

DIVERSITÉ SAISIR L'OPPORTUNITÉ

PATRICK MEUNIER ET JULIE BEAUDOIN
COHORTE LINE DROUIN

Avant-propos

Le projet « **DIVERSITÉ– SAISIR L'OPPORTUNITÉ** » est présenté dans le cadre des activités du Cercle des jeunes leaders de l'administration publique. Les auteurs, Patrick Meunier et Julie Beaudoin, gestionnaires au ministère des Transports, partagent des valeurs et préoccupations qui ont teinté le choix de leur sujet. Ils souhaitent mettre à contribution leur réflexions et actions pour faire la différence auprès de leurs employés et organisation. Dans un contexte où la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare, ils espèrent parvenir à démontrer qu'il est souhaitable pour l'administration publique de revoir son approche afin de trouver les meilleurs talents, les garder et les faire briller.

Inspirés par Mme Line Drouin, emblème de leur cohorte, les auteurs s'engagent à faire preuve d'authenticité d'engagement, d'accessibilité et de rigueur tout au long de leur démarche.

Patrick Meunier

Chef du service de l'ingénierie et de l'exploitation du contrôle automatisé



« Les gens qui composent la fonction publique, ce sont des gens volontaires qui ont le souci du service tatoué sur le cœur » (PM)

Julie Beaudoin

Directrice du suivi des projets routiers



« Mon travail consiste à offrir à chaque membre de mon équipe l'occasion de briller. Je dois leur donner les moyens de réussir individuellement pour qu'ensemble, ils puissent relever les plus grands défis » (JB)

Diversité – Saisir l’opportunité

AVANT-PROPOS	1
TABLE DES MATIÈRES	2
PLAN DE TRAVAIL	3
CONTEXTE	4
Contexte socio-économique	4
Cadre légal	5
Documents d’orientation	6
Grands titres	7
Outils et mesures	9
En pratique	11
ENJEUX ET OBJECTIFS	15
ACTIONS PROPOSÉES	17
SOURCES	21

Diversité – Saisir l’opportunité

Dans un contexte de pénurie de main d’œuvre, une réflexion portant sur l’opportunité d’élargir le bassin de candidats qualifiés pour occuper des postes vulnérables au sein de l’administration publique semble opportune. Il est proposé de mettre en œuvre une série d’actions concrètes favorisant l’embauche, le développement, la mobilité et la promotion des personnes allophones provenant de l’immigration.

CONTEXTE

D’abord, pour mettre en contexte le sujet, des statistiques et explications en matière d’économie, d’emploi et d’immigration sont présentés, suivis des droits et obligations des employeurs et employés par rapport à la maîtrise de langue française au travail et à l’égalité d’accès à la fonction publique.

Par la suite, une revue des documents d’orientation en matière de francisation et d’égalité d’accès est réalisée. Une revue d’actualité ainsi que quelques outils et mesures sont également présentés. Ceux-ci ont inspiré les auteurs et permis de déterminer la faisabilité de certaines actions proposées.

EN PRATIQUE

Pour bien comprendre les éléments de contexte et démontrer les besoins dans un cadre réel, les équipes sont présentées sommairement. Les résultats d’un sondage réalisé auprès des employés des deux équipes y sont aussi exposés.

ENJEUX ET OBJECTIFS

À la suite de l’analyse des éléments de contexte et de la pratique actuelle, quatre enjeux spécifiques aux sujets du projet sont soulevés. Ces enjeux sont considérés pour identifier les objectifs à viser et pour baliser la réflexion sur le sujet. Cette démarche assure la convergence des actions proposées vers une situation souhaitée, tout en considérant le contexte et les enjeux du projet. Ils ont également comme utilité de circonscrire la portée des actions et de permettre de démontrer, à posteriori, leur atteinte ou non.

ACTIONS PROPOSÉES

Une série d’actions en lien avec les enjeux et objectifs est proposée dans le cadre de ce projet. Les auteurs ont choisi des actions pouvant être mises en œuvre rapidement et dont l’impact pourra être significatif sur leur équipe.

STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE

Pour démontrer leur volonté d’appliquer des solutions concrètes et viables, les auteurs proposent de mettre en œuvre certaines actions au ministère des Transports, dans le cadre d’un projet-pilote. Les autres actions seront adressées aux unités concernées.

Contexte socio-économique

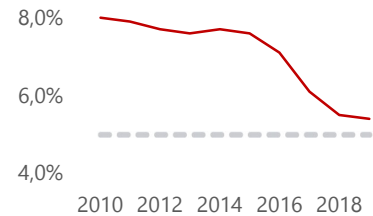
Le Québec connaît un contexte économique favorable qui devrait croître plus modérément dans les prochaines années en raison du taux de chômage déjà très bas et d'une diminution du bassin de travailleurs potentiels, dû au vieillissement de la population. Ce faible taux de chômage nécessite une utilisation accrue de la main-d'œuvre et une plus grande participation de l'ensemble de la population au marché du travail afin de combler les 1,4 million d'emplois qui seront disponibles d'ici 2026¹.

Afin de réduire l'impact de la diminution de la capacité de renouvellement de la main-d'œuvre au Québec, qui est passée de 102% en 2008 à 85% en 2018², et de soutenir la croissance économique du Québec, les employeurs doivent dorénavant innover en matière de gestion des ressources humaines. Ils comptent davantage sur les groupes encore sous-représentés sur le marché du travail, tels que la population immigrante, dont le taux de chômage s'élève à 7,2% comparativement à 5 % pour l'ensemble de la population active³. D'ailleurs les projections en matière d'emploi sont favorables pour celle-ci, mais sont conditionnelles à ce que les mesures d'intégration en emploi soient renforcées, soutenues par une réelle volonté des différents acteurs et accompagnées d'outils et de solutions faciles à opérationnaliser. La population immigrante devrait combler 22 % des postes en 2026 comparativement à 16% en 2016⁴. Dans l'administration publique, l'effort devra être plus grand puisque seulement 11,1 % des effectifs sont membres des minorités visibles ou ethniques et qu'ils représentent seulement 4,9 % des cadres et 3,2 % de la haute direction⁵.

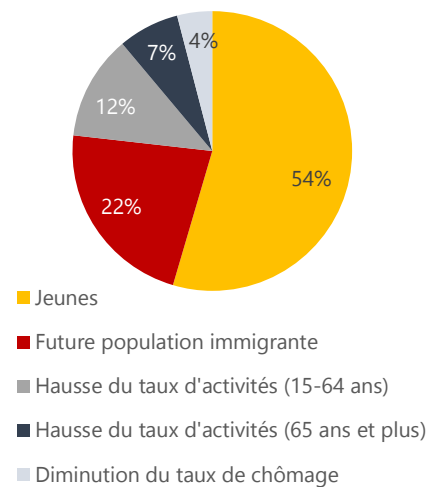
C'est dans ce contexte que l'administration publique doit se démarquer, en exerçant le « leadership ferme et exemplaire » qui lui revient, en réalisant des « interventions structurées, récurrentes et à long terme »⁶ et en adaptant ses pratiques aux besoins, attentes et particularités de ce bassin de main-d'œuvre qui sera de plus en plus convoité. Bien qu'elle ne participe pas à la création de nouveaux emplois, elle doit assurer le renouvellement d'une partie importante de ses 53 570 effectifs⁵, plaçant ainsi les candidats potentiels devant un large éventail de choix.

Pour réussir à embaucher une main d'œuvre compétente dans ce contexte, les barrières à l'embauche doivent être réduites au minimum lorsqu'un candidat qualifié est disponible. L'une des barrières identifiées est le niveau de compétence en français. Puisqu'une plus grande part des emplois est pourvue par des candidats immigrants et que sept immigrants sur dix⁷ se considèrent allophones, il est primordial de s'en préoccuper, de s'adapter et de considérer cette situation comme une opportunité à saisir plutôt qu'une contrainte.

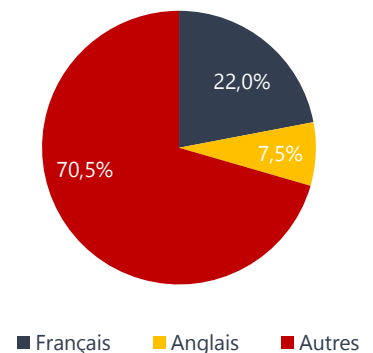
Taux de chômage⁸ Évolution 2010-2019



Proportion de la main-d'œuvre selon le type - Projection 2026⁴



Proportion des immigrants selon la langue – 2016⁷



Cadre légal

Plusieurs lois régissent les obligations des ministères et organismes publics et des employés par rapport aux enjeux liés à la maîtrise de langue française en milieu de travail et à l'égalité d'accès à la fonction publique.

LANGUE FRANÇAISE

La *Charte de la langue française*⁹ détermine la nécessité d'avoir une connaissance appropriée de la langue française pour occuper un poste dans l'administration publique. Cette connaissance est réputée appropriée si le candidat fait partie d'un ordre professionnel. Pour délivrer un permis, l'ordre doit s'assurer que son membre détient une connaissance suffisante et respecte les conditions de l'*Office de la langue française*. Les candidats qui ne font pas partie d'un ordre doivent satisfaire aux conditions d'admission et exigences du poste.

Selon la *Loi sur l'administration publique*¹⁰, le Secrétariat du Conseil du trésor a l'obligation d'établir, pour la fonction publique, les conditions minimales d'admission aux classes d'emploi. Il appartient aux ministères et organismes de déterminer les exigences spécifiques aux postes faisant l'objet d'un appel de candidature.

Selon la *Charte des droits et libertés de la personne*¹¹, il pourrait « être considéré discriminatoire d'exiger la maîtrise de la langue française, si elle n'est pas nécessaire pour l'exercice d'une fonction ».

ÉGALITÉ D'ACCÈS



La *Charte des droits et libertés de la personne*¹¹ identifie 14 motifs interdits de discrimination. La langue est un de ces motifs. Ainsi, « Toute langue parlée, incluant les accents et le degré de maîtrise de la langue » ne doit empêcher un individu d'exercer pleinement ses droits et libertés.

En vertu de la *Loi sur l'administration publique*¹⁰, c'est au Secrétariat du Conseil du trésor que revient la responsabilité d'établir des « programmes d'accès à l'égalité applicables dans la fonction publique en vue de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi ».

Pour respecter le principe d'égalité d'accès. Le gouvernement doit fournir, à tous les candidats répondant aux conditions d'admission, une chance égale d'accéder à la fonction publique. Il doit également s'assurer « de la contribution optimale, au sein de la fonction publique, des diverses composantes de la société québécoise ».

C'est la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*¹² qui « institue un cadre particulier d'accès à l'égalité en emploi pour les groupes ciblés » tels que les personnes allophones. Les programmes mis en place permettent d'augmenter la représentation de ces groupes sans obliger l'engagement et la promotion des personnes non compétentes et sans porter atteinte aux personnes qui n'appartiennent pas à ces groupes.

Documents d'orientation

POUR ENRICHIR LE QUÉBEC – FRANCISER PLUS, INTÉGRER MIEUX¹³

Dans ce document, le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) vise « à mieux répondre [aux besoins des immigrants] aux différentes étapes de leur parcours d'intégration ». Il souhaite, entre-autre, accélérer l'insertion en emploi des immigrants en soutenant l'intégration, au sein de l'administration publique, des nouveaux employés des communautés culturelles. Le MIFI souhaite « mieux soutenir les employeurs en matière de gestion de la diversité » en créant des synergies qui permettront d'optimiser l'utilisation des ressources dédiées à la formation, l'accompagnement, etc.

LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2018-2023¹⁴

Le Gouvernement du Québec propose l'instauration d'une offre globale pour le développement des compétences communes à l'ensemble des ministères et organismes, telles que les compétences linguistiques. Il identifie des actions pour faire face aux enjeux de main-d'œuvre auxquels il est dorénavant confronté. Il indique que « dans un marché du travail caractérisé par une rareté de main-d'œuvre [...], la fonction publique doit se démarquer en tant qu'employeur. Et pour ce faire, elle doit, plus que jamais, être marquée du sceau de l'excellence, de l'expertise et de l'innovation ». Il souhaite faire face aux nouvelles réalités et assurer l'attraction et le développement d'une main-d'œuvre qui se fait de plus en plus rare. Il cible l'attractivité des meilleurs talents et la représentativité de la diversité. Le Gouvernement du Québec souhaite ainsi appliquer des approches ciblées d'attraction afin de compter sur la richesse de la diversité québécois. Le renforcement des mesures visant ce principe inscrit dans la *Loi sur la fonction publique* lui permettra de compter davantage sur cette diversité.

LA DIVERSITÉ : UNE VALEUR AJOUTÉE ⁶

On se rappellera que le MIFI proposait déjà en 2003 de « sensibiliser et outiller les employeurs afin d'accueillir et de maintenir en emploi une main-d'œuvre diversifiée ». Il y soulignait l'importance que l'état exerce un « leadership ferme et exemplaire » dans ce domaine puisque celui-ci sert de modèle.

GUIDE PRATIQUE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ INTERCULTURELLE EN EMPLOI¹⁵

Pour sa part, Emploi Québec souligne l'importance de « mieux répondre aux changements radicaux qui se produisent tant sur le plan économique et socioculturel que sur celui de la démographie ». Il s'attaque notamment au processus de recrutement, puisque qu'il est l'occasion de « se donner accès à un plus grand bassin de candidats [...] qualifiés et compétents ». La révision des exigences des postes est également identifiée afin de ne « pas ériger de barrières à l'embauche » et ne pas rejeter inutilement des candidatures. Le volet concernant le processus de sélection y est également discuté puisque « l'entrevue [est] la pierre angulaire du processus de sélection ». L'importance de la « maîtrise de l'entrevue d'embauche en contexte de diversité culturelle » est aussi soulignée puisqu'il est nécessaire d'éviter les biais liés à la maîtrise de la langue et d'évaluer uniquement les candidats sur les compétences recherchées, avec l'aide d'une grille d'évaluation et d'un comité de sélection.

Grands titres

Les sujets de la francisation des immigrants, de leur intégration et de leur discrimination sur le marché du travail font de plus en plus les manchettes. L'espace médiatique qui leur est accordé témoigne de leur importance pour la population québécoise et démontre qu'ils sont des enjeux que l'administration publique doit considérer de façon prioritaire.



Québec gouverné par des Québécois de souche

Par Geneviève Lajoie, le 19 septembre 2019.

Il y a très peu de personnel anglophone, allophone ou autochtone au sein du personnel cadre et des hauts fonctionnaires de l'administration publique québécoise.

L'AVANTAGE *vosre journal*

Un plan d'actions concerté pour intégrer les nouveaux arrivants dans Rimouski-Neigette

Par Adeline Mantyk, le 26 septembre 2019.

Le MIFI accorde une subvention de 75K\$ pour la coordination d'une table de concertation formé de 12 organismes locaux dans les milieux de l'éducation, de la santé, gouvernemental et municipal. Une des priorités de cette table est de réponse au besoin de main-d'œuvre local.



Une solution novatrice pour contrer le problème de la pénurie de main-d'œuvre dans la région

Par Daniel Bastien, le 26 septembre 2019.

La Commission scolaire des Patriotes met en œuvre une stratégie de francisation afin d'accompagner les entreprises de la région à attirer, intégrer et assurer le maintien en emploi des travailleurs issus de l'immigration.

Grands titres

LA PRESSE

Recruter sans discriminer certaines questions ne doivent pas être posées

Par Philippe-André Tessier et Manon Poirier, le 19 septembre 2019.

Les pratiques discriminatoires en embauche sont malheureusement encore très répandues au Québec, que ce soit dans les formulaires d'embauche, les entrevues ou les tests de pré-embauche. C'est pourquoi la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, appuyée par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, lance une campagne d'information et de sensibilisation à travers le Québec : Recruter sans discriminer. Cette campagne vise à mieux faire connaître les droits et les obligations des employeurs et des personnes qui se cherchent un emploi.



Un programme pour aider les anglophones à intégrer le marché du travail

Par Simon Deschamps, le 28 mars 2019.

Le Carrefour jeunesse-emploi (CJE) de Châteauguay lance le programme francisation pour aider les anglophones à parfaire leur habileté en français afin d'intégrer plus facilement le marché du travail.



RADIO-CANADA

Québec investit pour aider les entreprises à recruter à l'étranger

Le 26 août 2019.

Québec investira 55M\$ afin de faciliter le recrutement et l'intégration en emploi d'immigrants. Environ 2000 entreprises pourront être accompagnées dans leurs démarches de recrutement par le gouvernement. Des emplois à pourvoir dans les secteurs public et parapublic sont aussi concernés.

Québec bonifie l'accès à la francisation pour les nouveaux arrivants

Le 5 juillet 2019.

Annnonce de mesures pour améliorer les services de francisation offerts aux nouveaux arrivants, totalisant un investissement de 70,3 millions de dollars.

Outils et mesures

NORMES

Échelle d'évaluation – MIFI

*L'Échelle québécoise des niveaux de compétence en français des personnes immigrantes adultes*¹⁶ est un outil de référence basé sur 12 jalons répartis selon trois stades (débutant, intermédiaire et avancé). Elle permet de décrire les compétences en français acquises et de rendre compte de la progression des apprentissages pour la production orale, la compréhension orale, la production écrite et la compréhension écrite. Elle facilite aussi l'établissement de normes linguistiques pour l'exercice de certains métiers et professions. L'échelle a pour objectif d'harmoniser les services de francisation offerts partout au Québec et de permettre aux personnes immigrantes de progresser dans leur apprentissage du français en s'assurant que leur cheminement réponde à leurs besoins.

ÉCHELLE QUÉBÉCOISE
DES NIVEAUX DE COMPÉTENCE
EN français
DES PERSONNES
IMMIGRANTES ADULTES

Normes de qualification – Fonction publique fédérale

Les *normes de qualification relatives aux langues officielles*¹⁷ identifient les niveaux de compétence des langues officielles (anglaise ou française). Ils sont classés en 3 catégories (A, B et C), en plus d'une catégorie (P) liée à une maîtrise spécifique de la langue, qui inclut l'audiotypie et l'écriture sous la dictée, la rédaction professionnelle, la révision technique, la traduction et l'interprétation ainsi que l'enseignement et évaluation. Les compétences correspondent aux fonctions et responsabilités du poste (communications avec le public, prestation des services et langue de travail).

PROFILS

Classification des profils – Fonction publique fédérale

Un outil de classification électronique, intitulé *Déterminer le profil linguistique des postes bilingues*¹⁸, est à la disposition des gestionnaires fédéraux pour leur permettre d'établir le profil linguistique des postes. Un rapport final imprimable présentant le profil et les fonctions qui sont associés au poste évaluer est également disponible pour les gestionnaires

ÉVALUATIONS

L'évaluation complémentaire – Secrétariat du Conseil du trésor

Un examen d'habileté à rédiger en français peut être utilisée pour évaluer la qualité du discours et la qualité du français écrit pour le personnel professionnel ou technique déjà qualifié si ce critère n'a pas déjà fait l'objet d'une évaluation lors du processus de qualification. La correction de l'examen est effectuée par l'*Office québécoise de la langue française*. Le résultat sert d'indice et non d'obligation pour l'embauche.

Tests et auto-évaluations – Fonction publique fédérale

Des tests de compétence orale, d'expression écrite et de compréhension de l'écrit permettent d'évaluer les niveaux de compétence requis pour des postes bilingues dans la fonction publique fédérale, conformément aux *Normes de qualification relatives aux langues officielles* du Secrétariat du Conseil du trésor du Canada. Le candidat peut se préparer en utilisant l'auto-évaluation en ligne ou en format papier. Elle lui permet d'avoir une idée de la note qu'il pourrait obtenir dans les tests d'expression écrite et de compréhension de l'écrit.

Outils et mesures

MATÉRIEL

Matériel et de soutien – MIFI

Du matériel didactique et de soutien pédagogique a également été rendu accessible récemment par la plate-forme électronique Moodle, sous la dénomination *Agir pour interagir*¹⁹. Les professeurs, organismes et élèves peuvent y avoir accès gratuitement.

REPRÉSENTATIVITÉ

Égalité d'emploi – Secrétariat du Conseil du trésor

Soucieuse d'être représentative de la société québécoise, la fonction publique québécoise vise à atteindre 25 % d'embauche de membres des groupes cibles (minorités visibles ou ethniques, personnes handicapées, anglophones ou autochtones). Pour corriger la situation de discrimination en emploi, elle met en place des programmes et mesures qui favorisent leur embauche comme le *Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques. 2018-2023*²⁰.

L'une des mesures mises en place par le Secrétariat du Conseil du trésor dans le cadre de ce programme est l'intégration en emploi pour les nouveaux arrivants membres des minorités visibles et ethniques. Cette mesure leur permet de « vivre une expérience de travail d'un an au sein de la fonction publiques québécoise dans leur domaine de compétences ». Pour y être admissible, le candidat doit être membre d'une minorité visible ou ethnique, être résident permanent depuis moins de 5 ans, avoir moins d'un an d'expérience de travail au Canada dans un emploi qui correspond à la qualification requise, répondre aux conditions d'admission de l'emploi et posséder une connaissance de français appropriée aux fonctions. Ces candidats peuvent, au terme de l'emploi, participer à un processus de qualification pouvant mener à un emploi régulier ou occasionnel.

FORMATIONS

Francisation – MIFI

Le MIFI, en association avec près de 200 organismes, offre des formations de français aux immigrants, soit les cours :

- à temps complet, de niveaux débutant et intermédiaire, visant l'intégration;
- spécialisés, à temps partiel, de niveaux intermédiaire et avancé, permettant l'amélioration du français au travail et dans les études. Ils visent des domaines spécifiques (santé, soins infirmiers, génie et sciences appliquées, administration, droit et affaires);
- en ligne, de niveaux intermédiaire et avancé, permettant de réaliser les apprentissages à son rythme. Il s'agit d'une formule en auto-formation avec tuteur;
- en milieu de travail. Pour y avoir accès, les entreprises déterminent l'offre de cours, fournissent un local et l'équipement, permettent aux employés de participer à la formation, favorisent leur assiduité et désignent une personne ressource responsable de la francisation.

En pratique

COMPARAISON

Fonction publique fédérale

Dans la fonction publique fédérale, certains postes sont classifiés afin de déterminer le niveau de compétence nécessaire à l'emploi, dans chacune des trois compétences linguistiques (compréhension de l'écrit, expression écrite et l'interaction orale). Une norme relative à la qualification des langues est considérée afin que les exigences linguistiques soient uniformes.

La compétence linguistique des candidats est évaluée au moyen de tests spécifiques mesurant cette aptitude. Pour certains postes, il est également prévu, dans le processus d'embauche, qu'une nomination puisse être possible sans détenir le niveau de compétence minimal. Le cas échéant, le candidat s'engage à parfaire ses compétences grâce à des formations aux frais de l'État.

Le gouvernement fédéral propose sur son site internet des tests et exercices afin de déterminer le niveau de compétence linguistique. Cette pratique permet de quantifier les aptitudes linguistiques requises pour un poste donné en évaluant les candidats et en leur permettant de bénéficier d'un plan de développement personnalisé.

Fonction publique québécoise

Dans la fonction publique québécoise, le niveau de compétence en français nécessaire à l'emploi est indiqué au moyen d'une section spécifique de la fiche standardisée de description d'emploi. Cette section permet de décrire les communications orales et écrites propres aux tâches. Puisqu'elle est descriptive, cette section ne permet pas d'établir, selon des balises uniformes et quantitatives, le niveau de compétence en français.

Les appels de candidatures doivent faire paraître la mention « posséder une connaissance du français appropriée aux fonctions » à la section « Profil recherché ». Cette mention n'est accompagnée d'aucune explication.

Pour leur part, les candidats évaluent eux-mêmes leur niveau de compétence linguistique (avancé, intermédiaire ou débutant) et le saisissent sur leur formulaire d'inscription. Lors du processus d'embauche, l'adéquation entre le niveau de compétence linguistique nécessaire aux fonctions et les compétences réelles des candidats n'est pas systématiquement vérifiée.

Les processus de dotation prévoient que certains types de fonction (poste), dont la maîtrise avancée de la langue française est requise, tels que les postes d'agent de secrétariat ou de linguiste, peuvent faire l'objet d'une évaluation complémentaire. Cette évaluation porte sur des critères qui n'ont pas été évalués lors du processus de qualification. Par exemple, pour un emploi de niveau professionnel qui a fait l'objet d'une évaluation des habiletés d'analyse lors du processus de qualification, il est possible, lors du processus de dotation, de procéder à l'évaluation du français écrit parlé par le biais de l'évaluation complémentaire. En aucun cas cette évaluation ne remet en question la qualification d'une personne. Selon la direction générale des ressources humaines du ministère des Transports, ce service est encore peu utilisé dans l'ensemble de la fonction publique.

Une fois en emploi, l'écart entre le niveau de compétence nécessaire et le niveau réel n'est pas évalué systématiquement et les plans de formation individuels ne sont pas une pratique courante. Le développement des compétences en français demeure à la discrétion du gestionnaire. Il lui revient de trouver des formations adaptées au besoin individuel de ses employés. D'ailleurs, au ministère des Transports, l'offre de formations et d'outils pour le développement des compétences en français est méconnue et n'est pas centralisée.

En pratique

DSPR – DIRECTION DU SUIVI DES PROJETS ROUTIERS

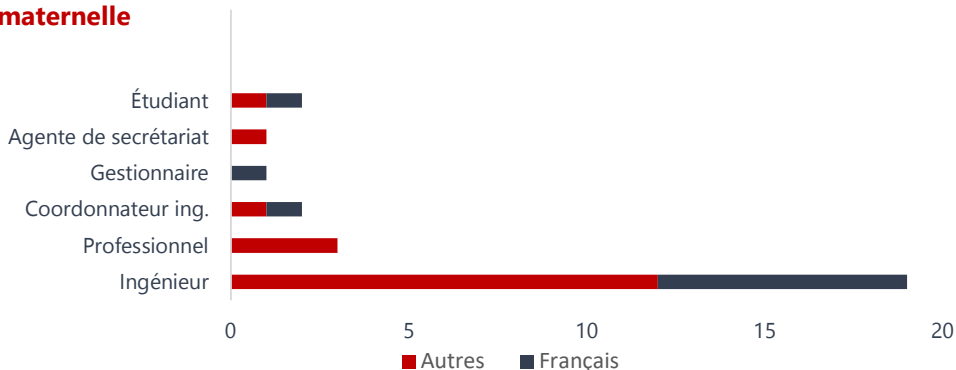
Portrait de l'effectif

La Direction du suivi des projets routiers (DSPR) du ministère des Transports détient une expertise de pointe en estimation et en gestion des projets routiers. L'expertise des 21 ingénieurs de la DSPR est reconnue et identifiée comme vulnérable dans *Plan de main-d'œuvre* (PMO) du ministère des Transports. Cette reconnaissance permet à l'unité de bénéficier d'un accompagnement et de mesures particulières dans le cadre du *Plan de transformation organisationnelle* de l'organisation.

Les postes d'ingénieurs de la DSPR nécessitent l'embauche et le développement de candidats ayant un profil particulier qui n'est pas fréquent sur le marché de l'emploi. Les candidats doivent faire partie de l'Ordre des ingénieurs du Québec, détenir une expérience vaste et variée en estimation ou en gestion de projets ainsi que les compétences spécifiques à la réalisation des mandats. Un niveau de maîtrise avancé du français est nécessaire à l'analyse des dossiers, à la rédaction des documents et à la réalisation d'exposés qui doivent demeurer clairs, concis, efficaces et permettent de saisir rapidement les principaux enjeux.

Des 19 employés allophones, certains ne maîtrisent pas suffisamment le français pour être complètement autonomes dans la rédaction de leurs documents et pour exposer oralement un sujet. La gestionnaire, les coordonnateurs et les agentes de secrétariat doivent pallier cette lacune. Bien que la situation ne soit pas idéale, puisqu'elle ajoute une charge de travail aux autres membres de l'équipe, le résultat final est satisfaisant et cette lacune ne met pas en cause la qualité de la prestation de travail.

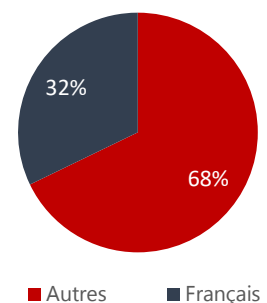
Répartition des 28 postes de la DSPR par type d'emploi et selon la langue maternelle



Mandat

La DSPR est formée de 28 employés qui réalisent principalement deux mandats pour l'ensemble du ministère des Transports. D'une part, ils réalisent des contre-expertises en estimation, la rédaction d'avis et la formulation de recommandations à la sous-ministre adjointe à la gestion contractuelle et à la surveillance des marchés pour l'octroi ou non des contrats dont l'écart entre les prix estimés et les prix soumis sont au-dessus de 10 % ou en dessous de -20 %. D'autre part, ils font la vérification du processus de gestion de projet et de la qualité des livrables requis, la rédaction des sommaires de gestion et sommaires décisionnels portant sur les projets de 4 à 100 M\$ dans le cadre du comité de décision composé de 4 sous-ministres adjoints ainsi que la réalisation de courts exposés lors des rencontres hebdomadaires du comité.

Répartition des employés selon la langue maternelle



En pratique

SIECA – SERVICE DE L'INGÉNIERIE ET DE L'EXPLOITATION DU CONTRÔLE AUTOMATISÉ

Mandat

Le ministère des Transports agit à titre de maître d'œuvre dans le dossier des radars photo. Pour ce faire, le Service de l'ingénierie et de l'exploitation du contrôle automatisé (SIECA) de la Direction générale de la sécurité et du camionnage, est responsable de l'implantation et de l'exploitation des radars photo sur l'ensemble du territoire québécois, ainsi que de l'évolution du programme québécois de contrôle automatisé, et ce, depuis 2012.

Le SIECA coordonne les activités et actions de plus de 200 employés gouvernementaux et municipaux répartis dans les 15 organisations partenaires. Il assure également la gestion contractuelle et la prestation de service des nombreux fournisseurs externes.

Portrait de l'effectif

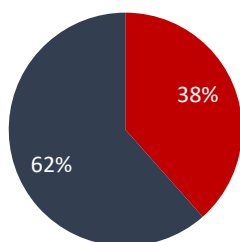
Le SIECA est composé d'employés originaires de divers pays. Conséquemment, plusieurs des employés du SIECA sont allophones et diverses stratégies sont nécessaires afin d'assurer des communications claires et efficaces, telles que la concentration des rédactions par un professionnel, l'utilisation des agents de secrétariats et du personnel administratif, l'accompagnement lors des ateliers de travail et la réalisation de réunions préparatoires systématiques pour les rencontres statutaires.



Comme pour la DSPR, les employés du SIECA détiennent des expertises variées dans un secteur très pointu. Les employés occupant un poste d'ingénieur doivent faire partie de l'Ordre des ingénieurs du Québec et détenir des connaissances et compétences très spécifiques à leur domaine d'expertise nécessaires à la

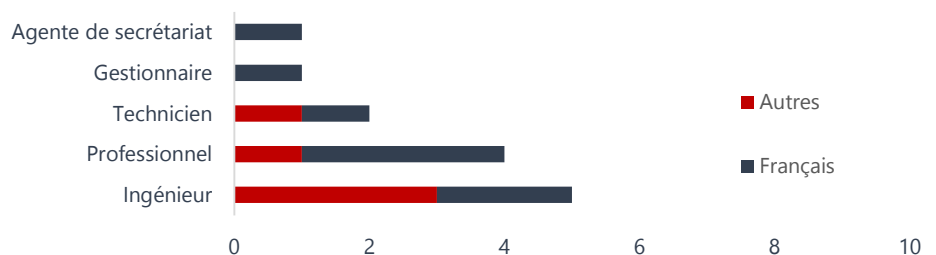
réalisation des mandats et aux opérations des radars photo. Un niveau de maîtrise avancé du français est nécessaire pour assurer la tenue de rencontre avec les hautes autorités du ministère, la rédaction de notes ministérielles d'orientation, lignes de presse, projets d'arrêtés ministérielles, devis techniques, directives et procédures d'utilisation ainsi que pour la tenue de nombreux ateliers de travail avec des policiers, des techniciens en droits ou avec les représentants des municipalités impliqués au dossier.

Proportion des employés selon la langue maternelle



■ Autres ■ Français

Répartition des 13 postes du SIECA par type d'emploi et selon la langue maternelle



En pratique

RÉSULTAT DU SONDAGE

Le sondage a été transmis à 31 employés et le taux de réponse s'élève à 74 %, soit 23 personnes.

Promotion des emplois dans l'administration publique

Un seul répondant a été orienté vers une carrière dans la fonction publique québécoise par un organisme d'intégration des immigrants, ce qui démontre que les emplois dans l'administration publique devraient faire l'objet de plus de promotion auprès des organismes.

Processus d'embauche

Tous les répondants allophones ont affirmé que leur niveau de compétence en français est suffisant pour trouver et comprendre la documentation nécessaire afin de soumettre leur candidature pour un poste au Gouvernement du Québec. Malgré ce qui précède, 35 % des répondants allophones ont eu recours à de l'assistance afin de traduire ou corriger divers documents lors du processus d'embauche. 80 % des répondants allophones considèrent que les examens du processus de dotation gouvernemental est un moyen relativement efficace d'évaluer leur niveau de compétence en français et tous les répondants ont eu de la facilité à réussir l'examen. Très peu de répondants affirment avoir éprouvé de la difficulté à comprendre les questions ou expressions de leurs interlocuteurs lors des entrevues. Malgré ce qui précède, un répondant mentionne qu'il faudrait faciliter la communication lors des entrevues (traducteur, document dans langue maternelle).

Exigences linguistiques

70% de tous les répondants estiment que le niveau de compétence en français exigé pour le poste qu'il occupe leur a été présenté clairement, et ce, malgré qu'il n'y ait aucune échelle quantitative à cet effet. Certains répondants proposent une meilleure évaluation du niveau de compétence en français des candidats et l'adéquation avec les exigences du poste à combler

Développement des compétences

C'est 30 % de l'ensemble des répondants, comparativement à 17 % des répondants allophones, qui soutiennent que les outils d'évaluation et les formations disponibles permettent le perfectionnement et l'atteinte du niveau de compétence en français souhaité. D'ailleurs, dans la question ouverte, quelques répondants soulignent l'importance d'avoir un plan de formation adapté. Ils proposent la mise en place d'outils d'amélioration continue des aptitudes de communication ainsi que des formations sur le vocabulaire gouvernemental et technique lié à l'emploi. Ils suggèrent également de mettre en place un programme de mentorat « linguistique ».

Niveau de compétences

30% des répondants allophones ont eu des difficultés à bien saisir les discussions pendant les réunions, lors de leur entrée en fonction. C'est également 45 % des répondants allophones qui mettent encore beaucoup d'efforts dans la rédaction des documents nécessaires à l'exécution de leurs tâches et 28% qui ont fréquemment recours à des collègues afin de leur venir en aide lors de leurs différentes communications. 17% ne se disent pas très à l'aise à présenter un dossier en français devant un auditoire ou à présider des rencontres de travail. C'est la compétence « français écrit » qui semble la moins maîtrisée et la lecture est celle qui l'est le plus.

Environ 40% des répondants allophones indiquent que le poste qu'ils occupent actuellement nécessite une maîtrise de la langue française plus avancée que ce qu'ils détiennent ou que ce qu'ils avaient indiqué lors du dépôt de leur candidature. La même proportion estime que le niveau de compétence en français est un défi pour le cheminement de carrière au sein de l'administration publique, ce qui n'est pas le cas des répondants dont la langue maternelle est le français.

Enjeux et objectifs

Les sections précédentes ont permis de contextualiser le sujet et de relever des problématiques particulières liées à l'embauche de personnes allophones dans l'administration publique. Les enjeux et objectifs, qui sont présentés plus bas, guident la proposition d'actions qui pourraient faire de cette problématique une opportunité à saisir, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.

Puisque les activités de l'administration publique sont encadrées par de nombreuses lois portant sur la langue française et l'égalité d'accès. Ces obligations, qui peuvent être considérées comme des contraintes ou des leviers, impose à l'administration publique de mettre en place des mesures innovantes qui respectent le cadre légal. Ainsi, il s'avère essentiel d'Innover le plus possible à l'intérieur du cadre imposé, mais sans s'y limiter.

ENJEU 1

Le niveau de compétence en français n'est pas établi à partir d'une méthode reconnue, contrairement à la fonction publique fédérale. Il s'agit d'un exercice subjectif, autant pour l'établissement de l'exigence, que pour la détermination du niveau de compétence d'un candidat ou un employé. Aucun barème ou auto-évaluation n'est proposé. Cette situation rend la concordance entre l'exigence du poste et le niveau de compétence du candidat difficile, tout comme l'établissement d'un plan de formation individuel. La connaissance du niveau de compétence en français visé et réel est nécessaire pour éviter de dresser une barrière inutile à l'embauche en exigeant le niveau de compétence inadéquat. Elle permet également le développement des compétences de l'employé qui lui sont nécessaires à l'exercice de ses fonctions, à sa mobilité ou sa promotion

Objectif :

Établir le niveau de compétence en français exigé par le poste et connaître le niveau de compétence du candidat ou de l'employé afin de faire le meilleur choix possible et accompagner le candidat ou l'employé adéquatement dans le développement de ses compétences en français.

LA CONNAISSANCE DU NIVEAU DE COMPÉTENCE EN FRANÇAIS

Enjeux et objectifs

LA QUALITÉ DU FRANÇAIS AU TRAVAIL

LA CONNAISSANCE DES MESURES ET FORMATIONS

ENJEU 2

La stratégie linguistique actuelle vise principalement une meilleure francisation des immigrants en facilitant leur participation à des cours de français et en les intégrant plus rapidement au marché du travail. Comme il a été exposé plus tôt, un nombre croissant d'emplois est comblé par des candidats allophones et cette situation, qui se maintiendra dans les prochaines années, demande d'organiser davantage l'offre de formation en français dans l'administration publique.

Objectif :

Poursuivre le développement de mesures pour favoriser l'embauche, la mobilité et la promotion d'un plus grand nombre de personnes allophones provenant de l'immigration, sans compromettre l'utilisation et la qualité du français au travail.

ENJEU 3

Il a été précédemment démontré que l'offre de francisation pour les immigrants est diversifiée. La majeure partie de celle-ci est offerte par le MIFI, par le biais des nombreux partenaires. Emploi Québec est également mis à contribution en ce qui concerne les mesures de francisation en entreprise. Pour ce qui sont des activités au sein des ministères et organismes, elles demeurent des initiatives ponctuelles. Il est difficile de considérer l'offre de francisation et de développement des compétences dans son ensemble et de l'utiliser d'une façon optimale.

Objectif :

Mettre en commun les outils, mesures et façons de faire développés par tous les acteurs, afin d'en faire bénéficier l'administration publique.

Actions proposées

La série d'actions proposée vise la détermination du niveau de compétence en français et l'amélioration de la qualité du français et afin de favoriser l'embauche, la mobilité et la promotion des personnes allophones dans l'administration publique.

Les auteurs considèrent que les actions identifiées par la couleur rouge peuvent être mises en œuvre rapidement. Ils souhaitent les appliquer dans leur unité, avec le soutien et la collaboration de la direction de l'analyse stratégique et du développement des compétences du ministère des Transports, pour démontrer leur faisabilité et pour développer un modèle exportable dans les autres ministères et organismes.

ACTIONS VISANT LA DÉTERMINATION DU NIVEAU DE COMPÉTENCE EN FRANÇAIS

1. *Adoption et utilisation de l'Échelle québécoise des niveaux de compétence en français des personnes immigrantes adultes comme outil de référence unique pour l'évaluation du niveau de compétence.*
2. Adoption et utilisation d'auto-évaluation existantes, afin que :
 - a. le candidat détermine son niveau de compétence réel lors du dépôt de sa candidature;
 - b. l'employé détermine son niveau de compétence réel et l'écart avec le niveau visé;
 - c. les résultats soient exportables lorsque l'employé change de ministère.
3. Développement et utilisation d'un outil d'évaluation des besoins basée sur l'Échelle, afin que :
 - a. le niveau de compétence minimal et maximal soit révisé pour chaque catégorie d'emploi;
 - b. les gestionnaires, accompagnés par les conseillers en formation, établissent objectivement le niveau de compétence exigé pour chaque poste.

L'Échelle fait consensus et son utilisation nécessite peu d'adaptation.

L'utilisation des auto-évaluations développées par le MIFI est à privilégier.

L'outil utilisé dans la fonction publique fédérale est un bon exemple à suivre.

Actions proposées

ACTIONS VISANT LA QUALITÉ DU FRANÇAIS

L'évaluation est déjà utilisée dans l'administration publique.

Un parcours de formation mis à jour est nécessaire pour accompagner et former adéquatement chaque employé

4. Utilisation sur demande de l'évaluation complémentaire pour les besoins particuliers.
5. Prise en compte du niveau de compétence en français lors de l'élaboration du parcours de formation personnalisé ainsi que de l'écart entre le niveau de compétence réel et le niveau visé.
6. Mise à jour du parcours de formation basée sur la réévaluation périodique du niveau de compétence.

ACTIONS FAVORISANT L'EMBAUCHE, LA MOBILITÉ ET LA PROMOTION DES PERSONNES ALLOPHONES

L'auto-évaluation devrait être suggérée lorsque qu'un employé réussit un processus de qualification de cadre.

Emploi-Québec suggère d'utiliser une grille d'évaluation et un comité de sélection.

La sensibilisation face à la différence est la clé du succès.

Les organismes devraient être informés des nouvelles mesures

7. Identification des emplois dont le niveau de compétence en français approprié aux fonctions est minimal.
8. Pairage entre les emplois identifiés (action 7) et les candidats allophones admissibles au *Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023*, dont ceux qui bénéficient de la mesure d'intégration pour les nouveaux arrivants.
9. Identification des employés allophones à haut potentiel qui souhaitent développer leur compétence en français avant d'occuper un poste de chef d'équipe ou de cadre afin de leur offrir une formation spécifique et un accompagnement individuel visant à faciliter leur mobilité et promotion.
10. Utilisation de méthodes d'entrevue qui permettent d'apprécier les candidatures reçues, de sélectionner objectivement les candidats qui possèdent les compétences requises pour l'emploi et d'éviter le rejet de candidature lié au niveau de compétence en français.
11. Sensibilisation des gestionnaires portant sur l'accès à l'égalité afin d'éviter les biais liés à la diversité culturelle et linguistique.
12. Promotion des mesures visant l'embauche des groupes cibles, notamment par le biais des organismes d'intégration.

Actions proposées

ACTIONS PERMETTANT L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES

13. En collaboration avec le MIFI et Emploi-Québec, développement d'une offre gouvernementale globale de formation pour les ministères et organismes, tel qu'indiqué dans la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023* du Gouvernement du Québec.
14. Mise en place par le MIFI d'un guichet unique d'information pour les ministères et organismes.
15. D'ici la réalisation des actions 13 et 14, identification des conseillers qui agiront comme interface entre le ministère des Transports et le MIFI et définition de leur rôle dans l'accompagnement des employés allophones et leurs gestionnaires.
16. Création, en collaboration avec la Direction des communications, et avec l'accord du MIFI, d'une section intranet (liée à la section Formation) qui regrouperait les informations sur les ressources disponibles et la façon d'obtenir leurs services.
17. Promotion et utilisation de l'offre de formation, de mentorat et de tutorat existante au MIFI et mise en place, en collaboration avec celui-ci, de mesures facilitant la participation des employés de l'administration publique.
18. Développement par le MIFI de formations, outils et services complémentaires à l'offre existante, qui répondent aux besoins particuliers de l'administration publique (ex : vocabulaire spécifique, rédaction de document ministérielle, etc.).
19. En collaboration avec le MIFI, utilisation d'un dossier de francisation unique pour faciliter le suivi de l'évolution du niveau de compétence.

Au-delà du développement d'outils ou de mesures favorisant le développement des compétences en français, il est primordial de déployer et mettre en commun l'offre existante.

D'une part, l'administration publique à avantage à miser sur son expertise et celle de ses nombreux partenaires. D'autre part, elle a la responsabilité d'optimiser ses façons de faire.

L'effort doit donc être concentré sur le développement d'une interface commune à l'ensemble des ministères et organismes afin que les employés en bénéficient.

Sources [en ligne]

- [1] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, EMPLOI-QUÉBEC (2018). *Bulletin sur le marché du travail au Québec*, p. 9.
https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_imt_bmt-2018.pdf
- [2] CIRANO (Mis à jour le 17 septembre 2019). *Le portail d'information sur l'économie du Québec d'aujourd'hui*.
<https://qe.cirano.qc.ca/theme/marche-travail/main-doeuvre/tableau-capacite-renouvellement-main-doeuvre>
- [3] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, EMPLOI-QUÉBEC (2018). *Bulletin sur le marché du travail au Québec*, p. 17.
https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00_imt_bmt-2018.pdf
- [4] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2018). *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023*, p. 15.
https://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale_mo.PDF
- [5] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2019). *L'effectif de la fonction publique du Québec 2018-2019*, p. 18.
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/Effectif_fonction_publicue/1819/Effectif_1519.pdf
- [6] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION (2008). *La diversité : une valeur ajoutée – Politique gouvernementale pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec*, p. 22.
https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/immigration/publications-adm/politiques/PO_diversite_integral_MIDI.pdf
- [7] STATISTIQUE CANADA (25 octobre 2017). *Recensement en bref – L'intégration linguistique des immigrants et les populations de langue officielle au Canada, Recensement de 2016*.
<https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/98-200-x/2016017/98-200-x2016017-fra.cfm>
- [8] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, FINANCES QUÉBEC (Automne 2018). *Le Point sur la situation économique et financière du Québec*, p. C.5.
http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/AUTFR_LePointDec2018.pdf
- [9] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Charte de la langue française*.
<http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-11>
- [10] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Loi sur l'administration publique*.
<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-6.01>
- [11] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Charte des droits et libertés de la personne*.
<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-12>
- [12] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*.
<http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.01>
- [13] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION (2008). *Pour enrichir le Québec – Franciser plus, Intégrer mieux*.
<http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/mesures/Mesures-Francisation-Brochure2008.pdf>
- [14] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2018). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*.
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf
- [15] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, EMPLOI-QUÉBEC (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*.
https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fcepubform/06_emp_guidediversite.pdf
- [16] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION (2011). *Échelle québécoise des niveaux de compétence en français des personnes immigrantes adultes*.
<http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/langue-française/Echelle-niveaux-competences.pdf>
- [17] GOUVERNEMENT DU CANADA (Date de modification : 2016-07-21). *Normes de qualification relatives aux langues officielles*.
<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/dotation/normes-qualification/relatives-langues-officielles.html>
- [18] GOUVERNEMENT DU CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (Date de modification : 2013-05-22). *Déterminer le profil linguistique des postes bilingues*.
<https://www.tbs-sct.gc.ca/lp-pl/index.aspx?Lang=FR>
- [19] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION, DE LA FRANCISATION ET DE L'INTÉGRATION (MAI 2018). *Agir pour interagir*.
https://referencessfrancisation.immigration-quebec.gouv.qc.ca/moodle_ref/course/view.php?id=4
https://referencessfrancisation.immigration-quebec.gouv.qc.ca/moodle_ref/pluginfile.php/1172/mod_resource/content/1/Pr%C3%A9sentation%20g%C3%A9n%C3%A9rale%202019.pdf
- [20] GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2018). *Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques 2018-2023*.
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/programmes_mesures/programme_acces_minorites_visibles.pdf

