



# Créer une stratégie de diversité, d'équité et d'inclusion

Trousse à outils pour l'élaboration d'une stratégie de renforcement de la DÉI dans votre entreprise

Janvier 2024

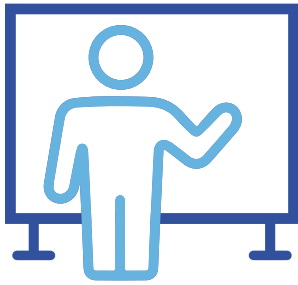


Canadian Centre for Diversity and Inclusion  
Centre canadien pour la diversité et l'inclusion

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
À propos de cette trousse à outils .....	3
Note sur la terminologie.....	4
Objectif de la stratégie DÉI .....	4
<b>Pour commencer</b> .....	<b>6</b>
Créer une déclaration DÉI.....	6
<b>Collecte d'informations</b> .....	<b>9</b>
Évaluez votre situation actuelle.....	9
Effectuer une analyse des parties concernées .....	10
Engagez votre personnel et votre communauté.....	12
Réfléchissez à votre déclaration DÉI .....	12
<b>Fixer des buts et des objectifs</b> .....	<b>14</b>
Identifier les principaux domaines d'action.....	14
Définir les objectifs stratégiques à long terme .....	14
Déterminer les objectifs à court terme .....	15
<b>Élaborer un plan de mise en œuvre</b> .....	<b>17</b>
Définir les actions à entreprendre.....	17
Clarifier les rôles et les responsabilités .....	18
Formuler des indicateurs de performance et des calendriers .....	18
Identifier les risques potentiels.....	20
Déterminer les allocations budgétaires et les ressources nécessaires.....	21
Viser l'amélioration continue .....	21
<b>Conclusion</b> .....	<b>24</b>
Quelle est la prochaine étape?.....	24
<b>Annexe A - Liste de contrôle pour soutenir le développement d'une stratégie de DÉI..</b>	<b>25</b>
<b>Annexe B - Création de déclarations de mission et de vision axées sur la DÉI .....</b>	<b>28</b>
<b>Références</b> .....	<b>32</b>

# Introduction



## À propos de cette trousse à outils

En 2014, le CCDI a organisé une série d'activités en personne pour les communautés de pratique dans quatre villes du Canada : Vancouver, Edmonton, Calgary et Toronto. Les participants ont pris part à une séance de remue-méninges en groupe et ont travaillé ensemble à l'élaboration des composantes de chaque élément d'une stratégie de DÉI de manière à ce qu'elle soit facilement personnalisable et applicable à tous les types d'employeurs : grands ou petits; secteur public, sans but lucratif ou privé. Ces séances de réflexion ont abouti à la première version de cette trousse à outils, publiée en 2014.

Cette version, créée en 2023-2024, a été mise à jour avec des recherches et des ressources récentes afin d'apporter de nouvelles perspectives et de nouveaux points de vue sur la stratégie de DÉI, ainsi que des faits saillants « en action » des employeurs affiliés au CCDI. Cette trousse à outils est organisée en quatre sections :

- Les premiers pas
- Recueillir des informations
- Fixer des buts et des objectifs
- Élaborer un plan de mise en œuvre

Chaque section propose une liste d'actions à réaliser et se termine par des questions de réflexion et des ressources utiles. Toutes les étapes ne seront pas pertinentes ou nécessaires pour chaque entreprise. Cependant, nous encourageons toutes les équipes à utiliser ce document comme point de départ et nous vous suggérons d'utiliser la table des matières pour trouver les sections qui correspondent le mieux aux besoins de votre entreprise. Les informations contenues dans cette trousse à outils sont également résumées sous la forme d'une liste de vérification, qui figure à l'annexe A.

*\*Veuillez noter que la création d'une stratégie de DÉI efficace ne suit pas nécessairement une progression linéaire. Les équipes peuvent être amenées à faire le va-et-vient entre les quatre sections de cette trousse à outils au fur et à mesure qu'elles acquièrent de nouvelles informations ou que les circonstances changent. Bien que le processus de développement puisse prendre plus de temps, l'adoption de ce processus dynamique permettra à votre équipe d'améliorer constamment votre stratégie de DÉI.*

## Note sur la terminologie

À travers cette trousse à outils, nous utilisons l'acronyme DÉI (diversité, équité et inclusion). Votre entreprise ainsi que d'autres peuvent utiliser d'autres acronymes, notamment D&I (diversité et inclusion), ÉDI (équité, diversité et inclusion), IDÉA (inclusion, diversité, équité et accessibilité), entre autres. Le choix de l'acronyme dépend des caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre, de la situation géographique, de la taille, de la maturité de la DÉI ainsi que des objectifs de votre entreprise. En fait, le processus d'élaboration de votre stratégie peut vous aider à déterminer les objectifs de votre entreprise et l'acronyme le plus approprié pour les décrire.

## Objectif de la stratégie de DÉI

La trousse à outils « Plaider en faveur de diversité, de l'équité et de l'inclusion » explique pourquoi les entreprises devraient prioriser la diversité dans le milieu de travail. Elle met en évidence les avantages que la DÉI apporte aux entreprises afin de susciter l'appui de la direction. Cette trousse à outils peut être considérée comme la prochaine étape suite à la création de ce document. Alors que votre analyse de rentabilité expliquait pourquoi vous deviez vous concentrer sur la DÉI, votre document de stratégie explique comment le faire. Ce document peut être considéré comme la feuille de route de votre entreprise, qui fournit des indications plus explicites sur la manière dont vous allez atteindre cet objectif. Lors de l'élaboration de votre stratégie de DÉI, il est également important de garder à l'esprit votre analyse de rentabilité comme base du raisonnement et des objectifs généraux de votre entreprise en matière de DÉI.

L'objectif d'un document de stratégie est de présenter vos objectifs stratégiques généraux en matière de DÉI et de fournir des indications plus précises sur la manière dont vous allez atteindre ces objectifs. Il est essentiel que vous adaptiez le verbiage, le style et le ton à votre milieu de travail. Analysez le style et le format des documents de planification stratégique déjà en place dans votre entreprise. Plus votre document de stratégie de DÉI s'aligne sur des approches approuvées et respectées, plus il aura de chances d'être accepté et mis en œuvre au sein de votre entreprise. Il convient de noter que la création du document de stratégie de DÉI proprement dit est la dernière étape d'un processus relativement complexe. Cela ne peut se faire du jour au lendemain, car l'élaboration d'une stratégie efficace nécessite des recherches et une préparation considérables.



### En action : Bibliothèque de Brampton

*Si votre entreprise est petite ou si vous commencez à peine votre parcours de DÉI, votre stratégie de DÉI n'a pas besoin d'être un document long et complexe. La **stratégie d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité (IDÉA) de la bibliothèque de Brampton** est simple, mais elle communique efficacement son approche et son engagement à l'égard de la DÉI, ainsi que ses principaux domaines d'intérêt et objectifs.*



## Ressources utiles

### *Bilingues*

- [Plaider en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion \(PDF\) / Making the case for diversity, equity, and inclusion \(PDF\)](#), trousse du CCDI

### *Seulement en français*

- [Pourquoi la diversité en entreprise est-elle si importante?](#), Talinko
- [Les cinq étapes de la maturité de la diversité, équité et inclusion](#), Me&YouToo

### *Seulement en anglais*

- [It's \(past\) time to get strategic about DEI](#), McKinsey & Company
- [Seven Ways to Build a Truly Equitable DEI Strategy](#), RAND
- [The Five Stages of DEI Maturity](#), Harvard Business Review

# Les premiers pas

## Créer une déclaration de DÉI

Une déclaration de DÉI, également appelée déclaration d'engagement envers la DÉI, est une expression formelle de l'engagement d'une entreprise envers la diversité, l'équité et l'inclusion, qui décrit ses engagements et ses actions dans ces domaines. Cette déclaration n'est pas seulement destinée aux employé·e·s, c'est un message adressé à tou·te·s, y compris aux client·e·s et à la communauté, sur l'engagement de l'entreprise à favoriser un environnement inclusif. Une déclaration de DÉI efficace clarifie l'importance de la DÉI dans le cadre de la vision, de la mission et des valeurs existantes de l'entreprise. Elle établit également une compréhension commune de ce que la diversité, l'équité et l'inclusion signifient pour votre équipe ou votre entreprise.

Commencez par bien comprendre la mission, la vision et les valeurs fondamentales de votre entreprise. Il s'agit notamment d'examiner comment ces éléments guident la prise de décision et façonnent la culture de l'entreprise. Il doit s'agir d'un effort de collaboration. Recueillez les commentaires des employé·e·s, de la direction et des parties concernées pour vous assurer que la déclaration de DÉI correspond à leur compréhension de la mission, de la vision et des valeurs de l'entreprise. Analysez la manière dont la diversité, l'équité et l'inclusion

contribuent à la réalisation de votre mission et de votre vision, et identifiez les chevauchements entre la DÉI et les objectifs plus larges de l'entreprise. En renforçant continuellement le lien entre la DÉI et les principes fondamentaux de l'entreprise, votre déclaration de DÉI peut s'aligner efficacement sur la stratégie globale et y contribuer.

*Des conseils sur la création de déclarations de vision et de mission axées sur la DÉI figurent à l'annexe B.*

N'oubliez pas qu'une déclaration de DÉI est un document évolutif. Le document doit évoluer en fonction de la croissance de l'entreprise, de l'évolution des connaissances et de la compréhension, et des efforts continus en faveur de l'inclusion en milieu de travail et dans la communauté. Adaptez et faites évoluer la déclaration et les actions associées pour répondre aux besoins changeants et atteindre les objectifs.

Voici quelques exemples de déclarations de DÉI des employeurs affiliés au CCDI :

- **Postes Canada** : Postes Canada a à cœur de représenter la diversité du pays. La population canadienne s'attend à ce que nous offrions un milieu de travail sécuritaire et accueillant qui valorise et célèbre les différences. La diversité fait partie intégrante de ce que nous sommes en tant qu'entreprise, de la façon dont nous exerçons nos activités et de notre vision de l'avenir. Nous sommes convaincus qu'attirer, perfectionner et maintenir en poste une main-d'œuvre qui reflète la diversité du Canada est essentiel à notre succès. C'est une valeur qui reflète ce qui est important pour toutes les personnes et collectivités que nous servons.<sup>1</sup>

- **Bibliothèques publiques de Halifax** : Le Halifax Regional Library Board croit qu'une société diversifiée et multiculturelle est essentielle à l'identité de notre communauté. Les bibliothèques ont la responsabilité de contribuer à une culture qui reconnaît la diversité et favorise l'inclusion sociale. Elles s'efforcent d'offrir des services inclusifs. Les bibliothèques publiques de Halifax reconnaissent et affirment vigoureusement la dignité des personnes qu'elles servent, indépendamment de leur patrimoine, de leur éducation, de leurs croyances, de leur race, de leur revenu, de leur religion, de leur genre, de leur âge, de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre, de leurs capacités physiques ou mentales. Les bibliothèques publiques de Halifax comprennent que l'acceptation des différences peut mettre en conflit les valeurs individuelles et collectives. La bibliothèque s'engage à favoriser un environnement de compréhension et de respect. Les bibliothèques publiques de Halifax veillent à ce que tou-te-s puissent bénéficier de services sans que d'autres tentent d'imposer des valeurs, des coutumes ou des croyances. Les bibliothèques publiques de Halifax feront de la diversité et de l'inclusion une priorité dans la planification et la prise de décision en matière de dotation en personnel, de collections, de services et de changement organisationnel.
- **Homewood Health** : Afin de concrétiser la vision de Homewood Health, « d'améliorer la vie en tant que chef de file canadien des services de santé mentale et de toxicomanie », nous nous engageons à devenir un chef de file en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DÉI). Nous y parviendrons en fournissant des services centrés sur les patient-e-s et les client-e-s tout en intégrant une programmation fondée sur la DÉI, tout en nous efforçant d'infuser une approche anti-oppressive, anticoloniale et antiraciste au sein de notre entreprise. Nous nous ferons connaître comme un employeur de choix en continuant à constituer une main-d'œuvre représentative des communautés que nous servons et une culture inclusive qui accueille et responsabilise les membres des groupes méritant l'équité.
- **Ottawa-Carleton District School Board** : L'Ottawa-Carleton District School Board s'engage à assurer l'égalité des possibilités et des résultats en matière d'éducation. Nous savons que la diversité enrichit l'expérience éducative et professionnelle de tou-te-s. Notre succès repose sur notre capacité à respecter, à apprécier et à valoriser les différences entre les personnes. Nous soutenons une atmosphère d'ouverture et de respect qui permet d'instaurer la confiance et des relations durables avec nos communautés. Nous donnons l'exemple.
- **Sodexo** : Chez Sodexo, nous encourageons la diversité, l'équité et l'inclusion en respectant et en comprenant les besoins de nos clients, fournisseurs, consommateurs et communautés. Nous encourageons nos employés à s'investir pleinement dans leur travail, quels que soient leur âge, leur sexe, leur nationalité, leur culture ou leurs caractéristiques personnelles, et nous accordons la priorité au traitement de chaque individu avec le même respect et la même équité, en reconnaissant leur précieuse contribution à l'élaboration de notre identité. En respectant nos engagements et en prenant des mesures contre la discrimination, et en incitant d'autres entreprises et organisations à rejoindre le mouvement, nous pouvons contribuer à une société plus ouverte, plus juste et plus inclusive.<sup>2</sup>





## Questions de réflexion

- Tou-te-s les membres de votre équipe ont-ils-elles la même compréhension de la signification de la DÉI au sein de votre entreprise? Comment allez-vous vous assurer que tou-te-s sont sur la même longueur d'onde?
- Comment les valeurs fondamentales existantes de l'entreprise s'alignent-elles sur les principes de diversité, d'équité et d'inclusion? De quelle manière la déclaration d'engagement de la DÉI peut-elle renforcer et amplifier ces valeurs?
- Comment la déclaration peut-elle refléter un engagement à relever les défis particuliers auxquels sont confrontées les personnes aux identités croisées?
- Les employé-e-s et les parties concernées ont-ils-elles été consulté-e-s lors de l'élaboration de la déclaration d'engagement? Comment l'entreprise peut-elle démontrer une approche collaborative à la DÉI en impliquant différents points de vue?
- Des mises à jour ou des communications régulières sont-elles prévues pour renforcer l'engagement au fil du temps? Existe-t-il un mécanisme de rétroaction permanent pour s'assurer que la déclaration reste pertinente et qu'elle fait écho chez les employé-e-s?



## Ressources utiles

### *Bilingues*

- Comment rédiger un énoncé d'engagement à l'égard de l'EDI qui aide à façonner votre culture en milieu de travail / How to Write a Commitment to EDI Statement That Helps Shape Your Workplace Culture, Hire for Talent

### *Seulement en anglais*

- [DEI Commitment Statement Guide \(PDF\)](#), Harvard Office for Equity, Diversity, Inclusion, and Belonging
- [How to Write a Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) Statement](#), Visier



# Recueillir des informations

## Évaluer votre situation actuelle

Prenez le temps d'évaluer les politiques, les processus, les outils, les adaptations, etc. Considérez qui en bénéficie et qui n'en bénéficie pas et prenez note des éventuelles tendances. Il est essentiel de faire preuve d'esprit critique à ce stade, car ce processus peut soulever des préoccupations.

### Modèles d'évaluation de la situation actuelle

Il existe plusieurs modèles pour structurer votre évaluation, le plus courant étant l'analyse FFOM. Lorsque vous choisissez un modèle, examinez chaque facteur inclus et déterminez celui qui est le plus pertinent pour votre entreprise ou votre secteur d'activité. Dans certains cas, il peut être utile d'utiliser plusieurs modèles pour une analyse plus détaillée. Le tableau ci-dessous présente quatre modèles courants d'évaluation de la situation actuelle, avec une brève description et les éléments sur lesquels ils se concentrent. Pour plus d'informations sur chaque modèle, cliquez sur le lien dans la première colonne.

NOM	DESCRIPTION	ÉLÉMENTS
<a href="#">Analyse FFOM</a>	Un cadre pour identifier et analyser les forces, les opportunités et les menaces auxquelles votre entreprise est exposée.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fournir une vue d'ensemble de l'entreprise</li><li>• Aider à hiérarchiser les buts et les objectifs</li><li>• Améliorer la prise de décision</li></ul>
<a href="#">Analyse des « 5 C »</a>	Cadre marketing permettant d'analyser l'environnement dans lequel opère une entreprise. Les « 5 C » sont la compagnie, les collaborateur·trice·s, les client·e·s, les concurrent·e·s et le climat.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminer les éléments clés de l'entreprise et fournir des informations sur leur fonction et leur relation</li><li>• Aider à prendre des décisions sur le public cible et les concurrents</li></ul>
<a href="#">Analyse PESTEL</a>	Un cadre stratégique pour évaluer l'environnement dans lequel une entreprise opère. L'acronyme renvoie aux facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, légaux et environnementaux.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accessible et facile à comprendre</li><li>• Aider à anticiper les opportunités et les menaces futures</li></ul>

### Les cinq forces de Porter

Un modèle qui identifie et analyse les forces concurrentielles afin de déterminer les faiblesses et les forces d'un secteur. Les cinq forces sont : la concurrence, le potentiel des nouveaux entrants, le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir de la clientèle et la menace des produits de substitution.

- Évaluer les niveaux de concurrence du secteur
- Mettre en évidence les points forts et les points faibles

## Effectuer une analyse des parties concernées

Cette analyse passe en revue toutes les personnes et entreprises impliquées ou touchées par un projet ou une initiative de DÉI. Dans le cadre de cette analyse, vous identifierez les groupes ou les individu-e-s qui sont lié-e-s à votre entreprise ou à votre projet et déterminerez leurs intérêts, leurs motivations, leurs rôles, leur importance et leur impact.<sup>3</sup> Cette analyse s'inscrit parfaitement dans le cadre de l'évaluation de la situation actuelle, afin d'évaluer les risques et les opportunités associés à ces parties concernées.

La première étape de cette analyse consiste à dresser une liste exhaustive des parties concernées. La liste doit être étendue au départ, car il est toujours possible de la réduire. Envisagez de faire une séance de remue-méninges avec une grande équipe afin de profiter des connaissances des membres les plus expérimenté-e-s de l'équipe, d'accéder aux données historiques de l'entreprise ou d'examiner des projets antérieurs comparables.<sup>4</sup>

Les parties concernées peuvent comprendre :

- les investisseur·euse·s
- les salarié·e·s
- la direction
- les client·e·s/membres
- les fournisseur·euse·s/vendeur·euse·s/distributeur·rice·s
- les créancier·ière·s
- les concurrent·e·s
- les membres de la communauté
- les gouvernements/partis politiques/politicien·ne·s
- les groupes d'intérêt ou de défense

Les différentes parties identifiées auront des niveaux d'intérêt, d'influence et d'impact potentiel variables. Ils sont décrits ci-dessous, avec des exemples pour chacun.

FACTEUR	EXEMPLES
<p><b>L'intérêt</b> se rapporte à tout chevauchement entre les objectifs de la partie concernée et les objectifs de l'initiative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finances</li> <li>• Valeurs</li> <li>• Droits légaux</li> <li>• Religion</li> <li>• Politique</li> <li>• Affaires</li> <li>• Niveau de connaissance</li> <li>• Données démographiques</li> <li>• Propriété</li> </ul>
<p><b>L'influence</b> se rapporte à la capacité de l'individu ou du groupe à arrêter, modifier ou faire progresser l'initiative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raison de la participation/du rôle</li> <li>• Niveau d'autorité par rapport au projet ou à l'entreprise</li> <li>• Relations entre les parties</li> <li>• Les personnes qui pourraient les influencer</li> <li>• Les personnes qu'ils-elles peuvent influencer</li> <li>• Si les besoins de la partie sont nécessaires à la réussite<sup>5 6</sup></li> </ul>
<p><b>L'impact</b> est la mesure dans laquelle la satisfaction des intérêts d'une partie aurait une incidence positive ou négative sur le résultat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positif</li> <li>• Négatif</li> <li>• Grand</li> <li>• Faible</li> <li>• Inconnu/incertain<sup>7</sup></li> </ul>

### Modèles d'analyse des parties concernées

En gardant à l'esprit les informations précédentes, vous pouvez classer chaque partie par ordre de priorité et déterminer le niveau approprié de communication, d'implication et de prise en charge.<sup>8</sup> Les modèles les plus couramment utilisés sont la [grille pouvoir-intérêt](#) et le [modèle de saillance](#), mais il en existe beaucoup d'autres et vous devez choisir celui qui correspond le mieux à votre entreprise et aux types de parties impliquées.

Classer les parties concernées par ordre de priorité vous permettra de développer votre évaluation de la situation actuelle afin d'inclure les risques et les opportunités présentés par chaque individu-e ou groupe en ce qui concerne leur implication. Cette analyse peut également vous aider à adapter votre stratégie pour les parties qui ont le plus besoin d'être convaincues et à fournir les informations les plus pertinentes selon leurs intérêts. Comprendre les intérêts, l'influence et l'impact des parties concernées peut s'avérer utile pour déterminer comment votre équipe doit gérer chaque individu-e ou groupe tout au long de l'initiative. L'identification des risques et des opportunités présentés par chaque partie peut aider à gérer les risques de manière proactive, à tirer parti des opportunités et à assurer le succès de votre initiative.

## Impliquer votre personnel et votre communauté

Un des moyens les plus efficaces de connaître les besoins de vos employé·e·s est de les consulter directement. Ils-elles peuvent vous parler de leurs expériences concrètes au sein de l'entreprise et des obstacles qu'ils-elles rencontrent. De plus, lorsque vos employé·e·s participent à l'élaboration de votre stratégie et se reconnaissent dans les priorités et les initiatives, ils-elles sont plus susceptibles d'adhérer à cette stratégie et de rester engagé·e·s dans le travail.



### En action : Sobeys

*En 2023, Sobeys a lancé un programme de « laboratoire de discussion » qui permet aux employé·e·s de partager leurs expériences et leurs points de vue sur les obstacles à l'inclusion. Les commentaires reçus ont aidé l'entreprise à renforcer sa stratégie de DÉI.*

Recueillez les commentaires des employé·e·s pendant l'élaboration de votre stratégie ainsi qu'à intervalles réguliers après sa mise en œuvre afin de vous assurer qu'elle a un impact positif. Organisez des groupes de discussion ou des séances d'écoute, et servez-vous de sondages ou de formulaires de retour d'information pour recueillir une grande quantité d'informations. De plus, si votre entreprise a des groupes de ressources pour les employé·e·s ou des comités de DÉI en place, ces groupes devraient également être impliqués dans le processus d'élaboration de la stratégie.<sup>9</sup>

Votre communauté peut également vous aider dans l'élaboration de votre stratégie en apportant des perspectives nuancées et de l'expertise. Envisagez d'impliquer des groupes communautaires représentant des dimensions de la diversité qui ne sont peut-être pas encore présentes dans votre entreprise ou de créer un conseil ou un comité consultatif. Utilisez les informations recueillies lors de votre analyse des parties concernées pour identifier tout groupe pouvant soutenir l'élaboration de votre stratégie. N'oubliez pas, cependant, que si vous faites appel à des groupes méritant l'équité, vous devez prévoir une méthode pour rémunérer les personnes impliquées pour leur temps.

## Réfléchir à votre déclaration de DÉI

Chaque fois que vous recueillez des informations supplémentaires, que vous fixez de nouveaux objectifs ou de nouvelles actions, ou que vous revoyez votre stratégie de DÉI, vous devez également réévaluer votre déclaration de DÉI. Par exemple, si vous suivez les sections de cette trousse à outils de manière séquentielle, une fois que vous aurez réalisé une évaluation de la situation actuelle et une analyse des parties concernées, prenez le temps de vous demander si votre déclaration initiale de DÉI est toujours pertinente.

Il doit y avoir des liens clairs entre l'environnement dans lequel votre entreprise opère et vos engagements et actions en matière de DÉI. Votre analyse des parties concernées peut également révéler des informations supplémentaires susceptibles d'avoir un impact sur votre déclaration.



## Questions de réflexion

- Comment la culture organisationnelle existante soutient-elle ou entrave-t-elle la diversité, l'équité et l'inclusion? Quels sont les obstacles et les défis à la mise en œuvre de la DÉI?
- Qui doit être impliqué·e dans l'élaboration de la stratégie de DÉI? Comment identifier et impliquer des personnes qui représentent des perspectives et des expériences diverses?
- Quelles mesures peuvent être prises pour créer un espace de dialogue sûr et ouvert? Existe-t-il des plateformes permettant des commentaires anonymes? Existe-t-il des incitatifs ou des récompenses susceptibles d'encourager une participation active?
- Comment l'entreprise peut-elle collaborer avec des entreprises externes, des groupes communautaires ou des expert·e·s afin de recueillir des perspectives et des points de vue divers? Existe-t-il des partenariats existants qui peuvent être mis à profit?
- Comment l'entreprise communiquera-t-elle les résultats du processus d'engagement et les décisions prises dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de DÉI? Quelles mesures seront prises pour assurer la transparence et instaurer la confiance?



## Ressources utiles

### *Seulement en français*

- [Comment réaliser un audit DEI au sein d'un bureau : Un guide complet](#), Empuls
- [Guide pratique sur l'audit de l'égalité des sexes \(PDF\)](#), Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation

### *Seulement en anglais*

- [A Point of View: Strategies for Engaging the Community in DEI, The Inclusion Solution](#)
- [Boost Your DEI by Embracing Community](#), Charity Village
- [Diversity, Equity, & Inclusion: Assess Your Company's Current State \(PDF\)](#), Trucking HR
- [Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) Organizational Assessment Tools: A Resource Guide \(PDF\)](#), Institute for Economic and Racial Equity, Brandeis University
- [Engaging in Your Community](#), Diversity, Equity & Inclusion, University of Michigan
- [Inclusive Excellence Self-Guided Planning Toolkit](#), Harvard Office for Equity, Diversity, Inclusion, and Belonging

# Fixer des buts et des objectifs

L'identification des objectifs de l'entreprise et la fixation d'objectifs en matière de DÉI permettent de donner une orientation et d'éviter le redoublement de travail. Plus les objectifs de votre entreprise en matière de DÉI seront clairs, plus il sera facile pour tou-te-s de collaborer pour les atteindre.

Votre stratégie se compose de trois « couches » d'objectifs : les principaux domaines d'intérêt, les objectifs à long terme et les objectifs à court terme. Au fur et à mesure que vous progressez **à travers** les couches, vos objectifs deviennent plus petits, ce qui mène éventuellement **à des étapes réalisables dans votre plan de mise en œuvre**.

## Identifier les principaux domaines d'intérêt

Votre équipe peut avoir de nombreux objectifs à atteindre, mais il serait irréaliste de s'attendre à ce qu'ils soient tous réalisés immédiatement. Vos principaux domaines d'intérêt vous permettent d'affiner cette liste en fonction des domaines les plus importants pour votre entreprise.<sup>10</sup>

Ces domaines d'intérêt doivent découler de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise, ainsi que de votre déclaration de DÉI. Ces domaines doivent être ciblés. Évitez le jargon ou les termes vagues qui pourraient prêter à confusion au sein de votre équipe.<sup>11</sup>

Exemples de principaux domaines d'intérêt des employeurs affiliés au CCDI :

- **Postes Canada** : Servir la société et réagir aux enjeux, mouvements et événements sociaux<sup>12</sup>
- **Corus Entertainment** : Représenter la diversité dans le contenu<sup>13</sup>
- **Golf Canada** : Un système sportif sûr, inclusif et conséquent<sup>14</sup>
- **Les Aliments Maple Leaf** : Responsabiliser le besoin de représenter les collectivités que nous desservons<sup>15</sup>
- **Sobeys** : Renforcer nos communautés<sup>16</sup>

## Définir les objectifs stratégiques à long terme

Comme leur nom l'indique, les objectifs stratégiques à long terme doivent être des objectifs de haut niveau dont la réalisation prendra plusieurs années, en général au moins trois ans. Les objectifs stratégiques à long terme répondent à la question générale : sur quoi devez-vous vous concentrer pour réaliser votre vision? Ils devraient aussi être liés à chacun de vos principaux domaines d'intérêt. DRIVE est un acronyme utile pour vous aider à vous concentrer sur vos objectifs à long terme. Il aide votre équipe à fixer des objectifs ambitieux, mais réalistes.<sup>17</sup>

- **Directionnel** : dirige l'entreprise dans le sens de l'intention générale de l'énoncé de vision.
- **Raisonné** : pratique et réalisable, pas extrême ou irréaliste.
- **Inspirant** : encourage les des défis à relever et la motivation positive.
- **Visible** : l'objectif est facile à visualiser.
- **Éventuel** : sera atteint à une date ultérieure.

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d'objectifs stratégiques à long terme des employeurs affiliés au CCDI :

- **Bibliothèque de Brampton** : Améliorer l'équité pour les groupes marginalisés en matière d'embauche et d'avancement à tous les niveaux afin de mieux refléter la diversité de la communauté.<sup>18</sup>
- **CBC/Radio-Canada** : Contribuer à faire du Canada un pays exempt d'obstacles d'ici 2040 conformément à la Loi canadienne sur l'accessibilité.<sup>19</sup>
- **EllisDon** : Lutter contre les préjugés sur le lieu de travail en révisant et en améliorant continuellement les pratiques et les politiques de EllisDon.<sup>20</sup>
- **Les Aliments Maple Leaf** : Former et habiliter les gestionnaires de personnel à fixer des objectifs mesurables et à défendre et réaliser nos engagements et nos buts d'entreprise.<sup>21</sup>

## Déterminer les objectifs à court terme

Les objectifs à court terme contribuent à la réalisation de vos objectifs stratégiques à long terme et peuvent généralement être atteints dans un délai d'un à deux ans. L'acronyme « SMART », semblable à « DRIVE », peut être un outil utile pour créer des objectifs à court terme clairs.<sup>22</sup>

- **Spécifique** : l'objectif est précis.
- **Mesurable** : il est possible de mesurer le succès.
- **Atteignable** : l'objectif est réaliste et peut être atteint dans les délais impartis.
- **Réaliste** : il peut être classé dans l'un des principaux domaines d'intérêt.
- **Temporaire** : l'objectif est assorti d'une échéance précise.



Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d'objectifs spécifiques à court terme des employeurs affiliés au CCDI :

- **EllisDon** : Établir trois nouveaux partenariats qui permettront de diversifier notre bassin de talents issus de groupes sous-représentés.<sup>23</sup>
- **Postes Canada** : Lancer un bulletin sur l'équité, la diversité et l'inclusion pour susciter une prise de conscience et favoriser le dialogue et des conversations constructives sur l'équité et la diversité.<sup>24</sup>
- **Banque Nationale** : Rendre les activités de mentorat plus accessibles auprès de nos différents segments d'employés.<sup>25</sup>
- **WSIB Ontario** : Établir une base de référence avec des données quantitatives et qualitatives pour suivre nos efforts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, et pour en rendre compte<sup>26</sup>



### Questions de réflexion

- Comment les objectifs de DÉI s'alignent-ils sur la vision stratégique globale et la mission de l'entreprise?
- Comment l'entreprise communiquera-t-elle les objectifs de DÉI en interne et en externe?
- Avez-vous demandé l'avis des employé-e-s, de la direction et d'autres parties concernées lors de l'identification des objectifs de la DÉI?
- Comment pouvez-vous intégrer des perspectives et des voix diverses dans le processus de définition des objectifs?
- Quelles leçons pouvez-vous tirer d'autres entreprises qui ont mis en œuvre avec succès des initiatives de DÉI?



### Ressources utiles

#### *Seulement en français*

- [Bâtir son premier plan d'action en équité, diversité et inclusion](#), YouTube
- [Déployer une politique diversité et son plan d'actions](#), LinkedIn
- [Guide de rédaction d'un plan de diversité](#), Investissement Québec

#### *Seulement en anglais*

- [A Better Approach To Setting DEI Goals For Your Company](#), Forbes
- [How to Set DE&I Goals and Measure DE&I Success](#), Quantive
- [How to Set Dedicated DEI Goals for Your Business](#), Lever

# Élaborer un plan de mise en œuvre

Un plan de mise en œuvre, également appelé plan d'action, est une ligne directrice détaillée décrivant toutes les étapes nécessaires à la réalisation d'un projet, y compris les parties concernées et l'échéancier. La création d'un plan d'action détaillé pour votre stratégie de DÉI vous aide à mettre en œuvre, à communiquer et à rendre compte de vos progrès. Il sera ainsi plus facile d'identifier les ajustements nécessaires à votre stratégie afin de la mettre à jour périodiquement.<sup>27</sup>

Nous abordons ci-dessous les étapes suivantes de l'élaboration d'un plan de mise en œuvre.<sup>28</sup>

Comme le reste de cette trousse à outils, ces étapes ne seront pas nécessairement suivies de manière séquentielle. Vos devrez peut-être faire le va-et-vient entre les étapes au fur et à mesure que vous travaillez sur l'élaboration de votre plan d'action final.

- Définir les actions à entreprendre
- Clarifier les rôles et les responsabilités
- Formuler les indicateurs de rendement et les échéanciers
- Identifier les risques potentiels
- Déterminer les allocations budgétaires et les ressources nécessaires

## Définir les actions à entreprendre

Les actions sont des tâches spécifiques et mesurables conçues pour atteindre les buts et les objectifs définis dans la stratégie globale de la DÉI. Lors de l'élaboration des actions, il convient de réfléchir à la manière dont les objectifs à court terme s'articulent pour atteindre les objectifs à long terme, et à ce qui doit être réalisé en premier.

Revenez à vos thèmes clés ainsi qu'aux buts et objectifs à court et à long terme identifiés dans votre stratégie et décomposez-les en étapes plus petites. Veillez à ce que chaque tâche soit réalisable et puisse être réalisée ou mise en œuvre dans un délai précis. Ces tâches doivent également être mesurables afin que leur mise en œuvre puisse être suivie, et la personne responsable de chaque élément doit être clairement identifiée.



### En action : Hockey Canada

*Le plan d'action DÉI de Hockey Canada (PDF) spécifie trois principaux domaines d'intérêt, chacun comprenant un ensemble d'objectifs généraux suivis de plusieurs mesures à prendre. Ces mesures visent directement à atteindre les objectifs plus petits de l'entreprise, qui s'inscrivent dans le cadre de l'objectif général. Par exemple, l'un des principaux domaines d'intérêt est le « personnel ». L'un des objectifs de ce domaine se rapporte au leadership et à la responsabilisation et se subdivise en trois actions : « établir un plan de formation en matière d'ÉDI pour l'équipe de direction », « intégrer l'ÉDI au modèle de compétences en leadership » et « intégrer les indicateurs clés de performance en matière d'ÉDI au cadre de rendement ». Chaque action énumère les mesures et l'échéancier qui lui sont associés.*

## Clarifier les rôles et les responsabilités

Bien qu'une personne ou une équipe puisse être en grande partie responsable de la stratégie de DÉI, la mise en œuvre doit être intégrée dans tous les éléments de l'entreprise. La structure des rôles et des responsabilités variera en fonction de nombreux facteurs, notamment la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, mais il existe en général quelques façons d'aborder cette tâche.

Vous pouvez choisir de définir les rôles généraux et responsabilités globales pour chaque fonction, service ou niveau de poste. Par exemple, la ville de Vaughan précise les rôles du conseil municipal, du personnel, du·de la directeur·trice municipal·e, du·de la directeur·trice municipal·e adjoint·e, de l'équipe de direction, des cadres et des superviseur·e·s.<sup>29</sup>

Vous pouvez également décider de définir les responsabilités de manière générale, comme le fait la région de Niagara, dont la stratégie précise qui est responsable des grands sujets tels que « le soutien et la responsabilisation » (direction de l'entreprise et conseil régional), « la mise en œuvre » (personnel de DÉI, dirigeant·e·s, etc.) et « l'apport, le conseil et le soutien » (comités consultatifs et membres de la communauté).<sup>30</sup>

Enfin, vous pouvez choisir d'identifier les responsabilités pour chaque action ou pour des objectifs spécifiques. Par exemple, si l'action consiste à « intensifier les efforts de recrutement pour atteindre les groupes méritant l'équité », vous pouvez spécifier la personne ou l'équipe qui est principalement responsable de cette action, dans ce cas, probablement l'équipe des ressources humaines (RH) ou le·la responsable des RH.

## Formuler les indicateurs de rendement et les échéanciers

Les indicateurs de rendement et les échéanciers constituent la structure de votre plan de mise en œuvre. L'établissement d'indicateurs de rendement clairs vous aide à mieux définir vos objectifs et à cibler vos efforts, tandis que la fixation d'échéances réalistes permet à chaque groupe responsable de prendre responsabilité des objectifs de DÉI tout en restant motivé.



### En action : Sobeys

*Sobeys a créé un document indépendant qui décrit la **structure de gouvernance en matière de DÉI de l'entreprise (PDF)**, précisant les rôles et les responsabilités à chaque niveau de l'entreprise, y compris la supervision du conseil d'administration (conseil d'administration et comités des ressources humaines), la supervision de la direction (conseils de DÉI et direction), les catalyseurs (groupes de travail fondés sur des initiatives, équipes fonctionnelles et équipes d'inclusion), et les partenaires (entreprises externes).*

## Établir des indicateurs de rendement clés

Vos indicateurs de rendement clés (IRC) doivent être directement liés aux objectifs généraux de votre stratégie de DÉI. Par exemple, si votre objectif est d'améliorer la diversité dans les postes de direction, les IRC pourraient inclure des mesures sur les promotions, les embauches ou les taux de maintien en fonction des groupes sous-représentés dans les postes de direction. Les IRC doivent être quantifiables et mesurables pour permettre de suivre les progrès avec précision, mais assurez-vous aussi de mesurer des éléments tels que la satisfaction et l'engagement des employé-e-s, ainsi que la perception de l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité. Les sondages ou les mécanismes de rétroaction peuvent s'avérer utiles à cet égard.

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d'IRC que vous pouvez adapter à vos objectifs spécifiques :

- **Engagement et satisfaction des employé-e-s** : Incluez des IRC qui mesurent la satisfaction et l'engagement des employé-e-s, ainsi que la perception de l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité. Les sondages ou les mécanismes de rétroaction peuvent s'avérer utiles à cet égard.
- **Taux de maintien en fonction et de roulement** : Suivez les taux de roulement au sein des différents groupes démographiques. Des taux de roulement élevés au sein de certains groupes peuvent indiquer des problèmes d'inclusion ou de soutien.
- **Progression et avancement** : Mesurez les possibilités d'avancement et de progression de carrière parmi les employé-e-s issu-e-s de la diversité. Les IRC peuvent inclure le pourcentage de salarié-e-s issu-e-s de la diversité occupant des postes de direction ou leur représentation dans les bassins de talents.
- **Formation et développement** : Suivez les taux de participation et d'achèvement des programmes de formation sur la diversité. Suivez également les rétroactions et les évaluations de ces programmes afin d'en mesurer l'impact.
- **Engagement et impact sur la communauté** : Évaluez l'impact des initiatives liées à la diversité de l'entreprise sur la communauté au sens large. Les IRC peuvent inclure des partenariats avec des entreprises diverses, des parrainages ou des programmes de sensibilisation.

## Fixer des échéances de mise en œuvre

La détermination des échéances pour les objectifs de DÉI nécessite une approche stratégique qui tient compte de la situation actuelle de l'entreprise, de ses ressources et de ses objectifs à long terme. Vous trouverez ci-dessous quelques considérations ou conseils pour déterminer les échéances de votre plan de mise en œuvre :

- Commencez par réexaminer la situation actuelle de la DÉI au sein de l'entreprise et ce qui a été révélé dans votre analyse afin d'identifier les domaines qui requièrent une attention immédiate.
- Divisez les plus grands objectifs en phases ou en étapes gérables. Envisagez des objectifs à court, moyen et long terme pour créer une feuille de route pour la mise en œuvre.

- Évaluez la complexité des initiatives nécessaires pour atteindre vos objectifs. Tenez compte des ressources, y compris le budget, le personnel et la technologie, nécessaires pour chaque phase et de l'impact que cela pourrait avoir sur votre échéance.
- Impliquez les parties concernées, y compris les RH, la direction, les comités de DÉI et les employé-e-s, dans le processus d'établissement de l'échéancier. Leur contribution peut offrir diverses perspectives et susciter l'appui.
- Fixez des délais réalistes en tenant compte de la capacité ou de la préparation de l'entreprise au changement. Des initiatives de DÉI précipitées peuvent entraîner des changements superficiels ou des réactions négatives importantes de la part d'une main-d'œuvre qui n'était pas prête.
- Hiérarchisez les initiatives en fonction de leur impact et de leur urgence. Séquencez-les de manière à créer une dynamique et à traiter les éléments de base avant les objectifs plus complexes.
- Restez flexible pour revoir l'échéancier si nécessaire. Des rajustements à l'échéancier peuvent être nécessaires dans le cas de défis inattendus ou de changements dans le paysage organisationnel.

## Identifier les risques potentiels

Comme c'est le cas pour tout type d'initiative, certains risques doivent être identifiés afin qu'un plan d'atténuation puisse être élaboré. Une fois de plus, réexaminez votre analyse de la situation actuelle, ainsi que les objectifs, les IRC et les échéances que vous avez fixés, afin de trouver les domaines qui présentent des risques. Vous pouvez ensuite élaborer un plan d'atténuation qui décrit les mesures à prendre pour prévenir le risque ou y remédier s'il survient.

Voici quelques risques potentiels pour commencer :

- Attitudes de l'équipe/des individu-e-s et résistance potentielle au changement.
- Niveau de soutien ou d'appui de la part de la direction et des principaux-ales décisionnaires.
- Disponibilité des ressources et du budget.
- Législation applicable et conformité juridique.
- Mesure et suivi : qualité et confidentialité des données.
- Lacunes en matière de communication.
- Facteurs externes tels que le climat sociopolitique ou la perception de la DÉI par le public.

## Déterminer les allocations budgétaires et les ressources nécessaires

Les stratégies de DÉI nécessitent des ressources. Une évaluation financière permettra d'identifier le coût de mise en œuvre de votre stratégie de DÉI. Compte tenu de votre budget, vous saurez si votre équipe doit réduire ses activités ou si elle dispose du budget nécessaire pour développer vos projets.

Les dépenses liées à la DÉI varient et dépendent de nombreux facteurs, notamment de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, de sa situation géographique et de la portée de ses initiatives de DÉI. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de catégories budgétaires générales.

- **Coûts relatifs au personnel** : Coûts liés à l'embauche et à la fidélisation d'employé-e-s ayant une expertise en matière de DÉI ou chargé-e-s de fonctions spécifiques à la DÉI, y compris les salaires et les avantages sociaux.
- **Formation et éducation** : Coûts liés à la conception, au développement et à la mise en œuvre de programmes de formation ou d'ateliers sur la DÉI. Il peut s'agir du coût des formateur-trice-s externes, des plateformes d'apprentissage en ligne ou des frais d'accès aux ressources de DÉI.
- **Recrutement et stratégie de marque** : Frais liés à l'utilisation de sites d'emploi spécifiques, à la participation à des salons de l'emploi ciblant les groupes sous-représentés ou à des outils permettant de réduire les biais dans la procédure d'embauche.
- **Groupes de ressources pour les employé-e-s ou autres initiatives spécifiques** : Financement d'événements, d'activités, de ressources et d'initiatives du GRE visant à promouvoir la DÉI au sein de votre entreprise.
- **Partenariats communautaires** : Honoraires des services de conseil, droits d'adhésion ou rémunération des comités consultatifs.
- **Évaluation et mesure régulières** : Le coût de l'évaluation interne ou externe. D'autres dépenses peuvent inclure le coût des logiciels, des sondages et des outils d'analyse des données.

Afin de réaliser des progrès significatifs dans les initiatives de DÉI, écoutez les besoins de votre équipe de DÉI et investissez dans les ressources nécessaires à la réalisation de vos objectifs.

Reportez-vous à vos analyses et évaluations pour repérer les lacunes et déterminer comment elles seront comblées.

## Viser l'amélioration continue

Un plan stratégique est un document évolutif qui doit être continuellement mis à jour.<sup>32</sup> Consacrez du temps à l'analyse et à la discussion de vos indicateurs afin de comprendre ce que vous avez fait de bien avec ce plan stratégique et d'identifier les améliorations à apporter à la prochaine stratégie.

Les outils de gestion de projet sont utiles pour suivre le progrès.<sup>33</sup> La matrice RACI est un outil simple, mais efficace pour définir les rôles et les responsabilités dans le cadre d'un projet. Elle fournit un tableau complet des personnes qui sont responsables, qui doivent rendre des comptes, qui sont consultées et qui sont informées à chaque étape du projet.<sup>34</sup>

- **Responsable** : La personne qui fait le travail pour réaliser la tâche. Elle est responsable de la réalisation du travail ou de la prise de décision. En règle générale, il s'agit d'une seule personne; il peut s'agir par exemple d'un-e responsable de la DÉI ou d'un-e conseiller-ière en équité, d'un-e responsable des ressources humaines, de personnes travaillant dans les domaines de la communication, du marketing, des ventes ou de la gestion des talents, etc.
- **Agent-e comptable** : La personne responsable de la réalisation correcte et complète de la tâche. Il doit s'agir d'une seule personne et c'est souvent le-la responsable ou le-la promoteur-trice du projet. C'est à cette personne que le-la « responsable » doit rendre des comptes et aussi celle qui approuve son travail.
- **Consulté-e** : Les personnes qui fournissent des informations pour le projet et avec lesquelles il y a une communication bidirectionnelle. Il s'agit généralement de plusieurs personnes, souvent des expert-e-s en la matière.
- **Informé-e** : Les personnes qui sont tenues informées de l'avancement des travaux et avec lesquelles la communication est à sens unique. Il s'agit des personnes qui sont affectées ou touchées par le résultat des tâches et qui doivent donc être tenues au courant.



**En action : Corus Entertainment**

*Le plan d'action DÉI de Corus Entertainment fait l'objet d'un examen annuel et de mises à jour trimestrielles. Les examens annuels de l'entreprise fournissent une vue d'ensemble des initiatives entreprises cette année-là, et les mises à jour trimestrielles incluent le statut et les détails de chaque action.*



### Questions de réflexion

- Quel appui visible et quel plaidoyer les dirigeant-e-s peuvent-ils-elles apporter à la stratégie de DÉI?
- Quels changements culturels sont nécessaires à la réussite de la mise en œuvre de la stratégie?
- Comment l'entreprise tiendra-t-elle les dirigeant-e-s et les employé-e-s responsables de leurs contributions?
- Quels mécanismes de communication seront mis en place pour communiquer les progrès et les difficultés?
- Quels canaux seront utilisés pour assurer la transparence des initiatives et des progrès?



- À quelle fréquence les progrès seront-ils évalués et quels mécanismes seront mis en place pour l'évaluation continue?
- Quelles ressources sont allouées au suivi et à l'évaluation continue des initiatives de DÉI?
- Comment l'entreprise peut-elle ajuster le budget en fonction des résultats et des rétroactions?
- Comment communiquer clairement le but, les objectifs et les avantages de la stratégie de DÉI afin d'obtenir l'appui du public?



## Ressources utiles

### *Bilingues*

- 7 étapes à suivre pour créer un plan d'action pour votre stratégie d'affaires / 7 steps to create an action plan for your business strategy, BDC
- Pour une approche de la diversité et de l'inclusion fondée sur les données / Taking a Data-Based Approach to Diversity and Inclusion, ADP

### *Seulement en français*

- Bâtir son premier plan d'action en équité, diversité et inclusion [vidéo], Réseau Mentorat
- Comment gérer, promouvoir et mesurer la diversité en entreprise?, Recuitee blog
- Comment mesurer la diversité et l'inclusion dans votre entreprise?, Manageria
- Guide de rédaction d'un plan de diversité, Investissement Québec
- L'analyse de données au service d'une approche DEI stratégique, KPMG

### *Seulement en anglais*

- Budget Planning & Process, Diversity, Equity & Inclusion, University of Michigan
- Diversity and Inclusion Metrics: What and How to Measure, Harver
- Harnessing the Power of Data & KPIs to Advance Diversity, Equity & Inclusion in Organizations, Ascend
- Resources: Allocating Budget, People and Time, Diversity VC & Atomico
- What is an implementation plan? 6 steps to create one, asana

# Conclusion

Nous avons élaboré des trousse à outils pour développer à la fois l'analyse de rentabilité et la stratégie pour la diversité, l'équité et l'inclusion, car nous pensons qu'il s'agit de deux éléments essentiels du parcours de votre entreprise en matière de DÉI.

L'élaboration d'une stratégie de DÉI nécessite une planification rigoureuse, un engagement continu et une participation active de toutes les parties concernées. Votre stratégie de DÉI constituera une feuille de route permettant à l'ensemble des membres de votre entreprise de comprendre ce qui doit être fait pour vous aider à devenir une entreprise plus inclusive. Nous espérons que les entreprises utiliseront cette trousse à outils comme base pour développer et affiner leurs stratégies de DÉI, en favorisant un environnement où chaque individu·e se sent valorisé·e, écouté·e et habilité·e à apporter ses talents et ses perspectives uniques.

## Quelle est la prochaine étape?

Le succès d'une stratégie de DÉI ne réside pas seulement dans sa formulation, mais aussi dans sa mise en œuvre et son amélioration continue. Pour rester au fait des meilleures pratiques, continuez à vous renseigner en lisant des articles et en participant à des événements.

Pour un soutien supplémentaire, [consultez nos autres trousse à outils](#) pour découvrir d'autres moyens de transformer les initiatives de DÉI de votre entreprise.

# Annexe A : Liste de vérification pour soutenir le développement d'une stratégie de DÉI

Cette liste de vérification est un outil destiné à soutenir votre équipe lors de l'élaboration de votre stratégie de DÉI. Tenez compte des questions suivantes pour guider vos prochaines étapes.

## A. Pour commencer

### Créer une déclaration de DÉI :

- Tou-te-s les membres de votre équipe ont-ils-elles la même compréhension de la signification de la DÉI au sein de votre entreprise? Comment allez-vous vous assurer que tou-te-s sont sur la même longueur d'onde?
- Comment les valeurs fondamentales existantes de l'entreprise s'alignent-elles sur les principes de diversité, d'équité et d'inclusion? De quelle manière la déclaration d'engagement de la DÉI peut-elle renforcer et amplifier ces valeurs?
- Les employé-e-s et les parties concernées ont-ils-elles été consulté-e-s lors de l'élaboration de la déclaration d'engagement? Comment l'entreprise peut-elle démontrer une approche collaborative à la DÉI en impliquant différents points de vue?
- Des mises à jour ou des communications régulières sont-elles prévues pour renforcer l'engagement au fil du temps? Existe-t-il un mécanisme de rétroaction permanent pour s'assurer que la déclaration reste pertinente et qu'elle fait écho chez les employé-e-s?

## B. Recueillir des informations

### Évaluer votre situation actuelle :

- Quelle est la composition démographique actuelle de l'entreprise à divers niveaux et départements?
- Comment la culture organisationnelle existante soutient-elle ou entrave-t-elle la diversité, l'équité et l'inclusion? Quels sont les obstacles et les défis à la mise en œuvre de la DÉI?
- Comment votre entreprise se situe-t-elle par rapport aux références et aux meilleures pratiques du secteur? Quelles leçons pouvez-vous tirer d'autres entreprises qui ont mis en œuvre avec succès des initiatives de DÉI?

### Effectuer une analyse des parties concernées :

- Qui doit être impliqué-e dans l'élaboration de la stratégie de DÉI? Comment identifier et impliquer des personnes qui représentent des perspectives et des expériences diverses?

- Quels sont les canaux et les méthodes de communication les plus efficaces pour atteindre et impliquer des groupes divers?
- Comment communiquer clairement le but, les objectifs et les avantages de la stratégie de DÉI afin d'obtenir l'appui du public?

**Impliquer votre personnel et votre communauté :**

- Quelles mesures peuvent être prises pour créer un espace de dialogue sûr et ouvert? Existe-t-il des plateformes permettant des commentaires anonymes? Existe-t-il des incitatifs ou des récompenses susceptibles d'encourager une participation active?
- Comment l'entreprise peut-elle collaborer avec des entreprises externes, des groupes communautaires ou des expert·e·s afin de recueillir des perspectives et des points de vue divers? Existe-t-il des partenariats existants qui peuvent être mis à profit?
- Comment l'entreprise communiquera-t-elle les résultats du processus d'engagement et les décisions prises dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de DÉI? Quelles mesures seront prises pour assurer la transparence et instaurer la confiance?

**Réfléchir à votre déclaration de DÉI :**

- Est-elle toujours pertinente dans le contexte des informations que vous avez recueillies?
- Représente-t-elle les expériences et les valeurs de vos employé·e·s?

## C. Fixer des buts et des objectifs

**Identifier les principaux domaines d'intérêt :**

- Quelles sont les valeurs clés de votre entreprise? Se reflètent-elles dans vos principaux domaines d'intérêt?
- Comment vos domaines d'intérêt s'inscrivent-ils dans la vision stratégique globale et la mission de l'entreprise?

**Définir les objectifs stratégiques à long terme :**

- Quelles sont les étapes nécessaires à la réalisation de votre vision globale de la DÉI?
- Avez-vous demandé l'avis des employé·e·s, de la direction et d'autres parties concernées lors de l'identification des objectifs de la DÉI?
- Quelles leçons pouvez-vous tirer d'autres entreprises qui ont mis en œuvre avec succès des initiatives de DÉI?

**Déterminer les objectifs à court terme :**

- Quelles sont les actions nécessaires pour atteindre vos objectifs à long terme?
- Comment vos objectifs à court terme contribuent-ils à la réalisation de vos objectifs à long terme? Qu'est-ce qui doit être réalisé en premier?
- Comment pouvez-vous intégrer des perspectives et des voix diverses dans le processus de définition des objectifs?

## D. Élaborer un plan de mise en œuvre

### Définir les actions à entreprendre :

- Quelles sont les actions spécifiques à entreprendre pour atteindre les objectifs de DÉI?
- Toutes vos actions sont-elles mesurables?
- Clarifier les rôles et les responsabilités :
- Qui est responsable de la stratégie globale? Qui est responsable de la réalisation de chaque action?
- Comment l'entreprise tiendra-t-elle les dirigeant·e·s et les employé·e·s responsables de leurs contributions?
- Quel appui visible et quel plaidoyer les dirigeant·e·s peuvent-ils-elles apporter à la stratégie de DÉI?

### Formuler les indicateurs de progrès et les échéanciers :

- À quoi ressemble le succès pour les responsables de la stratégie?
- À quoi ressemble le succès pour vos employé·e·s?
- Recueillez-vous un éventail de données incluant les expériences vécues par vos employé·e·s?
- Comment la disponibilité des ressources peut-elle avoir un impact sur les échéanciers proposés?

### Identifier les risques potentiels :

- Qu'avez-vous remarqué dans votre évaluation de la situation actuelle?
- Comment la culture organisationnelle existante soutient-elle ou entrave-t-elle la diversité, l'équité et l'inclusion?
- Quelles sont les exigences juridiques et les normes en matière de conformité relatives à la diversité, à l'équité et à l'inclusion dans votre secteur d'activité et votre région?

### Déterminer les allocations budgétaires et les ressources nécessaires :

- Quelles sont les ressources allouées pour soutenir la mise en œuvre des objectifs de la DÉI? Existe-t-il des considérations budgétaires spécifiques pour la formation, le recrutement ou d'autres initiatives de DÉI? Des ressources supplémentaires sont-elles nécessaires pour mettre en œuvre et soutenir efficacement la stratégie de DÉI?
- Quelles sont les ressources allouées au suivi et à l'évaluation continue?
- Comment l'entreprise peut-elle ajuster le budget en fonction des résultats et de la rétroaction?

### Viser l'amélioration continue :

- À quelle fréquence les progrès seront-ils évalués et quels mécanismes seront mis en place pour l'évaluation continue?
- Quels canaux seront utilisés pour assurer la transparence des initiatives et des progrès?

# Annexe B : Créer des déclarations de mission et de vision axées sur la DÉI

## Réfléchissez aux valeurs de votre entreprise

Les déclarations de valeurs ou les principes directeurs de votre stratégie de DÉI sont vos convictions fondamentales. Ils définissent les normes de comportement et des attitudes de votre équipe à l'égard de la DÉI. Vous trouverez ci-dessous différents types de principes directeurs. Réfléchissez à ce en quoi votre entreprise croit pour vous aider à définir ces énoncés.<sup>35</sup>

- **Fondamentales** : les valeurs fondamentales sont les valeurs de base d'une entreprise et des membres de son équipe; celles-ci incluent l'empathie ou la responsabilité.
- **Ambitieuses** : les valeurs ambitieuses sont des valeurs qu'une entreprise vise à améliorer, mais qu'elle n'atteint pas encore tout à fait. Il peut s'agir de l'équité ou de l'appartenance.

Vous pouvez utiliser les modèles suivants pour créer les vôtres :

- Encouragez [la valeur] dans [exemple de lieu de travail].
- Placez [la valeur] avant tout.
- [La valeur] est la fondation de notre objectif.

Exemples de principes directeurs :<sup>36</sup>

- Encourager l'inclusion à chaque étape.
- Placez l'honnêteté avant tout.
- La communication est la fondation de notre objectif.

## Créer une déclaration de vision axée sur la DÉI

Votre vision est une déclaration ambitieuse des objectifs de l'entreprise en matière de DÉI pour l'avenir et de l'impact qu'elle entend avoir.<sup>37 38</sup> Tenez compte des résultats à long terme souhaités par votre équipe pour créer une déclaration convaincante. Une déclaration de vision est axée sur l'avenir et devrait comporter une à trois phrases, rédigées à la voix active. Elle a pour but d'inspirer et de motiver votre équipe, et de donner un aperçu de l'objectif de cette stratégie.<sup>39</sup> Il est également utile de réfléchir à la manière dont votre stratégie de DÉI peut s'appuyer sur la mission et la vision globales de votre entreprise, les soutenir ou les améliorer.

Exemples de déclarations de vision des employeurs affiliés au CCDI :

- **Postes Canada** : Notre vision est de refléter la diversité du Canada, en plus d'offrir un milieu de travail sécuritaire, accueillant, respectueux et valorisant où tout le monde peut réaliser son plein potentiel.<sup>40</sup>
- **CBC/Radio-Canada** : D'ici 2025, nous deviendrons un média public et un employeur inspirant, engagé fermement envers l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans toutes ses actions. Catalyseurs du changement, nous resterons fidèles à nos valeurs et créerons un espace pour l'apprentissage, l'innovation et les conversations courageuses. Nous gagnerons la confiance de nos auditoires en leur proposant des contenus inclusifs qui leur parlent vraiment et montrent leurs réalités.<sup>41</sup>
- **Ville de Calgary** : La ville de Calgary est une société où la force collective de l'expérience, des compétences et des perspectives de notre main-d'œuvre diversifiée crée un environnement de travail positif, des résultats exemplaires et un service public de qualité pour tou-te-s les Calgarien-ne-s.<sup>42</sup>
- **La Banque Scotia** : La Banque Scotia aspire à être un employeur de choix pour les talents issus de la diversité en offrant à ses employés un environnement où tous peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes au travail.<sup>43</sup>
- **Université Simon-Fraser** : À la SFU, notre travail sur l'équité s'appuie sur notre engagement institutionnel à promouvoir un avenir inclusif et durable. Nous travaillons donc pour que la SFU soit une université de recherche privilégiée, reconnue pour sa pratique de l'excellence inclusive et ses résultats équitables pour les membres de sa communauté.<sup>44</sup>

## Créer une déclaration de mission axée sur la DÉI

Votre mission résume de manière simple et concise ce que votre entreprise fera et visera à accomplir dans le cadre de cette stratégie de DÉI.<sup>45 46</sup> Votre déclaration de mission devrait compter moins de 100 mots et utiliser des énoncés directs et des verbes d'action forts pour souligner l'impact que votre entreprise souhaite avoir, en particulier en matière de DÉI. Elle est étroitement liée à votre déclaration de vision, n'oubliez donc pas d'y intégrer vos objectifs à long terme.<sup>47</sup>

Voici un modèle de déclaration de mission qui peut vous aider à rédiger la vôtre :<sup>48</sup>

[But de l'entreprise],  
[comment l'entreprise fait ce qu'elle fait],  
[les raisons qui sous-tendent les actions].



Exemples de déclarations de mission des employeurs affiliés au CCDI :

- **Bibliothèque de Brampton** : À la Bibliothèque de Brampton, nous reconnaissons que le développement d'une culture respectueuse et inclusive qui élargit et exploite les diverses capacités et perspectives de notre équipe est l'une des clés de notre croissance en tant que communauté. Pour soutenir notre croissance collective, nous chercherons activement à comprendre nos communautés et à collaborer avec elles afin d'offrir un espace sûr pour explorer des idées, apprendre et construire une communauté connectée.<sup>49</sup>
- **Home Hardware** : Inclusion@Home a commencé au début de 2021 avec un engagement à promouvoir un milieu de travail inclusif, ouvert et respectueux où tous les membres de l'équipe peuvent se sentir valorisés, à leur place et où ils peuvent être authentiques. Nous reconnaissons l'importance de l'inclusion et de la diversité et à l'incidence qu'elles peuvent avoir sur les membres de notre équipe.<sup>50</sup>
- **Indigo** : Intégrer les principes d'équité, de diversité et d'inclusion afin qu'ils fassent partie de notre quotidien. Faire en sorte que la culture d'entreprise permette aux gens de sentir qu'il leur est possible d'être authentiques, et soit un milieu où les différentes communautés sont bien représentées et accueillies à bras ouverts.<sup>51</sup>
- **Banque Nationale** : Nous existons pour avoir un impact positif dans la vie des gens. En bâtissant des relations à long terme avec nos clients, nos employés et la communauté. Les gens d'abord.<sup>52</sup>



## Ressources utiles

### *Bilingues*

- [5 conseils pour rédiger un énoncé de vision percutant / 5 tips for crafting a powerful vision statement](#), BDC
- [Énoncés de mission et de vision : définitions et exemples / Mission vs. vision statements: definitions & examples](#), Atlassian

### *Seulement en français*

- [Mission, vision, valeurs : comment définir son identité de marque?](#), Hubspot
- [Stratégie en équité, diversité et inclusion : par où commencer?](#), Gestion HEC Montréal

### *Seulement en anglais*

- [20 Guiding Principles Examples and Their Importance](#), Indeed
- [How to Write a Vision Statement](#), Mailchimp
- [How to Write an Effective Mission Statement in 3 Steps](#), MasterClass

## Références

1. [Rapport sur le développement durable 2022 \(PDF\)](#), Postes Canada, 2022.
2. [Diversité, équité et inclusion](#), Sodexo, s.d.
3. [Stakeholder Analysis](#), International Atomic Energy Agency, s.d.
4. [Stakeholder Analysis: Definitions, Tools and Techniques](#), Borealis, 2019.
5. [Stakeholder Analysis](#), International Atomic Energy Agency, s.d.
6. [Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects](#), Project Management Institute, 2000.
7. [Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects](#), Project Management Institute, 2000.
8. [Stakeholder analysis: a pivotal practice of successful projects](#), Project Management Institute, 2000.
9. [8 Strategies for Effectively Gathering Employee Feedback on DEI Initiatives](#), She Geeks Out, 2023.
10. [Strategic Focus Areas: How to create them + Examples](#), Cascade, 2022.
11. [Strategic Focus Areas: How to create them + Examples](#), Cascade, 2022.
12. [Un milieu de travail accueillant qui favorise la diversité : Stratégie sur cinq ans sur l'équité et la diversité de Postes Canada \(PDF\)](#), Canada Post, 2021.
13. [DE&I Action Plan](#), Corus Entertainment, 2023.
14. [Diversité, équité et inclusion](#), Golf Canada, 2023.
15. [Diversité, équité et inclusion](#), Aliments Maple Leaf, s.d.
16. [Diversité, équité et inclusion](#), Sobeys, 2023.
17. [Developing a Business Plan](#), PennState Extension, 2023.
18. [Inclusion, Diversity, Equity, and Accessibility \(IDEA\) Strategy](#), Brampton Library, 2021
19. [Plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion 2022-2025 – Plan d'action nationale \(PDF\)](#), CBC Radio-Canada, 2022.
20. [L'engagement de EllisDon envers la diversité inclusive \(PDF\)](#), EllisDon, 2022
21. [Diversité, équité et inclusion](#), Aliments Maple Leaf, s.d.
22. [How to write SMART goals](#), Atlassian, 2021.
23. [Rapport EllisDon sur la diversité inclusive \(anglais\) \(PDF\)](#), EllisDon, 2021.
24. [Plan d'action 2021 en matière d'équité et de diversité \(PDF\)](#), Canada Post, 2021.
25. [Cahier Inclusion et Diversité \(PDF\)](#), Banque Nationale, 2022
26. [Instaurer une culture d'appartenance : Stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion](#), WSIB Ontario, 2021.
27. [How to Create a Project Implementation Plan \(With FAQs\)](#), Indeed, 2022.
28. [Implementation Plan: The Key to Successful Project Execution](#), Epicflow, s.d.
29. [Diversity, Equity and Inclusion Plan 2022 – 2026 \(PDF\)](#), City of Vaughan, 2022.
30. [Niagara Region Diversity, Equity, & Inclusion Action Plan 2023–2027 \(PDF\)](#), Niagara Region, 2023.
31. [It's \(past\) time to get strategic about DEI](#), McKinsey & Company, 2023.
32. [Comment mettre à jour un plan stratégique](#), BDC, s.d.
33. [6 Reasons Why Project Management Tools Are Important for Your Business](#), LinkedIn, 2023.
34. [The RACI matrix: Your blueprint for project success](#), CIO, 2023.
35. [How To Write a Value Statement \(With Template and Example\)](#), Indeed, 2022.
36. [How To Write a Value Statement \(With Template and Example\)](#), Indeed, 2022.
37. [Is A Vision Statement Important?](#), Forbes, 2021.
38. [How to write a vision statement: Steps and examples](#), Asana, 2023.
39. [What Is a Vision Statement?](#), Business News Daily, 2023.
40. [Équité, diversité et inclusion](#), Canada Post, s.d.
41. [Plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion 2022-2025](#), CBC, s.d.
42. [Equity, diversity, inclusion and belonging](#), The City of Calgary, s.d.
43. [Rapport circonstancié sur l'équité en matière d'emploi 2022 \(PDF\)](#), Banque Scotia, 2022.
44. [Equity Compass \(PDF\)](#), SFU, 2022.
45. [How to write a powerful mission statement that resonates](#), BigCommerce, s.d.
46. [How to Create a Diversity & Inclusion Mission Statement](#), CultureAlly, s.d.
47. [How To Write an Effective Mission Statement \(With Examples\)](#), Indeed, 2023.
48. [How To Write an Effective Mission Statement \(With Examples\)](#), Indeed, 2023.
49. [Inclusion, Diversity, Equity, and Accessibility \(IDEA\) Strategy](#), Brampton Library, 2021.
50. [Inclusion@Home](#), Home Hardware, s.d.
51. [Équité, diversité et inclusion](#), Indigo, 2023.
52. [Cahier Inclusion et Diversité \(PDF\)](#), Banque Nationale, 2022.