



Innovation, Sciences et
Développement économique Canada

Innovation, Science and
Economic Development Canada

Canada



Défi 50 – 30

Boîte à outils – Ce qui fonctionne :
Guide pour soutenir le changement
organisationnel



Alignement avec la spécification accessible au public (PAS)

Il est important de noter que la terminologie est en constante évolution et qu'elle peut ne pas être reflétée dans les liens et ressources externes de la boîte à outils « Ce qui fonctionne ». Les termes utilisés dans la boîte à outils sont conformes au [document spécification accessible au public \(PAS\)](#) élaboré par le Diversity Institute et parrainé par le Conseil canadien des normes dans le cadre du Défi 50 – 30 du gouvernement du Canada. La section 3.1 du PAS définit les groupes en quête d'équité tel que décrit ci-dessous:

3.1 Les groupes en quête d'équité

Dans le cadre du Défi 50 – 30, les groupes en quête d'équité comprennent ceux/celles s'identifiant comme des personnes racisées, noires et/ou de couleur (minorités visibles), des personnes vivant avec un handicap (y compris celles qui ont un handicap invisible ou épisodique), des personnes LGBTQ2S+ et des membres de la diversité sexuelle et de genre, ainsi que des Autochtones, ce qui inclut les membres des Premières Nations, les Métis et les Inuits, qui font partie des peuples fondateurs du Canada et qui sont sous-représentés dans les postes d'influence économique et de leadership.

Veuillez consulter la PAS pour obtenir de plus amples renseignements sur le Défi 50 – 30, ainsi que des outils et des ressources pour votre organisation.





Table des matières

Sujet	Page
Objectif de l'outil	4
Principaux points à retenir	6
1.0 Adapter les systèmes et structures pour créer l'accès à l'opportunité	12
2.0 Soutenir le changement et créer un sentiment de responsabilité	36
Ressources additionnelles	61
Références	63





Objectif de l'outil (1 de 2)

En tant que leaders et membres du conseil d'administration de votre organisation, vous soutenez la création d'un environnement favorisant l'accès aux opportunités pour tous/toutes.

L'objectif de cet outil est de fournir un guide aux leaders et membres du conseil d'administration, ainsi qu'aux personnes jouant un rôle dans la définition de la stratégie, des politiques et des processus organisationnels :

- Cet outil vous aidera à questionner vos systèmes et structures actuellement en place
- Cet outil permettra d'approfondir les différents leviers d'adaptation des systèmes et structures de votre organisation pour les rendre plus inclusifs
- Il y aura des exemples de mesures pouvant être prises pour aider votre organisation à instaurer et à maintenir un changement sur le long terme

Grâce à cet outil, vous développerez une meilleure compréhension de :

1. Comment votre organisation peut adapter ses systèmes et ses structures pour créer un sentiment d'appartenance pour tous/toutes
2. Comment votre organisation peut soutenir le changement à long terme grâce à la stratégie, la responsabilité, la gouvernance et la mise en place de mesures de performance





Objectif de l'outil (2 de 2)

En quoi est-ce pertinent pour le Défi 50 – 30 ?

- ✓ Pour atteindre le Défi 50 – 30, il faut que chaque membre de l'organisation ait accès à des opportunités et des ressources.
- ✓ Les leaders jouent un rôle essentiel dans la définition de l'orientation de l'organisation, la construction de la culture et le maintien du changement organisationnel.

La mise en place de systèmes et structures adéquats permettra de créer des organisations durables et performantes, dotées des meilleurs talents et d'un environnement où chacun.e se sente bienvenu.e et en sécurité.





Principaux points à retenir pour toutes les organisations

1.0 Adapter les systèmes et structures

[Recrutement du conseil d'administration](#) : Réfléchissez au rôle que vous et les systèmes jouent dans le recrutement de nouveaux membres du conseil.

[Formation et développement](#) : Réfléchissez aux formations que vous pouvez suivre en tant que leaders pour favoriser une culture de croissance, de respect et d'inclusion.

[Parrainage et mentorat](#) : Réfléchissez au rôle que vous jouez dans le parrainage et le mentorat équitables des candidat.e.s au conseil d'administration.

[Politiques et processus](#) : Réfléchissez aux politiques et aux processus qui, dans votre organisation, favorisent l'accès aux opportunités.

2.0 Soutenir le changement

[Il est essentiel d'intégrer ces valeurs et ces objectifs à long terme dans la stratégie](#) pour obtenir l'impact global visé par l'organisation.

[La création d'une supervision et d'une gouvernance est nécessaire](#) pour mettre en place la stratégie et la maintenir.

Pour savoir si et comment nous atteignons notre Défi 50 – 30 et renforçons le sentiment d'appartenance dans nos organisations, nous devons [mesurer et suivre les progrès](#).





Qu'est-ce que cela signifie pour les petites et moyennes organisations ? (1 de 2)

1.0 Adapter les systèmes et structures

- **Recrutement du conseil d'administration** : Responsabilisez les personnes qui dirigent les fonctions RH de l'intégration de l'EDI dans les processus de gestion de talents et dans le recrutement des leaders
- **Formation** :
 - Offrez gratuitement une formation formelle sur l'EDI à tous/toutes les employé.e.s afin d'établir un lieu de travail respectueux où chacun.e est traité.e équitablement
 - Mettez en place une formation formelle pour la fonction RH afin de les aider à intégrer une optique EDI dans les processus de gestion de talents
- **Mentorat** : Jumelez des leaders avec des employé.e.s ou créez de petits groupes d'accompagnement pour soutenir les employé.e.s dans leur progression de carrière
- **Politiques et processus** : Lorsqu'il existe des politiques et des processus informels, examinez comment votre organisation peut répondre aux besoins des employé.e.s et à la flexibilité du lieu de travail (p. ex., le congé parental)





Qu'est-ce que cela signifie pour les petites et moyennes organisations ? (2 de 2)

2.0 Soutenir le changement

- **Continuez à étendre l'engagement et l'investissement dans l'EDI** au fur et à mesure que votre organisation se développe et que le nombre de ressources augmentent (p. ex., du temps, de l'argent, des personnes) pour soutenir les initiatives EDI
- **Attribuez des responsabilités aux équipes ou aux paires d'employé.e.s** pour les objectifs/initiatives de l'EDI liés à la stratégie globale et les reliez à leurs évaluations de performance, ainsi qu'au suivi de leurs progrès
- **Organisez régulièrement des réunions internes** de direction consacrées à l'examen des progrès de l'EDI





Qu'est-ce que cela signifie pour les grandes organisations ? (1 de 2)

1.0 Adapter les systèmes et structures

- **Recrutement du conseil d'administration** : Participez à des programmes de partenariats pour trouver des candidat.e.s au travers de canaux non traditionnels
- **Formation** :
 - Offrez aux employé.e.s des opportunités diverses et variées pour trouver une formation supplémentaire (p. ex., des cours en ligne, des ateliers, etc.)
 - Organisez régulièrement des séances d'apprentissage pour les membres du conseil d'administration et les leaders sur différents sujets liés à l'EDI (p. ex., le racisme, les privilèges)
- **Mentorat** : Mettez en place un programme de mentorat formel dans lequel les leaders sont jumelé.e.s avec les employé.e.s pour soutenir leur avancement professionnel
- **Politiques et processus** :
 - Allouez des ressources aux initiatives d'EDI (p. ex., mettez en place une ligne d'assistance anonyme).
 - Assurez-vous que les processus formalisés tiennent compte de l'accès pour tous/toutes
 - Proposez des modalités de travail flexibles et d'autres avantages lorsque cela est possible (p. ex., remboursez les frais de scolarité des employé.e.s)





Qu'est-ce que cela signifie pour les grandes organisations ? (2 de 2)

2.0 Soutenir le changement

- **Discutez de l'EDI dans le cadre de la stratégie et des objectifs** de l'organisation dans différents forums (p. ex., réunions, assemblées générales, communications par courriel, etc.)
- **Attribuez aux équipes la responsabilité des objectifs/initiatives de l'EDI** liés à la stratégie globale et reliez-les à leurs évaluations de performance
- **Jouez un rôle actif en s'assurant que des structures de gouvernance formelles sont en place** (p. ex., lignes de communication, processus de prise de décision)
- **Recueillez des données d'auto-identification** pour mieux comprendre les données démographiques et les expériences des employé.e.s, et mettre en place des outils et une infrastructure pour soutenir toutes les étapes du cycle de vie de la gestion des données



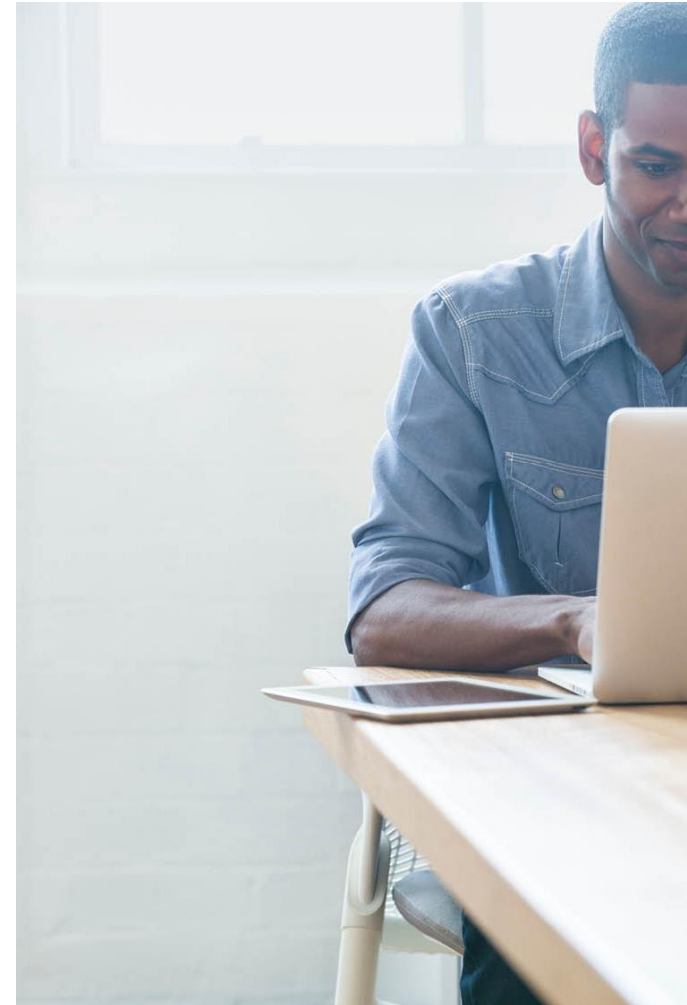


Mise en situation : Rencontre avec Jean

Jean est un leader financier d'une entreprise de fabrication de produits pharmaceutiques.

Jean a lu le Guide du conseil d'administration et du leadership pour en savoir plus sur le rôle des leaders dans la promotion de l'EDI et, finalement, dans la réalisation du Défi 50 – 30. Il veut désormais comprendre comment soutenir la transformation de la culture de l'organisation en adaptant les systèmes et les structures en place.

Jean va explorer le Guide pour soutenir le changement organisationnel pour en apprendre davantage.





1.0 Adapter les systèmes et structures pour créer l'accès à l'opportunité





1.1 Recrutement du conseil d'administration (1 de 5)

En tant que membre du conseil d'administration et leaders de l'organisation, il est important de considérer le rôle que vous jouez dans le recrutement de nouveaux membres du conseil d'administration, ainsi que la mise en œuvre des systèmes en place pour attirer et retenir les leaders.

Voici les actions que vous pouvez entreprendre en tant que leader pour soutenir le recrutement de membres des cinq groupes prioritaires à des postes au sein du conseil d'administration :

- **Reconnaissez les lacunes en matière de compétences et d'expériences** : Les conseils d'administration doivent examiner leurs communautés pour identifier la clientèle desservie qui doit être représentée afin de reconnaître les lacunes et de trouver des talents en conséquence. Il est important que le conseil reflète fidèlement les personnes et la culture de l'organisation, ainsi que les communautés qu'elle sert.

Étude de cas

Grande organisation : Estée Lauder Companies Inc.

En 2020, *Estée Lauder Companies Inc.* se sont engagées à faire en sorte que le pourcentage d'employé.e.s noir.e.s à tous les niveaux de l'organisation reflète le pourcentage de personnes noires dans la population des États-Unis au cours des cinq prochaines années.

L'organisation s'est également engagée à doubler ses recrutements dans les collèges et universités historiquement noirs au cours des deux prochaines années.

Lien vers :

- Gestion de talents –
Sections 2.3 et 6.1





1.1 Recrutement du conseil d'administration (2 de 5)

- **Élargissez votre bassin de talents** : Élargissez votre bassin de talents afin d'étendre et de garantir l'accès aux opportunités pour les candidat.e.s qualifié.e.s issu.e.s des 5 groupes prioritaires. Cela peut se faire par les moyens suivants :
 - En recherchant des candidat.e.s par des canaux non traditionnels
 - En étant conscient des moyens pour éliminer le maximum de barrières possibles.

À noter – Personnes vivant avec un handicap :

- Les considérations clés peuvent inclure le format de votre candidature, le langage utilisé dans les descriptions de poste et l'accessibilité en ligne lorsque les candidat.e.s postulent à des emplois.

- Mettez en place un plus grand parrainage dans l'organisation
- Établissez des partenariats avec des agences de recrutement et des organisations communautaires pour trouver des candidat.e.s dans les cinq groupes prioritaires.

Lien vers :

- Gestion de talents –
Sections 2.3 et 6.1





1.1 Recrutement du conseil d'administration (3 de 5)

- **Mettez en œuvre des programmes de partenariat** : Demandez aux membres du conseil d'administration de contribuer au recrutement et d'inviter de nouveaux membres à partir des programmes de mentorat auxquels ils participent. Pensez au-delà des choix traditionnels et soulignez l'importance ainsi que les avantages de donner aux nouveaux/nouvelles candidat.e.s l'opportunité de vivre leur première expérience au sein du conseil.

À noter – Les femmes et/ou les personnes non binaires :

- Les leaders qui ont l'expertise nécessaire peuvent ouvrir leurs réseaux à celles/ceux qui sont prêt.e.s pour agir au sein du conseil d'administration, mais qui n'ont pas le même accès. Par exemple, le programme *Catalyst Women on Board* a permis à des femmes prêtes à entrer au conseil d'administration d'accéder à un réseau de membres du conseil. Les membres du conseil d'administration ont été jumelé.e.s avec des femmes prêtes à occuper un poste au sein du conseil d'administration et les ont encadrées afin de soutenir leur développement. Passez en revue l'étude de cas, ci-jointe, sur cette diapositive pour en apprendre davantage.

Étude de cas

Petite/moyenne organisation : *Catalyst Women on Board*

Le programme *Catalyst Women on Board* est un programme de mentorat et de parrainage visant à augmenter le nombre de femmes dans les conseils d'administration des entreprises.

Les mentors-sponsors sont des directeurs/directrices de conseil d'administration et des PDG qui se sont engagé.e.s à faire progresser la diversité dans les conseils d'administration. Chacun.e a activement encadré et parrainé une femme prête à siéger au conseil d'administration et parrainée par un.e PDG, afin de l'aider à développer ses relations et à améliorer son profil en tant que candidate qualifiée au conseil d'administration. Grâce à ce programme, les femmes ont occupé plus de 230 postes au sein de conseils d'administration d'entreprises.

Lien vers :

- Gestion de talents –
Sections 2.3 et 6.1





1.1 Recrutement du conseil d'administration (4 de 5)

Considération(s) pour les organisations intermédiaires/avancées :

- **Mettez en place des comités d'observation** : Les comités d'observation offrent aux organisations l'opportunité de réinventer leurs modèles d'affaires, de redéfinir les processus et de transformer certains aspects de leur organisation. Il s'agit d'un groupe d'employé.e.s non cadres qui travaillent avec des employé.e.s et des leaders plus expérimenté.e.s sur des initiatives au sein de l'organisation. Un comité d'observation permet aux employé.e.s plus jeunes d'apporter leurs idées dans un espace ouvert et d'apporter des perspectives différentes de celles auxquelles les employé.e.s plus expérimenté.e.s sont habitué.e.s.

Lien vers :

- Gestion de talents –
Sections 2.3 et 6.1





1.1 Recrutement du conseil d'administration (5 de 5)

Étude de cas

Grande organisation : *Gucci*

Confronté à une baisse des ventes due à l'évolution des préférences des consommateurs/consommatrices, *Gucci* a mis en place un conseil d'observation composé de professionnel.le.s de la génération du millénaire issu.e.s de différentes fonctions de l'entreprise et qui se réunissent régulièrement avec l'équipe de direction. Ce comité a aidé l'équipe de direction à résoudre les problèmes auxquels l'organisation était confrontée, en particulier celui de rendre la marque plus pertinente pour un marché plus jeune. Après avoir mis en œuvre les idées avancées par le conseil d'observation, amélioré les stratégies numériques et Internet de l'organisation, les ventes de *Gucci* ont augmenté de 136 %.

Étude de cas

Grande organisation : *Accor S.A.*

Confronté à la pression de son concurrent *AirBnB* et à l'échec de ses tentatives marketing pour acquérir davantage de client.e.s, la société française d'hôtellerie *Accor* a reconnu la nécessité de réinventer son modèle d'affaires. Un comité d'observation a été créé pour développer une marque pour la génération du millénaire. Le comité d'observation a développé une nouvelle marque, *Jo&Joe*, qui combine le confort d'un hôtel avec l'atmosphère conviviale et économique d'une auberge de jeunesse. Il a également développé *Accor Pass*, un abonnement hôtelier pour les moins de 25 ans leur permettant de se loger pendant qu'ils/elles cherchent un logement permanent.

Lien vers :

- Gestion de talents –
Sections 2.3 et 6.1





1.2 Formation et perfectionnement (1 de 3)

Une considération importante pour soutenir le changement organisationnel est la formation continue des leaders. En ce sens, il faut du temps pour mettre en pratique les actions et les comportements appris. Vous trouverez, ci-dessous, deux types de formation auxquels les membres du conseil d'administration et les leaders peuvent participer pour favoriser un environnement axé sur le respect des différences.

1. Formation spécifique au conseil d'administration :

- a) Formation pour aider les nouveaux membres du conseil à se développer et à obtenir le soutien dont ils/elles ont besoin pour réussir.
 - Le recrutement de membres diversifié.e.s au sein du conseil d'administration ne consiste pas à « cocher une case » ; il s'agit de soutenir la transition des femmes et/ou des personnes non binaires, des personnes racisées, noires et/ou de couleur, des personnes 2SLGBTQ+ et/ou des personnes de genre et de sexe différents, des personnes vivant avec un handicap et des peuples autochtones vers des postes au sein du conseil d'administration.
 - Il est essentiel pour le succès du conseil d'administration de trouver des leviers d'apprentissage pour devenir un meilleur membre du conseil, favorisant ainsi la réussite des nouveaux/nouvelles membres.
- b) Formation pour aligner les attentes, les comportements et les objectifs des membres actuels et futur.e.s du conseil d'administration.

À noter : Réfléchissez au fait que le conseil d'administration se sente à l'aise à discuter du « pourquoi » de la mise en place de certaines de ces stratégies.

- Pourquoi voulez-vous recruter des membres dans notre communauté ?
- Que ferez-vous pour que les membres de notre communauté se sentent à l'aise ?

Lien vers :

- Lancer la conversation – Section 6.0
- Gestion de talents – Section 6.1





1.2 Formation et perfectionnement (2 de 3)

2. Formation formelle sur l'EDI :

Les membres du conseil d'administration doivent participer aux formations officielles suivantes de l'EDI :

- Formation au leadership inclusif : Formation sur la façon de devenir un.e leader inclusif/inclusive
- Formation sur les préjugés inconscients : Formation sur la manière de prendre conscience des préjugés inconscients et de reconnaître ses propres préjugés.

À noter :

Formation à la compétence culturelle :

- Formation sur la compétence culturelle autochtone
- Formation sur la lutte contre le racisme : certains conseils d'administration offrent une formation sur la lutte contre le racisme aux leaders et aux membres du conseil
- Formation sur l'identité et l'expression sexuelles
- Formation de sensibilisation concernant les personnes s'identifiant comme étant en situation de handicap

Lien vers :

- Lancer la conversation – Section 6.0
- Gestion de talents – Section 6.1





1.2 Formation et perfectionnement (3 de 3)

Étude de cas

Grande organisation : Fonction publique de l'Ontario

La province de l'Ontario offre le programme *The Ontario Indigenous Cultural Safety Training (ICS)*, un programme provincial administré par le *Southwest Ontario Aboriginal Health Access Centre*.

Le programme ICS de l'Ontario est axé sur le soutien à la transformation de la santé des peuples autochtones, qui s'aligne sur la transformation des systèmes de santé et de services sociaux en cours en Ontario. L'objectif de cette formation est d'améliorer l'expérience des peuples autochtones en matière de soins de santé en informant les travailleurs/travailleuses du *Local Health Integration Networks (LHINs)* de l'histoire et des défis uniques auxquels sont confrontés les peuples autochtones afin qu'ils/elles puissent mieux les soutenir.

[Voici une formation](#) que vous pouvez suivre pour participer au programme « Employeur confiant en matière de handicap »

Lien vers :

- Lancer la conversation – Section 6.0
- Gestion de talents – Section 6.1





1.3 Parrainage et mentorat (1 de 4)

En tant que membres du conseil d'administration et leaders de l'organisation, il est important de considérer le rôle que vous jouez dans le parrainage et le mentorat équitables des candidat.e.s potentiel.le.s au conseil d'administration.

Un.e parrain.e est une personne qui parle de vous dans les espaces de décision et qui défend votre cause en utilisant son propre capital professionnel pour faire progresser votre carrière. La mise en œuvre de programmes formels de mentorat et de parrainage renforce l'engagement et la fidélisation des employé.e.s, améliore leurs performances et favorise une culture de reconnaissance et du soutien aux talents.

À noter : Les hommes ont 50% plus de chances que les femmes d'attribuer leur avancement au soutien d'un.e haut.e dirigeant.e. Cependant, 80 % des entreprises ne disposent pas d'un programme de parrainage formel. Les femmes candidates à fort potentiel sont souvent sur-mentorées et sous-sponsorisées.





1.3 Parrainage et mentorat (2 de 4)

Étude de cas

Grande organisation : *Abbott*

Abbott accorde une grande importance au mentorat et au parrainage au sein de son organisation. L'accent est mis non seulement sur l'embauche d'employé.e.s diversifié.e.s, mais aussi sur leur développement.

Dans le rapport 2020 sur la diversité, l'équité et l'inclusion de l'organisation, un employé qui s'identifie comme hispanique attribue à ses mentors et à ses parrains le mérite d'avoir soutenu son évolution de carrière. Il a indiqué que le fait qu'ils/elles ne lui ressemblaient pas rendait leur soutien plus significatif. En récompense, cet employé fait maintenant office de mentor et de parrain pour d'autres personnes de l'organisation. Grâce à son dévouement et à son soutien, il a remporté le Prix du Président pour son travail de promotion de l'EDI au sein de l'organisation.

Étude de cas

Grande organisation : Banque de Montréal (BMO)

En 2014, BMO a lancé un programme de parrainage d'entreprise. Les haut.e.s dirigeant.e.s sont jumelé.e.s à des employé.e.s de groupes prioritaires qui ont été identifié.e.s comme des candidat.e.s à des postes de direction. Les parrain.e.s défendent les intérêts de ces employé.e.s, leur offrent de la visibilité et les aident à favoriser les liens qui mènent à des occasions de perfectionnement. Différentes unités commerciales de la banque ont mis en œuvre ce programme afin de faire progresser le bassin de talents divers dans l'ensemble de l'organisation.

Lien vers :

- Gestion de talents –
Sections 3.1 et 6.1





1.3 Parrainage et mentorat (3 de 4)

En tant que **membres du conseil d'administration**, vous pouvez prendre les mesures suivantes au sein de votre organisation :

- Soutenez la mise en œuvre d'un programme de parrainage officiel, dans le cadre duquel les gestionnaires et les cadres supérieur.e.s sont jumelé.e.s avec des employé.e.s des cinq groupes prioritaires
- Ayez l'engagement des membres du conseil d'administration à parrainer et à encadrer des candidat.e.s au conseil d'administration issu.es des cinq groupes prioritaires, dans le but de les recruter au conseil d'administration
- Favorisez et soutenez la réussite des candidat.e.s potentiel.le.s au conseil d'administration issu.es des cinq groupes prioritaires
 - Par exemple : Associez-vous à un.e candidat.e potentiel.l.e au conseil d'administration et parrainez-le/la lorsqu'il/elle postule à un poste
 - Par exemple : Aidez et encouragez les nouveaux/nouvelles membres du conseil d'administration, p. ex., en préparant les réunions et en partageant leurs points de vue

[Visitez le site de Concertation Montréal](#) pour devenir membre et travailler pour développer le talent francophone par le mentorat.

Lien vers :

- Gestion de talents –
Sections 3.1 et 6.1





1.3 Parrainage et mentorat (4 de 4)

En tant que **leaders**, vous pouvez prendre les actions suivantes pour votre organisation :

- Créez un programme de parrainage officiel : gestionnaires et cadres supérieur.e.s sont jumelé.e.s à des employé.e.s des cinq groupes prioritaires
- Obtenez l'adhésion et l'engagement des cadres pour le parrainage des employé.e.s des cinq groupes prioritaires en soulignant les avantages pour toute l'organisation
- Conseillez aux mentors d'encourager les employé.e.s des cinq groupes prioritaires à postuler à des postes de direction ou à des promotions, car ils sont moins susceptibles de le faire
- Mettez de l'avant les compétences, les talents et les capacités de la personne que vous parrainez, et aidez-la à surmonter ses défis
- Intervenez aux moments clés et encouragez, voire donnez un coup de pouce, vers le prochain rôle

À noter – Femmes et/ou personnes non binaires : Incitez les employés masculins à devenir des alliés. Les alliés engageront et participeront à des conversations ouvertes et honnêtes sur l'équité, la diversité et l'inclusion, défendront l'égalité des sexes et encourageront une plus grande sensibilité sur le lieu de travail.

À noter : Réfléchissez à la manière dont vous, en tant que leader de l'organisation, encouragez, sponsorisez et permettez la réussite professionnelle.

Lien vers :

- Gestion de talents –
Sections 3.1 et 6.1





1.4 Politiques et processus (1 de 6)

Les politiques et processus suivants peuvent être mis en place pour adapter les systèmes et les structures afin de favoriser l'accès aux opportunités :

- **Développement des candidat.e.s** : Créez des opportunités de développement pour les personnes moins expérimentées qui souhaitent siéger au conseil d'administration (p. ex., jumeler un.e candidat.e avec un.e leader senior.e pour qu'il/elle apprenne les ficelles du métier et se prépare à occuper un poste au conseil d'administration).
- **Politiques de réunion** : Veillez à ce que les membres du conseil utilisent un langage inclusif pendant les réunions et faites attention à la répartition et à l'équité du temps de parole.
 - Exemple: La personne qui dirige le conseil doit également veiller à ce que les membres les plus silencieux/silencieuses s'expriment lors des réunions du conseil.
- **Limitation des mandats** : Mettez en place des limites de mandat afin de supprimer les obstacles au recrutement de nouveaux/nouvelles membres du conseil d'administration.
- **Lignes d'assistance anonymes** : Mettez en place des lignes d'assistance anonymes afin que les employé.e.s disposent d'un l'espace sécuritaire pour faire part de leurs préoccupations sans crainte de représailles.

L'espace sécuritaire est définie comme suit : « Il s'agit d'une expression qui désigne souvent un espace « bienveillant », une zone neutre ou un espace sécuritaire dans lequel les personnes qui subissent des oppressions peuvent s'exprimer librement, sans craindre d'offenser leur interlocuteur.ice.s et sans avoir à justifier ni à expliquer leur vécu et leur ressenti » – Source: [Les jeunes de la diversité culturelle en région](#)

Lien vers :

- Gestion de talents – Section 6.1





1.4 Politiques et processus (2 de 6)

- **Création des opportunités de mise en réseau accessibles à tous/toutes** : Souvent, il existe des obstacles aux opportunités de réseautage telles que les rencontres sociales après le travail et les événements sportifs. Rendez ces opportunités accessibles et soyez intentionnel.les quant aux opportunités disponibles, qu'elles soient formelles ou informelles. Exemples:
 - Si vous invitez des personnes à un événement social après le travail, indiquez qu'il y aura des boissons ET des collations pour inclure ceux/celles qui ne boivent peut-être pas.
 - Invitez tout le monde à un événement sportif pour que chacun.e se sente invité.e à participer.
 - Une discussion décontractée sur le sport au bureau peut exclure ceux/celles qui ne sont pas intéressé.e.s par le sport. Faites participer les gens à la conversation et demandez-leur ce qui les intéresse.
- **Ayez des attentes en matière de performance pour les membres du conseil d'administration et les leaders** : Encouragez les membres du conseil d'administration et les leaders en liant leurs rôles et responsabilités à l'atteinte des objectifs et en les tenant responsables de l'adoption de comportements inclusifs et respectueux.
- **Allouez les ressources** : Idéalement, votre organisation devrait allouer des ressources à la formation et au perfectionnement en EDI, outiller ses membres du conseil d'administration et ses leaders pour atteindre le Défi 50 – 30 et faire progresser l'EDI dans l'organisation. Les ressources devraient également être liées à la responsabilisation, à la révision et à la mise en place de ces politiques et processus.



Lien vers :

- Gestion de talents –
Section 6.1



1.4 Politiques et processus (3 de 6)

Étude de cas

Petite/moyenne organisation : *Beehive Strategic Communications*

Beehive a réorganisé ses politiques et ses processus pour s'assurer que ses valeurs et ses engagements en matière d'impact social soient reflétés et qu'ils contribuent à un lieu de travail où les gens se sentent en sécurité et inclus, quelle que soit leur identité.

L'organisation a mis à jour sa politique d'EDI et a ajouté deux nouvelles politiques axées sur l'inclusion et l'appartenance : une politique d'équité salariale et une politique de dénonciation. *Beehive* a également remplacé tous les pronoms au singulier et à la première personne par "leurs" dans son manuel de l'employé.e et ses normes de marque afin de respecter et d'honorer la façon dont tous/ toutes les employé.e.s s'identifient.

- **Reconnaissez et respectez les lois et règlements canadiens :**
 - « **Appliquer ou expliquer** » : La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) exige de la plupart des sociétés cotées à la bourse de Toronto qu'elles divulguent leur politique d'identification et de nomination de femmes aux postes de direction, aussi qu'elles précisent si des objectifs ont été fixés au niveau du conseil d'administration ou de la direction.
 - **Projet de loi C-25** : Modification de la loi fédérale et de la plupart des lois provinciales sur les sociétés par actions obligeant certaines entreprises à divulguer leurs politiques et pratiques en matière de diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction pour toutes les assemblées annuelles tenues le ou à partir du 1er janvier 2020.

Lien vers :

- Gestion de talents – Section 6.1





1.4 Politiques et processus (4 de 6)

Considération(s) pour les organismes privés :

- De nos jours, les investisseurs évaluent de plus en plus si les entreprises dans lesquelles ils/elles investissent ont une conscience sociale et répondent aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Réfléchissez à la manière dont les efforts de votre organisation témoignent d'un engagement envers un objectif social et l'EDI.
- Certains règlements canadiens (p. ex., « Appliquer ou Expliquer » et Projet de loi C-25) exigent que les sociétés cotées en bourse fassent part de la diversité au sein de leurs conseils d'administration et dans leurs postes de haute direction. Réfléchissez à la façon dont votre organisation répond à ces exigences en progressant vers le Défi 50 – 30.

[Lisez cette enquête sur les politiques et pratiques](#) visant à créer un environnement de travail inclusif pour les employé.e.s transgenres (disponible en anglais et en français), rédigée par *The Institute for Gender and the Economy (GATE)* et Fierté au travail Canada.

Lien vers :

- Gestion de talents – Section 6.1





1.4 Politiques et processus (5 de 6)

- **Offrez des politiques souples** : Idéalement, votre organisation devrait offrir une certaine souplesse dans ses politiques, comme des modalités de travail flexibles et d'autres politiques visant à répondre aux besoins des employé.e.s (p. ex., congé parental, couverture médicale, remboursement des frais de scolarité, etc.)

Considération(s) pour les organisations intermédiaires/avancées :

- **Offrez aux employé.e.s des politiques flexibles, des avantages et une couverture de certaines dépenses** : Idéalement, votre organisation devrait offrir aux employé.e.s la possibilité d'utiliser les avantages et les fonds qui répondent à leurs besoins. Votre organisation peut prendre en considération les exemples suivants :
 - Rembourser les employé.e.s pour les certifications ou les cours qu'ils choisissent de suivre pour leur développement professionnel
 - Offrir aux employé.e.s des congés payés dans le but de faire du bénévolat pour des causes qui les passionnent
 - Offrir une couverture santé supplémentaire lorsque cela est possible (p. ex., couverture des frais pour les employé.e.s effectuant une transition)

Lien vers :

- Gestion de talents – Section 6.1





1.4 Politiques et processus (6 de 6)

Étude de cas

Petite/moyenne organisation : *Association of Alberta Forest Management Professionals (AAFMP)*

La politique d'accommodement des pratiques religieuses de l'AAFMP permet à ses employé.e.s de bénéficier de jours fériés autres que ceux prévus par la législation provinciale, et soutien chaque personne pratiquant une autre religion. Trois jours fériés ont été identifiés comme flexibles pour permettre aux employé.e.s de célébrer d'autres fêtes religieuses, ce qui montre que l'AAFMP reconnaît toutes les croyances.

Pour assurer la représentation au sein de son Conseil d'administration, l'AAFMP utilise une matrice et un mandat de compétences et de diversité pour le Comité de nomination. Cette matrice permet de s'assurer que les membres du Conseil ont un ratio équilibré d'expérience/expertise ainsi que de perspective communautaire. Le mandat vise à aider le Comité de nomination à identifier et à recruter des personnes qualifiées et compétentes sur une base continue, et comprend des limites, des politiques spécifiques aux réunions et des politiques spécifiques à la composition du Comité.

Lien vers :

- Gestion de talents – Section 6.1





Systemes et structures : Considérations régionales et sectorielles (1 de 3)

Industrie : Exploitation minière

Selon un rapport d'Osler, en 2021, seuls 19 % des postes de directeurs étaient occupés par des femmes dans l'industrie minière ; une industrie qui a toujours eu la plus faible proportion de femmes dans les postes de direction au cours des dernières années. Les organisations peuvent mettre en place les programmes et pratiques suivants pour accroître la représentation des femmes et des autres groupes prioritaires :

- Participez à des programmes de mentorat (p. ex., programme de mentorat de *l'International Women in Resources*) dans le cadre desquels les leaders de l'industrie minière peuvent être mis.es en binôme avec des mentoré.e.s de divers rôles miniers, tout au long du cycle de l'exploitation minière. Cela permet aux mentoré.e.s d'accéder à des réseaux à caractères sociaux et d'être exposé.e.s à une plus grande visibilité
- Contribuez au bulletin d'information *Women in Mining* publié par l'Association minière du Canada (AMC) afin de mettre en évidence les femmes dans les postes de direction et au niveau des sites d'exploitation minière
- Utilisez la norme sur les Relations avec les Autochtones et les collectivités élaborée par l'AMC pour sensibiliser les leaders et les employé.e.s des sites miniers à l'histoire des peuples autochtones et les former à la compétence culturelle, à la lutte contre le racisme, à la résolution des conflits et aux droits de la personne





Systemes et structures : Considérations régionales et sectorielles (2 de 3)

Industrie : Manufacture

Dans une industrie généralement dominée par les hommes, les organisations du secteur manufacturier peuvent mettre en place les politiques et pratiques suivantes pour attirer des employé.e.s plus diversifié.e.s et créer un lieu de travail inclusif :

- Dans la mesure du possible, proposez un système d'horaires variables afin d'offrir aux employé.e.s des conditions de travail flexibles et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Créez une politique de diversité des panels - les employé.e.s ne peuvent participer à des panels de discussion que s'il y a une représentation égale. Par exemple, les employé.e.s peuvent participer à des panels de discussion que s'il y a des femmes et des personnes s'identifiant comme telles parmi les panélistes
- Demandez l'avis des employé.e.s de manière anonyme – tous/toutes les employé.e.s ne sont pas forcément à l'aise pour s'exprimer, ainsi, la mise en place d'un forum anonyme leur permettra d'exprimer leurs problèmes ou leurs préoccupations





Systemes et structures : Considérations régionales et sectorielles (3 de 3)

Industrie : Éducation

Les tendances suivantes façonnent le secteur de l'éducation, les établissements d'enseignement peuvent en tenir compte lorsqu'ils adaptent leurs systèmes et leurs structures pour les rendre plus inclusifs :

1. On met davantage l'accent sur la refonte des systèmes éducatifs pour qu'ils soient plus accessibles et inclusifs. Les établissements d'enseignement peuvent réfléchir à différentes méthodes d'enseignement, à la manière d'offrir davantage d'opportunités aux étudiant.e.s et au rôle que joue le personnel dans le soutien aux étudiant.e.s issu.e.s de groupes prioritaires.
2. Des ressources et des bureaux dédiés sont mis en place pour intégrer une optique d'équité dans le secteur de l'éducation et transformer le système afin de mieux soutenir les groupes prioritaires. L'accent est également mis sur la responsabilisation des leaders pour remédier aux inégalités et soutenir le personnel ainsi que les étudiant.e.s.
3. Les établissements postsecondaires intègrent les appels à l'action (numéro 62 à 65) de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (CVR) en mettant davantage l'accent sur l'enseignement des réalités actuelles et de l'histoire autochtones, ainsi qu'en intégrant les systèmes de connaissances autochtones dans les méthodes d'enseignement et les programmes d'études.

Étude de cas

Petites et moyennes organisations : *NorQuest College, Humber College, Douglas College, et Autism CanTech ! Programme*

Le *Autism CanTech!* aide les professionnel.le.s atteints d'autisme à trouver un emploi. Ce programme vise à éliminer les obstacles et à créer des milieux de travail inclusifs et accessibles. Ce programme, d'une durée de six mois, prépare les participant.e.s à des rôles dans le traitement de données dans divers secteurs, tels que l'éducation, la finance et le gouvernement. Tout au long du programme, les participant.e.s sont également accompagné.e.s par un.e coach professionnel.le qui les aide à se préparer à l'emploi.

Ce programme est offert dans trois établissements d'enseignement au Canada : *NorQuest College, Humber College et Douglas College.*



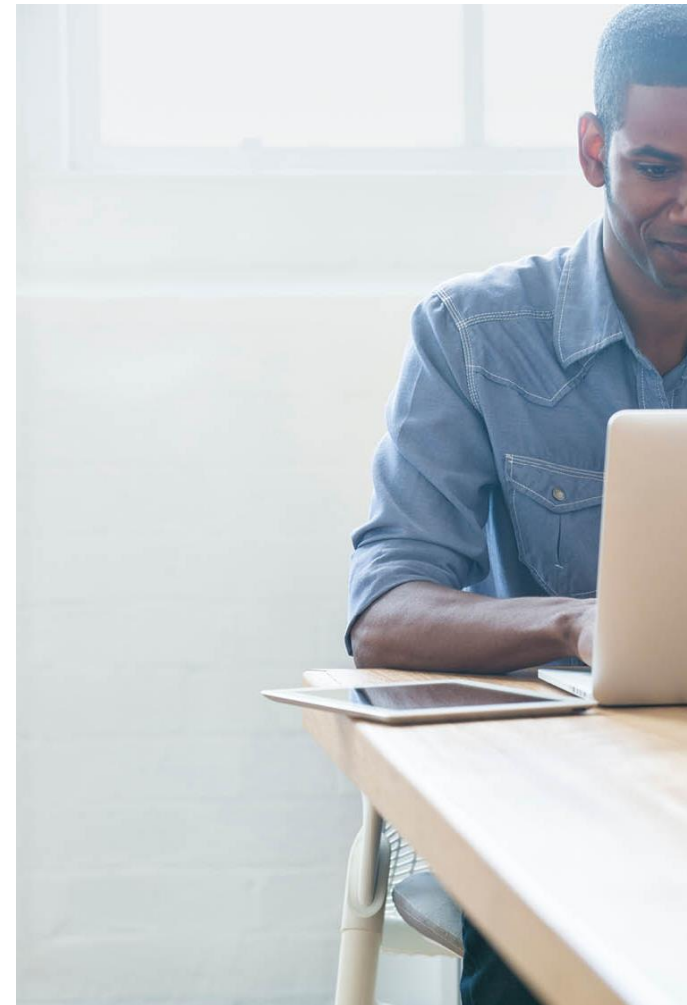


Mise en situation : Point d'attention 1

Jean veut s'assurer que les politiques et les processus en place répondent aux besoins des employé.e.s et leur offrent de la flexibilité. Une de ses employées est juive et veut prendre un jour de congé pour célébrer Yom Kippour. Cependant, elle ne sait pas si elle peut prendre ce jour de congé, car l'organisation n'offre que de congés de maladie et de jours fériés payés. Cette employée s'adresse à Jean, lui demandant son avis sur la façon dont elle pourrait prendre un jour de congé pour observer cette fête.

Comment Jean doit-il répondre à son employé ?

- Dire à l'employée d'utiliser un jour de congé de maladie pour observer le jour férié.
- S'excuser auprès de l'employée qu'elle ne peut pas prendre son jour de congé.
- Discuter, en tant qu'équipe de direction, de la façon dont l'organisation peut créer une politique qui offre aux employé.e.s des jours de congé payés flexibles.
- Demander aux RH de faire une exception pour que l'employée puisse prendre son jour de congé



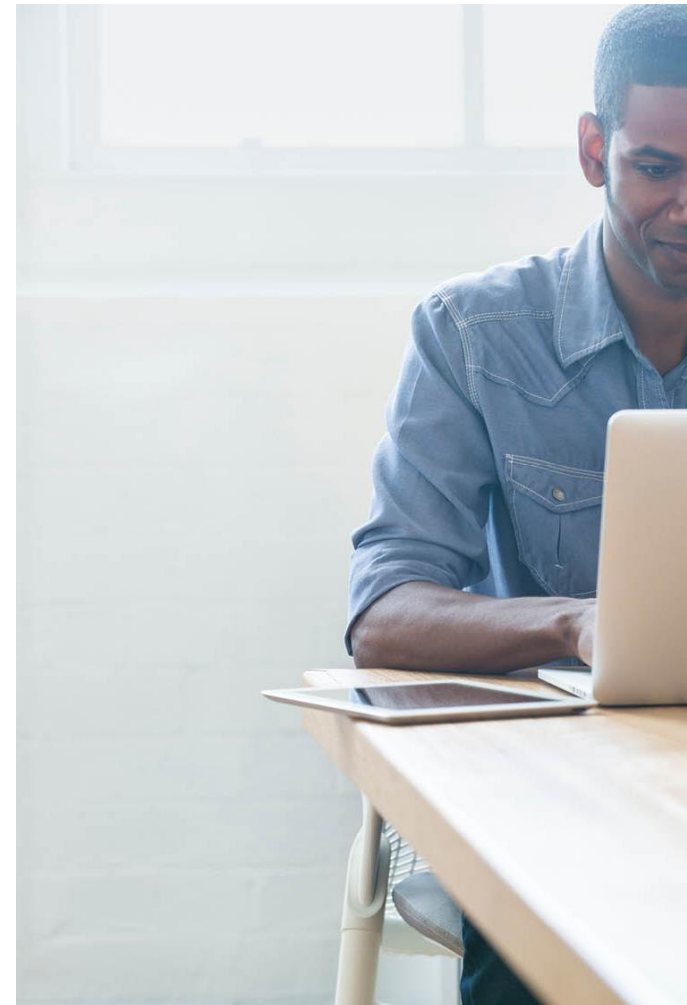


Mise en situation : Point d'attention 1 (Solution)

Jean veut s'assurer que les politiques et les processus en place répondent aux besoins des employé.e.s et leur offrent de la flexibilité. Une de ses employées est juive et veut prendre un jour de congé pour célébrer Yom Kippour. Cependant, elle ne sait pas si elle peut prendre ce jour de congé, car l'organisation n'offre que de congés de maladie et de jours fériés payés. Cette employée s'adresse à Jean, lui demandant son avis sur la façon dont elle pourrait prendre un jour de congé pour observer cette fête.

Comment Jean doit-il répondre à son employé ?

- (Faux) Dire à l'employée d'utiliser un jour de congé de maladie pour observer le jour férié.
- (Faux) S'excuser auprès de l'employée qu'elle ne peut pas prendre son jour de congé.
- (Vrai) Discuter, en tant qu'équipe de direction, de la façon dont l'organisation peut créer une politique qui offre aux employé.e.s des jours de congé payés flexibles.
- (Faux) Demander aux RH de faire une exception pour que l'employée puisse prendre son jour de congé





Innovation, Sciences et
Développement économique Canada

Innovation, Science and
Economic Development Canada

Canada

2.0 Soutenir le changement et créer un sentiment de responsabilité





2.1 Stratégie (1 de 3)

Il est important de reconnaître que le changement organisationnel inclusif est un parcours et qu'un effort soutenu est nécessaire pour aller de l'avant à court et à long terme. L'intégration à long terme de ces valeurs et de ces objectifs dans la stratégie permet à l'organisation d'avoir l'impact recherché.

En tant que leaders et membres du conseil d'administration, vous pouvez prendre les mesures suivantes pour intégrer les objectifs du Défi 50 – 30 dans la stratégie de votre organisation :

1. Réfléchissez et discutez de la stratégie et des objectifs de votre organisation à l'aide des questions suivantes :

- Quels sont les objectifs à long terme de votre organisation ? De quelle manière s'alignent-ils sur l'équité, l'inclusion et l'appartenance ?
- Votre stratégie, vos valeurs et votre vision correspondent-elles au Défi 50 – 30 et, si c'est le cas, comment ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et comment pourraient-elles l'être ?

À noter : Rendez ces liens explicites afin qu'ils soient clairs pour les employé.e.s au sein de l'organisation et les parties prenantes à l'extérieur de l'organisation.

- Votre stratégie s'aligne-t-elle avec votre gouvernance globale ?





2.1 Stratégie (2 de 3)

Considération(s) pour les organisations du secteur public :

- Réflétez les relations de votre organisation avec les client.e.s, les partenaires et les fournisseurs pour comprendre s'ils s'engagent à créer un environnement inclusif pour leurs employé.e.s, ont des valeurs communes avec votre organisation et si leurs pratiques, politiques et processus sont équitables et inclusifs. De plus, réfléchissez à la façon dont vous pouvez communiquer l'engagement de votre organisation envers l'EDI à ces client.e.s, partenaires et fournisseurs. En voici quelques exemples :
 - Ajoutez un addenda à la politique sur l'équité, la diversité, l'inclusion, la discrimination et le harcèlement à tous les contrats des client.e.s et demandez à tous/toutes les entrepreneurs/entrepreneuses et fournisseurs d'examiner et d'accepter cela
 - Révisez votre liste de vendeurs/vendeuses et de fournisseurs et assurez-vous qu'ils/elles sont diversifié.e.s et que les groupes prioritaires sont représentés.





2.1 Stratégie (3 de 3)

2. Changez la notion actuelle de ce qui est « bien » ainsi que vos compétences et exigences en matière de conseil d'administration et de leadership

À noter : Réfléchissez à la façon dont vous recrutez les personnes au conseil d'administration et aux postes de direction – correspondent-elles à vos objectifs stratégiques et couvrent-elles les fonctions et les domaines dans lesquels vous avez besoin d'aide ? Cela a-t-il changé à travers le temps ?

- Élargissez l'éventail des parcours professionnels envisagés pour les postes de membres du conseil d'administration. Évitez de remplir les sièges vacants avec des personnes déjà dans vos réseaux personnels/professionnels, car cela augmente le risque de biais inconscients.

À noter :

- Envisagez d'élargir le recrutement pour accéder à des sources de diversité fonctionnelle dans lesquelles les femmes ont généralement de l'expérience.
 - Les femmes sont plus susceptibles d'apporter des connaissances et une expertise dans des domaines tels que la gestion, les ressources humaines, le développement durable, la gouvernance d'entreprise, la réglementation / juridique / conformité et la politique/gouvernement. Elles ont aussi souvent plus de types d'expertise fonctionnelle. Parmi les compétences les plus sous-représentées dans l'ensemble des conseils d'administration, 80 % des compétences étaient plus susceptibles d'être détenues par des femmes que par des hommes.
 - L'augmentation de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration augmentera la diversité de ces conseils compte tenu de leurs compétences uniques, augmentant ainsi l'efficacité du conseil et, entraînant l'augmentation de la valeur de l'entreprise.
- Effectuez une analyse des besoins en compétences – examinez les compétences que vous souhaitez idéalement au conseil d'administration, compte tenu de l'entreprise, puis les compétences que vous possédez. Que manque-t-il ? Qu'est-il nécessaire de changer ?





2.2 Gouvernance (1 de 3)

Pour mettre en place une stratégie pérenne, une gouvernance et une surveillance sont nécessaires.

1. Examinez comment les structures de gouvernance peuvent aider l'organisation à réaliser sa vision et sa stratégie à long terme.
 - Qui doit faire partie de la structure ? À quoi ressemble la structure du conseil d'administration ? Y a-t-il d'autres comités au sein de l'organisation qui se concentrent sur l'EDI ?
 - Où se trouvent les lignes de communication ? De quelle manière sont-elles formalisées ?
 - À quoi ressemble la responsabilisation ? Différents éléments de la stratégie sont-ils à l'initiative de membres de l'organisation ?
 - La stratégie d'EDI est-elle intégrée dans la stratégie globale et considérée comme un changement/une transformation culturelle ?
 - Comment la direction et le conseil d'administration interagissent-ils ? Quels types d'interactions existent entre la direction, le conseil d'administration et les employé.e.s ?





2.2 Gouvernance (2 de 3)

2. Au sein de la structure de gouvernance globale, prenez en compte toutes les couches de l'organisation et leurs interactions avec la stratégie, en vous concentrant particulièrement sur les fonctions suivantes :

- Structures organisationnelles : Les différentes fonctions et équipes qui constituent l'organisation

À noter : Considérez ce modèle pour intégrer l'équité et l'inclusion dans votre structure organisationnelle

- Assurez-vous que le.s leader.s responsable.s de ce domaine d'intervention a/ont l'autorité nécessaire pour effectuer le changement
- Veillez à ce que les employé.e.s bénéficient d'opportunités de développement équitables pour faire progresser leur carrière - intégrez-les dans les processus et modifiez les processus pour le garantir si nécessaire
- Mettez en place des mesures d'incitation et permettez aux managers d'impulser des changements de culture par le biais de politiques efficaces favorisant l'inclusion et la constance

- Processus de prise de décision : Processus et approbations nécessaires pour prendre des décisions
- Rôles généraux et responsabilités : Personnel, responsables du personnel, cadres et commanditaires





2.2 Gouvernance (3 de 3)

Considération(s) pour les organisations à but non lucratif :

- La recherche suggère d'adapter, dans la mesure du possible, les processus de prise de décision pour qu'ils soient collaboratifs. Veillez à ce que les processus décisionnels prennent en compte tous les groupes prioritaires et que chacun.e ait le sentiment que sa voix est entendue et valorisée lors de la prise de décisions. Le fait d'inclure des membres de tous les niveaux de l'organisation leur permettra de s'exprimer, de s'autonomiser, et ils/elles seront en mesure de fournir des informations sur les défis auxquels ils/elles peuvent être confronté.e.s.





2.3 Suivre et mesurer les progrès (1 de 4)

Pour savoir si et comment nous atteignons les objectifs du Défi 50 – 30 et développons le sentiment d'appartenance dans nos organisations, nous devons mesurer et suivre nos progrès. Sans cela, il n'y a pas de moyen clair de savoir comment nous travaillons à la réalisation de notre vision et de notre stratégie.

1. Utilisez les données pour évaluer les écarts et faire des comptes rendus régulièrement (au moins sur une par semestre)
 - Identifiez les données que vous devez recueillir (p. ex., au niveau de l'organisation, de la rétention, de l'engagement, du roulement, de l'auto-identification, etc.)
 - Recueillez les données nécessaires à l'analyse des écarts
 - Analysez la représentation au niveau de la direction et du conseil d'administration – il est important que les employé.e.s se sentent vu.e.s et représenté.e.s au sein de la direction (tant au niveau des valeurs que des identités intersectionnelles)
 - Consultez la section 2.3a du Guide pour soutenir le changement organisationnel pour en savoir plus sur la collecte et la gestion des données d'auto-identification

Lien vers :

- 10 Actions à entreprendre – Section 3.0
- Lancer la conversation – Section 6.1





2.3 Suivre et mesurer les progrès (2 de 4)

2. Créez un sentiment d'appartenance et attribuez les responsabilités

- Qui (ou quelle équipe) est à la tête des différentes initiatives ? Quelles activités sont menées pour atteindre cet objectif à long terme ?
- Comment la performance est-elle liée à l'équité et à l'inclusion ?
- Faites en sorte que les leaders et les membres du conseil d'administration s'approprient cette stratégie et cette vision en liant leurs rôles et responsabilités à des éléments spécifiques de la stratégie et en suivant les progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs en utilisant notamment leurs évaluations de performance

3. Liez les données recueillies aux initiatives stratégiques afin de suivre les progrès accomplis

Lien vers :

- 10 Actions à entreprendre – Section 3.0
- Lancer la conversation – Section 6.1

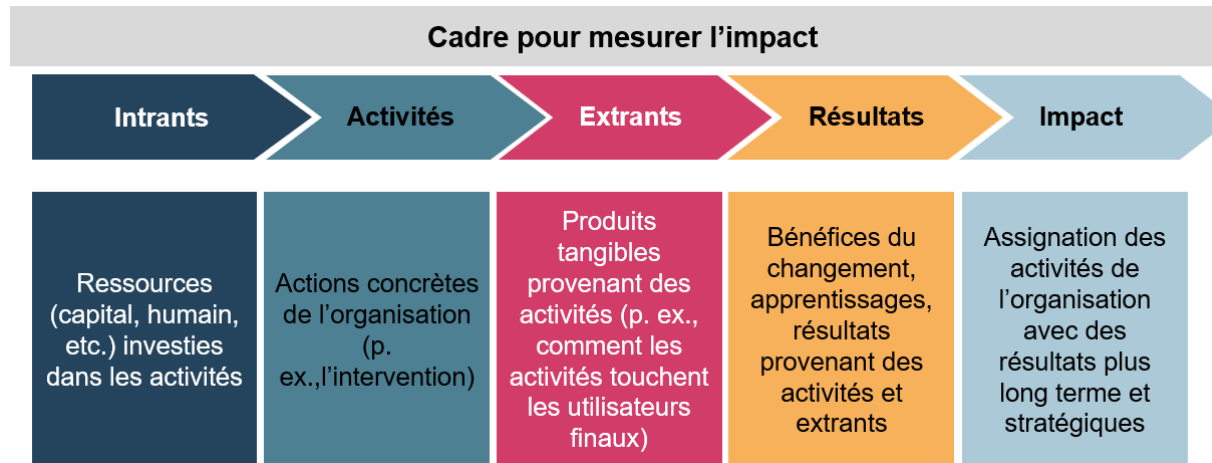




2.3 Suivre et mesurer les progrès (3 de 4)

Considération(s) pour les organisations intermédiaires/avancées :

4. Utilisez un cadre de l'évaluation de l'impact pour évaluer les progrès par rapport aux objectifs et à la stratégie globale de l'organisation
 - Ce cadre permet à votre organisation de suivre les progrès réalisés par rapport à la stratégie globale, et ce, en s'appuyant sur des données.
 - Il aide votre organisation à comprendre quels types de données sont nécessaires pour suivre les progrès, en décomposant les différentes étapes et initiatives stratégiques requises pour réaliser la stratégie globale.
 - Ce cadre permet aux différents équipes et personnes à la tête des initiatives de comprendre les progrès qu'ils réalisent et leurs avancés vers l'objectif global tout en évaluant si des changements doivent être apportés (p. ex., la collecte des éléments de données différents).



Lien vers :

- 10 Actions à entreprendre – Section 3.0
- Lancer la conversation – Section 6.1





2.3 Suivre et mesurer les progrès (4 de 4)

Considération(s) pour les organisations intermédiaires/avancées :

5. Considérez les préoccupations d'inclusion tout au long du cycle de gestion des données

- Veillez à ce que les perspectives et les voix des différentes parties prenantes soient intégrées dans la conception, la collecte et la communication des données.
- Intégrer des perspectives diverses dans tous les aspects du cycle de vie de la gestion des données afin d'améliorer la prise de décision et de s'assurer qu'elle soit inclusive.
- Intégrez une optique inclusive dans la conception et la mise à l'essai des produits et services afin d'évaluer les risques de partialité.

Accédez à [l'Analyse comparative entre les sexes Plus \(ACS Plus\)](#), le processus analytique par lequel une politique, un programme, une initiative ou un service peut être examiné en fonction de ses impacts sur divers groupes de femmes et d'hommes. L'ACS Plus est conforme aux principes énoncés dans la Charte canadienne des droits et libertés et dans la Loi canadienne sur les droits de la personne. Le gouvernement du Canada s'est engagé à soutenir la mise en œuvre complète de l'ACS Plus dans tous les ministères et organismes fédéraux.

Lien vers :

- 10 Actions à entreprendre – Section 3.0
- Lancer la conversation – Section 6.1





2.3a Directives à propos des données d'auto-identification (1 de 2)

Dans le cadre de la mesure et du suivi des progrès, les organisations peuvent recueillir des données d'auto-identification. Il est important de faire comprendre pourquoi vous collectez ces données et comment elles seront utilisées.

Raisons pour lesquelles les données d'auto-identification doivent être collectées et comment elles seront utilisées :

- Aider les organisations à avoir des conversations sur les objectifs liés à l'EDI et à créer un environnement accueillant pour tous/toutes.
- Comprendre les résultats positifs des efforts de l'EDI et la création réussie d'un espace où chacun.e se sent bienvenu.e.
- Analyser les lacunes pour comprendre quels programmes doivent être réalisés et quelles ressources doivent être fournies.
- Évaluer l'équité des politiques et des processus
- Mesurer l'engagement des employé.e.s
- Mesurer la réussite des initiatives d'EDI
- Maintenir la conformité réglementaire concernant le rapport sur la représentation des quatre groupes d'emploi désignés dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.





2.3a Directives à propos des données d'auto-identification (2 de 2)

Étude de cas

Grande organisation : *Ontario Power Generation*

En 2021, *Ontario Power Generation* (OPG) a lancé un recensement démographique élargi de l'équité en matière d'emploi comprenant de nouvelles fonctions et catégories d'éducation et de collecte de données. Cette collecte élargie de données permettra à l'entreprise d'énergie d'améliorer ses analyses et ses rapports, d'identifier des informations solides sur sa main-d'œuvre et d'améliorer ses approches d'EDI en matière de programmation, de recrutement et d'avancement. Au cours des six premiers mois, le recensement a dépassé le nombre de réponses reçues au cours des dix années précédentes, ce qui témoigne de la volonté accrue des employé.e.s de s'identifier.

[Voici un exemple de sondage d'auto-identification](#) de la Commission canadienne des droits de la personne qui fournit des conseils sur la façon de recueillir des données d'auto-identification.





2.3b Cycle de vie de la gestion des données (1 de 3)

Étape	Activité
1. Création/Collecte	<ul style="list-style-type: none">• Identifiez le but, l'objectif et les utilisations prévues de l'information.• Sélectionner les éléments de données appropriés à collecter afin qu'ils soient adaptés à l'objectif poursuivi.• Informez les personnes de la collecte, de la finalité et des utilisations prévues de ces données.• Incluez un libellé au point de collecte pour indiquer que la fourniture de données d'auto-identification est volontaire et qu'elle vaut consentement à leur utilisation aux fins spécifiées.• Il ne devrait jamais y avoir de répercussions ou de représailles si une personne décide de ne pas fournir de données d'identification.• Limitez la collecte de données à la portée et à l'échelle des objectifs et des utilisations divulgués.• Utilisez un format de réponse à choix multiples. Inclure les options «Je préfère ne pas répondre » et « Je ne sais pas » et permettre de cocher plusieurs cases. Ne pas utiliser le format de réponse « texte libre ».• Veillez à ce que les informations d'auto-identification soient anonymes





2.3b Cycle de vie de la gestion des données (2 de 3)

Étape	Activité
2. Stockage	<ul style="list-style-type: none">Assurez-vous que les informations d'auto-identification soient protégées par les contrôles physiques, organisationnels et technologiques appropriés correspondant à leur niveau de sensibilité.Clarifiez les rôles et responsabilités afin de savoir qui fait quoi, quand et comment dans le cas où les informations d'identification personnelle feraient l'objet d'une violation de la sécurité.Assurez-vous de respecter les règles relatives au client.e et aux données en ce qui concerne leur transfert au-delà des frontières.
3. Usage	<ul style="list-style-type: none">Veillez à ce que les informations d'auto-identification ne soient utilisées qu'à des fins et usages divulgués.Lors de l'agrégation ou du regroupement de données à des fins d'analyse, veiller à ce que la taille minimale de l'échantillon permette de préserver la confidentialité et l'anonymat, faute de quoi il y aura un risque qu'un.e répondant.e spécifique puisse être identifié.e ou relié.e à ses réponses.





2.3b Cycle de vie de la gestion des données (3 de 3)

Étape	Activité
4. Archivage	<ul style="list-style-type: none">• Assurez-vous que les informations d'auto-identifications ne soient conservées que le temps nécessaire à la réalisation des objectifs et des utilisations divulgués• Assurez-vous que les informations et les données dépersonnalisées ne puissent jamais être réidentifiées ou reconnectées à une personne identifiable.
5. Destruction	<ul style="list-style-type: none">• Veillez à ce que les informations soient correctement éliminées une fois la période de conservation expirée.• Une personne doit toujours disposer d'un moyen pratique pour demander la suppression de ses informations.

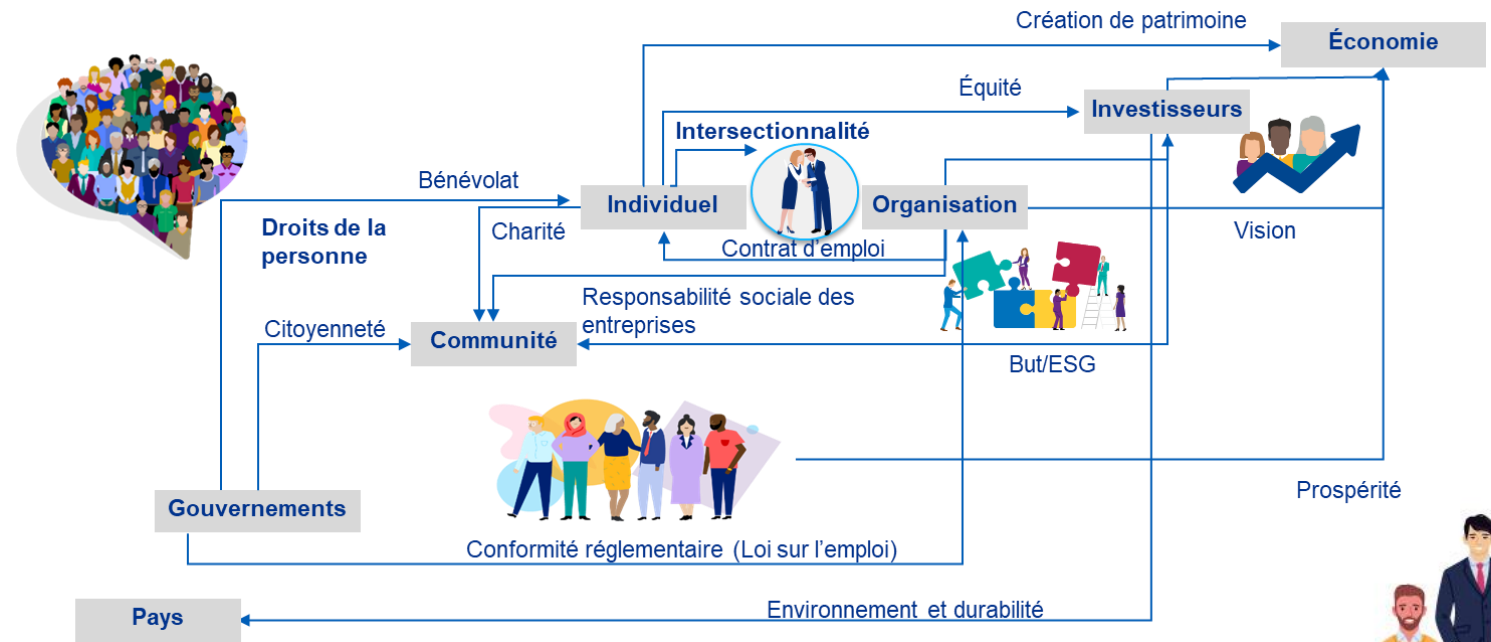




2.4 Avec qui mon organisation peut-elle s'engager ?

Diverses parties prenantes internes et externes peuvent être impliquées dans la prise de décision et la consultation. Il est important de faire entendre les voix de la communauté et de les porter à la table des décisions. Le diagramme, ci-dessous, souligne la complexité de l'intersectionnalité et les différents carrefours entre ces parties prenantes. Il met également en évidence la manière dont les décisions sont prises et comment elles peuvent influencer divers impacts sociaux, économiques, politiques et communautaires.

L'intersectionnalité est définie comme suit :
« Concept qui reconnaît les façons dont la vie d'une personne est influencée non pas par un seul système ou une seule composante de son identité, mais plutôt par l'interaction de plusieurs systèmes de privilège et d'oppression liés entre eux »
- Source: [Egale](#)





2.4.a Comment s'engager avec les parties prenantes ? (1 de 4)

Il est important d'avoir à l'esprit un plan structuré et réfléchi afin d'impliquer la communauté et ainsi atteindre les résultats positifs escomptés.

Voici quelques étapes pour que votre organisation puisse se lancer :

Étape	Activité
1. Déterminez votre objectif d'engagement communautaire :	Quel domaine ou sujet de l'EDI cherchez-vous à aborder dans votre organisation ?
2. Comprenez les besoins et l'objectif de la conversation :	Qu'espérez-vous apprendre de ces conversations ? Comment pouvez-vous vous assurer que les membres de la communauté soient invité.e.s à la table et que leurs voix sont entendues ?
3. Recherchez les organisations et les personnes à impliquer :	Quels sont les expert.e.s dans ce domaine disposé.e.s à vous parler et à l'aise avec vous ?

(Suite à la page suivante)





2.4.a Comment s'engager avec les parties prenantes ? (2 de 4)

Étape	Activité
4. Structurez votre engagement et votre/vos conversation(s) :	Quelles questions envisagez-vous de poser ? Envoyez un ordre du jour à l'avance aux participant.e.s afin qu'ils/elles puissent se préparer à la discussion.
5. Mettez en œuvre des activités d'engagement :	Quelle activité correspond le mieux aux besoins de la discussion ? Selon le groupe et le sujet, vous pouvez inclure des forums anonymes, des groupes de discussion, des conversations individuelles ou des ateliers informatifs.
6. Communiquez les actions et les prochaines étapes :	Qu'allez-vous faire avec ce que vous avez appris ? Communiquez aux parties prenantes de quelle façon vous allez utiliser et appliquer vos apprentissages pour améliorer les conditions pour les groupes prioritaires au sein de votre organisation.





2.4.a Comment s'engager avec les parties prenantes ? (3 de 4)

À noter – Groupes prioritaires :

Les membres des groupes prioritaires sont ceux/celles qui comprennent le mieux leurs communautés et leurs défis.

- Lorsque vous vous concentrez sur des groupes prioritaires spécifiques, engagez-vous avec les personnes et/ou les organisations qui représentent ce groupe. Les décisions ne doivent pas être prises en leur nom ou sur la base d'hypothèses.

À noter – Groupes prioritaires :

Il existe des protocoles et des considérations spécifiques pour s'engager avec les aîné.e.s et les gardien.ne.s du savoir autochtone. Ces protocoles doivent être respectés et suivis.

- Lorsque vous envisagez d'engager un.e aîné.e ou un.e gardien.ne du savoir, établissez d'abord des relations avec sa communauté.
- Déterminez pourquoi votre organisation ou votre initiative leur convient et indiquez-leur le processus à suivre pour qu'ils/elles partagent leurs connaissances.

[Ce guide de Réseau pour la stratégie urbaine de la communauté autochtone à Montréal](#) est une boîte d'outils qui explique les façons d'être un allié des peuples Autochtones





2.4.a Comment s'engager avec les parties prenantes ? (4 de 4)

Considération(s) pour les organisations intermédiaires/avancées :

On attend souvent des organisations ou des consultant.e.s indépendant.e.s se concentrant sur les communautés des groupes prioritaires qu'ils participent gratuitement aux activités d'engagement communautaire.

- Envisagez de vous associer à la partie prenante pour bénéficier de services supplémentaires et l'aider à générer des revenus.
- Envisagez de rémunérer les participant.e.s pour les remercier de leur temps et de leurs contributions.





Soutenir le changement : Considérations régionales et sectorielles (1 de 2)

Industrie: Technologie

La pandémie de la COVID-19 a poussé l'industrie technologique à se concentrer sur l'EDI. Selon Osler, l'industrie a connu une croissance rapide, le nombre de postes ayant augmenté de 22,5 % au cours des cinq dernières années.

Les pôles technologiques sont souvent situés dans des villes où le coût de la vie est élevé, et il est difficile pour les personnes appartenant aux groupes prioritaires de déménager dans d'autres régions du pays sans leurs réseaux sociaux et leurs systèmes de soutien.

Pour accroître la représentation, les organisations peuvent :

- Tirer parti d'une stratégie de travail à distance pour embaucher dans tout le pays, et offrir aux employé.e.s la possibilité de travailler de n'importe où.
- Dans la mesure du possible, ouvrir des bureaux dans des villes où le coût de la vie est moins élevé (p. ex., à proximité de pôles technologiques).
- Suivre la diversité à chaque niveau pour savoir si les objectifs sont atteints et si des améliorations sont nécessaires.

Étude de cas

Petite/moyenne organisation: *DUCA*
Financial Services Credit Union

DUCA, une petite coopérative de crédit basée en Ontario, est une société certifiée B-Corp et engagée dans l'ESG. La devise de *DUCA* est « *Dugood* », qui met l'accent sur le soutien aux membres, la construction et l'investissement dans les communautés qu'elle dessert, et la défense de services bancaires justes et équitables.

DUCA aide les gens à avoir accès aux services financiers de base, relève les défis sociaux et assure une inclusion financière équitable.





Soutenir le changement : Considérations régionales et sectorielles (2 de 2)

Industrie: Banques et Services financiers

Selon Osler, en 2021, avec 24 % des postes de conseil d'administration occupés par des femmes, 6,8 % par des personnes racisées, noires et/ou de couleur, 0,5 % par des autochtones et 0,5 % par des personnes vivant avec un handicap, les organisations des services financiers peuvent mettre en œuvre les pratiques suivantes pour accroître la représentation au sein du secteur :

- Mettre en place une politique de diversité au sein du conseil d'administration avec des objectifs et des programmes visant à accroître la diversité au sein de la haute direction.
- Évaluer la diversité aux niveaux de la direction afin de comprendre les progrès réalisés en matière de promotion et de maintien de talents diversifiés (p. ex., *TD Bank* effectue une vérification de l'équité raciale afin d'évaluer la diversité au sein de l'organisation et de déterminer si elle atteint ses objectifs).
- Identifier les niveaux ou les rôles dans lesquels les employé.e.s des groupes prioritaires quittent l'organisation, et créer des programmes pour soutenir leur avancement.
- Mettez en place des plans de développement pour aider les employé.e.s des groupes prioritaires à obtenir des promotions et à accéder à des postes de direction.
- Fournir une formation pour soutenir les employé.e.s dans leurs rôles

Étude de cas

Grande organisation : *Parkland Corporation*

Parkland, un grand fournisseur et distributeur de carburant et de produits pétroliers et exploitant de magasins de proximité. Dans le cadre de sa politique de diversité, le conseil d'administration a mis en place un objectif de représentation de 10 % de personnes noires, d'Autochtones, de personnes de couleur et de 2SLGBTQ+ au sein de son conseil d'administration et dans les postes de direction.

L'organisation utilisera ces objectifs pour guider son approche du recrutement et disposer d'une structure de gouvernance et d'une équipe de direction qui aideront *Parkland* à atteindre ses objectifs à long terme.



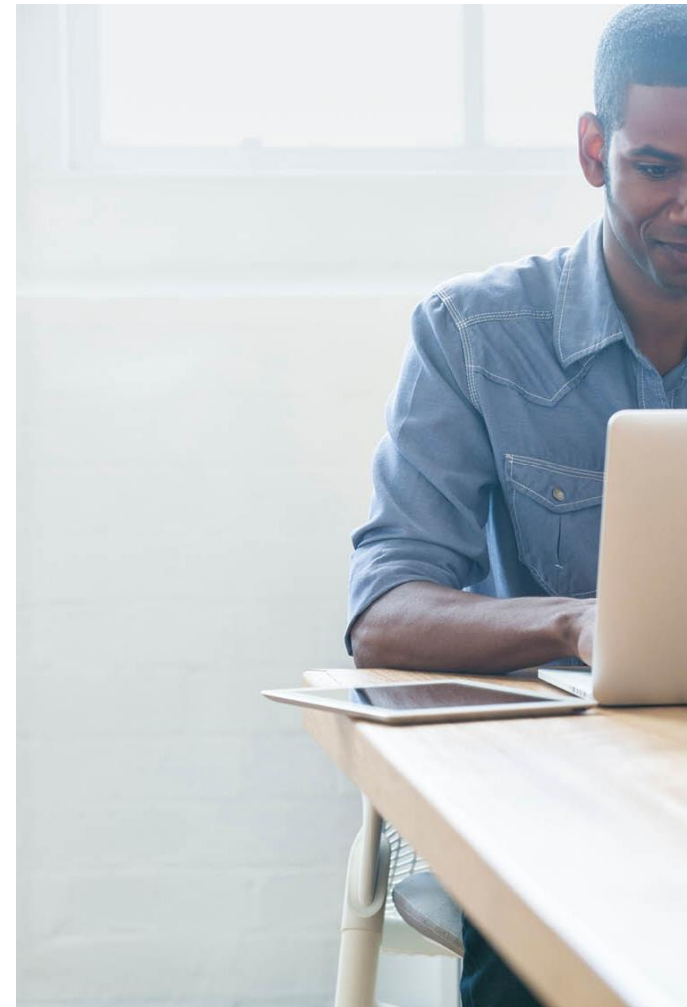


Mise en situation : Point d'attention 2

Jean a le plaisir d'avoir d'autres leaders à bord et reconnaît maintenant l'importance de soutenir le changement qu'ils/elles ont amorcé. Jean se rend compte que leur stratégie organisationnelle d'EDI est actuellement dirigée uniquement par le service des ressources humaines. Les indicateurs de mesure concernant la stratégie EDI ne sont pas suffisamment suivis par le leadership.

Que doit faire Jean ? Sélectionnez tout ce qui s'applique.

- Recueillir des données d'auto-identification sans communiquer les résultats et la façon dont ces résultats sont utilisés
- S'assurer que les éléments de la stratégie soient détenus par les membres de l'équipe dans l'ensemble de l'organisation afin de renforcer la responsabilisation
- Aider à mettre en place des mécanismes de gouvernance pour superviser la stratégie
- Confier la responsabilité de la stratégie à une personne ou à une équipe
- Lier les métriques aux initiatives pour mesurer et suivre les progrès



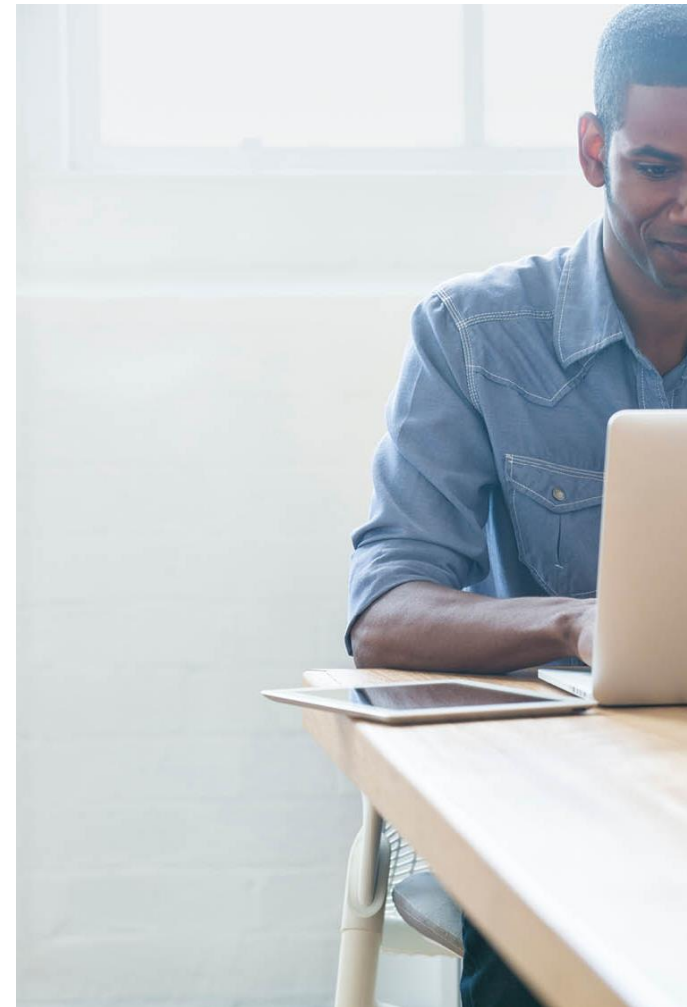


Mise en situation : Point d'attention 2 (Solution)

Jean a le plaisir d'avoir d'autres leaders à bord et reconnaît maintenant l'importance de soutenir le changement qu'ils/elles ont amorcé. Jean se rend compte que leur stratégie organisationnelle d'EDI est actuellement dirigée uniquement par le service des ressources humaines. Les indicateurs de mesure concernant la stratégie EDI ne sont pas suffisamment suivis par le leadership.

Que doit faire Jean ? Sélectionnez tout ce qui s'applique.

- (Faux) Recueillir des données d'auto-identification sans communiquer les résultats et la façon dont ces résultats sont utilisés
- (Vrai) S'assurer que les éléments de la stratégie soient détenus par les membres de l'équipe dans l'ensemble de l'organisation afin de renforcer la responsabilisation
- (Vrai) Aider à mettre en place des mécanismes de gouvernance pour superviser la stratégie
- (Faux) Confier la responsabilité de la stratégie à une personne ou à une équipe
- (Vrai) Lier les métriques aux initiatives pour mesurer et suivre les progrès





Ressources additionnelles

Vous pouvez tirer parti de ressources supplémentaires pour en apprendre davantage sur la façon dont votre organisation peut adapter les systèmes et les structures pour être plus inclusive, ainsi que sur la façon de créer et de soutenir le changement organisationnel. Considérez les ressources ci-dessous !

- **Le Conseil Canadien de la Réadaptation et du Travail**
 - [Programme employeur confiant en matière de handicap](#)
- **Commission Canadienne des droits de la personne**
 - [La collecte de renseignements d'équité en matière d'emploi de vos employés](#)
- **Concertation Montréal**
 - [Devenir membre et participer en programme mentorat](#)
- **Gouvernement du Canada**
 - [Analyse comparative entre les sexes plus \(ACS+\)](#)
- **L'institute for Gender and the Economy et Fierté au travail Canada**
 - [La transition des organismes employeurs : une étude sur les politiques et les pratiques favorisant l'intégration des personnes trans en milieu de travail](#)
- **Réseau pour la stratégie urbaine de la communauté autochtone à Montréal**
 - [Trousse d'outils pour les alliées aux luttes autochtones](#)

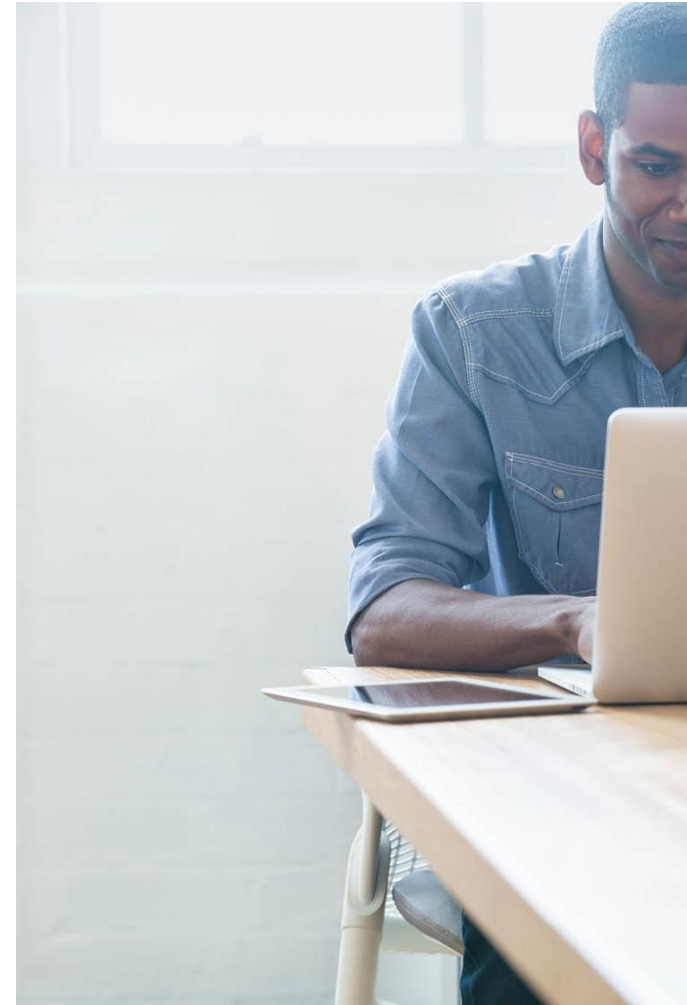




Mise en situation : Conclusion

Jean a le plaisir de s'impliquer dans la transformation de la culture de l'organisation et la création d'un environnement qui répond aux besoins des employé.e.s et qui les inclut.

L'organisation comprend maintenant les mesures qu'elle peut mettre en place avec d'autres leaders pour créer et maintenir le changement de culture au sein de l'organisation et ce à long terme !





Références (1 de 2)

- Abbott (2020). [Diversity, Equity & Inclusion 2020 Report](#)
- Abrams, R., USA Today (2021). ['Impacting people in the most positive way we can': How small businesses can commit to diversity](#)
- Accor. [Jo&Joe Brand](#)
- Anwah, S., The Balance Small Business (2021). [What Does Diversity Mean to Small Businesses?](#)
- Autism CanTech! (2022). [Employment for Autistic Professionals](#)
- B Corporation. [DUCA Financial Services Credit Union](#)
- Canadian Association of University Teachers (2021). [Self-Identification Survey Best Practices](#)
- Canadian Bankers Association (2021). [Focus: Representation of Women at Banks in Canada](#)
- Casey, C., Harvard Business Review (2020). [Do Your D&I Efforts Include People with Disabilities?](#)
- Catalyst Canada (2020). [Catalyst Women On Board™](#)
- Centre for WorkLife Law, Centre for WorkLife Law, UC Hastings College of the Law (2019). [Bias Interrupters: Tools for Managers](#)
- Cox, G. & Lancefield, D., Harvard Business Review, (2021). [5 Strategies to Infuse D&I into Your Organization](#)
- Daehyun K. & Starks, L., American Economic Review (2016). [Gender diversity increases corporate board effectiveness](#)
- Diversio. [5 Steps Nonprofits Can Take Today to Create a More Inclusive Culture](#)
- DUCA. [About Us – Dugood](#)
- Dutta, R., Institute for Gender and the Economy (2018). [What exactly is sponsorship in business?](#)
- Equity in the Center: A Project of ProInspire (2018). [Awake to Woke to Work: Building a Race Equity Culture](#)
- Fosbrook, B., Kaplan, S., & Pichette, J., Institute for Gender and the Economy, Pride at Work (2020). [Transitioning Employers: A survey of policies and practices for trans inclusive workplaces](#)
- Friedman, G., New York Times (2020). [Here's What Companies Are Promising to Do to Fight Racism](#)
- Fullilove, C., ADP (2019). [Diversity and Inclusion: Getting Candidates to Self-Identify](#)
- Government of Canada (2019). [Diversity disclosure for boards of directors and senior management comes into force](#)
- Hughes, S., Financial Post (2021). [More financial services companies push to offer gender reassignment benefits to employees](#)





Références (2 de 2)

- Indigenous Primary Health Care Council (2021). [Ontario ICS Program | Indigenous Primary Health Care Council \(iphcc.ca\)](https://iphcc.ca)
- Jordan, J. & Sorell, M., Harvard Business Review (2019). [Why You Should Create a “Shadow Board” of Younger Employees](#)
- Kennedy, Jr., T., Jerdee, C. & Henneborn, L., Harvard Business Review (2019). [4 Ways to Improve Your Company’s Disability-Inclusion Practices](#)
- Lawrence, R., Vaccarino, O., & Boericke, G., KPMG (2022). [Bridging the data gender gap: data practices to advance gender equity](#)
- MacDougall, A., Valley, J., & Jeffrey, J., Osler, Hoskin & Harcourt LLP (2021). [Diversity Disclosure Practices – Diversity and leadership at Canadian public companies](#)
- Martin, R., B the Change (2020). [How Small Businesses Can Activate Diversity, Equity and Inclusion Plans Now](#)
- Murphy, S., Gardner, C., & Coombes, M., Gender Diversity Pledge (2021). [Gender Diversity Playbook](#)
- Ontario Power Generation (2022). [Equity, Diversity & Inclusion Strategy](#)
- Osler, Hoskin & Harcourt LLP (2021). [Diversity among directors and executives in the Canadian technology sector](#)
- Parliament of Canada (2018). [Statutes of Canada 2018 – Bill C-25 Chapter 8](#)
- Ravanera, C. & Kaplan, S., Institute for Gender and the Economy (2019). [Diversity and inclusion in small and medium enterprises](#)
- Robinson, M., Daily Mail UK (2020). [Employers must crack down on sports chat in the workplace because it 'excludes women and encourages laddish behaviour', management expert claims](#)
- Russell-Kraft, S., Business Insider (2020). [How to build a diverse and inclusive workforce as a small business](#)
- Snel, P., University of Toronto: Department of Civil & Mineral Engineering (2019). [From between a rock and a hard place \(for women\) to an equitable and more profitable place for all: Why gender diversity in mining is vital to the strength and future of the industry](#)
- Stark, M., LinkedIn (2021). [Diversity, Equity and Inclusion for Small to Medium Enterprises](#)
- Ted Rogers School of Management’s Diversity Institute (2020). [Small and Medium-sized Employers \(SMEs\): Skills Gaps and Future Skills](#)
- Trichur, R., The Globe and Mail (2022). [TD raising the bar for corporate Canada by agreeing to racial-equity audit](#)
- The Mining Association of Canada, [Advancing Diversity and Inclusion In Canada’s Mining Sector](#)
- Wellener, P., Ashton, H., Reyes, V., & Moutray, C., Deloitte Insights (2021). [Creating pathways for tomorrow’s workforce today](#)
- Williams, J. & White, J., Harvard Business Review (2020). [Update Your DE&I Playbook](#)





Poursuivez votre cheminement : Quelle est la prochaine thématique pour vous ?

Retourner à la thématique
que 'Planifier votre
cheminement vers 50 – 30'

