

Trousse d'outils en matière d'Équité, diversité et inclusion (EDI) : Guide d'élaboration d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI





© Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (Conseil RHIM), 2024.

Tous droits réservés. L'utilisation de toute partie de la présente publication aux fins de reproduction, de conservation dans un système d'extraction ou de transmission sous toute forme ou de quelque manière que ce soit (par voie électronique ou mécanique, par photographie, par photocopie ou par enregistrement) sans avoir préalablement obtenu la permission écrite du Conseil RHIM constitue une violation de la Loi sur le droit d'auteur.

**Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :
Conseil des ressources humaines de l'industrie minière**

50 Frank Nighbor Place, unité 105
Kanata (Ontario) K2V 1B9
613 270-9696
research@mih.ca

Vous pouvez également consulter le site Web :

<https://mih.ca/fr/>

Canada 

Publié en mars 2024

Le projet est financé en partie par le gouvernement du Canada.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Table des matières

Guide d'élaboration d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI	5
Utilisation de ce guide	6
Niveau B, critère 1 - Engagement organisationnel	7
Niveau B, critère 2 - Plan d'action	7
Niveau A, critère 1 - Engagement organisationnel	8
Niveau A, critère 2 - Mobilisation	9
Niveau A, critère 2A - Établissement des objectifs	9
Niveau A, critère 2B - Programmes de formation et de sensibilisation	12
Niveau A, critère 2C - Examen et production de rapports	12
Niveau A, critère 2D - Rôles et responsabilités	12
Niveau A, critère 3 - Communications	13
Niveau A, critère 4 - Sensibilisation du conseil d'administration et communication des mises à jour	14
Niveau A, critère 5 - Sensibilisation du leadership organisationnel et communications des mises à jour	15
Niveau AA, critère 1 - Mise en œuvre de la stratégie	16
Niveau AA, critère 2 - Examen de la stratégie	17
Niveau AA, critère 3 - Communication des mises à jour aux travailleuses et travailleurs	18
Niveau AA, critère 4 - Objectifs pour la gestion du leadership organisationnel	18
Niveau AAA, critère 1 - Revue indépendante	20
Niveau AAA, critère 1A - Culture en milieu de travail	21
Niveau AAA, critère 1B - Compétence des dirigeantes et dirigeants en matière d'EDI	21
Niveau AAA, critère 2 - Mise en œuvre des indicateurs 2 et 3	22
Niveau AAA, critère 3 - Conseil d'administration et direction Niveau AAA, critère 4 - Rapports publics sur les enjeux	22
Niveau AAA, critère 5 - Gestion continue du leadership d'entreprise	23
Examen des résultats et suivi du rendement	24
Conclusion	24
Étapes d'élaboration et de maintien d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI	25



Guide d'élaboration d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI

Importance¹ du protocole TSM pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif :



(critères à l'échelle de l'entreprise)



(critères à l'échelle de l'établissement)



(critères à l'échelle de l'établissement)

Ce guide aide les organisations à comprendre comment satisfaire aux exigences du Protocole TSM pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif. Veuillez noter que les conseils fournis dans ce guide sont généralement fondés sur l'atteinte des critères de niveau A de l'indicateur 1 du protocole. Des conseils sur l'atteinte d'autres critères des niveaux (B, AA et AAA) sont consignés tout au long du guide, le cas échéant.

Qu'est-ce qu'une stratégie d'EDI?

- Un ensemble d'objectifs clairs, d'actions planifiées et de mesures d'évaluation qui harmonisent, orientent, structurent et soutiennent les efforts d'EDI d'une entreprise.

Pourquoi une stratégie d'EDI est-elle importante?

- Soutient le respect des engagements en matière d'EDI.
- Intègre l'EDI à l'échelle des structures et fonctions organisationnelles.
- Prévoit l'affectation appropriée des ressources, détermine les centres de responsabilité et désigne l'obligation additionnelle.

Répercussions et avantages

- Facilite une approche cohérente de l'EDI qui relie les valeurs, les engagements, les politiques, les processus, la culture, la formation, les communications, la production et le rendement.
- Permet à toutes les parties prenantes de l'entreprise de comprendre les objectifs, les mesures et le rendement de l'entreprise en matière d'EDI et, surtout, de comprendre leur rôle dans la mise en œuvre de la stratégie.

1 Voir : [Vers le développement minier durable : Protocole pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif.](#)

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) sont d'importantes « priorités stratégiques pour notre secteur et des valeurs que nous partageons pour aider à créer des milieux de travail inclusifs, respectueux et exempt de préjudices physiques et psychologiques. »²

Les sociétés minières peuvent tirer parti de l'EDI pour favoriser l'innovation, l'attraction et la rétention des talents, ainsi que pour créer de la valeur pour les investisseurs et les autres communautés d'intérêts. L'élaboration d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI³ contribuera à susciter des changements systémiques grâce à des objectifs clairs, à des mesures planifiées et à l'évaluation des résultats. La stratégie démontre comment l'organisation intègre l'EDI dans ses priorités, structures, systèmes et processus fondamentaux, et pourquoi il s'agit d'une importante valeur organisationnelle active et harmonisée.

Afin d'établir un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif conformément au programme Vers le développement minier durable de l'Association minière du Canada, les sociétés minières peuvent tirer parti de ces trois outils clés : l'engagement organisationnel envers l'EDI, un plan d'action connexe et une stratégie d'entreprise en matière d'EDI. Dans l'énoncé d'engagement, l'organisation indique comment elle aborde l'EDI et comment l'EDI est lié à ses principales fonctions. Le plan d'action décrit les mesures qu'une entreprise prendra pour concrétiser son engagement et la façon dont le succès sera mesuré. La stratégie d'entreprise en matière d'EDI énonce l'orientation et les approches nécessaires au respect de l'engagement à l'égard de l'EDI, y compris l'établissement d'objectifs, l'affectation des ressources et la détermination des rôles et des responsabilités. Ensemble, ces trois éléments aident les entreprises à cerner leur état actuel, à définir une vision pour l'état futur et à déterminer les mesures à prendre afin de progresser vers cet état futur souhaité.

Utilisation de ce guide

Ce guide fournit une feuille de route aux employeurs de l'industrie minière qui élaborent une stratégie d'EDI. Une stratégie d'entreprise en matière d'EDI prescrit les approches nécessaires au respect de l'engagement organisationnel envers l'EDI; à l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action assortis d'échéanciers et d'obligations redditionnelles; à l'harmonisation des communications; aux formations; et à la surveillance et l'évaluation de l'efficacité et des répercussions des mesures. La stratégie décrit comment l'organisation fera progresser l'équité, la diversité et l'inclusion grâce à la culture, aux politiques, aux procédures et aux pratiques en milieu de travail.

Tout au long du processus d'élaboration d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI, réfléchissez à la façon de l'harmoniser avec les stratégies et les objectifs organisationnels globaux. Les employeurs proactifs mettent en œuvre leur stratégie d'EDI en fournissant des soutiens connexes qui informent et habilite la direction et les employés à maintenir et à faire progresser l'EDI en milieu de travail.

² Association minière du Canada. [Cadre de l'initiative TSM pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif](#).

³ Veuillez noter que certaines organisations mettent d'abord en place un plan d'action initial qui pourrait évoluer vers une stratégie d'entreprise ou s'y intégrer.



Protocole TSM indicateur 1 : LEADERSHIP ET STRATÉGIE (critères à l'échelle de l'entreprise)

CRITÈRES DE NIVEAU B

NIVEAU B CRITÈRE 1

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engagement organisationnel à l'égard de l'EDI est une étape importante pour favoriser une culture de travail équitable, diversifiée et inclusive. L'engagement peut être exprimé sous la forme d'une déclaration officielle ou sous la forme d'un accord général relatif aux mesures prises par l'entreprise et à leur motif afin d'accorder la priorité à l'EDI de manière synthétisée entre les différents secteurs, politiques, activités et communications de l'entreprise, par exemple. Il peut également être intégré à une stratégie d'entreprise globale. Quel que soit son format, cet engagement influence les efforts de l'entreprise en matière d'EDI et oriente les prochaines étapes, y compris le plan d'action.

NIVEAU B CRITÈRE 2

PLAN D'ACTION

Le protocole TSM exige un plan d'action sur la façon dont l'entreprise répondra aux critères 1 du niveau A du protocole TSM pour un milieu de travail équitable diversifié et inclusif, qui comprend l'évaluation et l'identification des lacunes et la prise de décisions. Référez-vous à l'engagement organisationnel à l'égard de l'EDI afin de faire le point sur les efforts actuels de l'entreprise (c.-à-d. la culture, les politiques, les procédures et les pratiques en milieu de travail) visant à favoriser un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif. Comparez les efforts actuels à ceux décrits dans les critères de niveau A pour cerner les lacunes. Tirez parti des résultats afin d'éclairer les décisions nécessaires à l'atteinte de ce niveau et progresser.



Protocole TSM indicateur 1 : LEADERSHIP ET STRATÉGIE (critères à l'échelle de l'entreprise)

CRITÈRES DE NIVEAU A

NIVEAU A CRITÈRE 1

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engagement organisationnel à l'égard du cadre de l'initiative TSM pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif⁴ démontre les priorités stratégiques d'une entreprise en matière d'EDI et la valeur qu'elle lui accorde. Il témoigne de la volonté de l'entreprise d'offrir un milieu de travail sécuritaire, respectueux et exempt de préjudices physiques et psychologiques. Un énoncé d'engagement organisationnel en matière d'EDI décrit comment et pourquoi l'entreprise priorise l'équité, la diversité et l'inclusion. Il fait état de la compréhension organisationnelle de l'EDI, de la nature de l'engagement, de la portée de l'application, ainsi que des mesures de mise en œuvre et de responsabilisation. Une stratégie d'entreprise existante en matière d'EDI peut déjà comprendre un énoncé d'engagement officiel à l'égard de l'EDI. Si ce n'est pas le cas, envisagez d'élaborer un énoncé pour clarifier les plans d'action en matière d'EDI. Consultez la *Fiche-conseil sur la façon d'élaborer un énoncé d'engagement organisationnel à l'égard de l'EDI* pour obtenir des conseils détaillés.

4 Voir le [cadre de l'initiative TSM pour un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif](#) pour en savoir plus.

MOBILISATION

La consultation de multiples opinions, y compris un échantillon représentatif de personnes qui enrichissent le processus à l'aide de points de vue et d'expériences diversifiées, soutient l'élaboration d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI. À l'interne, la mobilisation des dirigeantes et dirigeants d'entreprise et d'autres parties soutenant l'EDI contribue à susciter l'adhésion à l'échelle de l'entreprise. Il est également possible d'affecter un groupe ou un comité dédié à l'élaboration de la stratégie d'EDI pour contribuer à maintenir l'élan. Une approche holistique de la mobilisation des parties prenantes comprend la recherche de commentaires, de rétroactions ou de conseils auprès de communautés d'intérêts internes ou externes,⁵ y compris de travailleuses et travailleurs et de gestionnaires de divers services, fonctions ou secteurs d'activité internes et d'un échantillon de personnes qui apportent divers points de vue et expériences. Cette approche permet de s'assurer que l'opinion des parties prenantes est entendue et prise en compte dans le processus d'élaboration de la stratégie et que ces derniers adhéreront à la stratégie au moment de sa finalisation et de sa mise en œuvre.

ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS

Une stratégie d'entreprise en matière d'EDI comprend des objectifs internes appuyés par des actions.

L'établissement des objectifs de la stratégie d'EDI est un processus qui commence par l'examen des efforts déjà en place et l'identification des lacunes. L'analyse des efforts actuels en matière d'EDI par rapport aux résultats et à l'état souhaités éclaire la trajectoire à suivre. Un ensemble complet d'objectifs qui intègre les états souhaités actuels et futurs peut ensuite être élaboré. Gérez les attentes des parties prenantes en établissant des objectifs réalistes qui peuvent être atteints dans le délai imparti et dont les effets sont mesurables. Une approche commune pour l'élaboration des objectifs consiste à utiliser le cadre SMART, largement reconnu. Les objectifs SMART sont spécifiques (cible précise), mesurables (cibles quantitatives et qualitatives), axés sur un auditoire particulier (liés à la stratégie organisationnelle), réalistes (possibles) et temporels (dates de début et de fin fixées).

5 Consultez le [Guide sur la collaboration et l'identité communautaires](#) et la [fiche-conseil sur la Mobilisation des communautés d'intérêts](#) pour obtenir des conseils plus détaillés.

Voici quelques lignes directrices suggérées pour l'élaboration des objectifs d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI :

- Examiner la vision et la stratégie globales de l'entreprise afin de cerner les possibilités d'harmoniser la stratégie en matière d'EDI et d'améliorer les résultats de l'entreprise.
- Établir des objectifs spécifiques, réalisables et mesurables en fonction de l'engagement organisationnel à l'égard l'EDI et de l'harmonisation avec l'initiative TSM, le cas échéant.
- Allouer les budgets et les ressources appropriés pour atteindre les objectifs, en tenant compte des autres engagements de l'entreprise.
- Planifier l'intégration de l'EDI aux activités de l'organisation en cernant les besoins en matière de politiques, de procédures, de changement de culture, de formation et d'évaluation.
- Définir les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles, y compris les portefeuilles de leadership, les postes et domaines de responsabilité stratégiques ainsi que les comités et les groupes.
- Mobiliser un échantillon représentatif de personnes qui apportent des points de vue et des expériences diversifiés, y compris des organisations syndicales, des travailleuses et travailleurs et des communautés d'intérêts, et solliciter leurs opinions.⁶
- Assurer la conformité aux lois pertinentes (p. ex., droits de la personne, droit du travail, santé et sécurité au travail) et aux exigences en matière de production de rapports (p. ex., enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance [ESG], divulgations publiques).
- Répondre aux communications, y compris les demandes de renseignements provenant des publics cibles.
- Établir un calendrier d'examen (p. ex., revues internes annuelles et révisions au besoin) et faire rapport des résultats sur les progrès à la direction.

Objectifs à court et à long terme

L'élaboration de la stratégie d'EDI consiste à définir et à fixer des objectifs à court et à long terme. Bien que les objectifs à long terme demeurent axés sur les efforts, les objectifs à court terme assurent la continuité des activités, stimulent la motivation, maintiennent l'élan, et offrent des possibilités d'amélioration continues. Les objectifs stratégiques à long terme portent sur la vision globale et peuvent prendre plusieurs années à atteindre, généralement au moins trois ans et parfois jusqu'à cinq ans. Les objectifs à court terme s'harmonisent avec les objectifs stratégiques à long terme, mais établissent des cibles de rendement spécifiques et mesurables qui peuvent être atteintes dans un délai d'un à deux ans.

6 Consultez le [Guide sur la collaboration et l'identité communautaires et la fiche-conseil sur la Mobilisation des communautés d'intérêts](#) pour obtenir des conseils plus détaillés.

Voici des exemples d'objectifs pour une stratégie d'entreprise en matière d'EDI :

Indicateur 1, niveau A, critère 2a :

Objectif interne	Augmenter la proportion de groupes sous-représentés (p. ex., les femmes, les peuples autochtones, les personnes handicapées, les nouveaux arrivants, etc.) sur le marché du travail.
Objectifs à long terme	Augmenter de 10 % le recrutement des groupes sous-représentés d'ici cinq ans. Mesures : nombre de candidatures et d'embauches; annuellement (données quantitatives)
	Accroître de 10 % le maintien en poste des groupes sous-représentés comptant plus de cinq ans de service d'ici cinq ans. Mesures : nombre de travailleuses et travailleurs retenus; annuellement (données quantitatives)
Objectif à court terme	Établir de nouvelles relations avec les entreprises qui servent les groupes sous-représentés afin d'améliorer et d'augmenter de 20 % les soumissions de candidatures d'ici deux ans. Mesures : nombre de nouvelles relations avec les entreprises et qualité des candidates et candidats référés (c.-à-d. qui répondent aux critères d'emploi); tous les six mois (données quantitatives)
	Mesures : nombre et qualité des candidatures et des embauches; tous les six mois (données quantitatives)

Indicateur 1, niveau A, critère 5

Objectif interne	Réduire le nombre et la gravité des problèmes ou incidents liés à l'EDI qui surviennent en milieu de travail.
Objectifs à long terme	Établir un processus rigoureux de signalement, d'intervention, de résolution et de correction des problèmes. Mesures : oui ou non et rétroaction des plaignants; annuellement (données qualitatives et quantitatives)
	Réduire de 50 % le nombre et la gravité des problèmes ou incidents liés à l'EDI d'ici cinq ans. Mesures : nombre et type de problèmes (mesures disciplinaires progressives requises – oui ou non, mesures disciplinaires et échelle de gravité des problèmes); annuellement (données quantitatives)
Objectifs à court terme	Réduire de 25 % le nombre et la gravité des problèmes ou incidents liés à l'EDI d'ici deux ans. Mesures : nombre et type de problèmes (mesures disciplinaires progressives requises – oui ou non, mesures disciplinaires et échelle de gravité des problèmes); tous les six mois (données quantitatives)
	Réduire l'impact des enjeux liés à l'EDI sur les personnes. Mesures : rétroaction des personnes touchées, y compris des victimes, des témoins et d'autres travailleuses et travailleurs et des praticiennes et praticiens de la santé mentale tous les six mois (données qualitatives et oui ou non concernant les programmes connexes, comme les approches tenant compte des traumatismes)

PROGRAMMES DE FORMATION ET DE SENSIBILISATION

Offrir à tous les travailleuses et travailleurs et à la direction des programmes de formation et de sensibilisation portant sur l'EDI qui appuient le développement des compétences relatives à l'EDI et les objectifs de l'entreprise en matière d'EDI. L'offre de nouvelles formations et d'occasions d'apprentissage contribue à accroître la sensibilisation et à établir les attentes quant à une culture respectueuse et inclusive en milieu de travail, tout en tenant compte de l'EDI.

EXAMEN ET PRODUCTION DE RAPPORTS

Planifier des améliorations continues en établissant un processus pour examiner régulièrement la stratégie et en rendre compte. Le responsable ou la responsable de l'entreprise pour la stratégie d'EDI (p. ex., une représentante ou un représentant des ressources humaines, de Santé et sécurité au travail, d'Innovation, etc.) peut établir un processus de collecte de données pertinentes aux objectifs à court et à long terme en matière d'EDI. Il est prévu de revoir régulièrement les résultats de la stratégie ministérielle en matière d'EDI, en effectuant au moins une évaluation annuelle. Lors de l'examen de la stratégie, afin d'assurer sa pertinence, mobilisez un échantillon représentatif de personnes qui apportent des points de vue et des expériences diversifiés, y compris des organisations syndicales, des travailleuses et travailleurs et des communautés d'intérêts, et sollicitez leurs opinions⁷ pour favoriser leur adhésion à la stratégie. Les personnes qui participent à la collecte des données voudront connaître la nature des données demandées, le format et le calendrier des rapports.⁸ Les résultats de l'examen annuel effectué par la direction sont communiqués à la direction de l'entreprise pour s'assurer qu'elle demeure à jour quant aux progrès réalisés par rapport aux objectifs d'EDI et qu'elle est prête à apporter les changements nécessaires à la mise en œuvre. Les conclusions de chaque examen montreront des tendances qui peuvent aider à établir des points de référence et des cibles futures.⁹

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Une première organisation des idées à propos des rôles, des responsabilités, des obligations redditionnelles et des ressources permet de cerner les forces et les lacunes actuelles. Pour ce faire, nous vous suggérons de créer un graphique qui prend compte :

- Des objectifs généraux (pouvant refléter les résultats souhaités).
- Des objectifs (distincts ou en cascade).
- Des actions et activités (p. ex., étapes réalisables).
- Des échéanciers (y compris les jalons).
- Des responsabilités (essentiels et de soutien).
- Du secteur d'obligation redditionnelle (c.-à-d. service ou directrice ou directeur correspondant).
- Des ressources et intrants (budget, personnes, autres).
- De l'efficacité (peut comprendre les extrants, les répercussions, les données et les mesures d'évaluation).

7 Consultez le [Guide sur la collaboration et l'identité communautaires](#) pour en savoir plus.

8 Voir la fiche-conseil [Collecte et gestion de renseignements délicats](#) pour obtenir des conseils.

9 Consultez le [Guide de suivi du rendement en matière d'EDI](#) pour en savoir plus.

Des énoncés précis à propos des mesures à prendre dans le cadre de la stratégie d'EDI indiquent la façon dont les objectifs et les buts seront atteints.¹⁰ Ils détaillent également d'autres éléments des mesures à prendre, y compris les étapes précises nécessaires, les responsables de ces étapes, les jalons et les échéanciers. Un budget approprié est établi et des membres du personnel sont sollicités pour le déploiement initial et la gestion continue des mesures à prendre. Les processus d'examen régulier, de détermination des améliorations nécessaires et d'ajustement des mesures constituent aussi une responsabilité importante.

L'établissement d'obligations redditionnelles dans l'ensemble de l'entreprise, y compris au niveau de la direction, ainsi que de la formation et des ressources qui soutiennent la sensibilisation, la mobilisation et la responsabilisation permettent l'élaboration efficace d'une stratégie. Il est possible d'établir des rôles, des responsabilités et des obligations redditionnelles clairs en matière d'EDI pour les mesures temporaires ou ponctuelles ou de les rendre plus permanents en les intégrant aux descriptions de poste, aux évaluations du rendement et aux profils de compétences de la direction et du personnel. Si les ressources le permettent, les entreprises peuvent mettre sur pied un conseil ou un comité sur l'EDI ayant la responsabilité permanente de soutenir ou de mettre en œuvre la stratégie d'EDI de l'entreprise. L'intégration de la responsabilité et de l'obligation redditionnelle en matière d'EDI dans les rôles démontre que l'EDI est élément systémique des activités de l'entreprise et qu'il s'agit d'une valeur organisationnelle continue.

NIVEAU A CRITÈRE 3

COMMUNICATIONS

La planification des communications est un élément essentiel d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI pour partager de l'information sur la stratégie et tout changement prévu qui pourrait en découler. Déterminez les objectifs de communication pour les populations cibles, les types d'information à partager, les messages pour chaque population et les plateformes de sensibilisation pertinentes. En communiquant la stratégie aux travailleuses et travailleurs et, le cas échéant, aux partenaires externes, aux communautés d'intérêts et aux investisseuses et investisseurs potentiels, l'entreprise fait connaître son engagement à l'égard de l'EDI ainsi que ses objectifs en matière d'EDI. L'information au sujet de la stratégie de l'entreprise en matière d'EDI peut être communiquée à l'aide de divers formats accessibles et adaptés à la culture (p. ex., par l'entremise d'un site intranet, de publipostage électronique, de réunions d'unité d'affaires, de réunions du personnel, de communications des dirigeantes et dirigeants, de bulletins d'information, etc.) afin d'assurer l'envergure de la diffusion. Les messages portant sur l'importance de l'EDI et ses effets sur les personnes, ainsi que sur l'entreprise et ses communautés d'intérêts aideront les destinataires et destinataires à mieux comprendre les enjeux liés à l'EDI et les mesures prises par l'entreprise pour y remédier.

¹⁰ Consultez le [Guide de mise en œuvre de l'EDI](#) pour en savoir plus.

Voici quelques exemples d'objectifs et de mesures de communication :

Veiller à ce que tous les travailleuses et travailleurs connaissent la stratégie en matière d'EDI de l'entreprise et y aient accès en la transmettant au moyen de multiples formats et points d'accès.

Renforcer la compréhension interne de la stratégie d'EDI de l'entreprise en réservant du temps pour en discuter à l'ordre du jour des réunions (p. ex., assemblées générales).

Faire connaître la stratégie d'EDI de l'entreprise auprès des communautés d'intérêts et des groupes d'employés en la joignant à des ententes ou à des communications ou documents importants (p. ex., avec des fournisseuses et fournisseurs de l'entreprise et d'autres tiers).

NIVEAU A CRITÈRE 4

SENSIBILISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMMUNICATION DES MISES À JOUR

La participation du conseil d'administration à la stratégie d'entreprise en matière d'EDI témoigne de l'engagement de la direction envers les valeurs de l'EDI. La communication au conseil d'administration de ladite stratégie et des mises à jour des progrès réalisés en vue de sa mise en œuvre favorise l'adhésion et le soutien à l'investissement continu. Ces communications peuvent se faire au moyen d'une correspondance régulière avec le conseil d'administration ou être ajoutées à la trousse d'information des réunions du conseil d'administration. Un exemple d'objectif connexe conforme à l'initiative TSM est la sensibilisation du conseil d'administration grâce à la transmission de la stratégie de l'entreprise en matière d'EDI et de mises à jour régulières sur sa mise en œuvre lors des réunions trimestrielles du conseil d'administration.

SENSIBILISATION DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL ET COMMUNICATIONS DES MISES À JOUR

La surveillance et la production de rapports sur les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs organisationnels en matière d'EDI et la production de rapports connexes appuient la mise en œuvre et permettent de cerner et de résoudre les problèmes en temps opportun. La mise en place d'un processus pour définir la portée des enjeux liés à l'EDI et des communications périodiques sur le nombre et les types d'enjeux établis à l'intention de la direction de l'entreprise est utile pour évaluer l'efficacité de la stratégie d'EDI de l'entreprise. Le processus désignera le rôle qui sera responsable de la production de rapports à la direction et les commentaires requis pour chaque mise à jour. Le rapport lui-même peut prendre la forme d'un tableau de bord ou d'un tableau d'indicateurs mis à jour et partagé tous les trimestres ou selon un autre calendrier. Les renseignements contenus dans le rapport ne doivent être communiqués que dans la mesure où la confidentialité des incidents et des personnes ainsi que l'anonymat peuvent être préservés. La collecte continue de données permet également d'effectuer une analyse comparative et d'observer les tendances. De même, le fait de rendre compte à la direction de la réponse de l'entreprise face aux enjeux d'EDI ainsi que des résolutions et corrections appliquées permet de relever les lacunes des politiques et procédures. Ce type d'information permet aux dirigeantes et dirigeants d'entreprise d'agir et d'apporter des changements afin d'améliorer l'efficacité des processus soutenant la stratégie d'EDI et les plans d'action connexes.¹¹ Un objectif potentiel pourrait être de sensibiliser les dirigeantes et dirigeants aux enjeux d'EDI au moyen de rapports sur les tendances. La sensibilisation au niveau de la direction appuie la prise de décisions et pourrait contribuer à l'atteinte d'objectif lié à l'EDI tel que la réduction du nombre et de la gravité des enjeux ou incidents liés à l'EDI qui se produisent en milieu de travail.

11 Consultez le [Guide de suivi du rendement en matière d'EDI](#) pour en savoir plus.



Protocole TSM indicateur 1 : LEADERSHIP ET STRATÉGIE (critères à l'échelle de l'entreprise)

CRITÈRES DE NIVEAU AA

NIVEAU AA CRITÈRE 1

MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

L'atteinte de tous les critères de niveau A, cote minimale à atteindre pour une stratégie d'entreprise en matière d'EDI, déclenche le développement et la mise en œuvre de cette même stratégie, ce qui comprend :

- L'harmonisation avec l'engagement organisationnel à l'égard de l'EDI.
- L'établissement d'objectifs et de plans d'action en vue de les réaliser.
- La mise en place de programmes de formation et de sensibilisation afin de combler les lacunes en matière de compétences et de connaissances.
- La définition des rôles, des responsabilités et des obligations redditionnelles et l'affectation des ressources appropriées.
- La communication de la stratégie aux travailleuses et travailleurs et aux communautés d'intérêts externes.
- La création et la mise en œuvre des processus pour recueillir et surveiller l'information sur les résultats et pour tenir le conseil d'administration et la direction au courant des progrès.

EXAMEN DE LA STRATÉGIE

Les buts et objectifs de la stratégie de l'entreprise en matière d'EDI établissent des domaines d'intérêt pour les examens et les mises à jour périodiques de la stratégie. S'ils ne sont pas déjà définis dans la stratégie d'EDI de l'entreprise, un processus et un calendrier d'examen peuvent être établis par le ou la responsable de la stratégie d'EDI (p. ex., une représentante ou un représentant des ressources humaines, de Santé et sécurité au travail, d'Innovation, d'ESG, etc.).

La participation continue des personnes et des communautés d'intérêts, à l'interne ou à l'externe, à l'examen et à la mise à jour de la stratégie contribue à maintenir sa pertinence et son utilité. Consultez un échantillon représentatif de personnes qui apportent divers points de vue et expériences, y compris les syndicats, les membres représentatifs du personnel, les travailleuses et travailleurs et les communautés d'intérêts.¹² Les examens servent à définir les changements de la mise en œuvre qui pourraient être nécessaires. Les parties prenantes qui participent à l'examen et à la mise à jour de la stratégie peuvent prendre différentes formes :

- a) Le groupe d'examen peut être le même que l'équipe qui met à jour la stratégie.
- b) Le groupe d'examen peut être différent de l'équipe qui effectue les mises à jour de la stratégie.
- c) Le groupe d'examen peut être plus nombreux, examiner la stratégie de manière plus approfondie et inclure l'équipe responsable de la mise à jour de la stratégie.

Une combinaison d'approches peut être appliquée en fonction de la durée de vie d'une stratégie. Par exemple, un examen annuel ou provisoire peut adopter l'approche a) et un examen de la stratégie presque finalisée peut impliquer l'approche c). L'approche serait adoptée en tenant compte dans une certaine mesure des parties prenantes et du processus initialement impliqués dans l'élaboration de la stratégie.

Le processus d'examen portera sur les étapes clés suivantes :

- Déterminer le groupe qui mettra à jour la stratégie de l'entreprise en matière d'EDI.
- Établir un calendrier de révision (p. ex., bisannuellement).
- Recueillir et analyser des données pertinentes aux objectifs relatifs à l'EDI.
- Déterminer le groupe qui examinera les données et l'analyse.
- Consulter (sondages, groupes de discussion, commentaires écrits, etc.) le groupe d'examen pour recueillir ses commentaires.
- Examen par le groupe de mise à jour des commentaires et de la rétroaction sur l'efficacité de la stratégie.
- Décider des mises à jour nécessaires.
- Mettre à jour la stratégie d'EDI de l'entreprise.

¹² Consultez le [Guide sur la collaboration et l'identité communautaires](#) pour en savoir plus.

NIVEAU AA CRITÈRE 3

COMMUNICATION DES MISES À JOUR AUX TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS

La communication de mises à jour sur la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise en matière d'EDI aux travailleuses et travailleurs aide à les tenir informés des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs d'EDI et de l'engagement continu de la direction à l'égard de l'EDI. La communication avec les travailleuses et travailleurs du nombre et des types d'enjeux signalés relatifs à l'EDI et les mécanismes d'intervention de l'entreprise permettent de mieux faire connaître les politiques et processus de signalement en place ainsi que leur efficacité.¹³ La sensibilisation des travailleuses et travailleurs appuie les changements comportementaux et pourrait contribuer à l'atteinte d'un objectif lié à l'EDI tel que la réduction du nombre et de la gravité des enjeux ou incidents liés à l'EDI qui se produisent en milieu de travail. Un objectif à court terme pourrait être d'accroître la sensibilisation des travailleuses et travailleurs aux valeurs relatives à l'EDI,¹⁴ avec un objectif à long terme connexe de réduire le nombre d'enjeux liés à l'EDI qui se produisent.

NIVEAU AA CRITÈRE 4

OBJECTIFS POUR LA GESTION DU LEADERSHIP ORGANISATIONNEL

S'appuyer sur les objectifs généraux de l'entreprise en matière d'EDI et établir des objectifs de recrutement, de maintien en poste et de représentation équitables, diversifiés et inclusifs au sein de la direction démontre un engagement organisationnel envers les valeurs de l'EDI. La publication de rapports sur les progrès relatifs à ces efforts favorise la transparence quant aux processus connexes de l'entreprise et à leur efficacité.

En consultation avec le conseil d'administration, le ou la responsable de la stratégie en matière d'EDI (p. ex., une représentante ou un représentant d'un comité, des ressources humaines, de Santé et sécurité au travail, d'Innovation, d'ESG, etc.) peut superviser l'élaboration des objectifs, qui consistera à mobiliser un échantillon représentatif de personnes qui apportent divers points de vue et expériences, y compris des organisations syndicales, des travailleuses et travailleurs et des communautés d'intérêts.¹⁵ L'établissement des objectifs détermine les cibles à atteindre en matière d'attraction, de recrutement, de maintien en poste et de représentation aux postes de direction. Après un examen de la diversité des membres actuels de la direction, les objectifs connexes pourraient être :

13 Consultez le [Guide de suivi du rendement en matière d'EDI](#) pour en savoir plus.

14 Consultez la fiche-conseil [Favoriser une culture d'EDI en milieu de travail](#).

15 Consultez le [Guide sur la collaboration et l'identité communautaires](#) pour en savoir plus.

Objectifs à long terme

Augmenter de 10 % le recrutement de groupes sous-représentés à des postes de direction d’ici cinq ans.

Mesures : nombre de candidatures et d’embauches; annuellement (données quantitatives)

Augmenter de 10 % en cinq ans le maintien en poste et la satisfaction au travail des groupes sous-représentés occupant des postes de direction depuis plus cinq ans.

Mesures : nombre de dirigeantes et dirigeants retenus; annuellement (données quantitatives) et sondage sur la satisfaction au travail établissant une base de référence et évaluant le changement chaque année (sondage sur la satisfaction recueillant des données qualitatives et quantitatives)

Objectif à court terme

Établir de nouvelles relations avec les entreprises qui servent les groupes sous-représentés afin d’augmenter de 20 % les soumissions de candidatures d’ici deux ans.

Mesures : nombre de nouvelles relations avec les entreprises et qualité des candidates et candidats référés (c.-à-d. qui répondent aux critères d’emploi); tous les six mois (données quantitatives et qualitatives)

Mesures : nombre des candidatures et des embauches; tous les six mois (données quantitatives)



Protocole TSM indicateur 1 : LEADERSHIP ET STRATÉGIE (critères à l'échelle de l'entreprise)

CRITÈRES DE NIVEAU AAA

NIVEAU AAA CRITÈRE 1

REVUE INDÉPENDANTE

La réalisation d'une revue indépendante de la stratégie d'EDI de l'entreprise fournira une analyse objective et impartiale de son efficacité. L'examen portera sur l'objectif de la stratégie, qui est de cultiver un milieu de travail équitable, diversifié et inclusif. Il s'agit d'un moyen d'influencer de manière positive et durable la culture en milieu de travail. L'analyse des résultats et des répercussions de la stratégie éclairera les futures mises à jour de la stratégie et des plans d'action connexes. Une revue externe indépendante, effectuée au moins tous les trois ans, porte sur :

CULTURE EN MILIEU DE TRAVAIL

La portée de l'examen de la culture du milieu de travail sera harmonisée avec la stratégie de l'entreprise en matière d'EDI, ses objectifs et ses priorités définis par la direction et les travailleuses et travailleurs. Bien qu'il existe de nombreux modèles de culture d'entreprise, les indicateurs les plus courants mettent l'accent sur des valeurs et des comportements communs. Ces indicateurs sont notamment le sentiment d'autonomisation des travailleuses et travailleurs (p. ex., le niveau d'aisance à signaler un enjeu relatif à l'EDI), la satisfaction au travail (un facteur prédictif du maintien en poste) ou les tendances relatives aux enjeux signalés. Voici quelques exemples d'objectifs liés à la culture en milieu de travail :

Objectif à long terme

Améliorer de 10 % le sentiment d'autonomisation des travailleuses et travailleurs d'ici cinq ans.

Mesures : sondage annuel, entrevues de départ, groupes de discussion; au minimum annuellement (données quantitatives et qualitatives)

Objectif à court terme

Augmenter de 20 % le score de l'entreprise pour la satisfaction au travail des travailleuses et travailleurs d'ici deux ans.

Mesures : résultats des questions sur la satisfaction au travail dans les sondages annuels et [les enquêtes d'attitudes](#); au minimum annuellement (données quantitatives)

Les méthodes possibles de collecte de données sont variées et peuvent comprendre des sondages anonymes, des groupes de discussion, des entrevues de départ ou des conversations semi-structurées avec des travailleuses et travailleurs et des questionnaires individuels. Les résultats de l'examen seront utilisés par les gestionnaires et la direction de l'entreprise pour orienter les efforts futurs et, éventuellement, pour mettre à jour la stratégie de l'entreprise en matière d'EDI.

COMPÉTENCE DES DIRIGEANTES ET DIRIGEANTS EN MATIÈRE D'EDI

La compétence des dirigeantes et dirigeants d'entreprise relative à l'EDI et au milieu de travail est un élément clé de l'examen de la culture en milieu de travail, compte tenu de l'importance de l'engagement de la direction à l'égard des valeurs d'EDI et du succès de la stratégie d'EDI de l'entreprise. L'établissement des compétences pertinentes en matière d'EDI, le soutien à leur pratique par la formation et le perfectionnement professionnel et l'évaluation de leur efficacité peuvent se faire de différentes façons, notamment au moyen d'évaluations de la performance. Les résultats de l'examen peuvent servir à cerner les lacunes en matière de connaissances ou de compétences et à éclairer les plans de développement des compétences en leadership.

MISE EN ŒUVRE DES INDICATEURS 2 ET 3

La stratégie d'EDI comprendra la prise en compte et la mise en œuvre des exigences des indicateurs 2 et 3 du protocole TSM dans tous les bureaux et sites. L'inclusion de ces indicateurs démontre une approche globale en matière d'EDI qui comprend la planification des mesures à prendre à l'échelle de chaque établissement ainsi que la surveillance active et la production de rapports sur le rendement de l'entreprise relatif à l'EDI. La transmission de l'information et la communication des attentes aux bureaux et aux sites permettent de satisfaire aux exigences des indicateurs 2 et 3 dans l'ensemble de l'entreprise. Le soutien des établissements lors de l'élaboration des plans de mise en œuvre de la stratégie d'EDI de l'entreprise permet d'établir le déroulement des éléments suivants :

- Établir des objectifs en matière d'EDI à l'échelle des établissements.
- Consulter les communautés d'intérêts.
- Valider l'identité et le statut de la candidate ou du candidat.
- Intégrer l'EDI aux processus stratégiques incluant la gestion de la performance.
- Surveiller et déclarer les données pertinentes.

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION

Un niveau avancé d'engagement envers l'EDI exige l'établissement de structures complètes connexes pour le conseil d'administration et la gestion, de responsabilités et de processus de production de rapports. Ces structures permettent la mise en œuvre, le suivi et la mesure de la stratégie d'EDI de l'entreprise afin d'en évaluer l'efficacité. Voici les approches possibles :

- La direction communique les buts, les objectifs et les données sur les résultats et les répercussions en matière d'EDI au conseil d'administration aux fins de sensibilisation et de discussion.
- Le conseil d'administration met sur pied son propre comité chargé de surveiller les tendances organisationnelles en matière d'EDI et de formuler des recommandations.
- La direction et le conseil d'administration définissent une stratégie de production de rapports publics (c.-à-d. ce qui sera communiqué, à quelle fréquence et par qui).
- La direction et le conseil d'administration participent à des revues externes indépendantes régulières de leurs compétences en matière d'EDI.

RAPPORTS PUBLICS SUR LES ENJEUX

Les rapports publics sur le nombre et les types d'enjeux relatifs à l'EDI qui surviennent au sein d'une entreprise font preuve de transparence et d'une volonté de partager de l'information sur les progrès réalisés. Les décisions concernant les renseignements à communiquer au public influenceront sur le type de données recueillies par l'entreprise.¹⁶ Bien que la confidentialité et l'anonymat des enjeux signalés soient primordiaux, la nature de tout problème soulevé fournit des données précieuses sur l'efficacité de la stratégie d'EDI de l'entreprise et l'engagement continu de l'entreprise à respecter ses valeurs en matière d'EDI.¹⁷

La/le ou les responsables de la stratégie d'EDI (p. ex., une représentante ou un représentant d'un comité, des ressources humaines, de Santé et sécurité au travail, d'Innovation, d'ESG, etc.) peuvent appuyer l'élaboration d'objectifs de production de rapports et la collecte de renseignements connexes. Ces mesures peuvent comprendre l'établissement d'objectifs de réponse et de résolution des problèmes, l'établissement d'un calendrier de collecte et de partage des données sur les problèmes ou la sensibilisation aux mécanismes de signalement des problèmes en place.

Les façons de communiquer publiquement les enjeux relatifs à l'EDI varient considérablement et peuvent inclure des renseignements sur le site Web de l'entreprise et dans son rapport annuel, des publications dans les médias traditionnels ou sociaux, des blogues ou des éditoriaux.

GESTION CONTINUE DU LEADERSHIP D'ENTREPRISE

Des objectifs de recrutement, de maintien en poste et de représentation équitables, diversifiés et inclusifs au sein des dirigeantes et dirigeants d'entreprise ont été établis pour répondre aux critères de niveau AA. Les plans d'amélioration continue démontrent l'engagement continu de l'entreprise envers les valeurs de l'EDI.

En consultation avec le conseil d'administration, la direction détermine les objectifs et les données ou renseignements correspondants qui seront communiqués au public. Les prochaines étapes relatives à l'amélioration sont également déterminées et diffusées publiquement. À l'instar des rapports publics sur les enjeux relatifs à l'EDI, les canaux de partage varient considérablement et peuvent inclure des renseignements sur le site Web de l'entreprise, dans son rapport annuel, dans les médias traditionnels ou sociaux, ou encore dans des blogues ou des éditoriaux.

16 Consultez le [Guide de suivi du rendement en matière d'EDI](#) pour en savoir plus.

17 Voir la fiche-conseil [Collecte et gestion de renseignements délicats](#) pour obtenir des conseils.

Examen des résultats et suivi du rendement

Il est important que les entreprises établissent des procédures et des processus de suivi des résultats de leur stratégie d'EDI afin de maintenir l'engagement, de surveiller les progrès, d'apporter des ajustements aux plans en temps opportun, de tirer des leçons des défis et de rendre compte des réussites. Les données sur les résultats et les répercussions de la stratégie d'EDI sont communiquées à la direction et au conseil d'administration pour faciliter la compréhension et la prise de décisions. Ces données sont également d'une importance cruciale pour les revues internes et indépendantes de la stratégie d'entreprise en matière d'EDI et des objectifs, plans, processus et procédures connexes.

La détermination de la portée des données à recueillir, les méthodes de collecte des données et les mécanismes de production de rapports constituent les premières étapes. La portée et les méthodes de collecte de données à utiliser sont fondées sur les commentaires d'un échantillon représentatif de personnes qui apportent divers points de vue et expériences, y compris la main-d'œuvre, les travailleuses et travailleurs et les communautés d'intérêts. Bien qu'il soit recommandé aux établissements de publier des renseignements démographiques, il est important de respecter les lois sur la confidentialité et la protection des renseignements personnels. Le *Guide à l'intention des sociétés minières sur la surveillance et la production de rapports sur le rendement en matière d'EDI* fournit des conseils détaillés sur le suivi des progrès réalisés par rapport aux objectifs et l'évaluation de l'efficacité.

Conclusion

Le présent Guide d'élaboration d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI fournit une feuille de route pour mobiliser l'entreprise et les personnes concernées participant à l'élaboration d'une stratégie d'EDI conforme aux exigences du protocole de l'initiative TSM. Une stratégie d'entreprise en matière d'EDI, qui comprend des buts, des objectifs, des actions, des responsabilités, des ressources, des échéanciers et des activités de surveillance et d'évaluation, appuie la mise en œuvre d'un énoncé d'engagement ou d'une politique organisationnelle en matière d'EDI et d'autres éléments à mesure que l'entreprise progresse vers plus d'équité, de diversité et d'inclusion.¹⁸

Références

Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. (2014). *Trousse pour l'élaboration d'une stratégie de diversité et d'inclusion*. <https://ccdi.ca/media/1286/3-20171114-report-mobiliser-le-leadership-toolkit-rapport-complet-fr.pdf>

Développement économique Canada pour les régions du Québec, Gouvernement du Canada (2022). *Comment créer un plan d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)*. <https://dec.canada.ca/fr/ressources-et-outils/comment-cree-un-plan-dequite-de-diversite-et-dinclusion-edi/>

Service canadien du renseignement de sécurité, Gouvernement du Canada. (2022). *Stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion du SCRS 2022*. <https://www.canada.ca/fr/service-renseignement-securite/organisation/publications/strategie-d-equite-de-diversite-et-d-inclusion-du-scrs-2022.html>

Kotter, Inc. (2023). *8 Steps for Leading Change. (Les huit étapes du changement.)* (en anglais seulement) <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

18 Consultez la [fiche-conseil sur l'élaboration d'un énoncé d'engagement organisationnel envers l'EDI](#) pour en savoir plus.

Étapes d'élaboration et de maintien d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI¹⁹

Un processus continu d'action, d'examen de suivi et de mise à jour :

Engagement

- Appuie l'élaboration d'une stratégie solide, l'adhésion, la mise en œuvre et l'examen.
- Renforce la crédibilité et une capacité de mise en œuvre efficace.

Examen et surveillance

- Établissent des processus de surveillance des données.
- Identifient les indicateurs de progrès et de l'impact, les mesures internes et externes (qualitatives, quantitatives).
- Définissent les formats et les échéanciers des rapports.

Rapports

- Déterminent les types d'enjeux relatifs à l'EDI à signaler.
- Établir le calendrier, la portée et les lignes directrices en matière de confidentialité et d'anonymat des rapports.
- Analysent les lacunes dans la mise en œuvre des politiques.
- Soutiennent la sensibilisation des dirigeants d'entreprise.

Communications

- Déterminent les publics internes et externes et les objectifs connexes de partage de l'information concernant : l'élaboration, la mise en œuvre, l'examen et la surveillance de la stratégie d'EDI.
- Prévoir des communications claires, accessibles et adaptées à la culture.
- Utilisent différents formats et méthodes de communication pour rejoindre efficacement des publics précis.

Engagement organisationnel

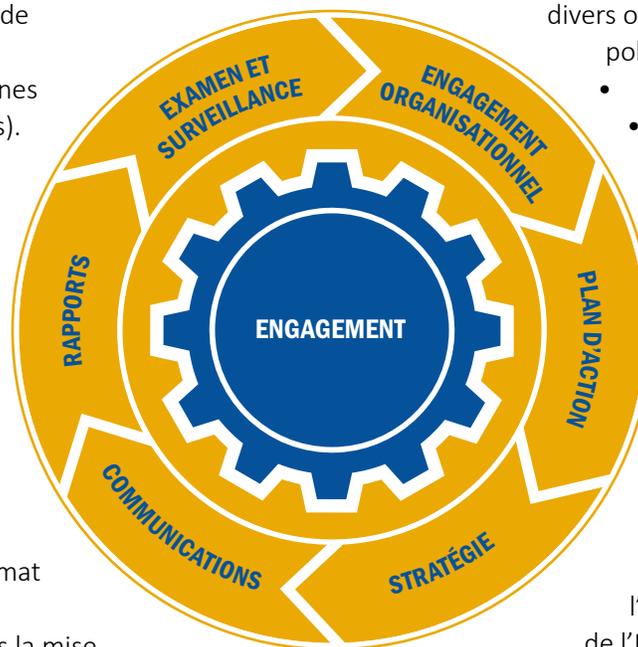
- Important pour les publics internes et externes.
- Peut figurer dans un énoncé ou faire partie de divers outils organisationnels (valeurs, politiques, code de conduite, etc.).
 - Concis et de haut niveau.
 - Utilise un langage simple.
 - Correspondance avec le plan d'action et la stratégie d'entreprise.

Plan d'action

- Respecte l'engagement de l'entreprise.
- Fait le point sur les efforts actuels de l'entreprise.
- Compare les résultats aux critères de la cote A de l'initiative TSM du protocole de l'EDI pour cerner les lacunes.
 - Planifie les mesures pour combler les lacunes.

Stratégie

- Comprend les buts, les objectifs, les mesures et la formation, les mesures de rendement et l'évaluation.
- Intègre l'EDI à l'entreprise en associant clairement les rôles, les responsabilités, les obligations redditionnelles et les ressources aux buts et objectifs de l'EDI.



19 Voir le [Guide d'élaboration d'une stratégie d'entreprise en matière d'EDI](#) pour plus de détails.