuritaire afin de soutenir et de reconforter les jeunes autochtones qui vivent en milieu urbain.

On constate que l'afflux des jeunes autochtones dans les milieux urbains est un phénomène relativement nouveau. C'est d'ailleurs pour cette raison que le Centre Inter-Bandes des jeunes a créé un nouveau programme d'aide, « Ensemble contre la violence et les situations d'exclusion », en collaboration avec l'Université de Montréal⁵⁴, afin de contrer certaines problématiques sociales vécues par les jeunes autochtones. Malheureusement, une large proportion des autochtones qui habitent dans les centres urbains sont fréquemment en contact avec la justice pénale.⁵⁵ Plusieurs de ces jeunes qui vivent à Montréal ont beaucoup de difficulté à se trouver un emploi et à se constituer un cercle d'amis. Il faut trouver des moyens de briser le cycle vicieux des problématiques sociales en travaillant sur l'estime de soi grâce à des expériences valorisantes. Les préjugés entourant les communautés autochtones sont très présents et nuisent à l'embauche des jeunes. Grâce à des projets constructifs en cohésion, il serait possible d'augmenter leur sentiment d'appartenance à l'endroit de leur communauté et de faire valoir la fierté autochtone. L'embauche de deux jeunes autochtones au Jardin des Premières Nations du Jardin botanique en est un excellent exemple.

Les journées « fonctionnaire d'un jour » et les stages rémunérés pourraient attirer de nombreux jeunes autochtones et les inciter à postuler pour différents postes. De plus, un programme de promotion du patrimoine autochtone ainsi que de la richesse culturelle serait à prévoir. Afin d'aider le processus d'embauche, certains organismes pourraient en faire la promotion. Comme la problématique de la discrimination concerne autant les membres des minorités visibles que les membres des communautés autochtones, le parrainage et la formation des employés sur la réalité ethnoculturelle seraient des moyens efficaces pour soutenir l'effort des employeurs qui veulent favoriser cette représentativité au sein de leur personnel.

⁵³ Division des affaires interculturelles du Secrétariat administratif en collaboration avec le Service du personnel, Programme de formation institutionnelle en relations interculturelles, Ville de Montréal, 1997, p. 1.

⁵⁴ Emmanuel Morin, *Les jeunes autochtones de Montréal*, « Vivre au Sud, penser au Nord », vol. X, n° 8, Montréal, août 2003, p. 11.

⁵⁵ Carol Laprairie, *La surreprésentation des Autochtones dans les établissements correctionnels et les répercussions sur la prévention du crime*, Solliciteur général de Canada, 1992, www.sgc.gc.ca/publication/abor_corrections/199204_f.pdf, 7 août 2003.

5.2.9 Favoriser l'embauche des jeunes vivant avec un handicap ou à mobilité réduite

La Ville de Montréal a, depuis plusieurs années, réfléchi sur la situation des personnes handicapées et des personnes à mobilité réduite. En effet, le nombre total de personnes handicapées et de personnes à mobilité réduite sur le territoire montréalais est très important et il augmente de façon continue. En 1986, on dénombrait 136 290 personnes vivant avec un handicap à Montréal sur une population totale de 1 015 420 personnes. Dix ans plus tard, ce nombre s'élevait à 140 112 personnes handicapées sur un total de 1 015 770.⁵⁶ Il est essentiel de spécifier que ces données prennent en considération uniquement les personnes handicapées de façon permanente et ignorent les personnes vivant avec des limitations temporaires ou occasionnelles. Or, pour comprendre ces données, il est essentiel de définir les différents concepts afin de bien comprendre leur signification. D'abord, une personne vivant avec un handicap est une personne « limitée dans l'accomplissement d'activités normales et qui, de façon significative et persistante, est atteinte d'une déficience physique ou mentale ou qui utilise régulièrement une orthèse, une prothèse ou tout autre moyen pour pallier son handicap »⁵⁷ alors qu'une personne à mobilité réduite est une « personne qui peut avoir des problèmes de mobilité dus à l'âge ou à sa taille, qui peut se retrouver avec un plâtre, des béquilles à la suite d'un accident ».⁵⁸

Depuis 1974, la Ville a pris de nombreuses initiatives en regard de ces groupes de personnes.⁵⁹ Le document intitulé *La Ville de Montréal et les personnes handicapées. Cadre de référence* retrace bien l'historique de l'évolution de l'action de la Ville en regard de cette question. Comme il est possible de le constater à la lecture de ce document, ce n'est que depuis peu que trois tables statutaires de concertation sont en action : celle des loisirs, celle de La Ronde et celle sur l'accessibilité. Dans le cadre de cet avis, une attention particulière sera portée à l'accessibilité. En effet, le document nommé précédemment propose de multiples recommandations, qui seront reprises, pour la plupart, dans le rapport du Groupe de travail sur l'accessibilité intitulé « Pour une ville sans limites ». Les recommandations qui seront ici traitées sont celles qui ont un lien avec la situation de l'emploi pour les personnes vivant avec un handicap ou pour les personnes ayant une mobilité réduite. L'objectif principal visé par ces rapports était « l'accessibilité universelle », qui consiste en l'élimination des barrières physiques pouvant limiter une personne dans l'accomplissement de ses activités de tous les jours. À ce titre, le cadre de référence publié en 2000 et le rapport du groupe de travail sur l'accessibilité suggèrent des modifications par rapport au cadre architectural. L'accessibilité architecturale concerne principalement les personnes ayant des limitations motrices, visuelles et auditives. Effectivement, plusieurs édifices de la Ville de Montréal ne sont pas adaptés aux besoins des personnes vivant avec un handicap ou à ceux des personnes ayant une mobilité réduite. Bien que les nouvelles constructions tiennent compte de la réalité de ces gens, celles qui sont plus anciennes n'ont pas toujours été construites en fonction de ces personnes. Ainsi, les deux documents suggèrent que les anciens établissements soient modifiés afin que toute la population soit accommodée sur le plan de l'accessibilité physique.

En ce qui concerne le domaine de l'emploi, la situation est généralement très difficile pour les personnes vivant avec un handicap ou pour celles qui ont une mobilité réduite. Comme le démontre le tableau suivant, le taux d'activité de ces personnes est beaucoup plus faible que celui de la population vivant sans handicap.

⁵⁶ Les personnes handicapées et mobilité réduite, La Ville de Montréal et les personnes handicapées, Cadre de référence, Ville de Montréal, Montréal, p. 56.

⁵⁷ Les personnes handicapées et mobilité réduite, La Ville de Montréal et les personnes handicapées, Cadre de référence, Ville de Montréal, Montréal, p. 62.

⁵⁸ Les personnes handicapées et mobilité réduite, La Ville de Montréal et les personnes handicapées, Cadre de référence, Ville de Montréal, Montréal, p. 63.

⁵⁹ « La Ville de Montréal et les personnes handicapées. Cadre de référence », Ville de Montréal, Montréal, 2000.

TAUX D'ACTIVITÉ PRODUCTIVE ET DE TRAVAIL DES PERSONNES HANDICAPÉES VS PERSONNES NON HANDICAPÉES

Territoire	Taux d'activité des 15 ans ou plus		Taux d'activité des hommes		Taux d'activité des femmes	
	Sans incapacité	Avec incapacité	Sans incapacité	Avec incapacité	Sans incapacité	Avec incapacité
Île de Montréal	64,4%	20,6%	71,9%	28,0%	57,6%	15,0%
Province de Québec	66,0%	21,7%	75,0%	28,0%	58,0%	15,8%

Il est possible de constater que, dans l'ancienne Ville de Montréal, seulement 20,6 % des personnes vivant avec une ou plusieurs incapacités faisaient partie de la population active. Ce pourcentage est très faible lorsqu'il est comparé avec celui des personnes vivant sans incapacité. De plus, le salaire des personnes vivant avec une ou plusieurs incapacités est généralement beaucoup plus faible que celui de celles vivant sans incapacité. À la lecture du tableau suivant, on remarque que le revenu moyen des hommes vivant avec une incapacité est inférieur de 11 000 \$ à ceux vivant sans incapacité. La situation est également inquiétante pour les femmes, avec une différence de près de 6 000 \$.

REVENU TOTAL MOYEN DES PERSONNES HANDICAPÉES VS PERSONNES NON HANDICAPÉES EN 1996

Territoire	Revenu total moyen des hommes		Revenu total moyen des femmes	
	Sans incapacité	Avec incapacité	Sans incapacité	Avec incapacité
Île de Montréal	29 280 \$	18 237 \$	19 884 \$	13 906 \$
Province de Québec	29 553 \$	17 758 \$	18 379 \$	12 696 \$

Source : Statistique Canada, 1996; OPHQ, 1999.

En ce qui concerne le domaine de l'emploi et les mesures spéciales d'accueil, le rapport intitulé « Pour une ville sans limites » proposait qu'une formation générale s'adresse spécialement au personnel de la fonction publique municipale en ce qui a trait aux personnes handicapées ou à mobilité réduite. Celle-ci doit être jumelée à une sensibilisation de la population. L'emploi est souvent fermé à la majorité des personnes vivant avec un handicap, car il n'y a pas de mesures d'intégration au milieu de travail s'adressant spécifiquement à ce groupe de personnes. Il faudrait, selon les recommandations de ce rapport, que les services soient adaptés et que l'accueil de stagiaires vivant avec un handicap soit plus important. Ce document insiste également sur l'importance de transmettre l'information concernant les emplois disponibles aux associations de personnes handicapées. Donc, ce document propose surtout des mesures spéciales d'accueil et la sensibilisation par les communications destinées au grand public afin que la population réussisse à percer le mur des préjugés et de l'ignorance. À titre de référence, des initiatives réalisées par des organismes communautaires spécialisés comme Action main-d'œuvre, service spécialisé de main-d'œuvre pour les personnes ayant des limitations sur le plan intellectuel, sont un bon exemple. Cet organisme a conçu un guide de référence pour l'intégration en emploi et développe des projets en emploi. Notamment, il offre la possibilité aux employeurs de créer un emploi pour une personne ayant des limitations sur le plan intellectuel tout en bénéficiant d'une aide financière gouvernementale en utilisant une subvention offerte par Emploi-Québec.

De nombreuses améliorations ont été apportées à la situation des personnes handicapées et de celles ayant une mobilité réduite. Plusieurs actions doivent encore être réalisées afin d'améliorer les conditions de vie et de travail de ces personnes. D'ailleurs, en ce qui concerne la relève et l'intégration des personnes handicapées au sein de la fonction publique montréalaise, il serait intéressant d'appliquer les différentes recommandations proposées à l'intérieur des rapports mentionnés précédemment.

5.3 VOLET INTÉGRATION

5.3.1 Mentorat : aménager et réduire le temps de travail

Pour assurer une relève compétente et efficace, il est essentiel de favoriser la transmission des connaissances entre jeunes et moins jeunes. Bon nombre de travailleurs d'expérience quitteront leur travail au cours des prochaines années. S'il n'y a pas de transmission des différents savoirs, un problème se pose : la perte d'expertise et d'expérience. De ce fait, les nombreux départs à la retraite doivent nécessairement être accompagnés d'une transmission efficace entre les nouveaux employés et ceux optant pour la retraite.

Déjà implanté au fédéral et au provincial, le programme de mentorat constitue l'un des éléments clés des plans d'action de ces deux paliers gouvernementaux. À ce titre, le gouvernement du Québec a lancé le projet pilote de mentorat à l'automne 2001 pour l'ensemble de ses nouveaux employés.⁶⁰ « Ce programme vise l'intégration progressive des nouveaux employés appelés à assurer la relève et a pour principal objectif le transfert des acquis et des expériences des employés plus expérimentés aux nouveaux employés. La création d'un programme de mentorat représente donc une pratique qui permet de maximiser l'implication des personnes d'expérience. »⁶¹ Le mentorat constitue une pratique idéale pour relever ce type de défi puisqu'il est une « relation privilégiée d'aide et d'apprentissage entre une personne expérimentée et crédible au sein de l'organisation et une personne moins expérimentée et désireuse d'apprendre, et permet le transfert de la culture et des réseaux ». ⁶² En effet, il implique la présence d'un mentor, disponible et expérimenté, sur qui on peut se fier pour des conseils, avec qui on peut discuter et qui peut procurer un accompagnement dans la résolution de problèmes de tout ordre. Cela constitue sans aucun doute la clé du succès pour une carrière enrichissante et motivante dans la fonction publique municipale.

⁶⁰ Pierre Thérault, « Les mentors à la rescousse de la fonction publique », *Les Affaires*, 29 juin 2002, p. 35.

⁶¹ Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du trésor, décembre 2002, p. 17.

⁶² Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du trésor, décembre 2002, p. 19.

À ce titre, il faudrait repérer des personnes intéressées à devenir mentors et créer un réseau de mentors disponibles et engagés. Il serait nécessaire de bien choisir les mentors et de les former à l'exercice de leur rôle afin que ces derniers saisissent bien comment transmettre les ingrédients essentiels permettant le bon fonctionnement de leur organisation.

AVANTAGES DU MENTORAT POUR...

La Ville	<ul style="list-style-type: none"> + Employés rapidement intégrés au milieu de travail + Transmission des valeurs organisationnelles entre les générations + Bonne communication entre les employés + Diminution des coûts occasionnés par le renouvellement des employés
Les mentors	<ul style="list-style-type: none"> + Satisfaction à partager son savoir et fierté de participer à la formation de la relève + Invitation au dépassement + Défi stimulant
Les mentorés	<ul style="list-style-type: none"> + Meilleure connaissance des façons de faire et des enjeux de la fonction publique + Accueil permettant de bien connaître la culture de l'organisation + Capacité de faire des choix éclairés + Conseils judicieux et utiles + Autonomie professionnelle accrue + Sentiment d'être soutenu et reconnu

Somme toute, le bien-fondé de cette forme de parrainage a bel et bien été démontré par les expériences pilotes de mentorat actuellement en cours dans 42 ministères et organismes au gouvernement provincial depuis l'automne 2001.⁶³

⁶³ Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du trésor, déc. 2002, p. 18.

5.3.2 Créer un programme de stages pour nouveaux diplômés

Il est important de favoriser une bonne intégration des employés appelés à assurer la relève. Il est en effet essentiel de mettre en place un processus structuré d'accueil et d'intégration des nouveaux fonctionnaires, car le renouvellement de la fonction publique implique l'arrivée de nouveaux employés qui doivent être familiarisés avec les rouages de leur organisation. Tout comme le mentorat, les stages constituent un autre moyen très bénéfique permettant aux nouveaux employés de bien s'intégrer à leur nouveau milieu de travail. Surtout, les stages facilitent l'acquisition d'une expérience pratique en milieu de travail. Comme cela a été mentionné précédemment, de nombreux stages existent déjà au sein de la fonction publique municipale. Or, l'instauration d'un plan d'action intégré est suggérée.

Les stages en place devraient être plus nombreux, mieux encadrés, mieux organisés et d'une plus longue durée afin d'en maximiser les bienfaits pour les jeunes : une meilleure intégration au système municipal, une acquisition accrue des compétences et des connaissances, une plus grande autonomie, une augmentation de rétention à la fonction publique municipale, etc.

En ce qui a trait à l'encadrement, la fonction publique municipale pourrait se baser sur les méthodes exploitées par les différents établissements universitaires pour les stages offerts aux futurs enseignants. Effectivement, dans les baccalauréats en enseignement offerts par la majorité des universités de Montréal, un programme de stages fait partie intégrante de la formation des étudiants. Une formation en enseignement s'échelonne sur une durée de quatre ans. Au cours de cette période, des stages doivent être réalisés par les étudiants chaque année de leur formation. Le premier stage consiste en un stage d'observation afin que les étudiants s'approprient leur futur milieu de travail. Le deuxième stage constitue un premier stage pratique, où le futur enseignant est appelé à prendre en charge la moitié de la tâche de son maître-associé. Au cours du troisième stage, l'étudiant en enseignement doit prendre, sous sa responsabilité, les deux tiers de la tâche de son tuteur pour enfin, au cours de sa quatrième et dernière année,

effectuer un stage où il est appelé à prendre l'entière responsabilité de la tâche complète d'un enseignant à temps plein. Ainsi, il est possible de constater que l'intégration des étudiants dans leur milieu de travail est graduelle puisque les stages sont de plus en plus longs et que la prise en charge de la tâche d'un enseignant à temps plein est progressive.

Par ailleurs, les universités fournissent aux étudiants les services de ce qu'ils appellent un « agent de stage ». Ce dernier a comme responsabilités de trouver un enseignant et une école pour chacun des étudiants. Enfin, le maître-associé, c'est-à-dire l'enseignant qui prend un étudiant en enseignement sous sa responsabilité, voit sa tâche en enseignement s'alléger puisque sa commission scolaire lui octroie des périodes de libération qui sont rémunérées.

Ainsi, si l'on se base sur l'expérience des stages offerts aux futurs enseignants, il est possible de constater qu'il serait avantageux, pour les futurs fonctionnaires, de faire une intégration progressive au sein de la fonction publique. Tout au long de leur formation, les jeunes devraient avoir la possibilité de réaliser des stages, et ce, de manière graduelle. De plus, il serait bénéfique que la fonction publique municipale encadre davantage les stages, notamment par la création de postes d'« agent de stage » ayant pour fonction de trouver une place de stage pour les étudiants afin que ces derniers puissent parfaire leur formation. En somme, la fonction publique montréalaise devrait offrir un meilleur encadrement en ce qui concerne les stages proposés aux étudiants. Cela implique nécessairement un allègement de tâche pour les personnes appelées à encadrer les jeunes afin que celles-ci puissent assurer un meilleur encadrement et un meilleur suivi des stagiaires.⁶⁴

⁶⁴ Comité national des jeunes de la CSN, Des syndicats pour les jeunes... Des jeunes pour les syndicats, Guide syndical pour une meilleure intégration des jeunes au nom du renforcement de la solidarité, Montréal, Comité national des jeunes de la CSN, mai, 1999.

Dans un autre ordre d'idées, il serait favorable, dans la mesure où cela peut s'appliquer, d'allonger la durée des stages afin de permettre aux jeunes stagiaires de s'intégrer réellement à leur milieu de stage et d'approfondir la connaissance de l'emploi expérimenté. En effet, les stages actuellement proposés dans le cadre des programmes de formation des institutions scolaires se caractérisent par une durée variable d'un maximum de trois mois. Bien que cela permette aux stagiaires de se familiariser avec leur futur milieu de travail, il est à noter que ces derniers ont rarement la possibilité de mener à terme les projets qu'ils ont commencés. Il serait donc favorable d'augmenter la durée des stages afin que les étudiants élaborent des projets, les réalisent et les évaluent. En plus d'accroître la durée des stages, il serait intéressant d'augmenter le nombre de stages offerts par la Ville et qui peuvent mener à un emploi permanent. Il faudrait notamment intensifier le recours aux stagiaires pour des domaines professionnels très spécialisés ou en pénurie. En effet, comme cela a été mentionné précédemment, les départs à la retraite prendront effet au cours des dix prochaines années. Cette affirmation est particulièrement vraie en ce qui concerne les gestionnaires de la Ville, dont l'âge moyen est actuellement d'environ 50 ans.⁶⁵ Il serait donc avantageux de recruter des personnes en voie de terminer une maîtrise ou ayant obtenu récemment une maîtrise dans des secteurs d'activité préalablement déterminés. Il faudrait également mettre en place un programme de relève en gestion pour les fonctionnaires afin qu'ils puissent accéder plus rapidement à des emplois de cadre. Certains stages pourraient également être crédités et d'autres rémunérés.

5.3.3 Faciliter les retraites progressives et favoriser le parrainage

Afin de favoriser le transfert des connaissances entre le personnel expérimenté et la relève, il serait bénéfique de faciliter les retraites progressives. Les travailleurs plus âgés et avec plus d'expérience sont, sans contredit, les personnes les plus appropriées pour transmettre les différents savoirs aux nouveaux arrivants. Néanmoins, il faudrait adapter les régimes de retraite afin qu'ils permettent le transfert des connaissances et l'intégration progressive des jeunes. Plusieurs contraintes font alors surface. D'abord, il faudrait que les retraités progressifs puissent profiter à la fois de leur salaire à titre d'employé à temps partiel et recevoir une partie du paiement de leur régime de retraite pour la partie non travaillée. Or, pour être considéré comme un pensionné selon le régime de retraite, il faut que l'employé ait cessé de travailler complètement. L'employé qui désire bénéficier d'une retraite progressive doit donc accepter une baisse de ses revenus.⁶⁶ Il serait donc essentiel d'adapter les régimes de retraite du secteur public et parapublic aux dispositions prévues par la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* concernant la retraite progressive en s'assurant que ces dispositions encouragent le retraité à réduire son temps de travail et lui permettent d'augmenter ses années de service et son traitement moyen pour la partie travaillée. Les heures travaillées seraient donc payées par l'employeur alors que la CARRA (Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances) octroierait des prestations pour les heures non travaillées.⁶⁷ Somme toute, il faudrait donc établir des conditions de retraite avant terme afin que le personnel expérimenté puisse transmettre de façon graduelle ses connaissances à la relève et pour faciliter l'intégration progressive de nouveaux membres dans la fonction publique municipale.

⁶⁵ « Portrait résumé de l'effectif », Service des ressources humaines, Division de la planification de la main-d'œuvre et gestion de la relève, Ville de Montréal, octobre 2003.

⁶⁶ Avis de retraite, Conseil permanent de la Jeunesse, *op.cit.*, p. 74.

⁶⁷ D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages!, rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, novembre 2001, p. 55.

5.3.4 Actualiser deux projets pilotes

Dans le cadre du présent avis, le CjM propose à la Ville de Montréal deux projets pilotes. Ces projets pilotes sont issus tant d'instances municipales que de groupes communautaires. Ces projets représentent deux façons originales d'appliquer plusieurs des recommandations citées précédemment.

Projet pilote n° 1

PROJET D'INTÉGRATION EN EMPLOI À LA VILLE DE MONTRÉAL PAR ACTION MAIN-D'ŒUVRE ET LE CRADI

INTRODUCTION

Les organismes Action main-d'œuvre et le Comité régional des associations pour la déficience intellectuelle (CRADI) s'unissent pour soumettre un projet à la Ville de Montréal.

Action main-d'œuvre est un service spécialisé de main-d'œuvre (SSMO), à but non lucratif, qui offre des services d'intégration en emploi aux personnes ayant des limitations sur le plan intellectuel et qui a une entente de service avec Emploi-Québec dans le cadre du programme Services d'aide à l'emploi.

Le CRADI est un regroupement d'organismes œuvrant auprès des personnes qui présentent une déficience intellectuelle dont le mandat consiste à défendre les droits et à faire la promotion des intérêts de ces personnes.

Le projet qui est soumis consiste essentiellement à permettre à des jeunes présentant une déficience intellectuelle de vivre une expérience de travail rémunéré à la Ville de Montréal; ce projet s'inscrit dans la poursuite des objectifs de développement de l'employabilité, d'insertion socioprofessionnelle et d'intégration en emploi. Les promoteurs profitent du renouvellement de la fonction publique de la Ville de Montréal pour mettre de l'avant une clientèle méconnue.

Pour bien situer le projet, voici d'abord une présentation de la clientèle, entre autres de ses besoins, puis un aperçu de la formation qui sera offerte aux personnes qui accueilleront ces nouveaux employés; sera ensuite dressée une liste des postes que ces employés pourraient occuper en tenant compte des intérêts exprimés par cette clientèle. Enfin, les programmes ou subventions qui pourraient soutenir l'intégration de ces personnes seront présentés.

CLIENTÈLE VISÉE ET PERSPECTIVES D'EMPLOI

Les personnes ayant une déficience intellectuelle représentent 3 % de la population. Parmi celles-ci, 80 % ont une déficience que l'on qualifie de légère, mais qui ne leur permet pas de terminer des études secondaires. Avec leur faible scolarité, leur taux d'emploi est d'environ 25 %, ce qui est nettement inférieur à celui de la moyenne de la population qui se situe autour de 55 %. En effet, on sait qu'il est pratique courante, surtout pour les grandes entreprises et organisations, de demander aux candidats de détenir un diplôme d'études secondaires. En ce sens, les personnes ayant une déficience intellectuelle subissent une exclusion systémique du marché du travail.

BESOINS D'ENCADREMENT EN EMPLOI DE LA CLIENTÈLE

La personne ayant une déficience intellectuelle a besoin, pour réussir à intégrer un emploi, qu'on lui offre :

- un soutien professionnel pour évaluer ses capacités*;
- un accompagnement dans ses démarches d'emploi*;
- un milieu de travail sensibilisé à ses besoins;
- un poste qui comporte des tâches non spécialisées;
- une formation à l'emploi adaptée à ses capacités d'apprentissage;
- une supervision étroite et quotidienne;
- une aide financière pour compenser un taux plus faible de productivité, s'il y a lieu*;
- un suivi professionnel pour favoriser son maintien en emploi*.

*Services offerts par le SSMO.

SENSIBILISATION ET FORMATION DU PERSONNEL

Un conseiller en emploi et un agent d'intégration du SSMO peuvent offrir des sessions de formation à l'ensemble du personnel qui aura à côtoyer, superviser et encadrer une personne ayant une déficience intellectuelle et qui intègre un emploi dans leur service ou département. Cette formation sera élaborée sur mesure en fonction des besoins du milieu. À cette fin, le *Guide de référence pour l'intégration à l'emploi des personnes ayant une déficience intellectuelle légère*, rédigé par Carole Gravel, superviseure clinique au SSMO, est tout à fait approprié et servira de document de référence pour chacun des participants.

INTÉRÊTS PROFESSIONNELS ET POSTES POUVANT ÊTRE OCCUPÉS

En mars 2000, une démarche exploratoire d'évaluation de l'employabilité de la clientèle ayant une déficience intellectuelle permettait d'établir les principaux domaines d'intérêts professionnels de cette clientèle.

Ainsi, les domaines d'intérêts les plus marqués pour les 893 personnes évaluées sont :

- le travail à l'intérieur (69 %);
- avec d'autres personnes (63 %);
- de façon routinière et répétitive (56 %).

Les postes les plus demandés sont :

- assembleur/emballeur (34 %);
- manœuvre sur chaîne de production (16 %);
- aide générale de bureau (13 %);
- aide en alimentation (14 %);
- préposé à l'entretien ménager (14 %);
- trieur de matières recyclables (12 %);
- préposé au classement et à la photocopie (10 %).

À titre d'exemple, à l'intérieur de la fonction publique municipale, ces personnes pourraient occuper des postes adaptés dans les domaines suivants :

- préposé à la bibliothèque;
- préposé à l'entretien des arénes;
- aide général dans un bureau administratif;
- préposé à la distribution du courrier;
- etc.

PROGRAMMES ET SUBVENTIONS D'AIDE À L'INTÉGRATION EN EMPLOI

Contrat d'intégration au travail

Le Contrat d'intégration au travail (CIT) est un programme d'aide financière géré par Emploi-Québec qui est offert à l'employeur qui embauche une personne handicapée. Le CIT vient compenser le manque à gagner de l'employeur lié au taux de productivité plus faible. Le taux de la subvention est établi en fonction de la productivité de la personne pour un maximum équivalant au salaire minimum d'une semaine de 40 heures. Le CIT est renouvelé annuellement aussi longtemps que les besoins le justifient.

Fonds d'intégration au travail des personnes handicapées

Le Fonds d'intégration au travail des personnes handicapées (FITPH) est un programme de Développement des ressources humaines du Canada (DRHC) géré par le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) pour personnes handicapées. Le FITPH vise entre autres le développement de l'employabilité, la préparation et l'intégration à l'emploi.

Projet pilote n° 2

PROJET DE STAGES À LA VILLE DE MONTRÉAL POUR LES MINORITÉS VISIBLES PRÉPARÉ EN COLLABORATION PAR LE BUREAU DES RELATIONS INTERCULTURELLES ET LE SERVICE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET COMMUNAUTAIRE

CONTEXTE

Le projet de stages pour les minorités visibles à la Ville s'inscrit dans la foulée du suivi du Sommet de Montréal et des chantiers qui sont en préparation actuellement. De façon plus spécifique, le projet vient s'ancrer dans le cadre de l'atelier 3.5 sur l'équité, l'accessibilité et la diversité. Il répond aux objectifs généraux énumérés au sous-chantier 3.5.1, Volet 3 « Mise en œuvre d'un Chantier visant à soutenir l'inclusion socio-économique des groupes des minorités visibles et des communautés ethnoculturelles vivant de l'exclusion ».

Le projet a été soumis par un organisme partenaire de l'arrondissement Plateau Mont-Royal, l'Hirondelle, services d'accueil et d'intégration des immigrants. Le projet vise la sensibilisation des employeurs à l'embauche des jeunes des communautés culturelles et des minorités visibles. Le promoteur aimerait que la Ville soit partenaire de son projet et fournisse des offres de stages. Compte tenu que la Ville représente un employeur important et qu'il dispose de toute une panoplie de postes dans différents corps d'emploi dans ses divers services municipaux et bureaux d'arrondissement, le projet soumis mérite d'être examiné attentivement. À la suite de l'analyse du dossier, voici un canevas de base pouvant servir de guide dans les démarches à entreprendre afin de pouvoir donner suite au projet :

CLIENTÈLES VISÉES PAR LE PROJET

- Jeunes des minorités visibles, âgés de 18 à 35 ans prioritairement mais pas exclusivement.
- Pas ou peu d'expérience de travail au Canada.
- Immigrants nouvellement arrivés au Québec (cinq ans ou moins) avec statut d'immigrants reçus, résidents permanents ou citoyens canadiens.
- Connaissance relativement bonne du français.
- Personnes intéressées par des emplois dans des secteurs d'activité professionnelle ou par des emplois de cols blancs à la Ville.

SERVICES ET ARRONDISSEMENTS CIBLÉS

Pour combler les demandes des stages susceptibles de répondre aux besoins des partenaires, certains services et arrondissements seront ciblés, mais éventuellement tous les arrondissements seront mis à contribution.

Services ciblés

- Ressources humaines
- Sports et loisirs
- Développement culturel
- Développement social et communautaire
- Parcs, jardins et espaces verts
- Travaux publics et environnement

Arrondissements suggérés

- Saint-Laurent
- LaSalle
- Verdun
- Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce
- Saint-Michel/Villeray/Parc-Extension
- Montréal-Nord
- Ahuntsic/Cartierville

DURÉE ET RÉMUNÉRATION

- De trois à six mois
- Stage rémunéré (salaire minimum plus bonification par le service ou l'arrondissement qui embauche)

SOURCES DE FINANCEMENT POTENTIEL

- Emploi-Québec
- CAMO – Personnes immigrantes
- MRCI
- MAMM
- Patrimoine canadien
- Ville de Montréal

NOMBRE DE STAGIAIRES

- 2004 : 25
- 2005 : 50
- 2006 : 100

PROCESSUS DE DIFFUSION, SÉLECTION, RÉFÉRENCE ET RECRUTEMENT

- Demandes de stages faites par des organismes partenaires.
- Offres de postes disponibles pour les services et les arrondissements.
- Diffusion des postes de stages disponibles par les services municipaux et les arrondissements après entente avec ceux-ci.
- Préparation et sélection des candidats par les organismes partenaires en fonction des critères et de la nature des postes.
- Référence des candidats au comité de sélection.
- Recrutement par les responsables des ressources humaines des services centraux et des arrondissements.

ENCADREMENT ET SUPERVISION

Responsabilité : Ville de Montréal – Services et arrondissements touchés.

Principe appliqué : jumelage avec un employé responsable selon le principe du tutorat.

SUIVI APRÈS LE STAGE

Responsabilité : organismes partenaires pour suivi et placement en emploi.

ÉVALUATION DU PROJET

- Bureau des relations interculturelles, Service du développement social et communautaire, responsables des ressources humaines et organismes partenaires.
- Évaluation sur une base trimestrielle pour le bon déroulement du projet.

OBSTACLES À LA MISE EN PLACE DU PROJET

Dans le contexte du chantier sur la réorganisation municipale avec tous les effets que cela risque de provoquer sur les structures actuelles et le partage des responsabilités entre la ville centrale et les arrondissements, la disponibilité des employés risque d'être limitée. Le repérage de bénévoles ou de tuteurs pour participer au projet sera moins aisé dans ces circonstances.

- Négociation d'une entente avec les syndicats concernés (professionnels et cols blancs) pour ouverture de stages à la Ville.
- Ententes à négocier pour le financement des différentes étapes du projet :
 - Préparation des candidats;
 - Promotion et diffusion des offres de stages;
 - Rémunération des stages (salaire et conditions à déterminer);
 - Suivi pour l'aide au placement en emploi;
 - Évaluation du projet et production d'un bilan annuel avec recommandations;
 - Partage des coûts du projet;
 - Négociation d'ententes avec les partenaires communautaires et institutionnels.

RECOMMANDATIONS

Le projet de stage d'insertion à la Ville de Montréal n'est pas nouveau en soi. Un projet similaire avec les cols bleus de la Ville dans le cadre du programme « Espoir Jeunesse » a déjà été réalisé en 1999-2000. Cependant, en ciblant mieux la clientèle, en s'associant avec plusieurs partenaires intéressés et possédant une bonne expertise sur le plan de l'insertion en emploi, en définissant clairement les mandats de chacun des intervenants, en précisant les responsabilités de chacun des partenaires et en obtenant un financement à coûts partagés, le projet pourrait avoir un impact positif dans le milieu.

La campagne de recrutement devrait être ciblée en fonction de la demande spécifique de stages, et la mobilisation des tuteurs pour l'encadrement des participants devrait commencer par la sollicitation d'appuis auprès des directeurs de services et d'arrondissements.

La promotion efficace du projet dans l'ensemble de la Ville de Montréal ne saurait se réaliser sans la conception et la mise en place d'un plan de communication bien structuré.

La gestion centralisée de ce type de projet et les modalités de partenariat avec les arrondissements devraient faire l'objet d'une réflexion afin d'explorer les avenues favorisant la réalisation du projet.

Il faut profiter de la conjoncture favorable actuellement dans le cadre des suivis du Sommet de Montréal pour arrimer des actions et des projets qui reflètent les préoccupations et les intérêts des divers acteurs socio-économiques à Montréal et de ses citoyens de toute origine. La nouvelle Ville de Montréal a la responsabilité de trouver des modes ingénieux et créatifs favorisant l'accès aux nouveaux arrivants à une première expérience de travail au Québec et leur permettant une intégration harmonieuse à la société d'accueil montréalaise.

ANALYSE DES RÉSULTATS DU SONDAGE

En octobre 2003, afin d'appuyer les différentes recommandations proposées à l'intérieur de cet avis, 555 questionnaires furent distribués auprès des 27 arrondissements et des 10 services municipaux (répartis en 15 directions) de la Ville de Montréal. En fait, pour chacun des services centraux et pour chaque arrondissement, 10 questionnaires devaient être remplis par des gestionnaires et 5 par des jeunes fonctionnaires âgés de 30 ans ou moins. De ce nombre, 68,8 % des questionnaires ont été remplis : 127 des 185 jeunes et 248 des 370 gestionnaires ont retourné les questionnaires; 7 répondants sont classés dans la catégorie « gestionnaire âgé de 30 ans ou moins » puisqu'ils étaient âgés de 30 ans ou moins et qu'ils occupaient une fonction de gestionnaire. Ainsi, l'analyse porte sur 382 questionnaires. Pour les arrondissements, le taux de participation est de 74 % (20 des 27 arrondissements) et, pour les services, il est de 66,6 % (10 des 15 directions issues des services centraux).

Les sondages distribués auprès de plusieurs fonctionnaires comportaient 24 questions, dont 18 étaient des questions fermées et 6 étaient des questions ouvertes. De ce fait, les répondants avaient la possibilité de partager leur point de vue et d'émettre plusieurs suggestions. Le sondage était divisé en six sections : la première devait être remplie par l'ensemble des répondants et s'intitulait « Identification du répondant ». Des 24 questions, la question 8 a dû être éliminée. En effet, le taux de participation à cette question fut trop faible puisque seulement 90 des 382 fonctionnaires y ont répondu. Cette question se lisait comme suit : « Au cours de la dernière année, votre service a-t-il participé à un ou plusieurs des programmes de stages offerts par la Ville de Montréal? » Il en est de même pour les questions 22 et 23.

Ce sondage brosse un aperçu de la perception qu'avaient les répondants de la question du renouvellement de la fonction publique municipale, au moment où ils l'ont rempli.

6.1 ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

La section 2 du sondage, qui fut remplie par plusieurs fonctionnaires de la Ville de Montréal, s'adressait particulièrement aux gestionnaires des différents services et arrondissements. Cette section comprenait trois questions, soit les questions 4, 5 et 6. D'abord, en ce qui concerne la question 4, elle tentait de déterminer les raisons qui expliquent la faible représentativité des jeunes âgés de 30 ans ou moins au sein de la fonction publique municipale montréalaise.

FAIBLE REPRÉSENTATIVITÉ DES JEUNES ÂGÉS DE 30 ANS OU MOINS

	Nombre de répondants	Pourcentage (%)
Nombre d'années d'expérience exigé	88	34
Trop d'encadrement	17	7
Manque de ressources financières	23	9
Gel de l'embauche	174	68
Réduction du nombre de postes offerts	162	63
Manque de temps pour encadrer	42	16
Toutes ces réponses	9	4
Autres	39	15

La lecture du tableau précédent montre bien que trois principaux facteurs furent soulevés par les gestionnaires de la Ville en ce qui concerne la faible représentativité des jeunes au sein de la fonction publique municipale. D'abord, il semblerait que le gel de l'embauche, amorcé au cours des années 1980, ainsi que la réduction du nombre de postes offerts expliqueraient en grande partie la faible représentativité des jeunes dans la fonction publique, particulièrement à des postes permanents. Le nombre d'années d'expérience exigé semble également être un frein à l'emploi pour les jeunes. En plus des différents facteurs présentés dans le tableau précédent, certains gestionnaires ont soulevé d'autres motifs qui pourraient expliquer la faible représentativité des jeunes dans des postes permanents. Ceux-ci sont regroupés dans le tableau suivant.

Motif	Nombre de fois soulevé
Manque de diffusion des postes offerts (diffusion des postes se faisant presque uniquement dans l'organisation)	3
Manque d'information sur la procédure à suivre pour obtenir un emploi ou une permanence au sein de la fonction publique municipale	4
Manque de postes permanents (attrition des postes au moment des départs à la retraite)	4
Rigidité de la convention collective (complexité à obtenir la permanence, difficultés syndicales, etc.)	7
Rigidité des examens	6
Faible sécurité d'emploi pour les employés à statut précaire	3
Absence de mentorat	1
Manque d'intérêt des jeunes (peu de défis, image négative de la fonction publique municipale)	10
Fonction publique surtout comblée par des <i>baby-boomers</i>	1

La question 5 visait à soulever les moyens utilisés par les différents services et arrondissements afin de faire connaître leurs offres d'emploi à la clientèle jeunesse.

MOYENS UTILISÉS POUR FAIRE CONNAÎTRE LES OFFRES D'EMPLOI À LA CLIENTÈLE JEUNESSE

	Nombre de répondants	Pourcentage (%)
Les salons d'emploi	27	11
Communiqués/annonces dans les journaux	140	55
Affichage ou envoi de communiqués dans les cégeps et les universités du Québec	120	47
Autres	65	25

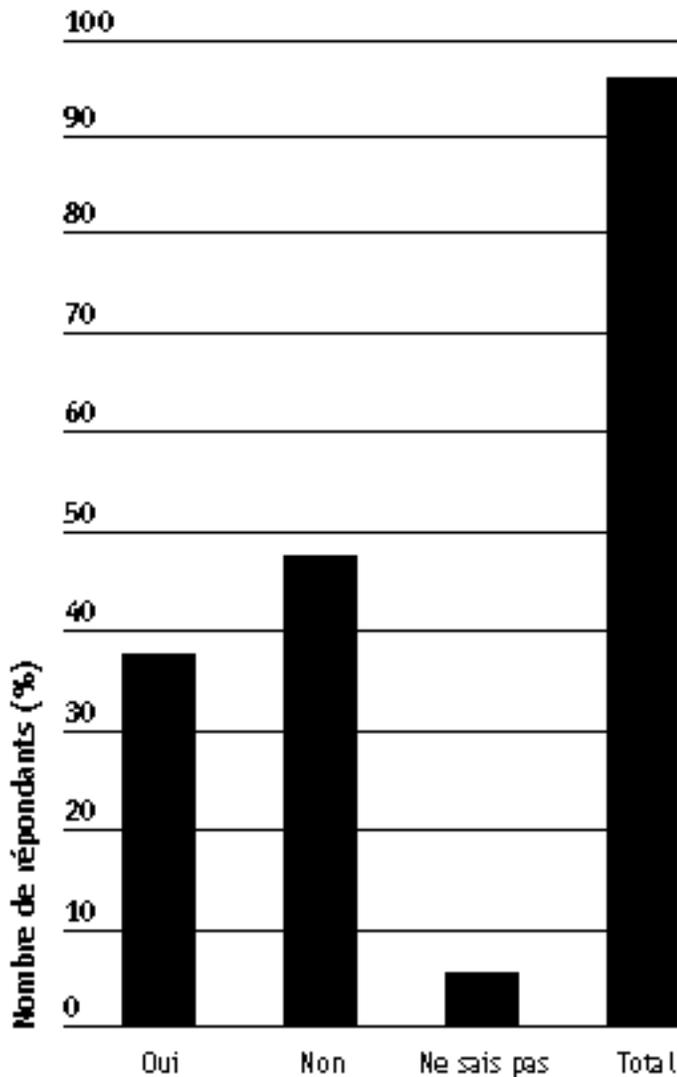
Pour la question 5, 61 gestionnaires ont déterminé quels étaient les autres moyens qu'ils utilisaient afin de faire connaître leurs offres d'emploi à la clientèle jeunesse.

AUTRES MOYENS UTILISÉS POUR FAIRE CONNAÎTRE LES OFFRES D'EMPLOI À LA CLIENTÈLE JEUNESSE

Moyen	Nombre de répondants
De bouche à oreille	2
Intranet	4
Réseaux	3
Lotus	1
Liens avec des établissements scolaires	5
Site Internet	9
Journal local ou brochure	3
Affichage au Carrefour jeunesse emploi	2
Diffusion interne (communiqués)	4
Jobboom	2
Centres locaux d'emploi	3

L'une des questions du sondage, soit la question 6, portait sur la qualité de la diffusion des offres d'emploi de la fonction publique montréalaise. Cette question s'adressait tout particulièrement aux gestionnaires de la Ville. À la question « Trouvez-vous que les offres d'emploi sont bien diffusées auprès de la clientèle jeunesse? », 246 gestionnaires ont donné leur point de vue. De ce nombre, 125 affirment que les offres d'emploi ne sont pas suffisamment diffusées à la population, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Bien que les réponses à cette question soient partagées, une majorité absolue (51 %) affirme que les offres d'emploi ne sont pas bien diffusées, et ce, principalement auprès de la clientèle jeunesse. Les dirigeants de la nouvelle Ville devront donc améliorer la diffusion des offres d'emploi auprès des jeunes âgés de 30 ans ou moins, comme cela fut mentionné à plusieurs reprises dans cet avis.

DIFFUSION DES OFFRES D'EMPLOI DE LA FONCTION PUBLIQUE MONTRÉLAISE



Tout comme la section 2, la section 3 s'adressait aux gestionnaires des différents services et arrondissements de la Ville de Montréal. Cette section comprenait les questions 7, 8, 9, 10, 11 et 12.

La question 7 portait sur les divers programmes de stages offerts par la Ville de Montréal. Elle avait pour but de dévoiler le nombre de gestionnaires qui connaissent bien les différents types de stages existant à la Ville et qu'ils peuvent offrir au sein de leur arrondissement ou de leur service.

PROGRAMMES DE STAGES OFFERTS PAR LA VILLE

	Nombre de répondants	Pourcentage (%)
Oui	59	24
Non	187	76
Total	246	100

Comme le démontrent les résultats, les différents programmes de stages restent, pour la plupart, méconnus par les gestionnaires de la Ville. Une promotion des différentes possibilités de stages et des séances d'information auprès du personnel des différents services et arrondissements sont donc essentiels.

CONNAISSANCE DES PROGRAMMES DE STAGES OFFERTS PAR LA VILLE

Programme	Nombre de répondants	Pourcentage (%)
Jeune fonctionnaire d'un jour	51	20
Opération « Retour à l'école »	10	4
Polyglobe	13	5
Persévérance scolaire	34	13
Stages non rémunérés mais crédités	67	26
Autres	17	7

D'ailleurs, à la question 9, « Quels sont les programmes de stages offerts par la Ville de Montréal que vous connaissez? », il est possible de constater que certains types de stages sont beaucoup moins connus que d'autres. « Les stages non rémunérés mais crédités » semblent être les plus connus ainsi que les stages « Jeunes fonctionnaires d'un jour ». Par contre, les programmes « Retour à l'école », « Polyglobe » ainsi que « Persévérance scolaire » sont très peu connus. Seulement 4 % des gestionnaires ayant rempli le sondage connaissent le programme « Retour à l'école », 5 % connaissent les

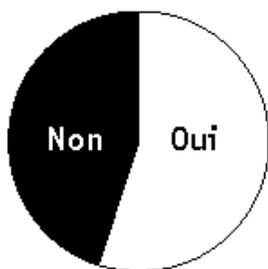
stages « Polyglobe » et 13 % connaissent le programme « Persévérance scolaire ». Certains gestionnaires (7 %) affirment connaître d'autres types de stages que ceux qui ont été donnés dans les choix de réponses : trois répondants ont soulevé les stages en France ou à l'étranger, un gestionnaire a mentionné les stages « Carrière-études », un autre a parlé des emplois liés aux stages, deux gestionnaires ont affirmé qu'il y a des stages rémunérés à la Ville et quatre ont qualifié le programme « Carrière-été » de programme de stage.

PRISE EN CHARGE D'UN STAGIAIRE

	Nombre de répondants	Pourcentage (%)
Oui	234	91
Non	22	9
Total	256	100

À la question « Seriez-vous prêt à prendre en charge un ou plusieurs stagiaires dans votre unité administrative? », la majorité des gestionnaires, soit 91 %, a répondu affirmativement à la question (question 10). En effet, sur les 256 répondants, 234 ont répondu « oui » à la question portant sur les stagiaires. De plus, la majorité des répondants est en faveur de l'instauration de stages de longue durée (question 11). Ce sont 207 des 256 gestionnaires (81 %) qui affirment qu'il serait important d'allonger la durée des stages actuels. Les gestionnaires s'entendent encore plus lorsqu'il est question de rémunérer les stagiaires (question 12). En effet, 91 % des gestionnaires ayant rempli le sondage affirment qu'il serait important de rémunérer les stages (232 réponses affirmatives).

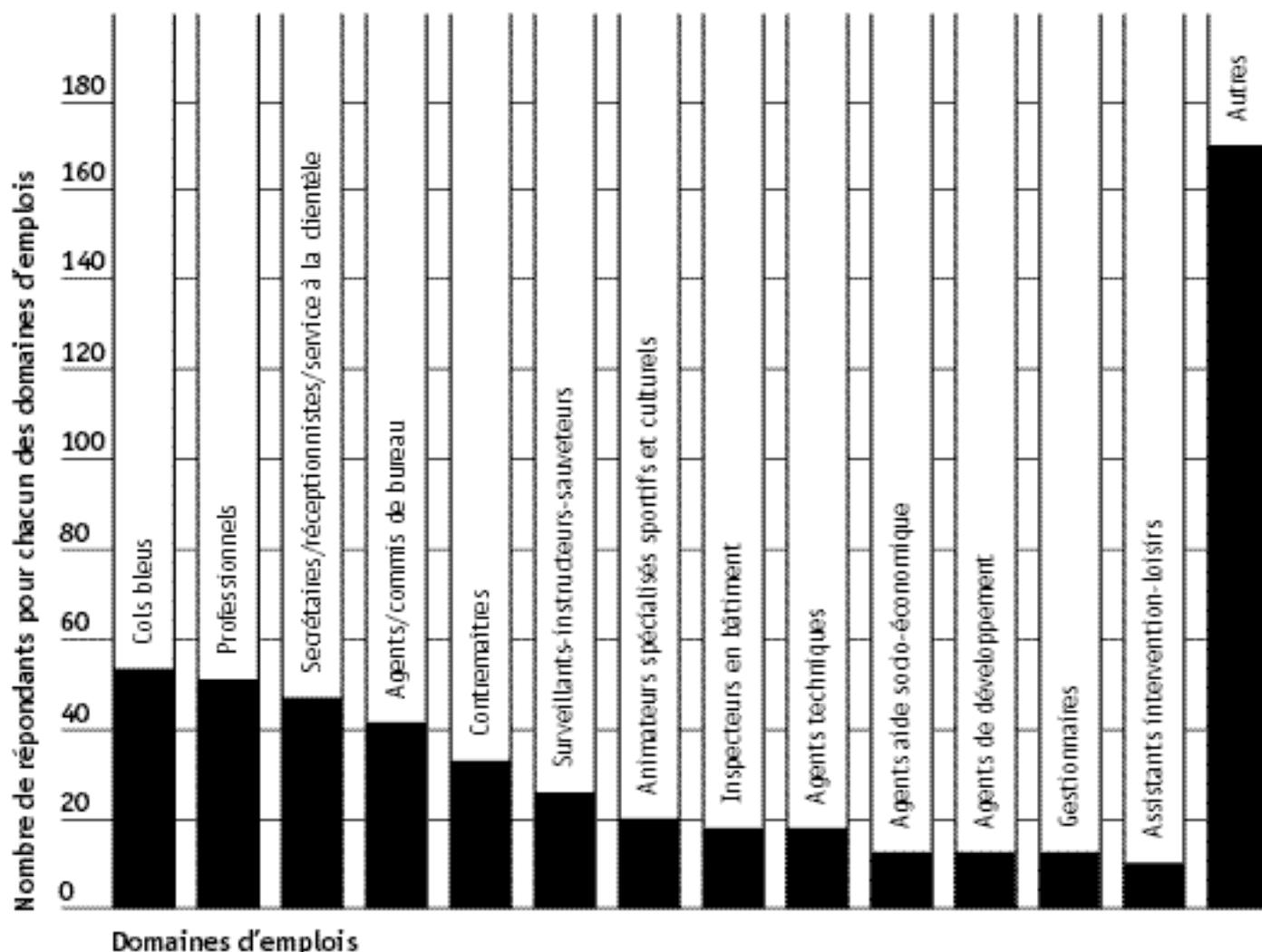
POSSIBILITÉS D'EMPLOI
POUR LES PERSONNES ÂGÉES
DE 30 ANS ET MOINS



Par ailleurs, il est essentiel de questionner les gestionnaires au sujet de la place qu'ils sont prêts à donner aux jeunes âgés de 30 ans ou moins. Pour répondre à

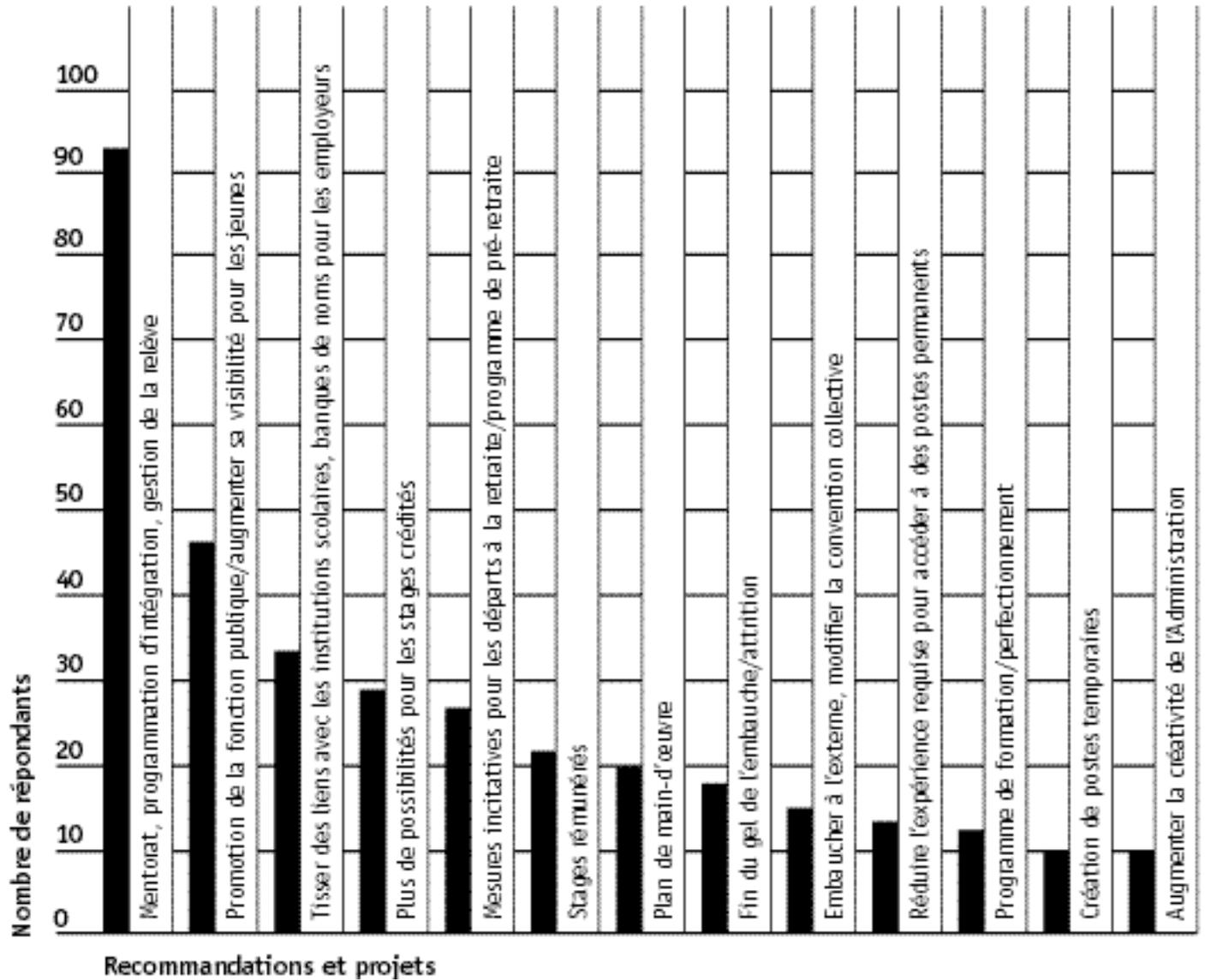
cette interrogation, la question 13 était : « Seriez-vous prêt à embaucher des jeunes âgés de 30 ans ou moins ? » Les réponses sont très positives puisque 98 % des gestionnaires affirment qu'ils sont prêts à embaucher des jeunes. Le graphique suivant montre bien qu'il existe des possibilités d'emploi pour les jeunes à la Ville. En effet, à la question 14, sur un total de 256 répondants gestionnaires, 142 affirment qu'il y a actuellement des possibilités d'emploi pour les personnes âgées de 30 ans ou moins dans leur unité administrative. Cela représente 55 % des gestionnaires ayant répondu au sondage.

QUESTION 15 : DOMAINES D'EMPLOI OÙ SE SITUENT LES PRINCIPAUX BESOINS D'EMBAUCHE
POUR LES DIX PROCHAINES ANNÉES



Cette question permet de mieux connaître les besoins actuels d'effectifs établis par la plupart des arrondissements et des services de la Ville de Montréal, en particulier dans certains domaines d'emploi tels que les postes de cols bleus, de professionnels et de secrétariat. Plusieurs domaines touchent plus particulièrement les jeunes comme les postes de surveillants, d'instructeurs et de sauveteurs en natation, d'animateurs spécialisés et d'assistants en intervention-loisirs. La bande « autres » représente tous les domaines d'emploi qui ont été relevés par dix répondants.

QUESTION 16 : RECOMMANDATIONS OU PROJETS SUGGÉRÉS PAR LES RÉPONDANTS PERMETTANT LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE



Les résultats démontrent que beaucoup de répondants sont préoccupés par l'intégration des nouveaux employés dans la fonction publique. En effet, 93 répondants suggèrent le jumelage (mentorat, parrainage, tutorat ou *coaching*) des nouveaux employés avec des fonctionnaires en fin de carrière.

Par ailleurs, les répondants ont mentionné le manque de visibilité de la fonction publique mon-

tréalaise et l'image peu attrayante que reflète le métier de fonctionnaire. Plus de 46 répondants soulignent l'importance de promouvoir la fonction publique municipale grâce à des journées portes ouvertes de certaines unités administratives proposées aux futurs diplômés, à des reportages télévisés sur les métiers de la Ville diffusés dans les institutions scolaires (écoles de métiers, cégeps et universités) et à une présence plus active dans les salons d'emplois de Montréal.

Les répondants remarquent certaines faiblesses qui pourraient expliquer la faible représentativité des jeunes dans la fonction publique montréalaise, telles que le gel de l'embauche, l'attrition de plusieurs postes permanents à la suite des départs à la retraite, une lourdeur administrative au cours de la passation d'entrevues et des salaires non compétitifs par rapport à ceux des entreprises privées. Par leurs recommandations ou projets, les employés de la Ville mentionnent eux-mêmes quelques pistes de solutions au renouvellement de la fonction publique municipale. Voici quelques exemples :

1. Plan de main-d'œuvre afin de mieux repérer les besoins d'effectifs.
2. Programme de création de nouveaux postes « débutants », temporaires, à temps partiel ou à contrat afin de favoriser l'embauche à l'extérieur de l'organisation.
3. Politique familiale afin de faciliter la conciliation du travail et de la famille. (ex. : garderies).
4. Réduction de l'expérience requise pour l'obtention d'un poste permanent ou cadre. Exiger une plus grande scolarité et de nouvelles compétences.
5. Programme de formation et de perfectionnement pour les fonctionnaires.
6. Programme de développement de carrière et de valorisation (ex. : rémunération de la performance).
7. Programme de stages crédités et rémunérés avec la libération d'une partie de la tâche du fonctionnaire-associé.
8. Politique d'embauche des jeunes avec des objectifs spécifiques d'embauche.
9. Mesures incitatives de départs à la retraite.
10. Cours spécialisés sur la fonction publique municipale dans le cadre des programmes de formation des institutions scolaires.

La question 17 présente la satisfaction de l'accueil des nouveaux employés. Sur 127 jeunes répondants, 112 ont été accueillis par un fonctionnaire qui les a familiarisés avec les rouages de leur unité administrative. Vingt-cinq répondants déclarent qu'ils n'ont pas été satisfaits de leur accueil. À la question 18, on demandait si un programme de mentorat serait pertinent pour le nouveau personnel qui intègre la fonction publique montréalaise. Plus de 122 répondants sont en faveur de la mise en place de ce nouveau programme. Ainsi, bien que leur accueil fût satisfaisant, les jeunes employés confirment qu'il serait nécessaire d'aider l'intégration du personnel grâce à un jumelage avec un fonctionnaire expérimenté.

Aux questions 19, 20 et 21, on demandait à l'employé de 30 ans ou moins s'il avait réalisé un stage au sein de la fonction publique montréalaise avant d'être embauché. Les résultats sont assez surprenants : seulement quinze répondants affirment avoir fait un stage dont sept ont été rémunérés. Ainsi, il existerait déjà dans certains arrondissements ou services un budget dédié aux stagiaires. Sur un total de quinze répondants, quatorze affirment que ce stage a facilité leur intégration dans leur nouveau milieu de travail. Néanmoins, 122 répondants âgés de 30 ans ou moins (89 %) n'ont pas fait de stage dans la fonction publique montréalaise.

En ce qui concerne la question 24, sur les 127 jeunes, 103 ont expliqué les facteurs qui, selon eux, permettraient aux fonctionnaires d'accéder plus facilement à des postes permanents. Chaque employé avait la possibilité d'émettre plusieurs suggestions.

Selon plusieurs fonctionnaires, il est essentiel de changer les critères menant à la permanence. Trente-neuf recommandations portent sur ce sujet. D'abord, la principale recommandation (soulevée 17 fois) est de reconnaître les années d'expérience ainsi qu'un certain nombre d'heures accumulées pour l'obtention d'un poste permanent. Certains demandent également que soient diminués les délais pour l'obtention (6), qu'il y ait une période de probation de 6 mois à 1 an et que par la suite, lorsque les exigences sont satisfaites, le fonctionnaire puisse devenir permanent. Également, cinq personnes ont demandé que le processus menant à la permanence soit simplifié et que la convention collective soit modifiée dans cette optique (4). Dans un autre ordre d'idées, plusieurs suggèrent que les examens permettant l'accès à un poste supérieur soient modifiés (6), et certains demandent même que ces examens soient abolis (8) ou, du moins, que les examens oraux et les entrevues soient plus faciles.

Afin de faciliter l'accès à des postes permanents, plusieurs suggèrent qu'il y ait plus souvent des concours (10) et que des postes permanents soient créés à la place des postes auxiliaires (7). D'autres demandent que soient remis en place des programmes de retraite anticipée, comme par le passé, et qu'il y ait un programme de formation continue pour les employés (perfectionnement) (4) et un programme de mentorat (3). D'autres suggestions concernent plutôt le départ des personnes déjà en place : retraite progressive (1), programme de retraite anticipée (4), budget pour le renouvellement de la fonction publique (1), plus d'information sur le processus d'embauche (3), reconnaître la scolarité si le diplôme correspond à l'emploi et ne pas faire passer de test à ces personnes (2), évaluer les candidats selon leur tâche (2), créer un environnement stimulant (1), conserver le poste d'auxiliaire seulement en cas de maladie. Plusieurs recommandations restent illusoires, voire utopiques, alors que d'autres sont très valables.

Ainsi, les résultats corroborent la nécessité d'appliquer l'ensemble des recommandations proposées dans l'avis. Les suggestions des nombreux fonctionnaires vont dans le même sens que les recommandations du CjM.

CONCLUSION

Somme toute, la planification du renouvellement de la fonction publique montréalaise constitue un défi pour les gestionnaires et les élus de la nouvelle Ville. Toutefois, sa réalisation est inévitable. Les gestionnaires et les élus devraient tenir compte des objectifs de recrutement, de diversité culturelle et de représentativité sociale. En effet, ce renouvellement de la fonction publique devra se faire à l'image du nouveau visage de la société d'aujourd'hui.

La préoccupation première est en effet de refléter la composition de la société montréalaise. Il s'agit d'une excellente occasion de faire une place plus importante aux jeunes et à la diversité qui caractérise la nouvelle Ville de Montréal.

En terminant, le CjM remercie toutes les personnes qui ont collaboré de près ou de loin à l'élaboration de cet avis. Vos expertises respectives ont permis d'apporter un éclairage juste sur cette problématique et de dégager des recommandations efficaces et réalistes.

BIBLIOGRAPHIE

BELLEMARE, Diane, « La moitié des Québécois prennent maintenant leur retraite avant l'âge de 60 ans », FTP, disponible [en ligne] : <http://www.minute.qc.ca/Janvier03/editorial10.html>

GRENIER, André, « Le marché du travail après 45 ans : un milieu en mutation », Emploi-Québec, disponible [en ligne] : <http://emploiuebec.net/publications/tendance1.pdf>

GROLEAU, Lucie, « L'effet structurant des politiques dans la définition et la construction du phénomène de l'itinérance, et les impacts sur les services et l'intervention », disponible [en ligne] : <http://www.erudit.org/revue/nps/1999/v12/n2/000052ar.pdf>

LAPRAIRIE, Carol, La surreprésentation des Autochtones dans les établissements correctionnels et les répercussions sur la prévention du crime, Solliciteur général de Canada, 1992, disponible [en ligne] : www.sgc.qc.ca/publication/abor_corrections/199204_f.pdf, 7 août 2003.

LAVOIE, Claude, *Psychologie Québec*, vol.18, numéro 4, juillet 2001, p. 19.

LINTEAU, Paul-André, *Histoire du Québec contemporain. Le Québec depuis 1930. Tome II*, Québec, Boréal, 1989, p. 475.

MOISAN, Lise, *Une île, une ville, vingt-sept arrondissements, des réalités multiples : un portrait comparatif de la situation socio-économique des femmes et des hommes dans la nouvelle ville de Montréal*, Montréal, Conseil régional de développement de l'île de Montréal. Comité Femmes et développement régional, 2002, p. 138.

MORIN, Emmanuel, « Vivre au Sud, penser au Nord », *Les jeunes autochtones de Montréal*, vol.X, numéro 08, Montréal, août 2003, p. 11.

NANCY, Dominique, « De plus en plus de femmes et de jeunes chez les itinérants », 1999, disponible [en ligne] : <http://www.forum.umontreal.ca/numeros/1999-2000/Forum99-10-25/articles08.html>

PICHER, Claude, « Le retour des travailleurs âgés », *La Presse*, 17 juillet 2003, D1

REBZANI, Mohammed, *Des jeunes dans la discrimination*, Presses Universitaires de France, Paris, 2002, 191 pages, résumé disponible [en ligne] : <http://www.obsjeunes.qc.ca/f/veille/Axes/insertion/sociale/exclusion/Rebzani.htm>, p.1.

STILBORN, Jack, Division des affaires politiques et sociales, Novembre 1998, « Le renouveau de la fonction publique fédérale », disponible [en ligne] : <http://www.parl.gc.ca/information/library/PRBpubs/prb987-f.htm>

THÉROUX, Pierre, *Les mentors à la rescousse de la fonction publique*, Les Affaires, 29 juin 2002, p. 35.

Centre d'expertise en gestion des ressources humaine, Secrétariat du trésor, décembre 2002, p. 17.

Conseil permanent de la jeunesse, *Avis : L'accès de jeunes à la fonction publique québécoise : Place à la relève*, Gouvernement du Québec, juin 1999, p. 12.

Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages! : rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise*, Gouvernement du Québec, 2001, p. 18.

Comité national des Jeunes de la CSN, *Des syndicats pour les jeunes... Des jeunes pour les syndicats. Guide syndical pour une meilleure intégration des jeunes au nom du renforcement de la solidarité*, Montréal, Comité national des jeunes de la CSN, mai 1999, p. 9.

Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise, *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages! : rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise*, Gouvernement du Québec, 2001, p. 55

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Programmes d'accès à l'égalité*, disponible [en ligne] : www.cdpedj.qc.ca, 3 août 2003

Direction de la santé publique de Montréal-Centre, La toxicomanie à Montréal-Centre, 1997, p. 1, disponible [en ligne] : <http://www.santepub-mtl.qc.ca/Portrait/Montreal/toxicomanie.html>

Discours du Trône ouvrant la première session de la trente-sixième Législature du Canada, 23 septembre 1997, disponible [en ligne] : http://www.gg.ca/governor_general/leblanc/archive_f.asp, gouverneur général du Canada

Division des affaires interculturelles du Secrétariat administratif en collaboration avec le Service du personnel, Programme de formation institutionnel en relations interculturelles, Ville de Montréal, 1997, p. 1.

Emploi solidarité sociale et Famille, Gouvernement du Québec, 2003, p. 1, disponible [en ligne] : http://www.mfe.gouv.qc.ca/aîne/aînes/vieillessement_pop.asp

Entente concernant l'initiative de Partenariats en Action Communautaire pour les services aux sans-abri, Montréal, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, juillet 2001, p. 8.

Gouvernement du Canada, Direction générale de la recherche appliquée de Développement des ressources humaines Canada, Recherches stratégiques au sujet des jeunes Canadiens : Transitions école-travail, juin 2001, disponible [en ligne] : <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/sp-ps/arb-dgra/publications/research/2001docs/R-01-4-1/f/r>, p. 3.

La Pauvreté chez les jeunes montréalais, disponible [en ligne] : http://www191.pair.com/sociojmt/www/html/Bibliographies/stats_jeunes_mtl_centre/sujet_22_pauvrete

« La Ville de Montréal et les personnes handicapées. Cadre de référence. », Ville de Montréal, Montréal, 2000.

Les besoins en logement des jeunes de la rue, Ville de Montréal, mai 2003, p. 6.

« Placement carrière-été », Bilan 2002, Service des ressources humaines. Division de la planification de la main-d'œuvre et gestion de la relève, Ville de Montréal, novembre 2002, p. 3.

Portrait résumé de l'effectif, Service des ressources humaines, Division de la planification de la main-d'œuvre et gestion de la relève, Ville de Montréal, octobre 2003.

Profil socio-économique de Ville de Montréal, disponible [en ligne] : <http://www2.ville.montreal.qc.ca>

Sécurité du revenu, « Solidarité jeunesse », Gouvernement du Québec, disponible [en ligne] : <http://www.mess.gouv.qc.ca/francais/jeunesse/jeune/index.htm>

Service de gestion du personnel. Division de la gestion des effectifs de la Ville de Montréal, Programme d'accès à l'égalité. Bilan 1995 et plan d'action 1996, p. 1 de l'annexe I : des coupures sur les membres des communautés culturelles.

Sommet de Montréal 2002, Ville de Montréal, juin 2002, p. 4, disponible [en ligne] : http://ville.montreal.qc.ca/sommet/pdf/3_4_Final.MB.HR.pdf

« Stratégie emploi jeunesse », Développement des ressources humaines Canada, disponible [en ligne] : <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/news/9811b3x.html>
« Stratégie emploi jeunesse », Développement des ressources humaines Canada.

Statistiques Canada, « Exercice 4 : Discussion – le vieillissement de la population », disponible [en ligne] : http://www12.statcan.ca/francais/census01/teacher's_kit/activity4_handout4_f.cfm

Table de concertation du Fonds pour les jeunes des minorités visibles 1997-2000, Les jeunes des minorités visibles en situation d'inégalité : Urgence d'agir!, mémoire, Groupe de travail en vue du Sommet, p. 2.

« Taux de chômage chez les jeunes, population active de 15 à 24 ans, Canada, provinces et régions sociosanitaires, 2002 », Statistiques Canada, disponible [en ligne] : http://www.statcan.ca/francais/freepub/82-221_XIF/00503/tables/html/2242_02_f.htm