

GUIDE :

Construire un plan d'action EDI



COLLÈGES &
INSTITUTS
CANADA

Défi
50-30



Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives

Collège de Maisonneuve

En partenariat avec
Canada

GUIDE : CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION EDI

Ce guide a été élaboré dans le cadre du Défi 50-30, initiative fédérale d'Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, visant à favoriser l'inclusion dans les milieux de travail.

Plusieurs organisations, dans leur volonté de cheminer vers plus d'équité, de diversité et d'inclusion, souhaitent construire un plan d'action EDI.

Par où commencer ? À quoi sert un plan d'action en EDI ? Quelles sont les différentes étapes à suivre ? Quelles personnes devraient être interpellées pour participer à la réflexion, à la construction, à la rédaction puis à la mise en action du plan d'action ?

PAR OÙ COMMENCER ?

Avant d'entamer toute démarche d'élaboration d'un plan d'action EDI, il est bon de réfléchir au « pourquoi » et « pour qui » cette démarche est réalisée.

1. Pourquoi l'organisation souhaite-t-elle se doter d'un plan d'action en EDI ?

En contexte de pénurie de main-d'œuvre, il est facile de se tourner vers les populations sous-représentées dans le monde du travail, et particulièrement dans certains domaines.

Toutefois, une démarche en EDI ne devrait pas être réalisée seulement pour combler la pénurie de main-d'œuvre. Elle devrait plutôt répondre à une volonté de contribuer au changement organisationnel et sociétal, d'œuvrer pour une plus grande justice sociale. En contexte professionnel, il importe de reconnaître les compétences de l'ensemble des membres de la société, qu'il s'agisse d'une personne appartenant (ou s'identifiant) à un groupe sous-représenté (ou historiquement marginalisé) ou non, afin de contribuer au développement social et économique du Canada.

2. Pourquoi un plan d'action EDI ?

Selon la taille¹ de votre organisation et ses capacités de développement, il sera plus ou moins possible de construire un plan d'action EDI.

Une très petite entreprise ou une petite entreprise, une petite organisation sans but lucratif n'ont pas forcément les ressources financières, humaines et temporelles ou le besoin de se doter d'un plan d'action EDI. Cela ne les empêche pas d'établir une perspective EDI. Celle-ci pourrait comporter une vision, des objectifs et des actions à mettre en œuvre selon un ordre de priorité. Ce serait déjà un bel engagement vers l'établissement de pratiques équitables et inclusives.

Les organisations de plus grande taille (moyennes ou grandes entreprises, établissements de santé, d'éducation, etc.) peuvent faire le choix de prioriser une démarche d'EDI dans leur milieu et, ainsi, de rendre disponible les ressources nécessaires à sa mise en place.

1. Selon Statistiques Canada, les petites entreprises sont celles qui comptent de 1 à 99 employés; les entreprises de taille moyenne sont celles qui comptent de 100 à 499 employés; les grandes entreprises sont celles qui comptent 500 employés ou plus. Quant aux très petites entreprises, elles comptent entre 1 et 9 personnes employées.

Le plan d'action EDI a pour objectif d'établir des balises concrètes du développement de pratiques équitables, diversifiées, inclusives et transformatrices au sein de l'organisation. Il permet également d'assurer une cohérence de ce développement dans l'ensemble du milieu. Il donne à la fois une vision globale et une vision spécifique des changements à mettre en œuvre, un échéancier, des indicateurs de réussite, des outils et une fréquence de suivi de l'évolution de chaque objectif.

Tout au long de la démarche EDI, il est important de garder en tête la cohérence entre le plan d'action EDI, la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Le plan d'action doit refléter ce que fait et vers où veut s'orienter l'organisation. Une incohérence entre le plan d'action, la mission, la vision et les valeurs serait non seulement absurde mais pourrait également être néfaste pour l'organisation : elle pourrait indiquer des motivations performatives (montrer que l'organisation est inclusive alors que les structures internes n'ont pas entamé de démarche globale) et non profondément ancrées dans une volonté de justice sociale, de changement des pratiques et de la culture organisationnelle.

Information : pensez à inscrire la démarche EDI dans le plan stratégique de l'organisation et à assurer une cohérence de ce plan avec la démarche !

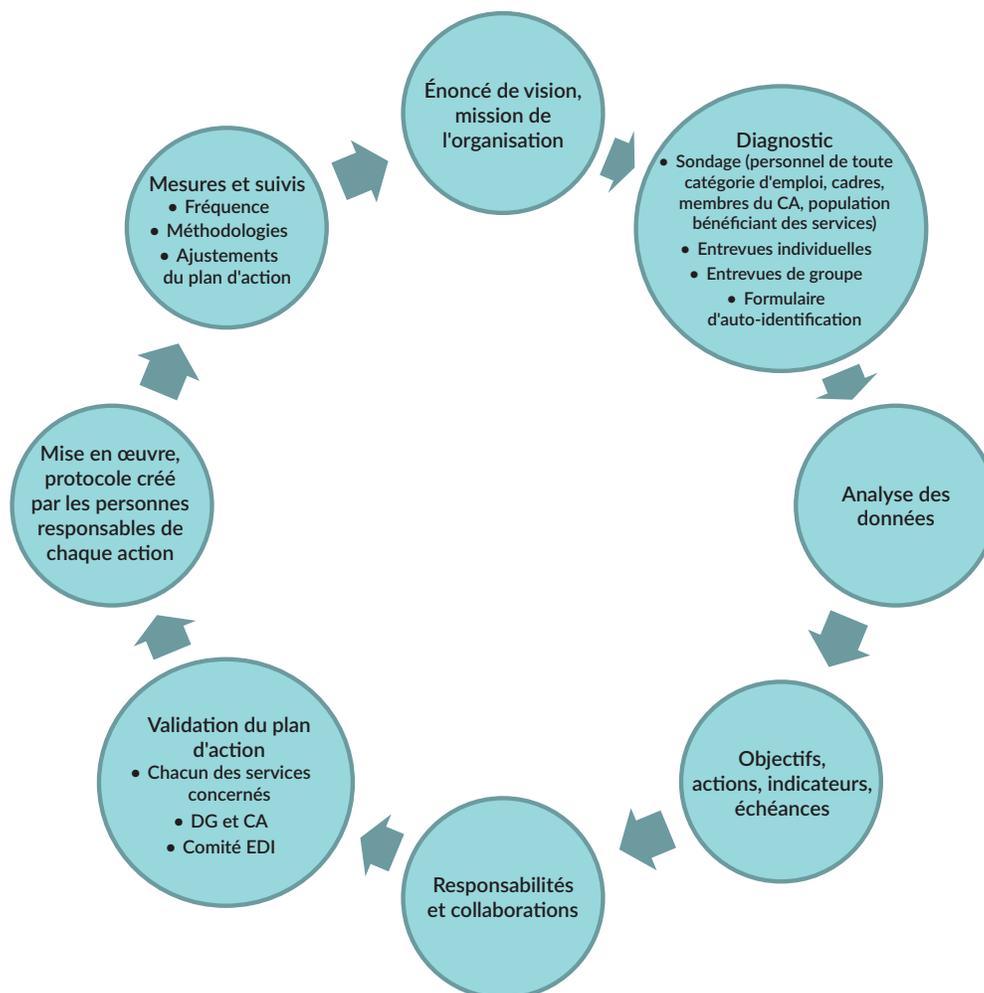
3. Quelles personnes et quels services seront responsables du plan d'action ?

La démarche conduisant à l'élaboration d'un plan d'action ainsi que sa mise en œuvre et son évaluation sont imposantes en termes de charge de travail et de temps. Il est nécessaire de constituer, avant toute chose, une équipe qui aura la responsabilité de ce plan d'action et de s'assurer d'impliquer les personnes ou regroupements concernés par le plan d'action. Plusieurs suggestions (UQAC, 2022) :

- L'embauche et la formation d'une personne conseillère en EDI : comme l'EDI devrait être transversal à l'ensemble de l'organisation, cette personne devrait relever de la plus haute direction (et non de la direction des ressources humaines comme on le voit souvent : l'EDI n'est pas seulement un processus de recrutement !).
- La constitution d'un comité institutionnel EDI, représentatif de l'organisation (personnes employées des différents groupes d'emplois, syndicats, directions, etc. et de différents groupes en quête d'équité.), chargé de prendre les décisions relatives à l'avancement des démarches, de valider les étapes, de s'assurer du respect de l'ensemble des voix de l'organisation. La participation doit être volontaire et suivre une intention commune de faire avancer l'organisation vers une plus grande inclusion de ses membres.
- La constitution d'un comité opérationnel EDI chargé de réfléchir la démarche, de proposer la façon dont pourrait se concrétiser cette démarche, de coordonner la collecte et l'analyse des données, de rédiger un plan d'action, de le mettre en œuvre et d'évaluer sa réalisation.
- La constitution d'une équipe de recherche en charge de concevoir et d'analyser les données du diagnostic.
- Le comité de direction responsable de l'approbation des différentes étapes (instruments de collecte de données, structure des comités, plan d'action, plan de communication, outils de formation, etc.).
- Le conseil d'administration en charge d'approuver les politiques et procédures en lien avec l'EDI ainsi que les modifications de ces documents.

ÉTAPES D'UN PLAN D'ACTION EDI

Plusieurs étapes sont attendues dans l'élaboration d'un plan d'action en EDI. L'énoncé de vision peut être réalisé avant, pendant, après le diagnostic voir même être modifié au cours du cheminement.



1) ÉNONCÉ DE VISION EDI

Cet énoncé devrait être réalisé en collaboration avec le personnel. Il doit être cohérent avec l'énoncé de vision globale de l'organisation et avec ses activités. L'énoncé EDI doit être intégré à la mission de l'organisation.

Cet exercice peut être réalisé avant le diagnostic : cela lui donnera une orientation précise à laquelle se rattacher tout au long de la réflexion et de la mise en œuvre du diagnostic.

Dans leur démarche EDI, certaines organisations choisissent de rédiger l'énoncé EDI après le diagnostic et l'analyse des données. Cela permet de construire un énoncé ajusté aux besoins soulignés par les personnes consultées lors du diagnostic, représentatif de leur vision.

2) DIAGNOSTIC

Le diagnostic est une étape incontournable du plan d'action EDI. Il poursuit plusieurs objectifs :

- Faire le portrait de la population de l'organisation : personnes employées, partenaires externes, entreprises sous-traitantes, etc.
- Connaître les réalités et besoins des différentes personnes évoluant dans l'organisation,



leur perception de leur place dans le milieu, de leur bien-être, de leur sentiment de sécurité, de reconnaissance et d'évolution.

- Connaître la perception des différentes personnes sur les initiatives en matière d'EDI.
- Faire un portrait de l'organisation en matière d'EDI.

ATTENTION : dans une grande organisation, il est impossible d'obtenir la participation de tout le monde. Les taux de participation aux sondages sont généralement en-dessous de 50%, et tout le monde ne peut participer à des entrevues individuelles ou de groupe. Certaines réalités et certains besoins ne seront donc pas recensés ni pris en compte dans les diagnostics. Pour cette raison - et également pour observer d'éventuels changements apparus grâce aux actions mises en œuvre à la suite d'un premier plan d'action - il sera important de répéter l'exercice de diagnostic ou de se doter d'une méthodologie visant à agrémente régulièrement la collecte des données.

On peut alors analyser le contexte global de l'organisation, les processus de recrutement et d'avancement, les relations entre les membres du personnel et les cadres, la représentativité des groupes généralement sous-représentés dans les postes de cadres et d'administrateur-rices. Dans le cadre d'un établissement d'enseignement, on peut aussi analyser le taux d'inscription de groupes sous-représentés selon le type de diplôme et le domaine d'étude, les critères d'attribution des bourses et les personnes qui les reçoivent, le taux d'employabilité à la suite des études, le type d'emploi occupé, etc.

Plusieurs dimensions sont à considérer dans le diagnostic. Elles pourront servir ensuite de thématiques pour la rédaction du plan d'action (Chaire BMO en gouvernance et diversité, 2023) :

1. Leadership et gouvernance
2. Culture et valeurs
3. Pratiques RH
4. Élargissement des bassins de candidatures
5. Diversité dans la chaîne des valeurs
6. Mesures et suivis

Enfin, diverses méthodologies peuvent être utilisées, de façon complémentaire, pour faire ce diagnostic, en parallèle ou successivement :

- Entrevues de groupe
- Entrevues individuelles
- Ateliers de réflexion et de création collaboratifs (*design thinking*)
- Sondage
- Questionnaire d'auto-identification

La collecte de données diversifiées, qualitatives et quantitatives, permet un croisement et une plus grande richesse des données, une représentation plus fidèle des perspectives et expériences vécues à différents niveaux de l'organisation.



3) GESTION DES DONNEES

La gestion des données doit suivre les exigences fédérales, provinciales, territoriales et celles de votre organisation.

La collecte des données doit indiquer clairement aux personnes participantes les objectifs du diagnostic, la méthodologie de collecte et d'analyse, la protection des données (confidentialité, durée et lieu de stockage, personnes qui ont accès aux données brutes, utilisation qui sera faite des données, etc.).

Les données brutes devront être anonymisées (impossibilité de reconnaître les personnes participantes, même en croisant certaines données) et confidentielles (elles ne sont pas rendues publiques).

Ressources :

Au fédéral :

- Loi sur la protection des renseignements personnels

Au Québec :

- Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels

4) ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données collectées doit se faire par une équipe de **personnes formées en la matière** (méthodologie et utilisation des outils d'analyse, gestion des données, etc.). Tout le monde ne peut pas faire une analyse de données valide et rigoureuse. Il est, avant tout, important de s'entourer de personnes détenant cette expertise. Celles-ci seront donc en mesure de traiter les données selon une méthodologie spécifique, de façon éthique et en considérant les enjeux relatifs à la gestion des données. Les biais d'analyse ne pourront pas tous être évités, mais une équipe diversifiée pourrait en atténuer certains.

L'analyse des données peut se faire de manière itérative, c'est-à-dire, au fur et à mesure de la collecte. Ce qui permet de réajuster éventuellement les grilles de questions, dans le cas d'entrevues, ou les axes qui seront abordés dans des ateliers collaboratifs.

À l'issue de l'analyse, les résultats sont organisés, interprétés et vulgarisés de manière à être partagés au sein de l'organisation. Ils sont utilisés pour définir les objectifs en matière d'EDI.

5) DÉFINITION DES CRITÈRES DE RÉALISATION DU PLAN D'ACTION (OBJECTIFS, INDICATEURS, RESPONSABILITES, ETC.)

Chaque organisation a sa façon d'organiser les objectifs selon ses priorités, les barrières systémiques ressorties des résultats, le statut des personnes (employé-es, étudiant-es, enseignant-es, gestionnaires), les 6 dimensions énoncées dans le 2) Diagnostic du présent guide, etc.

L'important est d'assurer la cohérence avec les résultats du diagnostic et l'énoncé de vision EDI.



Choisissez des objectifs SMART :

- Spécifiques : c'est-à-dire précis
- Mesurables
- Atteignables
- Réalistes
- Temporels : définis dans le temps

Chaque objectif doit être accompagné

a) d'actions qui permettront de le remplir,

b) des services ou personnes responsables et imputables de l'objectif et

c) de la date à laquelle les actions devront être finalisées.

d) Un indicateur de suivi et de mesure de l'atteinte de l'objectif devrait également être inclus dans le plan d'action : il représente le résultat que vous souhaitez observer à l'issue des actions mises en œuvre.

Proposition pour créer un plan d'action :

Objectifs qualitatifs et quantitatifs	Actions à réaliser	Parties prenantes responsables et imputables des décisions	Échéancier	Indicateurs/ résultats qui permettront la mesure et le suivi des objectifs
PRIORITÉ / THÉMATIQUE / AXE 1				
PRIORITÉ / THÉMATIQUE / AXE 2				
PRIORITÉ / THÉMATIQUE / AXE 3				

Tableau Saba et Cachat-Rosset, 2023.

Le document *Spécification accessible au public : auto-évaluation* (Diversity Institute, 2023), propose de nombreux indicateurs qui sauront vous aider dans l'élaboration de votre plan d'action.

Ressources :

Diversity Institute (2023). *Spécification accessible au public : auto-évaluation*. Le Défi 50-30. https://drive.google.com/file/d/13BJS8Y8_0pCXWEEuo-7tDMz-n_1hzzi_/view



6) VALIDATION DU PLAN D'ACTION

La rédaction du plan d'action doit suivre un processus itératif entre les personnes qui le rédigent et les différents comités et instances décisionnelles.

Généralement, une version finale sera validée au moins par le comité EDI, puis par le comité de direction avant d'être approuvée par le Conseil d'administration. Les différentes instances peuvent changer selon les procédures en place dans votre organisation.

7) MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du plan d'action est prévue, en termes d'actions, de responsabilités et d'échéances : elle devrait débuter dès son approbation par le CA et être communiquée à l'ensemble des membres de l'organisation.

8) MESURES ET SUIVIS

La mise en œuvre du plan d'action doit être suivie en continu. L'organisation devrait communiquer les efforts et les actions réalisées, ainsi que les résultats obtenus et les actions qui restent à mener. La transparence est de mise dans une démarche EDI.

Chaque objectif et action doivent également être mesurés pour évaluer les éventuels ajustements nécessaires, la complétion de cet objectif et des actions associées et leurs impacts concrets sur le milieu et les personnes qui le composent. Les mesures et suivis sont ancrées dans un processus d'amélioration continue.

COMMUNICATION :

L'organisation devrait communiquer sur la démarche EDI (diagnostic, plan d'action, suivis, etc.) auprès des membres du personnel dans un souci de transparence et une volonté d'inciter l'engagement et la participation du plus grand nombre dans la démarche (ou dans les prochaines initiatives, actions, etc.). En communiquant régulièrement sur les actions mises en place d'après le plan d'action et le suivi des objectifs fixés, l'organisation contribue à mobiliser les membres du personnel. Elle pourrait aussi décider de rendre publique cette démarche afin de démontrer son propre engagement vers l'équité et l'inclusion.

Voici quelques idées de stratégies de communication :

- Création d'une page EDI sur le site Internet de l'organisation : vision EDI, démarche, politique, méthodologie du diagnostic, plan d'action, actualités, événements, formations, etc.
- Courriels, pamphlets, infolettres avec les étapes et actions menées en EDI.
- Points à l'ordre du jour des rencontres de services et d'équipe.
- Etc.



RESSOURCES :

Diverses ressources existent sur le sujet :

- [Ressources, Diversity Institute](#)
- [Développement économique Canada pour les régions du Québec](#)
- [Plan d'action institutionnel en matière d'EDI, Université du Québec à Chicoutimi](#)

BIBLIOGRAPHIE :

La rédaction de ce guide est inspirée par les ressources suivantes :

Développement économique Canada. (2022). [page internet] Comment créer un plan d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI). <https://dec.canada.ca/fr/ressources-et-outils/comment-creeer-un-plan-dequite-de-diversite-et-dinclusion-edi/>

Saba T. et Cachat-Rosset G. (2023). *Briser l'isolement des conseiller-ère EDI*. Module 3. Chaire BMO en gouvernance et diversité.

Université de Montréal. (2024). [page internet] Une vision commune. <https://www.umontreal.ca/diversite/>

Université du Québec à Chicoutimi. (2022). Plan d'action institutionnel en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI).

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. (2024). [page internet] Structure et gouvernance. <https://www.uqat.ca/uqat/edi/structure/>

