

AVIS

GARDER LE CAP  
SUR **L'ASCENSION PROFESSIONNELLE**  
DES **femmes aux postes de cadre**  
À LA VILLE DE MONTRÉAL



Conseil *des*  
Montréalaises

Montréal 

## REMERCIEMENTS

Le Conseil des Montréalaises tient à remercier le Service des ressources humaines de la Ville de Montréal, qui a fait preuve d'une grande collaboration, s'est montré disponible et nous a fourni les données sans lesquelles cette recherche aurait été impossible. Ces remerciements s'adressent plus particulièrement à monsieur Stéphane Patry, conseiller principal, Direction de la dotation et de la gestion de la main-d'œuvre, Service des ressources humaines.

## RÉSUMÉ

Cet avis du Conseil des Montréalaises intitulé *Garder le cap sur l'ascension professionnelle des femmes aux postes de cadre à la Ville de Montréal* est déposé au conseil municipal. Il met à jour les recommandations formulées dans son avis de 2008, qui se basait sur une étude menée en 2007-2008 : *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal*. Il présente également la situation des femmes cadres entre 2008 et 2015 ainsi que des données sur la place des femmes dans l'ensemble de l'effectif de la Ville. Depuis 2008, le Conseil des Montréalaises a suivi de près l'évolution du dossier et publie ce nouvel avis en 2015 afin de proposer des actions qui permettront, nous l'espérons, de garder le cap sur l'ascension professionnelle des femmes aux postes de cadre à la Ville de Montréal pour les années à venir.

Cet avis a été adopté par les membres du Conseil des Montréalaises lors de l'assemblée régulière tenue le 16 septembre 2015, et déposé au conseil municipal de la Ville de Montréal.

### Membres du comité d'encadrement

Lorraine Cadotte, Sharon Hackett, Mireille Paquet,  
Guylaine Poirier, Ghislaine Sathoud

### Coordination

Guylaine Poirier

### Recherche et rédaction

Anick Druelle, Hélène Lamarre, Anne Plouët, Guylaine Poirier

### Révision linguistique

Louise-Andrée Lauzière

### Conception et réalisation graphiques

RouleauPaquin.com

Janvier 2016

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN : 978-2-7647-1388-4 – Imprimé français

978-2-7647-1389-1 – PDF français

## CONSEIL DES MONTRÉALAISES

1550, rue Metcalfe, 14<sup>e</sup> étage, bureau 1424

Montréal (Québec) H3A 1X6

Téléphone : 514 872-9074

[conseildesmontrealaises@ville.montreal.qc.ca](mailto:conseildesmontrealaises@ville.montreal.qc.ca)

[ville.montreal.qc.ca/conseildesmontrealaises](http://ville.montreal.qc.ca/conseildesmontrealaises)

 [conseildesmontrealaises](https://www.facebook.com/conseildesmontrealaises)

 [C\\_Montrealaises](https://twitter.com/C_Montrealaises)



AVIS

GARDER LE CAP

SUR **L'ASCENSION PROFESSIONNELLE**  
DES **femmes aux postes de cadre**

À LA VILLE DE MONTRÉAL

## SOMMAIRE

Cet avis du Conseil des Montréalaises intitulé *Garder le cap sur l'ascension professionnelle des femmes aux postes de cadre à la Ville de Montréal* est déposé au conseil municipal de la Ville de Montréal. Il met à jour les recommandations formulées dans son avis de 2008, qui se basait sur une étude menée en 2007-2008 : *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal*. Il présente également la situation des femmes cadres entre 2008 et 2015 ainsi que des données sur la place des femmes dans l'ensemble de l'effectif de la Ville afin de voir comment cette situation se compare à celles des femmes cadres. Depuis 2008, le Conseil des Montréalaises a suivi de près l'évolution du dossier et publie ce nouvel avis en 2016 afin de proposer des actions qui permettront, nous l'espérons, de garder le cap sur l'ascension professionnelle des femmes aux postes de cadre à la Ville de Montréal pour les années à venir.

### Constats qui se dégagent du portrait statistique des femmes à l'emploi de la Ville, notamment dans des postes de cadre administratif et de direction

- CONSTAT 1** En 2014, les femmes représentent 38 % des effectifs de la Ville de Montréal. Ce pourcentage a connu une baisse de 1,2 % entre 2007 et 2014, passant de 39,2 % à 38 %. Cette sous-représentation des femmes peut avoir une conséquence sur leur opportunité d'accéder aux postes de cadre puisque ceux-ci sont souvent comblés à l'interne; le bassin de candidates potentielles est donc réduit par rapport à celui des hommes.
- CONSTAT 2** En 2014, les femmes représentent 44 % de l'ensemble des cadres, ce qui s'approche de la parité. Elles représentent 45 % des cadres administratifs, mais seulement 32 % des cadres de direction.
- CONSTAT 3** Au 21 juillet 2015, les femmes appartenant également à d'autres groupes visés (minorités visibles, minorités ethniques, Autochtones, personnes avec un handicap) par le Plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal (PAÉE) représentent 3,7 % des cadres administratifs et 1,6 % des cadres de direction. Entre 2010 et 2014, 8 % (14 sur 168) des femmes ayant été embauchées à un poste de cadre s'étaient auto-identifiées comme appartenant également à un autre groupe visé par le PAÉE. La Ville de Montréal manque de données ventilées selon les sexes sur les personnes appartenant aux groupes visés par le PAÉE, notamment au sujet des bassins de candidatures lors de l'ouverture de postes.
- CONSTAT 4** En 2014, il existe un écart important entre les hommes et les femmes dans l'évolution de leurs promotions et nominations aux postes de cadre de direction à la Ville de Montréal, les femmes ne représentant que 30 % des promotions et nominations.
- CONSTAT 5** En 2014, le salaire moyen des femmes cadres est inférieur à celui des hommes, avec des écarts se situant entre 2,7 et 6,1 % selon le niveau de gestion.
- CONSTAT 6** La Ville de Montréal manque de données afin d'analyser la conciliation famille-travail des membres de la fonction publique municipale et de répondre aux besoins qu'elle suscite.

Depuis la publication du premier avis du Conseil des Montréalaises sur l'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal en 2008, jusqu'à la publication de cet avis de 2015, nous avons pu constater une amélioration dans la représentation des femmes aux postes de cadre administratif, passant de 40 % en 2006 à 45 % en 2014, ainsi qu'aux postes de cadre de direction, passant de 24 % en 2006 à 32 % en 2014. Cependant, les données sur la présence, ou plutôt sur la quasi-absence de représentation aux postes de cadre des femmes autochtones, des minorités visibles ou des minorités ethniques et des femmes vivant avec un handicap est alarmant.

## Recommandations du Conseil des Montréalaises afin de garder le cap sur l'ascension professionnelle des femmes aux postes de cadre à la Ville de Montréal

- A Assurer le suivi et le succès du Plan d'action en accès à l'égalité en emploi (PAÉE), notamment en regard de la situation des femmes autochtones, des femmes issues de minorités ethniques ou visibles et des femmes vivant avec un handicap.**
- B Pratiquer des analyses intersectionnelles et différenciées selon les sexes (ADS+) et veiller à la formation adéquate de la fonction publique municipale.**
- C Adopter une politique de conciliation famille-travail pour l'ensemble de la fonction publique municipale.**

## Analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes (ADS+)

Depuis 2012, le Conseil des Montréalaises s'est engagé à pratiquer des analyses intersectionnelles et différenciées selon les sexes qui tiennent compte des discriminations croisées vécues par des femmes de diverses origines ou conditions.

L'analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes (ADS+) est un outil d'analyse et de gouvernance qui permet d'avoir une vision plus éclairée des besoins des femmes et des hommes de différentes populations. L'ADS+ est un processus d'analyse qui vise à mettre en lumière les interactions entre le genre et d'autres différences sociales ou d'autres marqueurs identitaires tels que le statut socio-économique, le handicap, le statut autochtone ou l'ethnicité. C'est une forme d'analyse qui rejette le postulat selon lequel le genre est la seule forme valide de discrimination à combattre et qui reconnaît la complexité de l'identité et du statut pour les femmes et les hommes. L'objectif est de révéler l'existence de formes de discrimination basée sur la rencontre du genre et de ces autres distinctions (discriminations croisées), sans en présumer la présence ou l'absence. C'est un processus d'analyse qui favorise l'atteinte de l'égalité entre les femmes et les hommes de toutes origines par la prise d'orientations et d'actions par les instances décisionnelles de la société, sur le plan local, régional et national. Elle a pour objet de discerner de façon préventive les effets distincts sur les femmes et les hommes de divers statuts, origines et conditions l'adoption d'un projet à l'intention de l'ensemble des citoyennes et des citoyens. Cette analyse s'effectue au cours de l'élaboration, de la mise en œuvre, de l'évaluation et du suivi d'un projet. Dans certaines situations, l'ADS+ mènera à l'offre de mesures différentes aux femmes et aux hommes en vue de réduire les inégalités. Sa finalité est d'atteindre une égalité de fait. L'égalité est conçue comme une notion qui propose que les personnes de diverses origines et conditions aient des possibilités égales d'exercer pleinement leurs droits, d'exploiter leur potentiel ainsi que de contribuer à l'évolution politique, économique, sociale et culturelle tout en profitant également de ces changements<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cette définition de l'ADS+ adoptée par le Conseil des Montréalaises s'inspire des définitions proposées de l'ADS par le Secrétariat à la condition féminine du gouvernement du Québec, des pratiques des mouvements féministes et des définitions de l'analyse comparative entre les sexes+ (ACS+) de Condition féminine Canada (<http://www.cfc-swc.gc.ca/gba-ac/overview-apercu-fr.html>).

# TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ACRONYMES

**LE CONSEIL DES MONTRÉALAISES**

**6**

**INTRODUCTION**

**8**

**1** **PORTRAIT STATISTIQUE DES FEMMES CADRES À LA VILLE DE MONTRÉAL** **10**

**2** **RAPPEL DES GRANDES CONCLUSIONS DU RAPPORT DE RECHERCHE DE 2008  
SUR L'ASCENSION PROFESSIONNELLE DES FEMMES CADRES  
À LA VILLE DE MONTRÉAL** **22**

**3** **GARDER LE CAP SUR L'ASCENSION PROFESSIONNELLE DES FEMMES  
AUX POSTES DE CADRE À LA VILLE DE MONTRÉAL :  
MESURES, POLITIQUES ET RECOMMANDATIONS** **26**

**CONCLUSION** **34**

**RAPPEL DES RECOMMANDATIONS** **36**

APPENDICE A :  
LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL DES MONTRÉALAISES **38**

APPENDICE B :  
QUESTIONNAIRE D'AUTO-IDENTIFICATION – ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI **39**

APPENDICE C :  
VILLE DE MONTRÉAL – ORGANISATION MUNICIPALE 2015 **40**

BIBLIOGRAPHIE **42**

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1</b>	Évolution de la représentation des effectifs de la Ville de Montréal, selon le sexe, par arrondissements et services corporatifs, entre 2007 et 2014	<b>10</b>
<b>TABLEAU 2</b>	Évolution des embauches nettes à la Ville de Montréal par arrondissements et services corporatifs, selon le sexe, entre 2008 et 2014	<b>11</b>
<b>TABLEAU 3</b>	Nombre et pourcentage de cadres employés à la Ville de Montréal selon le sexe et le niveau de gestion en 2006 et en 2014	<b>12</b>
<b>TABLEAU 4</b>	Données sur l'auto-identification des personnes embauchées à titre de cadre administratif ou de direction, de 2010 à 2014	<b>13</b>
<b>TABLEAU 5</b>	Données sur le Plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal – Portrait des cadres au 21 juillet 2015	<b>14</b>
<b>TABLEAU 6</b>	Données sur l'auto-identification des personnes en emploi à titre de cadre administratif ou de direction sur le total des cadres au 21 juillet 2015	<b>14</b>
<b>TABLEAU 7</b>	Répartition des cadres selon leur sexe, par arrondissements, en 2014	<b>15</b>
<b>TABLEAU 8</b>	Répartition des cadres selon leur sexe, par services, en 2013	<b>16</b>
<b>TABLEAU 9</b>	Âge des cadres employés par la Ville de Montréal, selon le sexe, en 2010 et en 2014	<b>17</b>
<b>TABLEAU 10</b>	Âge moyen et ancienneté moyenne des cadres employés par la Ville de Montréal pour chaque niveau de gestion, selon le sexe, en 2010 et en 2014	<b>17</b>
<b>TABLEAU 11</b>	Évolution des promotions et nominations de cadres, selon le sexe, entre 2008 et 2014	<b>18</b>
<b>TABLEAU 12</b>	Salaires moyens des cadres employés par la Ville de Montréal pour chaque niveau de gestion, selon le sexe, en 2010 et en 2014	<b>19</b>
<b>TABLEAU 13</b>	Pourcentage de salaire en moins pour les femmes, selon le niveau de gestion, en 2010 et en 2014	<b>19</b>

## LISTE DES ACRONYMES

<b>ADS</b>	Analyse différenciée selon les sexes
<b>ADS+</b>	Analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes
<b>CDPDJ</b>	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
<b>CFPM</b>	Commission de la fonction publique de Montréal
<b>CIM</b>	Conseil interculturel de Montréal
<b>CM</b>	Conseil des Montréalaises
<b>PAÉE</b>	Plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal
<b>SRH</b>	Service des ressources humaines (nouvelle désignation en 2014 du Service du capital humain – SCH)

## LE CONSEIL DES MONTREALAISES

Le Conseil des Montréalaises (CM) est une structure consultative créée par la Ville de Montréal en 2004 afin de conseiller les personnes élues et l'Administration municipale sur toute question relative à la condition féminine et à l'égalité entre les femmes et les hommes. Il est composé de 15 citoyennes bénévoles reflétant la diversité sociale et professionnelle montréalaise.

### Le CM a pour fonction de :

- A** Conseiller et donner des avis au conseil municipal, au comité exécutif et aux conseils d'arrondissement, à la demande de ceux-ci, sur tout dossier pouvant avoir un impact sur les conditions de vie des Montréalaises.
- B** Fournir, de sa propre initiative ou à la demande du conseil municipal, du comité exécutif ou d'un conseil d'arrondissement, des avis sur toute question relative à l'égalité entre les femmes et les hommes ou à la condition féminine, et soumettre ses recommandations.
- C** Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique-cadre d'égalité entre les femmes et les hommes à la Ville de Montréal.
- D** Solliciter des opinions, recevoir et entendre les requêtes et les suggestions de toute personne ou de tout groupe sur les questions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes et à la condition féminine.
- E** Effectuer ou faire effectuer les études et les recherches qu'il juge utiles ou nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

Par ailleurs, le CM a pour objectif de créer des liens avec les élues, les mairesses d'arrondissement et les conseillères de la ville ou d'arrondissement puisque ces femmes sont aussi au cœur des milieux de vie des citoyennes.





# INTRODUCTION

En 2008, le Conseil des Montréalaises publiait un premier avis, *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal*, en se basant sur les résultats d'une étude sur cette question qu'il a menée en 2007-2008. Depuis, le CM a suivi de près l'évolution du dossier et publie ce nouvel avis afin de proposer des actions qui permettront, nous l'espérons, de garder le cap sur l'ascension professionnelle des femmes aux postes de cadre à la Ville de Montréal pour les années à venir.

Dans cet avis, nous présentons, dans un premier temps, un portrait statistique comparatif des hommes et des femmes occupant des emplois de cadres à la Ville de Montréal. Nous mettons de l'avant des données pertinentes telles que leur appartenance par auto-identification aux groupes visés par le PAÉE, leur âge, leur salaire, leur répartition au sein des arrondissements et des services corporatifs, et l'évolution des promotions et des nominations.

Dans un deuxième temps, nous rappelons les conclusions du rapport de recherche de 2008 sur l'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville, puis nous présentons des recommandations afin de permettre aux femmes de toutes origines d'accéder aux postes de direction et de haute direction au sein de la Ville de Montréal.

## Méthodologie

Cet avis se fonde d'abord sur une analyse des différents documents publiés par la Ville de Montréal, principalement par le Service des ressources humaines (SRH) et la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM), ainsi que sur des données statistiques inédites tirées du registre des postes fournies à notre demande par le SRH. Afin de produire le portrait statistique des femmes cadres, le CM a pu compter sur la très grande collaboration du SRH de la Ville de Montréal. Les données ont été complétées par plusieurs entrevues et discussions avec les représentants du SRH chargés des dossiers concernés.

Les sources pour l'ensemble des tableaux sont tirées des données des bilans 2008 à 2013 du PAÉE du SRH et elles ont été complétées par des données non publiées également fournies par le SRH de la Ville de Montréal de 2009 à 2015<sup>2</sup>.

Malgré toute la bonne volonté, certaines données n'ont pu être fournies par le SRH faute d'outils informatiques permettant la production de rapports statistiques. Ainsi, nous n'avons pu obtenir de statistiques sur les bassins de candidatures aux postes de cadre et en particulier sur la représentation de femmes auto-identifiées comme appartenant aux autres groupes ciblés par le PAÉE dans ces bassins. De plus, nous aurions souhaité avoir plus d'information sur les pratiques de conciliation famille-travail mais le SRH ne compile pas de données sur la situation personnelle, familiale ou matrimoniale du personnel.

2 Données en date du 31 décembre de chaque année, à l'exception des données de 2015, qui ont été saisies en date du 21 juillet.

## Définition des termes *cadre administratif* et *cadre de direction*

Lorsque l'on parle d'emploi de cadres, les données des tableaux présentés dans cet avis regroupent les trois premiers niveaux sous les termes *cadres administratifs* et les cadres de haute direction sont compris dans les termes *cadres de direction*.

Selon la structure organisationnelle en vigueur au moment de publier ce rapport, quatre niveaux de cadres sont déterminés selon les profils de compétences exigées pour pourvoir les postes :

- 1 Les cadres de 1<sup>er</sup> niveau (chef de section, contremaître et l'équivalent);
- 2 Les cadres-conseils<sup>3</sup>;
- 3 Les cadres intermédiaires (chef de division et l'équivalent); et
- 4 Les cadres de direction.

Les cadres administratifs relèvent directement d'un cadre intermédiaire ou d'un cadre de direction. Les cadres de direction relèvent directement du directeur général de la Ville, d'une directrice ou d'un directeur général adjoint, d'une directrice ou d'un directeur de service ou d'une directrice ou d'un directeur d'arrondissement. La haute direction regroupe le directeur général, les directrices et directeurs d'arrondissement, les directrices et directeurs généraux adjoints et les directrices et directeurs des services corporatifs tels que présentés sur l'organigramme de la Ville de Montréal en appendice C.

---

<sup>3</sup> Selon l'Office québécois de la langue française, une personne qui occupe un poste de cadre-conseil est une personne salariée sans rôle hiérarchique qui a le statut de cadre en raison de sa compétence dans une spécialité et qui est chargée d'assister par ses propositions et ses conseils les cadres hiérarchiques ou leurs équipes ([https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie\\_relations\\_professionnelles/cadre\\_fonctionnel.html](https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/cadre_fonctionnel.html)).

## 1

# PORTRAIT STATISTIQUE DES FEMMES CADRES À LA VILLE DE MONTRÉAL

## 1.1 Effectifs de la Ville de Montréal

Depuis 2001, la *Loi québécoise sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics* oblige la Ville de Montréal à mettre sur pied un ensemble de mesures afin de s'assurer que les personnes à son emploi reflètent la diversité sociodémographique de la population montréalaise. Selon les statistiques du recensement de 2011, 33 % de la population est immigrante au sein de l'agglomération de Montréal. Aussi, 30 % de la population est associée à une minorité visible et 2 % des personnes se déclarent d'origine autochtone. Les femmes représentent 51,6 % de la population de l'agglomération de Montréal et 30 % d'entre elles font partie d'une minorité visible<sup>4</sup>. En 2008 puis en 2013, l'Administration municipale a mis en œuvre son Plan d'action en accès à l'égalité en emploi (PAÉE) dans le but de corriger la discrimination systémique en emploi que vivent les femmes, les Autochtones, les minorités visibles et ethniques et les personnes handicapées.

Les femmes représentent 38 % des effectifs généraux de la Ville de Montréal. Cette sous-représentation peut avoir des conséquences sur leur capacité à accéder à des postes de cadre puisque ceux-ci sont souvent comblés à l'interne. La sous-représentation, en plus de ne pas refléter la population de la ville, réduit le bassin de candidates potentielles.

**TABLEAU 1** Évolution de la représentation des effectifs de la Ville de Montréal, selon le sexe, par arrondissements et services corporatifs, entre 2007 et 2014

	ARRONDISSEMENTS		SERVICES CORPORATIFS		TOTAL VILLE	
	FEMMES %	HOMMES %	FEMMES %	HOMMES %	FEMMES %	HOMMES %
2007	42,0	58,0	37,6	62,4	39,2	60,8
2008	42,0	58,0	39,0	61,0	38,6	61,4
2009	41,9	58,1	37,0	63,0	38,7	61,3
2010	41,7	58,3	36,3	63,7	38,7	61,3
2011	42,6	57,4	35,9	64,1	38,2	61,8
2012	41,2	58,8	36,0	64,0	37,8	62,2
2013	42,3	57,7	36,3	63,7	38,1	61,9
2014	41,4	58,6	36,1	63,9	38,0	62,0

Nous constatons qu'en dépit du PAÉE, la représentation des femmes à la Ville de Montréal n'a pas progressé entre 2007 et 2014 (tableau 1). Au 31 décembre 2014, la proportion de femmes a même diminué de 1,2 % par rapport à l'année 2007. Il convient aussi de noter que les femmes sont proportionnellement plus nombreuses au sein des arrondissements. En 2014, elles représentent 41,4 % des employés des arrondissements et 36,1 % des employés des services corporatifs.

<sup>4</sup> Données prises sur le site de Montréal en statistiques le 22 septembre 2015 : [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATS\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ANNUAIRE%20STATISTIQUE\\_2011\\_RECENSEMENT%20ET%20ENM.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ANNUAIRE%20STATISTIQUE_2011_RECENSEMENT%20ET%20ENM.PDF) et [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATS\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ANNUAIRE%20STATISTIQUE%20FEMMES\\_2011\\_2.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ANNUAIRE%20STATISTIQUE%20FEMMES_2011_2.PDF).

De plus, les données sur l'évolution des embauches nettes à la Ville de Montréal selon les sexes, par arrondissements et services corporatifs entre 2008 et 2014, présentées au tableau 2, démontrent que les femmes n'ont pas connu de rattrapage. Si l'on observe les embauches nettes moyennes entre 2008 et 2013<sup>5</sup>, on remarque que les hommes sont systématiquement plus embauchés que les femmes. Au cours de cette période, 56,2 % des personnes embauchées étaient des hommes. De plus, les données de 2014 indiquent même une baisse notable de 6,2 % de l'embauche des femmes par rapport à la moyenne des années 2008-2013, passant de 43,8 % à 36,6 %. La diminution est encore plus marquée pour l'embauche dans les services corporatifs, passant d'une moyenne de 40,6 % à 31,2 % en 2014.

**TABLEAU 2** Évolution des embauches nettes à la Ville de Montréal par arrondissements et services corporatifs, selon le sexe, entre 2008 et 2014

	ARRONDISSEMENTS		SERVICES CORPORATIFS		TOTAL VILLE	
	FEMMES %	HOMMES %	FEMMES %	HOMMES %	FEMMES %	HOMMES %
2008	50,0	50,0	40,0	60,0	44,0	56,0
2009	46,4	53,6	43,8	56,2	44,8	55,2
2010	43,8	56,2	39,1	60,9	41,0	59,0
2011	53,2	46,8	37,3	62,7	43,6	56,4
2012	45,4	54,6	41,8	58,2	43,3	56,7
2013	51,5	48,5	41,6	58,4	46,1	53,9
2014	45,0	55,0	31,2	68,8	36,6	63,4
Moyenne 2008-2013	48,4	51,6	40,6	59,4	43,8	56,2

**CONSTAT 1** En 2014, les femmes représentent 38 % des effectifs de la Ville de Montréal. Ce pourcentage a connu une baisse de 1,2 % entre 2007 et 2014, passant de 39,2 % à 38 %. Cette sous-représentation des femmes peut avoir une conséquence sur leur opportunité d'accéder aux postes de cadre puisque ceux-ci sont souvent comblés à l'interne; le bassin de candidates potentielles est donc réduit par rapport à celui des hommes.

5 L'embauche nette totalise l'ensemble des embauches moins les cessations et les interruptions (SCH 2009d).

## 1.2 Accès des femmes aux emplois de cadre à la Ville de Montréal

La proportion des femmes employées dans des postes de cadre à la Ville de Montréal est en progression depuis 2006. Les femmes représentaient 40 % des cadres en 2006 et en 2014, elles en représentent 44 % (tableau 3). En 2014, la Ville de Montréal employait 1 836 cadres (incluant les cadres civils des services de police et de sécurité incendie), soit 1 661 cadres administratifs et 175 cadres de direction.

Les cadres administratifs regroupent trois niveaux de cadres déterminés selon les profils de compétences exigées pour pourvoir les postes : les cadres de 1<sup>er</sup> niveau (chef de section, contremaître et l'équivalent), les cadres-conseils et les cadres intermédiaires (chef de division et l'équivalent). Les cadres administratifs relèvent directement d'un cadre intermédiaire ou d'un cadre de direction. Les cadres de direction relèvent directement du directeur général, d'une directrice ou d'un directeur général adjoint, d'une directrice ou d'un directeur de service ou d'une directrice ou d'un directeur d'arrondissement. Les femmes sont plus nombreuses à occuper des postes de cadre de direction en 2014, passant de 24 % en 2006 à 32 % en 2014, ce qui est une hausse significative (tableau 3). Selon l'organigramme de la Ville de Montréal du 14 septembre 2015, sur 52 postes de haute direction, 15 postes sont occupés par des femmes pour une proportion de 28,8 % (appendice C).

**TABLEAU 3** Nombre et pourcentage de cadres employés à la Ville de Montréal selon le sexe et le niveau de gestion en 2006 et en 2014

NIVEAUX DE GESTION	2006		2014	
	FEMMES %	HOMMES %	FEMMES %	HOMMES %
Cadres administratifs	42	58	45	55
Cadres de direction	24	76	32	68
TOTAL	40 % N = 690	60 % N = 1 056	44 % N = 804	56 % N = 1 032

**CONSTAT 2** En 2014, les femmes représentent 44 % de l'ensemble des cadres, ce qui s'approche de la parité. Elles représentent 45 % des cadres administratifs, mais seulement 32 % des cadres de direction.

### 1.3 Absence ou très faible représentation des femmes issues des autres groupes visés par le PAÉE et manque de données sur les candidatures aux postes affichés

Les cinq groupes visés par le PAÉE sont les femmes, les personnes appartenant à une minorité visible ou ethnique, les Autochtones et les personnes handicapées. Les personnes qui postulent aux ouvertures de postes sont invitées à compléter un questionnaire d'auto-identification (voir appendice B), quant à leur sexe, l'existence d'un handicap et leur appartenance à l'un des trois groupes mutuellement exclusifs : Autochtone, minorité visible ou minorité ethnique.

Les données du tableau 4 sur l'auto-identification des personnes embauchées illustrent que les femmes appartenant également à d'autres groupes visés par le PAÉE sont particulièrement sous-représentées dans les embauches aux postes de cadre administratif et de direction. Par exemple, aucune femme autochtone n'occupe un poste de cadre de direction et une seule occupe un poste de cadre administratif. Les femmes appartenant aux autres divers groupes visés par le PAÉE ne constituent que 3,7 % des effectifs de cadres administratifs et 1,6 % des effectifs de cadre de direction au 21 juillet 2015 (tableau 5).

Rappelons que nous n'avons pu obtenir de données ventilées selon les sexes au sujet de la présence de personnes appartenant aux groupes visés par le PAÉE dans les bassins de candidatures lors de l'ouverture de postes.

**TABLEAU 4** Données sur l'auto-identification des personnes embauchées à titre de cadre administratif ou de direction, de 2010 à 2014

	CADRES ADMINISTRATIFS	CADRES DE DIRECTION
2010	Sur 35 femmes embauchées, 1 est de minorité visible et 1 de minorité ethnique. 1 femme s'est identifiée en tant que personne handicapée	Aucune femme embauchée
2011	Sur 19 femmes embauchées, 1 est de minorité ethnique	Aucune femme embauchée
2012	Sur 39 femmes embauchées, 2 sont de minorités visibles et 2 de minorités ethniques	Sur 3 femmes embauchées, il n'y en a aucune de minorité visible ou ethnique, ou handicapée
2013	Sur 45 femmes embauchées, 3 sont de minorités visibles et 2 de minorités ethniques	1 femme embauchée et elle ne s'est pas identifiée à un autre groupe
2014	Sur 23 femmes embauchées, il n'y en a aucune de minorité visible ou ethnique, ou handicapée	Sur 3 femmes embauchées, 1 est de minorité ethnique
2010-2014	Aucune femme autochtone embauchée	Aucune femme autochtone embauchée

**TABLEAU 5** Données sur le Plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal – Portrait des cadres au 21 juillet 2015

	AUTOCHTONES		MINORITÉS VISIBLES		MINORITÉS ETHNIQUES		AUTRES GROUPES <sup>6</sup>		INCONNU REFUS		TOTAL <sup>7</sup>	
	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H
<b>Cadres administratifs</b>												
Nombre	1	5	38	50	21	46	678	799	5	22	743	922
%	0,1	0,3	2,3	3,0	1,3	2,8	40,7	48,0	0,3	1,3	44,7	55,4
<b>Cadres de direction</b>												
Nombre	0	0	1	5	2	2	57	114	0	1	60	122
%	0,0	0,0	0,5	2,7	1,1	1,1	31,3	62,6	0,0	0,5	32,9	66,9

**TABLEAU 6** Données sur l'auto-identification des personnes en emploi à titre de cadre administratif ou de direction sur le total des cadres au 21 juillet 2015

EFFECTIFS AU 21 JUILLET 2015	CADRES ADMINISTRATIFS	CADRES DE DIRECTION
<b>Groupes ciblés par le PAÉE : Autochtones, minorités visibles, minorités ethniques</b>	1 femme autochtone (0,1 %) 38 femmes de minorités visibles (2,3 %) 21 femmes de minorités ethniques (1,3 %) <b>Total : 3,7 %</b> des 1 665 cadres administratifs, hommes et femmes	0 femme autochtone 1 femme de minorité visible (0,5 %) 2 femmes de minorités ethniques (1,1 %) <b>Total : 1,6 %</b> des 182 cadres de direction, hommes et femmes
<b>Groupes ciblés par le PAÉE : personnes handicapées</b>	5 femmes se sont identifiées comme personne handicapée	Aucune femme ne s'est identifiée comme personne handicapée

**CONSTAT 3** Au 21 juillet 2015, les femmes appartenant également à d'autres groupes visés (minorités visibles, minorités ethniques, Autochtones, personnes avec un handicap) par le Plan d'action en accès à l'égalité en emploi (PAÉE) représentent 3,7 % des cadres administratifs et 1,6 % des cadres de direction. Entre 2010 et 2014, 8 % (14 sur 168) des femmes ayant été embauchées à un poste de cadre s'étaient auto-identifiées comme appartenant également à un autre groupe visé par le PAÉE. La Ville de Montréal manque de données ventilées selon les sexes sur les personnes appartenant aux groupes visés par le PAÉE, notamment au sujet des bassins de candidatures lors de l'ouverture de postes.

<sup>6</sup> Cette catégorie réfère aux personnes qui ne se sont pas auto-identifiées comme faisant partie des Autochtones, d'une minorité visible ou d'une minorité ethnique.

<sup>7</sup> En raison de l'arrondissement, il se peut que la somme des pourcentages ne corresponde pas à 100.



## 1.4 Répartition des cadres dans les services corporatifs et les arrondissements

En 2014, les femmes cadres sont moins nombreuses que leurs homologues masculins dans tous les arrondissements, à l'exception d'Outremont, qui atteint la parité (52 %). En 2014, 8 arrondissements sur les 19 se trouvent dans une zone de parité (entre 40 % et 60 % de représentation d'un des deux sexes). Quatre arrondissements se situent en dessous de 34 % de cadres féminins, soit les arrondissements de Saint-Laurent, avec 27,9 %, Pierrefonds-Roxboro, avec 30,8 %, et Ville-Marie, avec 32,8 % de femmes cadres. L'arrondissement de L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève présente une nette sous-représentation féminine avec 20 % de femmes au sein de ses effectifs de cadres.

**TABLEAU 7 Répartition des cadres selon leur sexe, par arrondissements, en 2014**

ARRONDISSEMENTS	TOTAL		% F
	F	H	%
Ahuntsic-Cartierville	23	31	42,6
Anjou	9	16	36,0
Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce	25	35	41,7
L'Île-Bizard–Sainte-Geneviève	2	8	20,0
Lachine	13	20	39,4
LaSalle	13	23	36,1
Mercier–Hochelaga-Maisonneuve	20	28	41,7
Montréal-Nord	17	29	37,0
Outremont	14	13	51,9
Pierrefonds-Roxboro	12	27	30,8
Le Plateau-Mont-Royal	22	28	44,0
Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles	16	29	35,6
Rosemont–La Petite-Patrie	24	40	37,5
Saint-Laurent	19	49	27,9
Saint-Léonard	15	20	42,9
Le Sud-Ouest	27	29	48,2
Verdun	14	24	36,8
Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension	23	26	46,9
Ville-Marie	22	45	32,8
<b>TOTAL ARRONDISSEMENTS</b>	<b>330</b>	<b>520</b>	<b>38,8</b>

Selon les données les plus récentes, celles de 2013, la représentation des femmes aux postes de cadre varie fortement selon le service de la Ville où elles travaillent (voir tableau 8). Les femmes sont beaucoup plus présentes dans les services corporatifs (48,7 %) et sont même beaucoup plus nombreuses que les hommes aux services de la direction générale, des ressources humaines et des finances (respectivement 69,4 %, 74,4 % et 63 %). Quatre services de la Ville de Montréal démontrent une très faible proportion de femmes : soit celui du Contrôleur général (9,1 % de femmes), de l'eau (19,1 %), de la concertation des arrondissements et des ressources matérielles (19,5 %) et du Vérificateur général (25 %).

**TABLEAU 8 Répartition des cadres selon leur sexe, par services, en 2013**

SERVICES	FEMMES	HOMMES	% F
	F	H	%
Dépenses communes	7	3	70,0
Affaires juridiques – évaluation foncière	22	26	45,8
Vérificateur général	1	3	25,0
Contrôleur général	1	10	9,1
Capital humain	183	63	74,4
Commission de la fonction publique de Montréal	3	2	60,0
Concertation Arrondissements Ressources Matérielles	23	95	19,5
Qualité de vie	50	49	50,5
Infrastructure, transport, environnement	17	31	35,4
Mise en valeur du territoire	8	7	53,3
Affaires institutionnelles	3	6	33,3
Direction générale	34	15	69,4
Eau	22	93	19,1
Finances	46	27	63,0
Secrétariat de liaison Agglomération Montréal	1	0	100,0
Technologies de l'information	14	29	32,6
<b>TOTAL SERVICES</b>	<b>435</b>	<b>459</b>	<b>48,7</b>

## 1.5 Caractéristiques sociodémographiques des cadres

L'âge moyen des cadres masculins et féminins est similaire, soit respectivement de 48 et 46 ans en 2010 puis de 51 et 49 ans en 2014 (tableau 9). De manière générale, les postes de cadre sont moins accessibles en début de carrière : seuls 1,7 % des cadres masculins et 4,4 % des cadres féminins sont âgés de moins de trente ans en 2014 (tableau 9). L'ancienneté moyenne des cadres, qui est de 16 ans pour les hommes et de 15 ans pour les femmes en 2010, confirme ce fait (tableau 10) – ici, l'ancienneté réfère au total des années en emploi à la Ville et non en tant que cadre. Les cadres-conseils constituent l'exception puisqu'il est possible de débiter sa carrière dans ce type de poste. Comme l'illustre le tableau 10, l'importante proportion de cadres de 51 ans et plus, tant chez les hommes que chez les femmes, pose un défi à l'Administration quant aux moyens à prendre pour permettre un transfert d'expertise et la formation de la relève.

**TABLEAU 9 Âge des cadres employés par la Ville de Montréal, selon le sexe, en 2010 et en 2014**

TRANCHES D'ÂGE	FEMMES %		HOMMES %	
	2010	2014	2010	2014
21-30 ans	5,0	4,4	2,7	1,7
31-40 ans	17,4	19,7	14,5	12,5
41-50 ans	41,0	32,9	36,9	33,4
51 ans et plus	36,6	43,0	45,9	52,4

**TABLEAU 10 Âge moyen et ancienneté<sup>8</sup> moyenne des cadres employés par la Ville de Montréal pour chaque niveau de gestion, selon le sexe, en 2010 et en 2014**

NIVEAUX DE GESTION	FEMMES				HOMMES			
	ÂGE MOYEN		ANCIENNETÉ MOYENNE		ÂGE MOYEN		ANCIENNETÉ MOYENNE	
	2010	2014	2010	2014	2010	2014	2010	2014
Cadre-conseil	44 ans	44 ans	11 ans	15 ans	45 ans	49 ans	10 ans	18 ans
Contremaître non syndiqué et chef de section	46 ans	49 ans	16 ans	19 ans	47 ans	49 ans	15 ans	18 ans
Chef de division	49 ans	51 ans	18 ans	20 ans	49 ans	51 ans	19 ans	19 ans
Directeur et cadre supérieur	52 ans	53 ans	21 ans	22 ans	53 ans	54 ans	19 ans	23 ans
<b>TOTAL MOYEN</b>	<b>46 ans</b>	<b>49 ans</b>	<b>15 ans</b>	<b>19 ans</b>	<b>48 ans</b>	<b>51 ans</b>	<b>16 ans</b>	<b>20 ans</b>

8 L'ancienneté réfère ici au total d'années en emploi à la Ville et non au nombre d'années en poste en tant que cadre.

## 1.6 Promotions et nominations

**TABLEAU 11** Évolution des promotions et nominations de cadres, selon le sexe, entre 2008 et 2014

	CADRES ADMINISTRATIFS		CADRES DE DIRECTION	
	FEMMES	HOMMES	FEMMES	HOMMES
2008	47,6 %	52,4 %	19,0 %	81,0 %
2009	51,0 %	49,0 %	25,0 %	75,0 %
2010	49,0 %	51,0 %	32,0 %	68,0 %
2011	44,5 %	55,5 %	32,6 %	67,4 %
2012	53,0 %	47,0 %	45,1 %	54,9 %
2013	51,8 %	48,2 %	25,0 %	75,0 %
2014	52,0 %	48,0 %	28,9 %	71,1 %

Entre 2008 et 2014, les promotions des cadres administratifs ont été accordées de manière équitable entre les femmes et les hommes. Ceci n'est pas le cas pour les cadres de direction, avec une moyenne bien supérieure chez les hommes (70 %) que chez les femmes (30 %).

**CONSTAT 4** En 2014, il existe un écart important entre les hommes et les femmes dans l'évolution de leurs promotions et nominations aux postes de cadre de direction à la Ville de Montréal, les femmes ne représentant que 30 % des promotions et nominations.

## 1.7 Travail égal, salaire égal?

Selon les données du tableau 12, le salaire moyen des femmes cadres est encore inférieur à celui des hommes. En 2014, les contremaîtres non syndiqués gagnaient 3 % de moins que leurs confrères; les cadres administratifs environ 2,7 % de moins et les cadres de direction 6,1 % de moins (tableau 13).

**TABLEAU 12** Salaire moyen des cadres employés par la Ville de Montréal pour chaque niveau de gestion, selon le sexe, en 2010 et en 2014

NIVEAUX DE GESTION	SALAIRES MOYENS			
	FEMMES		HOMMES	
	2010	2014	2010	2014
Contremaître non syndiqué	64 044 \$	73 054 \$	65 024 \$	75 453 \$
Cadre-conseil	68 306 \$	78 311 \$	72 640 \$	82 168 \$
Cadre administratif (gestion)	82 512 \$	95 151 \$	86 039 \$	97 771 \$
Cadre de direction	115 673 \$	135 399 \$	125 354 \$	144 173 \$

**TABLEAU 13** Pourcentage de salaire en moins pour les femmes, selon le niveau de gestion, en 2010 et en 2014

NIVEAUX DE GESTION	% DE SALAIRE EN MOINS POUR LES FEMMES	
	2010	2014
Contremaître non syndiqué	1,5	3,2
Cadre-conseil	6,0	4,7
Cadre administratif (gestion)	4,1	2,7
Cadre de direction	7,7	6,1
<b>TOTAL MOYEN</b>	<b>5,7</b>	<b>5,2</b>

**CONSTAT 5** En 2014, le salaire moyen des femmes cadres est inférieur à celui des hommes, avec des écarts se situant entre 2,7 et 6,1 % selon le niveau de gestion.

## 1.8 Documenter les pratiques de conciliation famille-travail

Les mesures concernant les cadres se trouvent dans le document *Conditions et avantages des cadres de direction et des cadres administratifs de la Ville de Montréal* (2009, puis mis à jour en 2013 – Résolution CE13 1651). L'examen de ce document confirme que les cadres ne disposent pas de programme de conciliation famille-travail, d'horaires flexibles ou adaptés. Par contre, l'article 6 (banque globale de temps) prévoit que les cadres peuvent se constituer des banques de temps d'un maximum de 60 jours qui peuvent être pris en tout temps, en accord avec le gestionnaire. En revanche d'autres pratiques d'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle ne sont pas ou sont très peu utilisées. En effet, le télétravail, c'est-à-dire la flexibilité du lieu de travail, n'est pas valorisé ni le travail à temps partiel choisi. Cela a pour conséquence d'éloigner durablement les femmes du marché de l'emploi lorsqu'elles prolongent leur congé parental plutôt que de récupérer leur poste avec un aménagement du temps de travail.

Les horaires flexibles, le travail à temps partiel et l'aménagement du temps de travail sont possibles uniquement si la direction ou l'arrondissement en convient. Il s'agit d'un élément négociable au cas par cas entre la personne cadre et sa ou son supérieur. Du point de vue des conditions de travail, il nous est impossible de savoir si les femmes sont plus nombreuses à travailler à temps partiel ou à utiliser le télétravail afin de concilier leurs responsabilités familiales et le travail, car ces données ne sont pas recensées. Selon les responsables du SRH rencontrés par le Conseil des Montréalaises, il s'agit de pratiques relativement rares. L'aménagement du temps de travail est plus fréquent, mais négocié au cas par cas et non recensé. De plus, Le SRH ne collecte aucune donnée sur la situation personnelle, familiale ou matrimoniale du personnel. Il serait intéressant de connaître les besoins du personnel et des cadres en matière de conciliation famille-travail afin de développer des mesures mieux adaptées.

**CONSTAT 6** La Ville de Montréal manque de données afin d'analyser la conciliation famille-travail des membres de la fonction publique municipale et de répondre aux besoins qu'elle suscite.



# 2

## RAPPEL DES GRANDES CONCLUSIONS DU RAPPORT DE RECHERCHE DE 2008 SUR L'ASCENSION PROFESSIONNELLE DES FEMMES CADRES À LA VILLE DE MONTRÉAL

### 2.1 Travaux de 2008

En 2007, le Conseil des Montréalaises a effectué une étude auprès des cadres de la Ville de Montréal qui a mené à la rédaction de son avis *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal*, publié en 2008. Cette étude avait pour objectif de vérifier la présence des facteurs qui forgent les pratiques sociales à la Ville de Montréal, contribuant ainsi à la prégnance du plafond de verre pour les femmes cadres (CM 2008a, 26). Dans le cadre de l'étude, un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des cadres et des entrevues semi-structurées ont été menées auprès d'individus ou de groupe. Au total, 703 cadres, soit 352 hommes et 351 femmes, ont répondu au sondage (sur un total de 1 480, ce qui équivaut à un taux de réponse de 48 %). De même, 19 cadres de direction, soit 13 femmes et 6 hommes, ont participé à des entretiens individuels. Les réponses au questionnaire ont permis de documenter les perceptions des femmes et des hommes cadres au sujet de l'ascension professionnelle des femmes cadres. Cinq éléments à caractère discriminant ont été mis en lumière grâce à cette étude du Conseil des Montréalaises : 1) la moindre reconnaissance de la compétence des femmes et les pratiques des ressources humaines en matière de recrutement et de promotion, 2) les représentations symboliques et stéréotypées entretenues à leur égard, 3) leur exclusion des réseaux sociaux influents (les *boys' clubs*), 4) le défi de l'articulation famille-travail et, finalement, 5) le potentiel manque de confiance en soi des femmes.

Le Conseil des Montréalaises a émis un avis qui retenait cinq thèmes et champs d'intervention pour lesquels il a identifié une dizaine de recommandations, déposées au conseil municipal et étudiées par le Service des ressources humaines de la Ville de Montréal.

- 1 Volonté politique et administrative affirmée en faveur de l'égalité professionnelle et de la gestion de la diversité;
- 2 Planification de la main-d'œuvre;
- 3 Processus de dotation;
- 4 Conciliation famille-travail;
- 5 Sensibilisation à l'égalité professionnelle et à la diversité dans les actions quotidiennes.



## 2.2 Obstacles à l'ascension professionnelle des femmes : un plafond de verre persistant

Le principal constat de l'étude (CM 2008a) est qu'il existe un plafond de verre freinant l'ascension professionnelle des femmes à la Ville de Montréal. Celui-ci serait causé par deux dynamiques principales, soit « la persistance d'une culture ou d'un paradigme dominant, considéré masculin, de la gestion et de la carrière de gestionnaire » et « l'articulation famille-travail et son corollaire, la disponibilité », dont nous traitons plus loin (CM 2008a, 72).

Bien que le principe de l'égalité de droit soit reconnu, « notamment au travers du règlement du dossier de l'équité salariale et de l'application d'un programme permanent d'accès à l'égalité en emploi, l'égalité de fait reste à être concrétisée. Les femmes cadres se butent dans leur avancement hiérarchique à de subtils obstacles dus notamment au maintien de la stéréotypie sexuelle et de la division sexuelle du travail dans la culture managériale » (CM 2008b, 27).

En dépit du fait que la présence de femmes gestionnaires soit acceptée de façon générale, celles-ci considéraient en majorité (64 %) en 2007 que la culture organisationnelle traditionnellement masculine et les croyances stéréotypées à l'égard des femmes cadres, notamment quant à leur moindre compétence et leur faible crédibilité, leur ambition personnelle ou leur émotivité, nuisent à leur ascension professionnelle et les confinent aux secteurs traditionnellement féminins tels que les ressources humaines et la culture, par exemple (CM 2008a, 47). Ainsi, elles ont le sentiment de devoir *travailler plus fort* et *performer davantage* que leurs collègues masculins pour être reconnues par leurs pairs et ainsi prétendre à un avancement hiérarchique (CM 2008a, 47). Sur la question du processus de dotation, les opinions des personnes ayant répondu au sondage divergeaient en fonction de leur sexe. Cela laisse supposer que ce processus constitue un obstacle pour les femmes, mais non pour les hommes. En effet, ces derniers affirmaient que les règles de dotation sont généralement bien appliquées et que les écueils découlaient de la fusion de l'Administration municipale (CM 2008a, 60). Au même moment, les femmes « déploraient le manque d'équité et de respect du processus de gestion des ressources humaines » et critiquaient « l'incursion du politique » et le manque de transparence dans les nominations aux postes de cadre supérieur et de direction (CM 2008a, 60). Elles demandaient donc le « développement d'outils uniformisés ainsi que leur application rigoureuse, de façon à assurer transparence et équité dans les processus de dotation » (CM 2008a, 60).

## 2.3 Défis de la conciliation famille-travail

En 2008, la difficile articulation famille-travail a été déterminée comme une des dynamiques qui bloquent l'ascension professionnelle des femmes à la Ville. Plus précisément, c'est la disponibilité qui est en cause puisqu'elle est perçue comme un signe de dévouement et de fidélité à l'organisation, ainsi que comme un gage de la compétence et de l'efficacité des cadres (CM 2008a, 45-46). En effet, à cette époque, 69 % des femmes considéraient que le fait d'avoir une famille ou un proche en perte d'autonomie – et les responsabilités qui en découlent – constitue un obstacle à leur carrière et 57 % soutenaient que leur « moindre » disponibilité freine leur ascension (CM 2008a, 45). Il semble que la fonction maternelle reste perçue, par la culture organisationnelle et ses dirigeants, comme étant incompatible avec les responsabilités, les engagements et la disponibilité que requièrent les postes de cadre de niveau supérieur (CM 2008a, 63).

Selon plusieurs personnes cadres interrogées en 2007, la culture gestionnaire à la Ville valorise une « disponibilité à outrance » impliquant de nombreuses heures en supplément à la semaine normale de travail. Cette culture nuit à l'accès des femmes aux postes de direction puisqu'on met en doute leur disponibilité sur la base de leurs responsabilités domestiques. De plus, la difficulté d'articuler leurs vies personnelle et professionnelle les décourage de postuler pour de tels emplois (CM 2008a). Selon ces personnes, les femmes seraient nombreuses à préférer les postes de professionnelles, dont le salaire est souvent équivalent (pour des postes de gestion de premier niveau) sans impliquer l'horaire, les responsabilités et les conditions de travail propres aux postes de gestion (CM 2008a, 56).

Selon les cadres rencontrés en 2007, si les dirigeants font savoir haut et fort leur volonté de promouvoir l'égalité et que celle-ci est bien ancrée dans les valeurs, il reste que ces « discours » ne se traduisent pas toujours par des actions concrètes (CM 2008a, 51). En outre, ces cadres se questionnent sur « la reddition de comptes qui est faite par l'Administration, et sur les aspects coercitifs advenant le non-respect des objectifs » et notent « un manque de reddition de comptes dans les arrondissements par rapport aux services centraux » (CM 2008a, 44).

Pour transformer réellement la culture organisationnelle, la Ville doit contribuer à « amoindrir les résistances au changement du modèle dominant de la gestion et de la carrière, de façon à permettre une réelle égalité des chances entre les femmes et les hommes dans l'accès aux postes de cadre supérieur et de direction » (CM 2008b, 8).

Cette démarche ne peut reposer uniquement sur des mesures gestionnaires discrétionnaires : il apparaît essentiel que les hautes sphères politique et administrative reconnaissent la nécessité d'éliminer le plafond de verre. Pour ce faire, il est nécessaire de transformer les pratiques de gestion traditionnelles par des actions quotidiennes tangibles, promouvant l'égalité et la diversité. « Développer des réflexes d'égalité dans le travail quotidien [...] aurait un impact certain sur le changement des mentalités souhaité, lequel se matérialiserait notamment par l'érosion des préjugés et des stéréotypes à l'encontre des femmes. » (CM 2008b, 71).



# 3

## GARDER LE CAP SUR L'ASCENSION PROFESSIONNELLE DES FEMMES AUX POSTES DE CADRE À LA VILLE DE MONTRÉAL : MESURES, POLITIQUES ET RECOMMANDATIONS

Depuis la publication du premier avis du CM sur l'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal en 2008, jusqu'à la publication de ce présent avis en 2015, la représentation des femmes aux postes de cadre s'est améliorée, passant de 40 % en 2006 à 45 % en 2014 pour les cadres administratifs, et de 24 % en 2006 à 32 % en 2014 pour les postes de cadre de direction. Cependant, malgré l'application des mesures de redressement prévues depuis de nombreuses années dans les politiques et plans d'action pour l'égalité de la Ville de Montréal, et en particulier dans son Plan d'action en accès à l'égalité en emploi (PAÉE), le pourcentage de femmes au sein des effectifs totaux de la Ville de Montréal stagne à 38 % en 2014, enregistrant même une baisse par rapport à 2007 (constat 1). Le pourcentage de femmes aux postes de cadre de direction est encore limité à 32 % en 2014 (constat 2). Les femmes ne représentent encore que 30 %, en 2014, des cadres promus ou nommés aux postes de direction à la Ville de Montréal (constat 4). Le constat de la persistance d'un écart salarial entre les hommes et les femmes occupant des postes de cadre mérite une analyse plus poussée (constat 5), tout comme l'absence de la prise en compte des besoins de conciliation famille-travail des cadres (constat 6).

Le constat de l'absence ou la très faible proportion de femmes auto-identifiées aux groupes autochtones, des minorités visibles ou ethniques, ou encore de femmes handicapées au sein des effectifs cadres (constat 3) est très alarmant. Pourtant, les principes d'égalité et d'équité sont bien affirmés au sein de la Ville de Montréal. Alors comment expliquer une telle sous-représentation des femmes issues des autres groupes visés par le Plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal au sein de la fonction publique municipale? Ce qui semble faire défaut, ce sont des mécanismes de suivi des mesures et des plans d'action des politiques d'égalité. Des solutions à ces problèmes d'envergure doivent être trouvées en consultation avec les groupes visés.

L'égalité entre les femmes et les hommes est l'une des valeurs fondamentales promues par la Ville de Montréal dans la *Charte montréalaise des droits et responsabilités* (chapitre 1, article 16g, 2005). Plusieurs actions de la Ville de Montréal démontrent une volonté d'intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes à sa culture organisationnelle. Soulignons l'adoption de la politique *Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal* (ci-après nommée politique d'égalité) et de ses plans d'action 2008-2012 et 2015-2018. Cette politique et ses plans d'action visent à favoriser l'égalité entre les sexes, notamment au sein de la fonction publique, et se veulent un levier favorisant l'ascension des femmes aux postes de cadre (VdM 2008a, 10; 2008b). Au nombre des actions prévues à l'axe 2, « la Ville, employeur » du *Plan d'action 2015-2018 – Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal*, on compte :

« Appliquer le taux de nomination préférentielle prévu au plan d'action en accès à l'égalité en emploi pour les femmes dans les emplois de cadres de direction, de policiers et de cols bleus. *Responsable* : Service des ressources humaines »

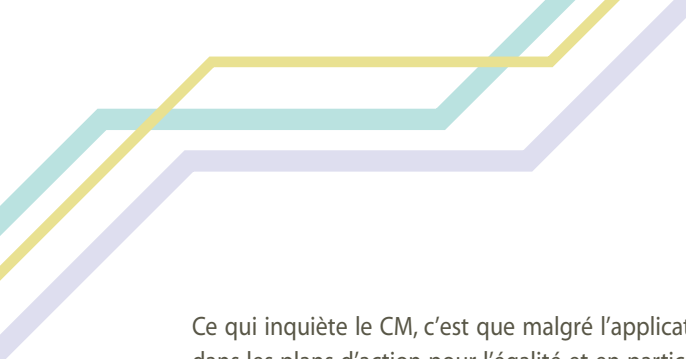
Le taux de nomination préférentielle dont il est question est précisé dans la *Liste complète des mesures du plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal 2013-2015* du Service des ressources humaines :

« Les mesures de redressement (SCH 2013b, annexe p. 1)

1. Lors des embauches, des nominations et des promotions, la Ville de Montréal s'engage à accorder une préférence à une personne compétente membre de l'un ou l'autre des groupes visés sous-représentés. À cet effet, la Ville de Montréal entend appliquer un taux global de nomination préférentielle d'au moins 50 % pour l'ensemble des groupes dans chacun des regroupements d'emplois concernés, jusqu'à l'atteinte de tous les objectifs de représentation, et ce, dans le respect des ententes collectives de travail en vigueur. »

Le Conseil des Montréalaises approuve les mesures de redressement et salue le fait que la promotion de l'égalité comme valeur transparaît bien dans le discours et les écrits de la Ville au fil des années. De plus, l'adoption en septembre 2011 de la *Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre* (PDGMO) par la Ville de Montréal a marqué une autre étape importante dans sa marche vers l'égalité dans la fonction publique municipale. L'année 2012 a été marquée par la centralisation du processus de dotation de la Ville. En mai 2013, les arrondissements ont eu la possibilité de récupérer leur pouvoir de dotation, mais seulement deux arrondissements sur 19 ont choisi cette option. Ainsi, la nouvelle plateforme de postulation est restée inchangée. Grâce à cette centralisation, les personnes qui soumettent leur candidature sont dorénavant soumises à un processus unique. Ceci permet de créer une banque de candidatures qualifiées parmi lesquelles les responsables des arrondissements et des services peuvent choisir leur personnel. Ceci uniformise les pratiques puisqu'il n'y a plus d'examen administré dans les unités et cela évite, entre autres, qu'une candidature soit jugée acceptable à un endroit et pas à un autre. Le processus pour les personnes qui postulent est ainsi simplifié puisqu'elles n'auront plus à soumettre leur curriculum vitae dans chacun des services et arrondissements comme ce fut le cas avant la centralisation. Ce système de postulation en ligne se veut plus équitable et transparent. De plus, il pourra permettre de compiler des statistiques sur les candidatures dès que les logiciels auront été optimisés en ce sens. Ceci est particulièrement intéressant pour obtenir des données, à moyen et long termes, afin d'assurer le suivi des candidatures de femmes et des autres groupes visés par le PAÉE.

La Commission de la fonction publique municipale (CFPM), qui administrait la dotation de l'ex-Ville de Montréal depuis 1945, a été transformée en 2004 en une entité qui vérifie le caractère impartial et équitable des règles de dotation en personnel ainsi que des autres politiques en matière de gestion de la main-d'œuvre. De 2005 à 2011, la CFPM recommandait l'adoption par les autorités municipales de règles de dotation plus complètes et plus claires. La CFPM a salué l'adoption de la PDGMO dès son annonce. Cependant elle a noté dès le début que l'interprétation d'une des dispositions de la politique en regard des comblements des postes temporaires pouvait conduire à des apparences de manque de transparence et d'équité. En effet, la PDGMO prévoit à l'article 10.2.1, que pour des postes-cadres vacants, des nominations sans appel de candidatures (sans affichage) peuvent être effectuées dans des circonstances précises. En 2013-2014, la CFPM a constaté une augmentation du nombre et de la proportion des nominations temporaires sans affichage entre 2012 et 2013 passant de 34 % en 2012 à 40 % en 2013 (CFPM, rapport annuel 2014, p. 29-30).



Ce qui inquiète le CM, c'est que malgré l'application des mesures de redressement prévues depuis de nombreuses années dans les plans d'action pour l'égalité et en particulier au PAÉE, le pourcentage de femmes au sein des effectifs de la Ville de Montréal stagne à 38 % en 2014, enregistrant même une baisse par rapport à 2007 (constat 1). Le pourcentage de femmes aux postes de cadre de direction est limité à 32 % en 2014 (constat 2), ce qui leur donne encore un statut d'*emploi à prédominance masculine* (emploi occupé par au moins 60 % d'hommes)<sup>9</sup>. De plus, l'absence ou la très faible proportion de femmes auto-identifiées comme autochtones, de minorités visibles ou ethniques, ou encore handicapées au sein des effectifs de cadres est alarmant (constat 3). Nous constatons également que les femmes ne représentent que 30 % en 2014 des cadres promus ou nommés aux postes de direction à la Ville de Montréal (constat 4). Le constat de la persistance d'un écart salarial entre les hommes et les femmes occupant des postes de cadre mérite une analyse plus poussée (constat 5), tout comme l'absence de la prise en compte des besoins de conciliation famille-travail des cadres (constat 6).

Afin de remédier à ces problèmes, le CM formule des recommandations permettant de garder le cap sur l'égalité, l'équité et l'ascension professionnelle des femmes, y compris celles appartenant aux groupes visés par le PAÉE, au sein de la fonction publique municipale.

## Ces recommandations traitent des points suivants :

- A** Assurer le suivi et le succès du Plan d'action en accès à l'égalité en emploi (PAÉE), notamment en regard de la situation des femmes autochtones, des femmes issues de minorités ethniques ou visibles et des femmes vivant avec un handicap.
- B** Pratiquer des analyses intersectionnelles et différenciées selon les sexes (ADS+) et veiller à la formation adéquate de la fonction publique municipale.
- C** Adopter une politique de conciliation famille-travail pour l'ensemble de la fonction publique municipale.

<sup>9</sup> Selon l'article 55 de la Loi sur l'équité salariale :

« 55. Une catégorie d'emplois peut être considérée à prédominance féminine ou masculine dans l'un ou l'autre des cas suivants :

1° elle est couramment associée aux femmes ou aux hommes en raison de stéréotypes occupationnels;

2° au moins 60 % des salariés qui occupent les emplois en cause sont du même sexe;

3° l'écart entre le taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois et leur taux de représentation dans l'effectif total de l'employeur est jugé significatif;

4° l'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois, au sein de l'entreprise, révèle qu'il s'agit d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine ou masculine. 1996, c. 43, a. 55; 2009, c. 9, a. 18. »

## A Assurer le suivi et le succès du Plan d'action en accès à l'égalité en emploi (PAÉE), notamment en regard de la situation des femmes autochtones, des femmes issues de minorités ethniques ou visibles et des femmes vivant avec un handicap

Pour corriger la situation alarmante de la sous-représentation des femmes autochtones, de minorités visibles ou ethniques et de femmes vivant avec un handicap dans les postes de cadre, le Conseil des Montréalaises recommande à la Ville de Montréal de mettre sur pied un comité de travail qui sera chargé du suivi du PAÉE. Ce comité pourra analyser les causes de cette sous-représentation malgré l'existence des mesures actuelles en vigueur dans le cadre du PAÉE, et proposer des mesures mieux adaptées aux problèmes rencontrés par les femmes de ces divers groupes lorsqu'elles tentent d'obtenir un emploi au sein de la fonction publique municipale. Ce comité de travail devrait être composé, notamment, de femmes issues des groupes visés par le PAÉE, de représentantes du Conseil des Montréalaises et du Conseil interculturel de Montréal, du Service des ressources humaines de la Ville de Montréal et de personnes élues de l'Administration municipale.

Ce comité pourrait également proposer des pratiques de recrutement proactives pour encourager les femmes et en particulier celles issues des peuples autochtones, des minorités visibles ou ethniques et celles vivant avec un handicap à postuler à la Ville de Montréal. Il pourrait faire des recommandations afin d'assurer une application équitable, impartiale et transparente de la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre (PDGMO).

### Recommandations

Concernant l'accès à des postes de cadre à la Ville de Montréal pour les femmes en général, et les femmes appartenant aux autres groupes visés par le PAÉE, le Conseil des Montréalaises recommande que :

- A.1** La Ville de Montréal mette sur pied un comité de travail afin d'assurer le suivi du Plan d'action en accès à l'égalité en emploi en regard de la situation des femmes autochtones, des femmes issues de minorités ethniques ou visibles et des femmes vivant avec un handicap.
- A.2** La Ville de Montréal élabore un programme particulier pour la relève féminine dans les postes de cadre, particulièrement les cadres de haute direction. Qu'elle mette l'accent sur les mesures visant à renforcer le potentiel de femmes susceptibles d'assurer la relève aux postes de direction. Pour cela, il est nécessaire de cibler de façon proactive le personnel féminin, de maintenir des critères de sélection neutres, de développer l'accès des femmes cadres à divers programmes de soutien, dont le mentorat ou l'accompagnement, ainsi qu'à l'information interne sur les postes à combler.
- A.3** La Ville de Montréal s'assure d'offrir à la relève potentielle les outils nécessaires pour accéder à des postes de cadre de direction et de haute direction : en mettant en place des mécanismes de soutien comme le mentorat ou le *coaching*; en offrant à toutes les employées intéressées à occuper un emploi de cadre, et non seulement à celles qui sont déjà cadres, la chance de bénéficier du programme de formation du Centre de leadership.
- A.4** La Ville de Montréal s'assure de l'application équitable, impartiale et transparente de la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre (PDGMO) et documente la pratique des nominations temporaires de cadres sans appel de candidatures (sans affichage), notamment sur l'accès des groupes visés par le PAÉE aux postes de cadre.

## B Pratiquer des analyses intersectionnelles et différenciées selon les sexes (ADS+) et veiller à la formation adéquate de la fonction publique municipale

### Analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes (ADS+)

Depuis 2012, le Conseil des Montréalaises s'est engagé à pratiquer des analyses intersectionnelles et différenciées selon les sexes qui tiennent compte des discriminations croisées vécues par des femmes de diverses origines ou conditions.

L'analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes (ADS+) est un outil d'analyse et de gouvernance qui permet d'avoir une vision plus éclairée des besoins des femmes et des hommes de différentes populations. L'ADS+ est un processus d'analyse qui vise à mettre en lumière les interactions entre le genre et d'autres différences sociales ou d'autres marqueurs identitaires tels que le statut socio-économique, le handicap, le statut autochtone ou l'ethnicité. C'est une forme d'analyse qui rejette le postulat selon lequel le genre est la seule forme valide de discrimination à combattre et qui reconnaît la complexité de l'identité et du statut pour les femmes et les hommes. L'objectif est de révéler l'existence de formes de discrimination basée sur la rencontre du genre et de ces autres distinctions (discriminations croisées), sans en présumer la présence ou l'absence. C'est un processus d'analyse qui favorise l'atteinte de l'égalité entre les femmes et les hommes de toutes origines par la prise d'orientations et d'actions par les instances décisionnelles de la société, sur le plan local, régional et national. Elle a pour objet de discerner de façon préventive les effets distincts sur les femmes et les hommes de divers statuts, origines et conditions l'adoption d'un projet à l'intention de l'ensemble des citoyennes et des citoyens. Cette analyse s'effectue au cours de l'élaboration, de la mise en œuvre, de l'évaluation et du suivi d'un projet. Dans certaines situations, l'ADS+ mènera à l'offre de mesures différentes aux femmes et aux hommes en vue de réduire les inégalités. Sa finalité est d'atteindre une égalité de fait. L'égalité est conçue comme une notion qui propose que les personnes de diverses origines et conditions aient des possibilités égales d'exercer pleinement leurs droits, d'exploiter leur potentiel ainsi que de contribuer à l'évolution politique, économique, sociale et culturelle tout en profitant également de ces changements<sup>10</sup>.

Pour remédier à la très faible représentation des femmes des autres groupes visés par le PAÉE, il faut instaurer des processus d'analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes (ADS+). Il faut également assurer des mécanismes de suivi annuel des diverses politiques, des plans d'action et des mesures pour faire les ajustements nécessaires afin d'atteindre les résultats escomptés.

L'ADS+ est un outil d'analyse et de gouvernance qui permet d'avoir une vision plus éclairée des expériences et des besoins des femmes et des hommes. Dans le but de faire de Montréal une ville réellement inclusive, il est primordial de considérer les effets distincts que peut avoir l'adoption de lois, de politiques, de programmes et de règlements sur la vie des Montréalaises et Montréalais de toutes origines. C'est seulement en sensibilisant les décideurs et experts de la planification, en allouant des ressources humaines et financières adéquates et en appliquant l'ADS+ de façon systématique qu'il sera possible de corriger les problématiques relatives à l'atteinte de l'égalité.

<sup>10</sup> Cette définition de l'ADS+ adoptée par le Conseil des Montréalaises s'inspire des définitions proposées de l'ADS par le Secrétariat à la condition féminine du gouvernement du Québec, des pratiques des mouvements féministes et des définitions de l'analyse comparative entre les sexes+ (ACS+) de Condition féminine Canada (<http://www.cfc-swc.gc.ca/gba-ac/s/overview-apercu-fr.html>).



L'ensemble des cadres de gestion et toutes les personnes intervenant en ressources humaines devraient être formés à l'ADS+. Depuis 2013, la Ville de Montréal s'est dotée d'un Centre de leadership qui a profondément changé les pratiques de formation et d'évaluation. La formation n'est plus suivie de manière discrétionnaire après avoir déterminé un ou une gestionnaire de la relève. Le Centre de leadership permet un accès plus transparent et équitable en proposant sur l'intranet les programmes de formation pour les cadres dispensés par l'École nationale d'administration publique. Depuis son ouverture, le Centre de leadership a eu un succès très important, ce qui démontre qu'auparavant les besoins pour ce type de formation n'étaient pas comblés. Le CM recommande d'intégrer un bloc de trois heures minimum de formation à l'ADS+ au sein même du programme de formation offert par le Centre de leadership.

## Recommandations

En ce qui a trait à l'application de l'analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes (ADS+), le Conseil des Montréalaises recommande que :

- B.1** La Ville de Montréal, par le Service des ressources humaines, produise des données ventilées selon les sexes concernant l'application du PAÉE pour chaque groupe visé (femmes, minorités ethniques, minorités visibles, Autochtones, personnes vivant avec un handicap) et des données permettant de suivre l'évolution des femmes en général et des femmes pour chaque groupe visé au sein de l'Administration, sur le plan de la postulation, de l'embauche, des nominations à des postes permanents et des promotions.
- B.2** La Ville de Montréal adopte rapidement un plan d'action visant l'intégration effective de l'ADS+ dans l'ensemble de l'Administration municipale. Celui-ci aura pour finalité l'intégration et l'utilisation systématique de l'ADS+ dans l'ensemble des services municipaux de la Ville et de ses arrondissements. Pour ce faire, une intensification de la formation offerte au personnel est nécessaire.
- B.3** La Ville de Montréal intègre un bloc de formation d'un minimum de trois heures sur l'ADS+ au sein du programme de formation offert par le Centre de leadership.
- B.4** La Commission de la fonction publique municipale (CFPM) produise des données ventilées selon les sexes des plaintes traitées et qu'elle pratique l'analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes (ADS+) des plaintes qu'elle traite et des vérifications de la dotation qu'elle produit.

## C Adopter une politique de conciliation famille-travail pour l'ensemble de la fonction publique municipale

L'égalité de fait en matière d'emploi dépasse la simple représentation; elle implique d'offrir aux femmes les mêmes opportunités de faire progresser leur carrière après leur embauche en dépit d'une culture de gestion masculine et de leurs responsabilités familiales. Pour atteindre l'égalité de fait, une transformation de la culture organisationnelle et la mise en place d'un ensemble de mesures pour favoriser la conciliation famille-travail sont essentielles. Le Conseil des Montréalaises recommande depuis plusieurs années que la Ville se dote d'une politique de conciliation famille-travail qui s'appliquerait à l'ensemble de la fonction publique municipale, y compris les cadres administratifs et de direction.

### Recommandations

Le Conseil des Montréalaises réitère la recommandation formulée dans son *Avis sur le bilan du plan d'action 2008-2012 – Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal* (CM 2015) à l'effet que :

**C.1** La Ville de Montréal élabore et adopte une politique officielle de conciliation famille-travail s'appliquant à l'ensemble du personnel dans tous ses services et arrondissements tout en tenant compte de besoins particuliers liés à des catégories d'emploi et qu'elle s'inspire à cet égard de la norme Conciliation famille-travail élaborée par le Bureau de normalisation du Québec :

- > En tenant compte de l'ensemble des responsabilités incombant encore davantage aux femmes, comme la nécessité de prendre soin de parents vieillissants;
- > En précisant dans cette politique un ensemble de mesures concrètes ainsi que leurs modalités de mise en œuvre (horaire flexible, télétravail, temps partiel choisi);
- > En privilégiant un processus de concertation entre les groupes concernés pour l'élaboration de la politique, tel que recommandé par la norme Conciliation famille-travail : l'employeur, les différentes catégories de personnel et les syndicats. (CM 2015)



## CONCLUSION

Depuis la publication du premier avis du Conseil des Montréalaises sur l'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal en 2008 jusqu'à la publication de cet avis de 2015, il a été possible de constater plusieurs améliorations quant à la représentation des femmes aux postes de cadre. Cependant, les données sur la présence, ou plutôt sur la quasi-absence de représentation à ces postes des femmes autochtones, de minorités visibles ou ethniques et des femmes vivant avec un handicap sont alarmantes.

Les principes d'égalité et d'équité sont bien affirmés au sein de la Ville de Montréal. Cependant, la volonté politique ne suffit pas à engendrer des changements, ni même à garantir l'engagement de tous les arrondissements et services corporatifs, si elle ne s'accompagne pas d'une vision globale et de plans d'action concrets comportant des mécanismes de suivi. Ainsi, pour corriger le constat alarmant de la sous-représentation des femmes autochtones, des minorités visibles ou ethniques et des femmes vivant avec un handicap au sein des effectifs de la Ville de Montréal et en particulier dans les postes de cadre, le Conseil des Montréalaises recommande la mise sur pied d'un comité de travail qui veillera au suivi et au succès des mesures prévues au PAÉE pour les groupes visés. Ce comité devrait avoir accès à des données ventilées selon les sexes afin de faciliter des analyses intersectionnelles et différenciées selon les sexes qui permettront de proposer des solutions appropriées aux problèmes rencontrés.

Ce comité de travail devrait être composé notamment de femmes issues des groupes visés par le PAÉE, de représentantes du Conseil des Montréalaises et du Conseil interculturel, du Service des ressources humaines de la Ville de Montréal et de personnes élues de l'Administration municipale.

Afin de garder le cap sur l'ascension professionnelle des femmes de toutes origines et conditions aux postes de cadre à la Ville, le CM s'engage à faire le suivi des recommandations formulées dans cet avis auprès des instances appropriées.



## RAPPEL DES RECOMMANDATIONS

### A Assurer le suivi et le succès du Plan d'action en accès à l'égalité en emploi (PAÉE), notamment en regard de la situation des femmes autochtones, des femmes issues de minorités ethniques ou visibles et des femmes vivant avec un handicap

Concernant l'accès à des postes de cadre à la Ville de Montréal pour les femmes en général, et les femmes appartenant aux autres groupes visés par le PAÉE, le Conseil des Montréalaises recommande que :

- A.1** La Ville de Montréal mette sur pied un comité de travail afin d'assurer le suivi du Plan d'action en accès à l'égalité en emploi en regard de la situation des femmes autochtones, des femmes issues de minorités ethniques ou visibles et des femmes vivant avec un handicap.
- A.2** La Ville de Montréal élabore un programme particulier pour la relève féminine dans les postes de cadre, particulièrement les cadres de haute direction. Qu'elle mette l'accent sur les mesures visant à renforcer le potentiel de femmes susceptibles d'assurer la relève aux postes de direction. Pour cela, il est nécessaire de cibler de façon proactive le personnel féminin, de maintenir des critères de sélection neutres, de développer l'accès des femmes cadres à divers programmes de soutien, dont le mentorat ou l'accompagnement, ainsi qu'à l'information interne sur les postes à combler.
- A.3** La Ville de Montréal s'assure d'offrir à la relève potentielle les outils nécessaires pour accéder à des postes de cadre de direction et de haute direction : en mettant en place des mécanismes de soutien comme le mentorat ou le *coaching*; en offrant à toutes les employées intéressées à occuper un emploi de cadre, et non seulement à celles qui sont déjà cadres, la chance de bénéficier du programme de formation du Centre de leadership.
- A.4** La Ville de Montréal s'assure de l'application équitable, impartiale et transparente de la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre (PDGMO) et documente la pratique des nominations temporaires de cadres sans appel de candidatures (sans affichage), notamment sur l'accès des groupes visés par le PAÉE aux postes de cadre.

### B Pratiquer des analyses intersectionnelles et différenciées selon les sexes (ADS+) et veiller à la formation adéquate de la fonction publique municipale

En ce qui a trait à l'application de l'analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes (ADS+), le Conseil des Montréalaises recommande que :

- B.1** La Ville de Montréal, par le Service des ressources humaines, produise des données ventilées selon les sexes concernant l'application du PAÉE pour chaque groupe visé (femmes, minorités ethniques, minorités visibles, Autochtones, personnes vivant avec un handicap) et des données permettant de suivre l'évolution des femmes en général et des femmes pour chaque groupe visé au sein de l'Administration, sur le plan de la postulation, de l'embauche, des nominations à des postes permanents et des promotions.

- B.2** La Ville de Montréal adopte rapidement un plan d'action visant l'intégration effective de l'ADS+ dans l'ensemble de l'Administration municipale. Celui-ci aura pour finalité l'intégration et l'utilisation systématique de l'ADS+ dans l'ensemble des services municipaux de la Ville et de ses arrondissements. Pour ce faire, une intensification de la formation offerte au personnel est nécessaire.
- B.3** La Ville de Montréal intègre un bloc de formation d'un minimum de trois heures sur l'ADS+ au sein du programme de formation offert par le Centre de leadership.
- B.4** La Commission de la fonction publique municipale (CFPM) produise des données ventilées selon les sexes des plaintes traitées et qu'elle pratique l'analyse intersectionnelle et différenciée selon les sexes (ADS+) des plaintes qu'elle traite et des vérifications de la dotation qu'elle produit.

## C Adopter une politique de conciliation famille-travail pour l'ensemble de la fonction publique municipale

Le Conseil des Montréalaises réitère la recommandation formulée dans son *Avis sur le bilan du plan d'action 2008-2012 – Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal* (CM 2015) à l'effet que :

- C.1** La Ville de Montréal élabore et adopte une politique officielle de conciliation famille-travail s'appliquant à l'ensemble du personnel dans tous ses services et arrondissements tout en tenant compte de besoins particuliers liés à des catégories d'emploi et qu'elle s'inspire à cet égard de la norme Conciliation famille-travail élaborée par le Bureau de normalisation du Québec :
- En tenant compte de l'ensemble des responsabilités incombant encore davantage aux femmes, comme la nécessité de prendre soin de parents vieillissants;
  - En précisant dans cette politique un ensemble de mesures concrètes ainsi que leurs modalités de mise en œuvre (horaire flexible, télétravail, temps partiel choisi);
  - En privilégiant un processus de concertation entre les groupes concernés pour l'élaboration de la politique, tel que recommandé par la norme Conciliation famille-travail : l'employeur, les différentes catégories de personnel et les syndicats. (CM 2015)

# APPENDICE A

## Liste des membres du Conseil des Montréalaises

---

### Présidente

Cathy Wong

### Vice-présidentes

Marianne Carle-Marsan

Sharon Hackett

### Membres

Melissa Cerros

Michèle Chappaz

Amélie Coulombe-Boulet

Mariane Labrecque

Aurélie Lebrun

Josiane Maheu

Marie Louise B. Mumbu

Mireille Paquet

Anne Richard-Webb

Ghislaine Sathoud

Yasmina Soussi



# APPENDICE B

## Questionnaire d'auto-identification – Accès à l'égalité en emploi

### Accès à l'égalité en emploi

**IMPORTANT** : En avril 2001, le gouvernement du Québec a mis en vigueur la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* de 100 employés et plus. Grâce à votre participation au recensement des employés municipaux, nous pourrions déterminer combien d'employés font partie des différents groupes visés par cette loi et mettre en place une véritable politique d'accès à l'égalité en emploi. Pour atteindre cet objectif, tous les employés doivent remplir ce questionnaire. Nous comptons sur vous.

Les renseignements que vous fournissez dans ce questionnaire seront strictement confidentiels et ne seront utilisés qu'à des fins de recensement.

#### Identification

Nom et prénom  
en lettres moulées \_\_\_\_\_

Numéro matricule de la Ville \_\_\_\_\_

Sexe  Femme  
 Homme

#### Avant de répondre par OUI ou par NON aux questions qui suivent :

##### Lisez bien les définitions des quatre groupes.

Les définitions des trois premiers groupes : autochtones, minorités visibles et minorités ethniques, sont mutuellement exclusives. Vous ne pouvez donc vous inclure (répondre OUI) que dans un seul de ces trois groupes.

Si vous ne faites partie d'aucun de ces trois groupes et si vous ne vous considérez pas comme étant une personne handicapée, vous devez le signifier en répondant NON à chacune des quatre questions.

#### AUTOCHTONES

Les autochtones sont réputés être des Indiens, des Inuits ou des Métis du Canada.

Faites-vous partie des peuples autochtones du Canada ?

Oui  Non

#### MINORITÉS VISIBLES

Les membres des minorités visibles sont des personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race ou de couleur blanche. À titre d'exemples : personnes de descendance ou originaires d'Afrique, d'Haiti, de la Chine, des pays arabes, de l'Amérique latine, etc.

Faites-vous partie des minorités visibles ?

Oui  Non

#### MINORITÉS ETHNIQUES

Les membres des minorités ethniques sont des personnes, autres que les autochtones et les personnes d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais. Pour les fins du présent questionnaire, la langue maternelle est celle que vous avez apprise en premier dans votre enfance et que vous devez encore comprendre pour faire partie d'une minorité ethnique.

De plus, cette langue ne doit pas être le français ni l'anglais. À titre d'exemples : personnes de descendance ou originaires d'Allemagne, de Grèce, d'Italie, de Hongrie, de Russie, etc.

Faites-vous partie des minorités ethniques ?

Oui  Non

#### PERSONNES HANDICAPÉES

Les personnes handicapées ont une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et sont sujettes à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes. (Voir la définition plus complète à la page suivante)

Vous considérez-vous comme étant une personne handicapée ?

Oui  Non

NOTE : Le questionnaire est formulé de façon que ses résultats puissent être comparés aux statistiques relatives à l'implantation d'un programme d'accès à l'égalité qui sont produites par Statistique Canada et proviennent du dernier recensement.

Montréal 

### PERSONNES HANDICAPÉES

La Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale (L.R.Q., c. E-20.1, a. 1) définit une « personne handicapée » comme suit :

« ...toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes. »

Plus explicitement, une personne handicapée est une personne ayant :

- une déficience (soit une perte, une malformation ou une insuffisance d'un organe ou d'une structure, de naissance ou acquise au cours de la vie);
- entraînant une incapacité (soit une réduction de la capacité à fonctionner sur le plan intellectuel,

psychologique, physiologique ou anatomique d'une façon ou dans des limites considérées comme normales);

- significative (dont le degré de sévérité et de gravité rend impossible la restauration à un niveau normal des capacités de la personne par l'utilisation d'une prothèse telle que des lunettes, des lentilles cornéennes ou d'une prothèse auditive ou encore d'une orthèse telle que des semelles ou des chaussures orthopédiques);
- et persistante (dont on ne peut prévoir la disparition);
- et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes.

À titre indicatif, voici quelques exemples de situations problématiques que les personnes qui ont des incapacités significatives et persistantes sont susceptibles de

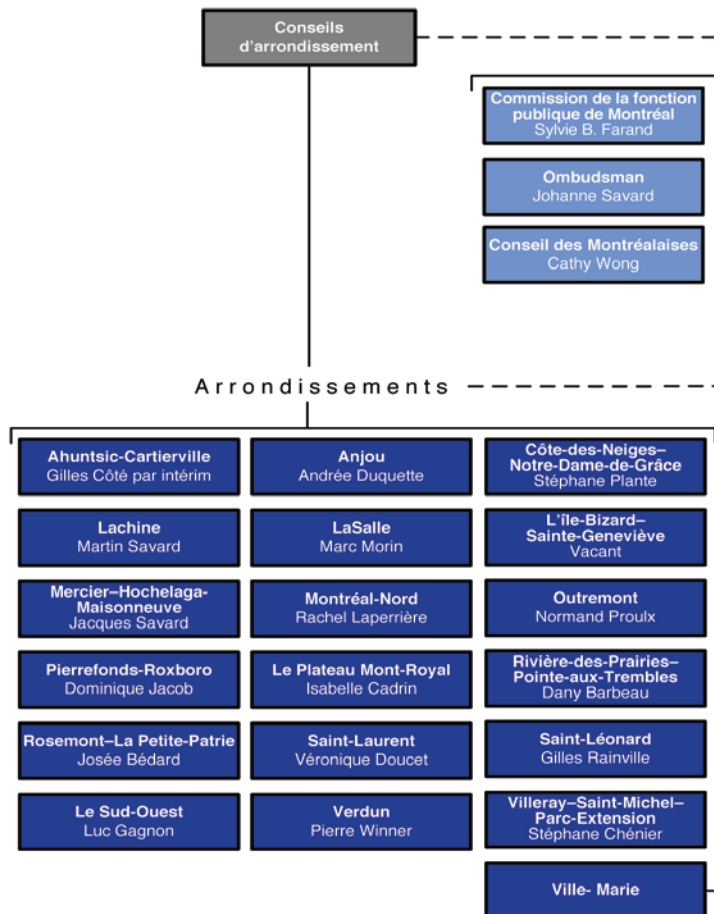
vivre dans le contexte d'un emploi (veuillez noter toutefois que cette liste n'est pas exhaustive et qu'il ne s'agit pas de définitions légales) :

- difficulté à se servir de leurs mains ou de leurs bras, par exemple, pour saisir ou utiliser une agrafeuse ou pour travailler au clavier;
- difficulté à se déplacer d'un local à un autre, à monter ou à descendre les escaliers, etc.;
- incapacité ou difficulté à voir, à l'exception du port de lunettes ou de lentilles cornéennes;
- incapacité ou difficulté à entendre;
- incapacité à parler ou difficulté à parler et à se faire comprendre;
- difficulté à conduire un véhicule non adapté;
- difficulté à fonctionner sur le plan mental ou intellectuel.

# APPENDICE C

## VILLE DE MONTRÉAL

### Organisation municipale 2015



■ Organismes et conseils   
 ■ Direction générale et direction générale adjointe   
 ■ Services administratifs  
■ Instances politiques   
 ■ Arrondissements

Citoyens et citoyennes

Maire  
Denis Coderre

Conseil municipal

Conseil d'agglomération

Conseil interculturel  
Belgacem Rahmani

Conseil du patrimoine  
Vacant

Commissions et comités  
du conseil municipal

Commissions et comités  
du conseil d'agglomération

Commission  
de la sécurité publique

Conseil des arts  
Jan-Fryderyk Pleszczyński

Commission  
des services électriques  
Serge A. Boileau

Conseil jeunesse  
Mountagha Sow

Office de consultation  
publique de Montréal  
Dominique Ollivier

Secrétariat de liaison  
de l'agglomération  
de Montréal

Société de transport  
de Montréal  
Philippe Schnobb

Bureau  
du vérificateur général  
Jacques Bergeron

Bureau  
de l'inspecteur général  
Denis Gallant

Comité de vérification

Comité exécutif  
Pierre Desrochers  
président

Direction générale  
Alain Marcoux

Service de la performance  
organisationnelle  
Simon Cloutier

Service  
des ressources humaines  
Diane Bouchard

Service des finances  
Yves Courchesne

Service des technologies  
de l'information  
Sylvain Perras

Service de police  
Marc Parent

Service  
de sécurité incendie  
François Massé

Service  
des communications  
Louis Beauchamp

Contrôleur général  
Alain Bond

Bureau des projets et  
programmes d'immobilisations  
Guy Laroche

Bureau de la Ville  
intelligente et numérique  
Stéphane Goyette

Bureau des relations  
internationales  
Henri-Paul Normandin

Bureau des relations  
gouvernementales  
et municipales  
Peggy Bachman

Direction générale adjointe  
à l'arrondissement de Ville-Marie  
et à la concertation des  
arrondissements  
Alain Dufort

Direction générale adjointe  
aux services institutionnels  
Jacques A. Ulysse

Direction générale adjointe  
au développement  
Marc Blanchet

Direction générale adjointe  
à la qualité de vie  
Chantal Gagnon

Service de concertation  
des arrondissements  
Guylaine Brisson

Service  
des affaires juridiques  
Benoît Dagenais

Service  
de l'approvisionnement  
Pierre Trudel

Service  
de l'évaluation foncière  
Bernard Côté

Service de la gestion et  
planification immobilière  
Vacant

Service du greffe  
Yves Saindon

Service du matériel  
roulant et des ateliers  
Claude Savage par intérim

Service du développement  
économique  
Serge Guérin

Service de l'eau  
Chantal Morissette

Service  
de l'environnement  
Roger Lachance

Service des infrastructures,  
de la voirie et des transports  
Claude Carette

Service de la mise  
en valeur du territoire  
Nancy Shoiry

Organismes et paramunicipales

- Bureau du taxi de Montréal
- Commission des services électriques de Montréal
- Corporation Anjou 80
- Habitations Jeanne-Mance
- Office municipal d'habitation de MI
- Société d'habitation et de développement de Montréal
- Société de transport de Montréal
- Stationnement de Montréal
- Technoparc Montréal

Service de la culture  
Jean-Robert Choquet

Service de la diversité  
sociale et des sports  
Johanne Derome

Service  
de l'Espace pour la vie  
Charles-Mathieu Brunelle

Service des grands parcs, du  
verdissage et du mont Royal  
Carole Paquette

Bureau de l'amélioration  
des services à la clientèle  
Francyne Gervais

Organismes et paramunicipales

- Conseil des arts de Montréal
- Jeux mondiaux des policiers et pompiers
- Jeux du Québec 2016
- Musée de Pointe-à-Callière
- Société du 375<sup>e</sup> anniversaire
- Société du parc Jean-Drapeau

## BIBLIOGRAPHIE

- COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE (2011). *Jurisprudence*, [en ligne].
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL (2005). *Sondage d'opinion portant sur les processus de dotation utilisés pour le comblement des postes cadres à la Ville de Montréal*, Montréal : Ville de Montréal.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE MONTRÉAL (2009 à 2015). *Rapports annuels 2008-2014*, Montréal : Ville de Montréal.
- COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2011). *Programmes pour les organismes publics*, [en ligne].
- CONSEIL DES MONTRÉALAISES (2008a). *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal : rapport de recherche*, Montréal : Conseil des Montréalaises.
- CONSEIL DES MONTRÉALAISES (2008b). *L'ascension professionnelle des femmes cadres à la Ville de Montréal : avis du Conseil des Montréalaises*, Montréal : Conseil des Montréalaises.
- CONSEIL DES MONTRÉALAISES (2012). *Pour un nouveau départ : relever le défi du prochain plan d'action en faveur de l'égalité*, Montréal : Conseil des Montréalaises, 65 p.
- CONSEIL DES MONTRÉALAISES (2015). *Avis sur le bilan du plan d'action 2008-2012 – Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal*, Conseil des Montréalaises, 31 p.
- CONSEIL D'INTERVENTION POUR L'ACCÈS DES FEMMES AU TRAVAIL (2011). *Rapport de la stratégie nationale concertée : pour en finir avec la division sexuelle du travail*, Montréal : CIAFT.
- CONSEIL INTERCULTUREL DE MONTRÉAL (2011). *Les obstacles au recrutement, à l'intégration et à la promotion des minorités visibles et des minorités ethniques : Avis sur le programme d'accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal*, Montréal : Conseil interculturel de Montréal.
- DAHLERUP, DRUDE (1988). « From a Small to a Large Minority », *Scandinavian Political Studies*, vol. 11, n° 4, p. 275-298.
- DIVISION DES COMMUNICATIONS INTERNES (2011). *Camps d'été dans les arrondissements : répertoire à l'intention des employés de la Ville de Montréal*, Montréal : Direction des communications.
- DUPUIS, P., L. DELAGRAVE, J.-L. PILON ET J. CHAREST (2008). *Les abandons dans les métiers de la construction : ampleur et causalité*, Commission de la construction du Québec.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU SPORT ET DES LOISIRS (2008). *L'analyse différenciée selon les sexes (ADS)*, Québec, [en ligne].
- COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE (2009). *Qui est concerné par la Loi?*, Québec, [en ligne], [http://www.ces.gouv.qc.ca/apropos/loi\\_02.asp](http://www.ces.gouv.qc.ca/apropos/loi_02.asp) (consulté le 14 mars 2011).

- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2007). *Cadres de la Ville de Montréal. Équipe de gestion performante : le plan d'action*, Montréal : Division de la planification de main-d'œuvre et de la dotation, Direction de la main-d'œuvre et du développement de la gestion.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2008). *La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre à la Ville de Montréal : une pratique de gestion à introduire*, Montréal : Direction du développement du capital humain.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2009a). *Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal 2008-2010*, Montréal : Division de la planification de main-d'œuvre et de la dotation, Direction de la main-d'œuvre et du développement de la gestion.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (SCH). 2009b. *Processus de gestion de la performance des cadres*, Montréal : Division de la planification de main-d'œuvre et de la dotation, Direction de la main-d'œuvre et du développement de la gestion.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2009c). *Bilan 2008. Accès à l'égalité en emploi*, Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2010a). *Formation sur la gestion de la diversité à l'intention de tous les gestionnaires*, Montréal : Division de la planification de main-d'œuvre et de la dotation, Direction de la main-d'œuvre et du développement de la gestion.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2010b). *Plan d'action triennal en accès à l'égalité en emploi 2008-2010 : bilan 2009*, Montréal : Direction de la main-d'œuvre et du développement de la gestion.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2010c). *Ma carrière à la Ville de Montréal : guide de développement de la carrière*, Montréal : Direction de la main-d'œuvre et du développement de la gestion.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2010d). *Bilan 2009. Accès à l'égalité en emploi*, Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2011a). *Bilan 2010. Accès à l'égalité en emploi*, Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2011b). *Données non publiées tirées du registre des postes du SRH, en décembre 2010*, Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2011c). *Politique de dotation et de gestion de main-d'œuvre de la Ville de Montréal*, Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2012a). *Données non publiées tirées du registre des postes du SRH entre novembre 2011 et mai 2012*. Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.
- SERVICE DU CAPITAL HUMAIN ET DES COMMUNICATIONS (2012b). *Bilan 2008-2012. Accès à l'égalité en emploi*, Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal, 16 p., [[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/emploi\\_fr/MEDIA/DOCUMENTS/Bilan\\_AEE\\_2008\\_2012.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/emploi_fr/MEDIA/DOCUMENTS/Bilan_AEE_2008_2012.pdf)].

SERVICE DU CAPITAL HUMAIN (2013a). *Données non publiées tirées du registre des postes du SRH en janvier 2013*, Montréal : Division de la planification de la main-d'œuvre et de la dotation de la Ville de Montréal.

SERVICE DU CAPITAL HUMAIN ET DES COMMUNICATIONS (2013b). *Plan d'action en accès à l'égalité en emploi 2013-2015, et Liste complète des mesures du plan d'action en accès à l'égalité en emploi de la Ville de Montréal 2013-2015*, [en ligne], [[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/emploi\\_fr/MEDIA/DOCUMENTS/Plan\\_action\\_aee\\_2013\\_2015.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/emploi_fr/MEDIA/DOCUMENTS/Plan_action_aee_2013_2015.pdf)] et [[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra\\_fr/media/documents/annexe\\_plan\\_action\\_aee\\_2013\\_15\\_mesures.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra_fr/media/documents/annexe_plan_action_aee_2013_15_mesures.pdf)].

SERVICE DU CAPITAL HUMAIN ET DES COMMUNICATIONS (2013c). *Bilan dotation et diversité 2013*, [en ligne], [[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/emploi\\_fr/MEDIA/DOCUMENTS/Bilan\\_dotation\\_diversite\\_2013.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/emploi_fr/MEDIA/DOCUMENTS/Bilan_dotation_diversite_2013.pdf)].

VILLE DE MONTRÉAL (2005). *Charte montréalaise des droits et responsabilités*, Montréal : Ville de Montréal.

VILLE DE MONTRÉAL (2008a et b). *Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal : a) politique et b) plan d'action*, Montréal : Ville de Montréal.

VILLE DE MONTRÉAL (2011a). *Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal : portrait 2010*, Montréal : Ville de Montréal.

VILLE DE MONTRÉAL (2013). *Conditions et avantages des cadres de direction et des cadres administratifs de la Ville de Montréal, adopté par le comité exécutif le 23 octobre 2013 – Résolution CE13 1651*.

VILLE DE MONTRÉAL. 2015. *Plan d'action 2015-2018. Pour une participation égalitaire des femmes et des hommes à la vie de Montréal*, Montréal : Ville de Montréal, 24 p.

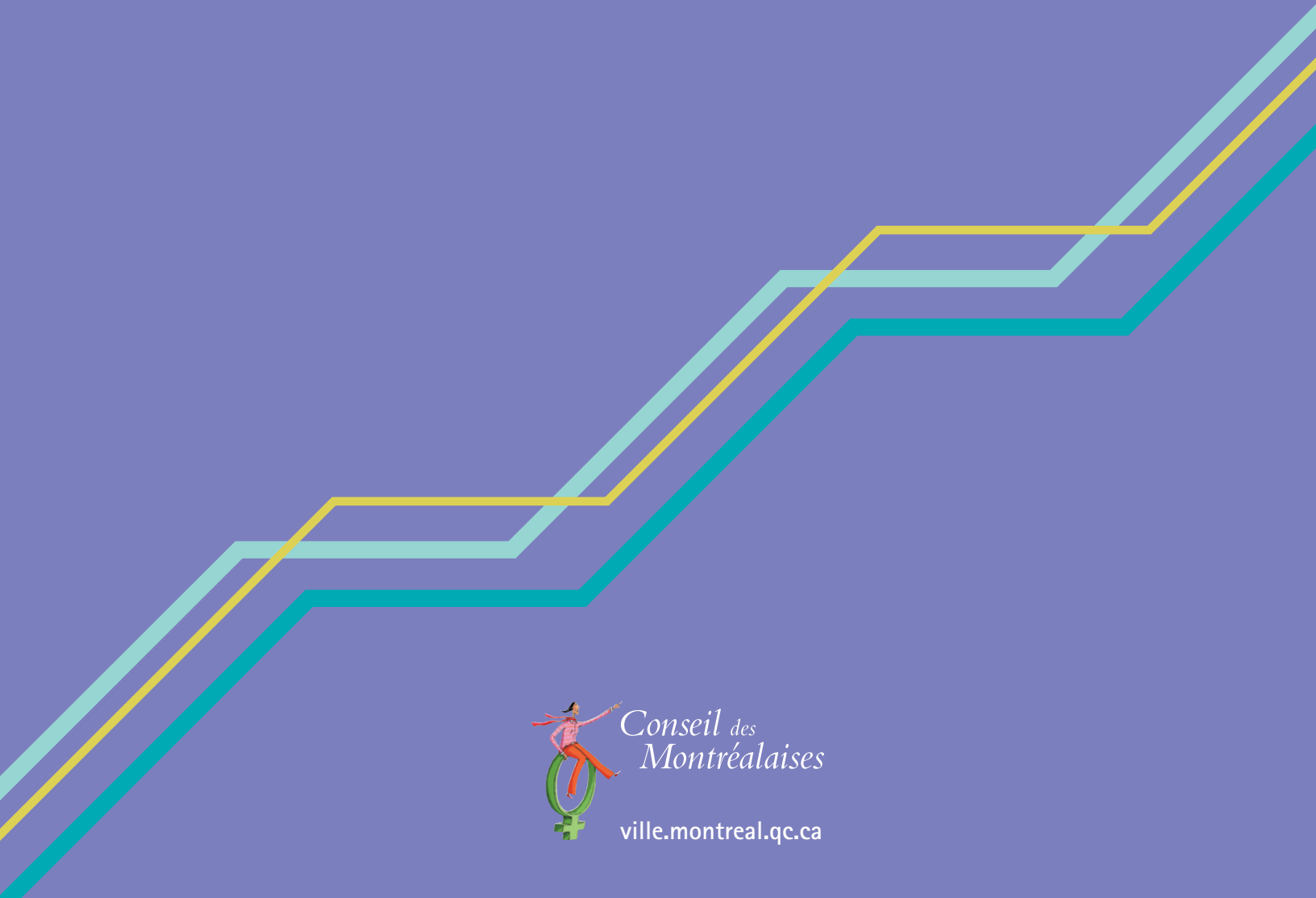
## Sites Web

---

MONTRÉAL EN STATISTIQUES, [en ligne], consulté le 22 septembre 2015, [[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATS\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ANNUAIRE%20STATISTIQUE\\_2011\\_RECENSEMENT%20ET%20ENM.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ANNUAIRE%20STATISTIQUE_2011_RECENSEMENT%20ET%20ENM.PDF)].

MONTRÉAL EN STATISTIQUES, [en ligne], consulté le 22 septembre 2015, [[http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL\\_STATS\\_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ANNUAIRE%20STATISTIQUE%20FEMMES\\_2011\\_2.PDF](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ANNUAIRE%20STATISTIQUE%20FEMMES_2011_2.PDF)].





*Conseil des  
Montréalaises*

[ville.montreal.qc.ca](http://ville.montreal.qc.ca)