

# L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC

Rapport de recherche

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

Secrétariat du Conseil du trésor,  
Gouvernement du Québec



UNIVERSITÉ  
LAVAL

Faculté des sciences  
de l'administration

**AVRIL 2023**

---

## Comment citer ce rapport :

Saba, T., Chicha, M.-T., Dufour, M. È., Cachat-Rosset, G. et Ballesteros Leiva, F. (2023). *L'équité, la diversité et l'inclusion dans la fonction publique du Québec*, Rapport de recherche, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, Gouvernement du Québec.

**Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de rendre la lecture plus fluide**

**TANIA SABA**, Ph. D, CRHA Distinction Fellow est professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Elle est fondatrice et titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance. Ses expertises couvrent les domaines de la gestion de la diversité, du vieillissement de la main-d'œuvre, des différences de valeurs intergénérationnelles, des transformations de l'organisation du travail et des compétences futures. Elle collabore à d'importants projets de recherche financés par des organismes publics et privés sur les questions d'intégration à l'emploi et d'adaptation des groupes sous-représentés, dont l'OCDE, la CPPM, le MIFI et le Centre des Compétences futures. En 2021, l'Association canadienne des relations industrielles lui décernait le prix Gérard Dion visant à reconnaître des personnes ou des organisations qui ont marqué le champ des relations industrielles. Tania Saba dirige le pôle du Québec et des communautés francophones du Canada dans le cadre du projet du Portail de connaissances sur les femmes en entrepreneuriat (WEKH) mené par le Diversity Institute de Toronto Metropolitan University dont elle est membre. Elle est membre affiliée au Centre des compétences futures (Future Skills Centre), à l'OBVIA (Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique), au CÉRIUM (Centre d'études internationales de Montréal et au CRIMT (Centre interuniversitaire sur la mondialisation et le travail).

**MARIE-THÉRÈSE CHICHA**, Ph. D, est professeure titulaire à l'École de relations industrielles. Elle a été titulaire de la Chaire en relations ethniques de l'Université de Montréal de 2013 à 2021. Elle est considérée comme experte au Québec, au Canada ainsi qu'à l'international (Organisation internationale du travail) en matière de recherches sur la discrimination systémique ainsi que sur les politiques d'égalité et de gestion de la diversité. Elle a dirigé plusieurs recherches et rédigé plusieurs articles et ouvrages sur la discrimination systémique en emploi, les politiques d'accès à l'égalité, les politiques d'équité salariale, la déqualification des immigrants, les politiques d'immigration et d'intégration en emploi des immigrants, la gestion de la diversité. En reconnaissance de sa contribution scientifique et sociale à la lutte contre les discriminations et pour l'égalité, elle a reçu en 2015, le Prix du Gouverneur général en commémoration de l'affaire « personne »; en 2019, le Prix Acfas Pierre-Dansereau pour l'engagement social; en 2020, le Prix Égalité Thérèse-Casgrain, catégorie Hommage, du Secrétariat à la condition féminine, Gouvernement du Québec; en 2021, le Prix Droits et Libertés de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

**MARIE-ÈVE DUFOUR**, Ph. D, CRHA, est professeure agrégée spécialisée en gestion des ressources humaines à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle est cotitulaire du Centre de recherche en gestion, développement des personnes et des organisations, chercheuse affiliée à la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal, membre associée au Centre de recherche en technologies de l'information et affaires, ainsi que membre du comité scientifique de la Chaire de leadership en enseignement (CLE) en foresterie autochtone. Ses champs d'expertise s'articulent autour des questions de gestion de la diversité, du vieillissement de la main-d'œuvre, de l'employabilité de la main-d'œuvre autochtone, de la transformation des relations d'emploi, de la gestion des carrières, de la transformation numérique,

ainsi que de l'attraction et de la rétention. Elle collabore à plusieurs projets de recherches financés sur des questions liées à l'immigration, à la main-d'œuvre autochtone, à la gestion de la diversité, aux travailleurs et travailleuses âgés et à la transformation numérique. Elle a contribué à plusieurs articles dans des revues scientifiques et des ouvrages collectifs et a participé à plus d'une trentaine de conférences scientifiques et professionnelles. En 2017, un des articles qu'elle a coécrits a reçu la distinction Mention honorable de la division Ressources humaines lors du 45<sup>e</sup> congrès de l'ASAC.

**GAËLLE CACHAT-ROSSET**, Ph. D, CRHA, est professeure adjointe à la Faculté des sciences de l'administration à l'Université Laval. Ses intérêts de recherche portent principalement sur la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) et le développement des compétences individuelles et organisationnelles à l'ère de la transformation numérique. Ses travaux portent en particulier sur le développement d'un climat et de pratiques organisationnelles en faveur de l'EDI d'une part, et sur les impacts du numérique et de l'intelligence artificielle sur l'EDI, son amélioration mais aussi ses angles morts discriminatoires d'autre part. Dans le cadre de ses activités, elle est membre régulière du Centre de recherche en gestion, développement des personnes et des organisations (CerG-DPO), membre affiliée à la Chaire BMO Diversité et Gouvernance de l'Université de Montréal et membre chercheuse associée à l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (OBVIA).

**FELIX BALLESTEROS LEIVA**, Ph. D, est professeur adjoint à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval où il enseigne la gestion des ressources humaines et l'analytique RH. Ses intérêts de recherche et de publication portent sur la gestion de la diversité, la mobilité internationale des travailleurs et des travailleuses et la conciliation travail-famille. Il est chercheur affilié à la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal.

#### ***Avec la collaboration de***

**Sophie Brière**, Ph. D, est professeure titulaire à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle est directrice de l'Institut EDI2 (égalité, diversité inclusion, intersectionnalité). Détentrice d'un doctorat en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP), Sophie Brière est engagée depuis 25 ans sur le thème de l'égalité entre les femmes et les hommes tant au Québec qu'à l'international.

**Isabelle Auclair**, Ph. D, est professeure agrégée à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval où elle donne des cours portant sur les enjeux d'équité, diversité et inclusion en milieu de travail ainsi que sur l'intégration d'une analyse féministe intersectionnelle dans la gestion des projets de développement international. En cohérence avec ses activités d'enseignement, elle est impliquée dans diverses recherches financées s'intéressant entre autres aux rapports sociaux, au continuum des violences genrées et à la place des femmes dans différents secteurs d'emploi. Elle est titulaire de la Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés.

### ***En soutien à la recherche***

- **Valérie Asselin**, chargée de projet, Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal
- **Marion Côte**, professionnelle de recherche, Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal
- **Éléonore Danthine**, étudiante au doctorat, auxiliaire de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal
- **Anne-Marie Ouellet**, étudiante au doctorat, auxiliaire de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal
- **Chelsea Ah-Nen**, étudiante à la maîtrise, auxiliaire de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal
- **Romane Bergeron**, étudiante à la maîtrise, auxiliaire de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal
- **Christine Faulkner-Goyette**, étudiante à la maîtrise, auxiliaire de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal
- **Sandrine Leaticia Bikong**, étudiante à la maîtrise, auxiliaire de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal
- **Véronique Leclerc**, étudiante à la maîtrise, auxiliaire de recherche, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval
- **Samuel Gravel**, étudiant à la maîtrise, auxiliaire de recherche, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval
- **Fabien Maillé-Paulin**, professionnel de recherche, Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal

LES AUTEURS DU RAPPORT	2
LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES TABLEAUX	7
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION	11
<b>I. CONTEXTE DU MANDAT</b>	<b>12</b>
<b>A. Objectifs du mandat</b>	<b>12</b>
<b>B. Législation et règlements applicables à la fonction publique du Québec</b>	<b>14</b>
<b>C. Démarche méthodologique</b>	<b>15</b>
<b>II. FONDEMENTS DE L'INTERVENTION EN EDI</b>	<b>17</b>
<b>A. Paradigmes qui guident l'intervention en EDI</b>	<b>17</b>
a. Différentes approches définissant la vision de l'EDI au sein d'une organisation	17
b. Vers une culture organisationnelle inclusive : définitions et dimensions	18
<b>B. Concepts de gestion faisant partie intégrante des programmes d'EDI</b>	<b>19</b>
a. La justice organisationnelle	19
b. La notion de compétence	20
c. L'intersectionnalité	21
d. Le climat de diversité	21
<b>III. INTERVENTION EN EDI ET CONDITIONS DE SUCCÈS</b>	<b>23</b>
<b>A. Développement de plans d'action en EDI</b>	<b>23</b>
<b>B. Fonctions organisationnelles requises en GÉDI</b>	<b>26</b>
a. Partager la vision et les plans d'action	26
b. Développer l'expertise et programmer la formation en EDI	27
c. Diagnostiquer, mesurer, intervenir et corriger	28
<b>C. Prévention des risques qui entravent les plans d'action en EDI</b>	<b>28</b>
a. Identifier les risques potentiels de l'intervention en EDI	29
b. Intervenir pour prévenir le ressac	31
<b>IV. COMPOSANTES DES PROGRAMMES EN EDI</b>	<b>32</b>
<b>A. Niveau institutionnel et social</b>	<b>32</b>
<b>B. Niveau organisationnel</b>	<b>33</b>
<b>C. Niveau individuel</b>	<b>34</b>
<b>V. FORMES DE DISCRIMINATION ET OBSTACLES EN EMPLOI</b>	<b>35</b>
<b>A. Discrimination en emploi et ses effets</b>	<b>35</b>
a. Les formes de discrimination en emploi	35
b. Les microagressions	36
c. Effets de la discrimination en emploi	38

<b>B. Barrières et obstacles en milieu de travail</b>	<b>39</b>
a. Les types d'obstacles	39
b. Les obstacles dans les processus de dotation	41
c. Les obstacles rencontrés dans les cheminements de carrière	44
<b>VI. RECENSION DES INITIATIVES VISANT UN TRAITEMENT ÉQUITABLE ET LA CORRECTION DES SOUS-REPRÉSENTATIONS</b>	<b>51</b>
<b>A. Mesures d'égalité des chances</b>	<b>51</b>
a. Réviser les processus de dotation	51
b. Réviser les cheminements de carrière et les parcours professionnels	58
<b>B. Mesures de soutien</b>	<b>62</b>
a. Mécanismes de plaintes et ouverture vers le dialogue	62
b. Les mesures d'accommodements et d'aménagement du travail	66
c. Les pratiques de sensibilisation et de communication sur l'EDI	71
<b>C. Mesures de redressement</b>	<b>75</b>
<b>VII. IDENTIFICATION DES OBJECTIFS ET ÉVALUATION DES IMPACTS DES ACTIONS EN EDI</b>	<b>79</b>
<b>A. Les indicateurs visant à mesurer l'atteinte des objectifs d'EDI</b>	<b>79</b>
a. Les indicateurs quantitatifs	79
b. Les indicateurs qualitatifs	81
<b>B. Les moyens visant à mesurer les impacts de la GÉDI</b>	<b>83</b>
a. Les tableaux de bord	83
b. Les enquêtes	83
c. Les entretiens individuels et groupes de discussion	84
<b>CONCLUSION</b>	<b>85</b>
<b>ANNEXE I PORTRAIT STATISTIQUE DES EFFECTIFS DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC EN 2020</b>	<b>86</b>
a. Les femmes dans la fonction publique du Québec	87
b. Les minorités ethniques et visibles dans la fonction publique du Québec	87
c. Les personnes autochtones dans la fonction publique du Québec	88
d. Les personnes handicapées dans la fonction publique du Québec	88
e. Les personnes de 55 ans et plus dans la fonction publique du Québec	88
f. Les personnes neurodivergentes dans la fonction publique du Québec	89
g. Les personnes LGBTQ2S+ dans la fonction publique du Québec	89
<b>LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>91</b>

ANNEXE : Liste de vérification des éléments faisant partie intégrante du développement de programmes en EDI

## Liste des figures

- Figure 1** Les groupes en sous-représentation au sein de la fonction publique auxquels le rapport s'est attardé
- Figure 2** Cadres législatifs en matière d'équité en emploi auxquels sont assujettis les organismes au sein de la fonction publique du Québec
- Figure 3** Les approches en GÉDI selon Ely et Thomas, 2001
- Figure 4** Les quatre dimensions de la justice organisationnelle (figure adaptée de Saba et Dolan, 2021, p. 435)
- Figure 5** Les principales composantes d'un plan d'action en EDI (Saba, 2020b)
- Figure 6** La démarche à suivre pour construire des plans d'action en EDI (Saba, 2021a)
- Figure 7** Les expertises requises dans l'élaboration et la mise en place de plans d'action en EDI (Saba, 2020a)
- Figure 8** Les éléments de risques appliqués aux perceptions lors de l'embauche de personnes immigrantes (figure adaptée de Risberg et Romani, 2021)
- Figure 9** Les risques perçus envers l'embauche de personnes immigrantes (figure adaptée de Risberg et Romani, 2022)
- Figure 10** Des exemples de moyens pour prévenir les sentiments de ressac (Kennedy, 2021; Saba, 2020b)
- Figure 11** Les éléments du niveau institutionnel visés par les interventions en EDI (Saba, 2021a)
- Figure 12** Les composantes organisationnelles visées par les initiatives en EDI (Saba et Dolan, 2021)
- Figure 13** Les éléments du niveau individuel visés par les initiatives en EDI (Saba et Dolan, 2021)
- Figure 14** Les définitions des formes de discriminations en emploi
- Figure 15** Les formes de microagressions (Torino et coll., 2019)
- Figure 16** Modèle illustrant les éléments importants à considérer pour repérer les biais discriminatoires
- Figure 17** Exemples d'indicateurs quantitatifs pour évaluer l'atteinte des objectifs EDI (Roberson, 2006; Saba, 2020b)
- Figure 18** Exemple d'indicateurs qualitatifs pour mesurer le climat de diversité (Hobman et coll., 2004; Kossek et Zonia, 1993; Mor Barak et coll., 1998)
- Figure 19** Exemples d'indicateurs qualitatifs pour évaluer l'atteinte des objectifs en EDI (Jansen et coll., 2014; Roberson, 2006)
- Figure 20** Le processus d'enquête en sept étapes (figure adaptée de Church et Waclawski, 2017)
- Figure 21** Refonte du processus de dotation du SCT (s .d.)

## Liste des tableaux

- Tableau 1** Pourcentage des personnes appartenant à un groupe cible selon la catégorie d'emploi
- Tableau 2** Représentation des groupes visés au Québec selon les catégories professionnelles de regroupement d'emploi en 2019 (CDPDJ, 2020)

## Sommaire

La diversité de la main-d'œuvre au Québec est un sujet au cœur des préoccupations, tant aux niveaux gouvernemental, organisationnel que social. Divers groupes de personnes sont en sous-représentation dans de nombreuses catégories d'emploi, font face à d'importants obstacles pour intégrer le marché du travail, et éprouvent des difficultés à faire progresser leur carrière ainsi qu'à se maintenir en emploi.

L'intervention pour améliorer l'intégration en emploi et l'inclusion des personnes dotées d'une diversité de profils est possible grâce à la saine gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (GÉDI) qui comprend l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action en EDI dans le respect des législations sur l'équité en emploi du Québec.

Au sein de la fonction publique, quatre groupes cibles faisant l'objet d'attention et de mesures particulières sont identifiés. Il s'agit des minorités visibles et ethniques, des personnes autochtones, des anglophones, et des personnes handicapées. En mars 2020, les personnes identifiées comme appartenant à l'un de ces groupes représentaient 15,1 % de l'effectif régulier (SCT, 2020a). Ce rapport porte une attention particulière à neuf groupes sous-représentés. Ont été ajoutées les femmes, les personnes LGBTQ2S+, les personnes de 55 ans et plus et les personnes neurodivergentes.

Les femmes constituent 58,8 % des effectifs de la fonction publique du Québec, leur répartition, en termes de catégories ou types d'emploi ainsi que dans la hiérarchie, est très irrégulière. Les obstacles qu'elles affrontent et les moyens pour corriger les écarts de représentation sont par ailleurs bien documentés. Les personnes de 55 ans et plus représentent près d'un quart des effectifs. Compte tenu du vieillissement de la population et des besoins en main-d'œuvre, des études se sont penchées sur les moyens pour les inciter à prolonger leur vie professionnelle pour continuer de contribuer au développement des organisations. Les effectifs composés de personnes LGBTQ2S+ et de personnes neurodivergentes ne sont pas compilés au sein de la fonction publique du Québec et de manière plus globale. Les recherches sur les obstacles à leur recrutement, leur intégration et leur rétention au sein des organisations sont beaucoup plus limitées.

Pour toutes ces personnes, la discrimination et les obstacles peuvent prendre différentes formes (discriminations directes, indirectes et systémiques, microagressions, racisme, sexisme, etc.) et se produire à différentes étapes du processus de recrutement et d'embauche, dans le processus de cheminement de carrière, ou encore au niveau du climat organisationnel et de la rétention. Rappelons que les membres des groupes visés se retrouvent souvent dans une position d'intersectionnalité de motifs de discrimination et sont confrontés à une double discrimination.

Les préjugés et les stéréotypes constituent des obstacles significatifs et représentent des freins au recrutement et à l'embauche auxquels font face les différents groupes. Les recruteurs ou gestionnaires RH peuvent consciemment ou non être influencés dans leurs choix par des biais qui

nuisent aux personnes issues de groupes sous-représentés, ou dans certaines catégories d'emploi, à la suite de jugements soit sur leurs compétences et qualifications soit sur leur capacité future d'intégration à l'organisation. Il existe également des barrières d'accessibilité tant en matière de visibilité des offres d'emploi (p. ex. : lieu de diffusion des offres, parrainage par connaissance, etc.), qu'en matière de méthodes et pratiques de recrutement (p. ex. : reconnaissance de diplôme et qualification, type d'examen offert pour valider les compétences, etc.). Des possibilités de formation, de mentorat et de suivi de carrière plus limitées et des critères d'évaluation du rendement qui reflètent des biais influencent négativement les progressions à des postes plus élevés. Le manque de modèles à des postes décisionnels occupés par des personnes dotées d'une diversité de profils mène dans certains cas à l'autocensure qui les empêche de postuler à des postes plus élevés.

La GÉDI implique une prise en considération de l'écosystème dans son ensemble afin de pouvoir agir et mettre en place les pratiques adaptées pour chacun des groupes : les obstacles et biais étant identifiés aux niveaux institutionnels, organisationnels et individuels.

La mise en place d'un programme en EDI impose une démarche et l'intégration de composantes essentielles à son succès. Il s'agit d'abord d'intégrer la vision dans la stratégie de l'organisation, de faire le diagnostic de la situation actuelle, de cibler les activités concernées par l'EDI, d'établir les objectifs quantitatifs et qualitatifs, d'identifier les pratiques, ainsi que les parties prenantes qui seront impliquées et imputables, et enfin de dresser les tableaux de bord indispensables au suivi et à la mesure. Le plan d'action et l'implication de l'ensemble des parties prenantes et des fonctions permettront l'implantation du programme au sein de l'organisation.

Les conditions de travail et les situations d'emploi précaires, le manque d'accommodement, le manque de support et de valorisation sont autant de facteurs qui nuisent à la rétention des personnes appartenant aux groupes visés par les mesures d'accès à l'égalité. De plus, le climat de travail entre les employés appartenant aux différents groupes identifiés et ceux n'y appartenant pas semble mettre au jour des tensions et des incompréhensions face aux situations vécues. Cela mène dans certains cas à des situations de discrimination et de harcèlement pouvant conduire à un isolement ou au départ des personnes visées.

Dans la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, les mesures pouvant être mises en place à la suite de l'identification des barrières se regroupent en trois types : les mesures de redressement, les mesures visant l'égalité des chances et les mesures de soutien.

Les mesures de redressement consistent en des mesures essentielles, mais temporaires qui visent à accélérer l'atteinte de l'égalité pour les groupes cibles. Faciliter et réserver des postes aux personnes en sous-représentation, à compétences égales, aidera leur accès au marché de travail et leur avancement professionnel.

La révision des offres d'emploi et du processus de recrutement ressort comme une pratique clé dans les mesures visant l'égalité des chances pour l'ensemble des groupes. Elle vise à réduire les biais existants. La formation de l'ensemble des gestionnaires RH et la sensibilisation de l'ensemble des acteurs impliqués à cette étape sont également des facteurs qui facilitent la compréhension et la reconnaissance des personnes issues de groupes sous-représentés et de leurs enjeux.

De plus, la communication, la mise en visibilité des offres via de nombreux supports et partenariats avec des organismes spécifiques, et la sensibilisation de tous sur la diversité et l'inclusion offre davantage de pouvoir d'attraction pour les organisations. En vue d'appuyer le cheminement de carrière, la communication sur les opportunités, la formation et le suivi ressortent comme des éléments incontournables pour l'ensemble des groupes sous-représentés. Une formation personnalisée et adaptée répondra aux besoins et caractéristiques de chacun et par conséquent à ceux et celles de l'organisation.

Les mesures de soutien, quant à elles, se divisent en trois sous-catégories : les mécanismes de plaintes et l'ouverture au dialogue, les accommodements et les aménagements, et les pratiques de communication et de sensibilisation. De manière générale, l'implication de l'ensemble des membres de l'organisation s'avère essentielle, mais plus particulièrement celle de la haute direction, qui se doit de donner l'exemple. La question de la diversité doit être au cœur des préoccupations et le climat de travail doit refléter le bien-être de tous les employés y compris les membres des groupes cibles. Offrir des accommodements, tels que la flexibilité horaire et l'équilibre travail-famille, des services d'aides de garde ou de transport, des aménagements physiques de l'espace de travail et des conditions, entre autres, favorisera la rétention. Enfin, la sensibilisation et la communication autour des enjeux que vivent les personnes dotées de profils diversifiés sont indispensables pour tous les employés. Des espaces de discussion, des groupes de partages, des journées de sensibilisation culturelles, entre autres, sont autant de moyens de soutenir et de promouvoir l'inclusion et la diversité.

S'appuyer sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permet de s'assurer de l'atteinte des objectifs en EDI. Ces indicateurs peuvent être utilisés pour chacun des types de mesures mentionnés. À titre d'exemple, l'évolution des pourcentages de représentation et de promotion des groupes cibles permet de valider l'efficacité des mesures de redressement et d'égalité des chances. Le taux de roulement, quant à lui, donne des indications sur la satisfaction vis-à-vis des conditions de travail et de la qualité du soutien offert. Les indicateurs qualitatifs permettent d'évaluer la perception qu'ont les employés vis-à-vis l'efficacité et les effets des mesures mises en place.

La construction d'un tableau de bord serait utile pour le suivi de la mise en place des pratiques, programmes ou actions en EDI, pour la mesure des impacts et pour l'application d'actions correctives en temps réel.

## Introduction

Omniprésentes sur la place publique ainsi que dans les discours gouvernementaux et organisationnels, les notions d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) ont gagné en importance au cours des dernières années. Force est de constater que malgré un cadre légal et des initiatives gouvernementales proactives, les objectifs d'équité en matière d'emploi ne sont pas atteints (CDPDJQ, 2020; Chicha et Charest, 2013; Saba, 2019). Les organisations, qu'elles soient assujetties aux différentes obligations en matière d'accès à l'égalité en emploi ou qu'elles aient opté pour l'implantation de programmes volontaires de gestion de la diversité n'atteignent pas les objectifs de représentation des divers groupes qui sont en sous-représentation parmi leurs effectifs.

Compte tenu de l'impératif légal et moral de l'équité en emploi, la gestion de la diversité doit clairement référer aux notions d'équité et d'inclusion. À travers notre rapport, nous y référons comme étant la gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (GÉDI). La GÉDI se définit comme étant l'élaboration et la mise en œuvre « d'actions et d'interventions coordonnées dans le but de créer un environnement qui permettra à toutes les personnes sur le marché du travail d'atteindre leur plein potentiel tout en poursuivant les objectifs de l'organisation » (Saba et Dolan, 2021, p. 561). Les principes, les dispositions et les obligations imposés par les législations en matière d'accès à l'égalité applicables aux divers organismes doivent faire partie intégrante de la GÉDI.

Comme plusieurs organisations, la fonction publique du Québec souhaite placer la GÉDI au cœur de ses priorités, faisant d'elle un des grands axes de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023. La fonction publique du Québec représente le plus grand employeur de la province et compte plus de 60 000 personnes à l'emploi de 77 ministères et organismes, incluant celles employées par l'Assemblée nationale, toutes assujetties à la Loi sur la fonction publique, exception faite du personnel occasionnel (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2021). La GÉDI y représente donc un enjeu de taille.

Le présent rapport de recherche se destine au Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. En se référant aux études scientifiques, publications et documentations pertinentes, il vise à expliquer les fondements et la démarche en EDI, à expliquer les composantes, la structure et le processus d'évaluation de l'intervention en EDI ainsi qu'à documenter les obstacles discriminatoires et les pratiques en matière de GÉDI.

## I. Contexte du mandat

Dans cette section, nous présentons les objectifs du mandat ainsi que le cadre légal en matière d'accès à l'égalité applicable à la fonction publique. Nous expliquons ensuite la démarche que nous avons suivie pour la rédaction du rapport. Afin d'éclairer le contexte du mandat, un portrait statistique des effectifs de la fonction publique du Québec et des taux de représentation est disponible dans l'annexe 1.

### A. Objectifs du mandat

Le rapport de recherche poursuit les objectifs spécifiques suivants :

1. Identifier les biais discriminatoires et les obstacles à l'atteinte des objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), notamment à travers des études ayant examiné le contexte de la fonction publique;
2. Recenser les meilleures pratiques en matière de prévention de la discrimination et de promotion de l'équité et de l'inclusion de manière générale, et celles ayant été jugées comme efficaces dans le secteur public en particulier;
3. Présenter les pratiques spécifiques qui ciblent chacun des groupes sous-représentés et prendre en considération les enjeux d'intersectionnalité;
4. Identifier les conditions et les indicateurs de performance permettant de mesurer l'atteinte des objectifs d'EDI;
5. Proposer des actions concrètes pour appuyer la fonction publique du Québec dans l'atteinte de ses objectifs d'inclusion.

À la demande du Secrétariat du Conseil du trésor, le rapport porte une attention particulière aux neuf groupes visés par des programmes en EDI présentés dans la figure 1 soit :

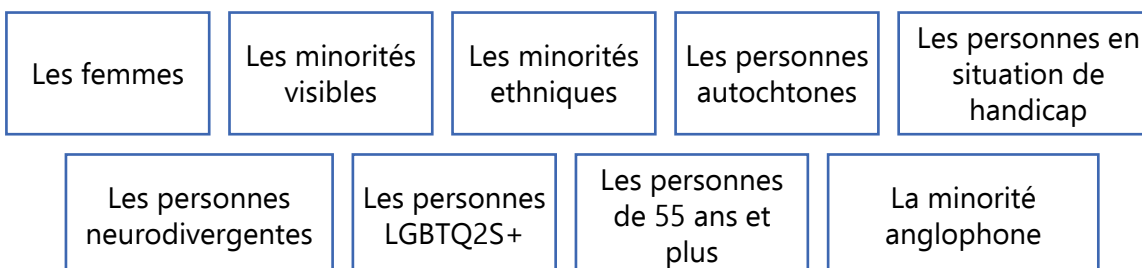


Figure 1 : Les groupes visés par des programmes en EDI au sein de la fonction publique

Dans le cadre de ce rapport, nous reprenons les définitions proposées par L'effectif de la fonction publique du Québec 2020-2021 (SCT, 2020a) pour les *personnes autochtones* (Autochtones dans L'effectif : « les Premières Nations, les Inuits et les Métis du Canada ») et la *minorité anglophone* (Anglophones dans L'effectif : « les personnes dont la langue maternelle est l'anglais »).

Bien que nous reprenions également leur définition, les *minorités visibles* (soit les « personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ») et les *minorités ethniques* (« les personnes dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais et qui font partie d'un groupe autre que celui des autochtones et celui des personnes qui font partie d'une minorité visible ») sont traitées dans ce rapport comme deux groupes distincts.

*Personnes en situation de handicap* – se voulant plus large, la définition de ce groupe désigne le handicap comme « une différence physique, intellectuelle, cognitive, mentale ou sensorielle, un trouble d'apprentissage ou de la communication ou une limitation fonctionnelle, de nature permanente, temporaire ou épisodique, manifeste ou non et dont l'interaction avec la société nuit à la participation pleine et égale de la personne (Diversity Institute, 2021). »

*Personnes neurodivergentes* – introduit par Judy Singer dans les années 1990, le terme « neurodiversité » souligne qu'il existe une diversité des modes de fonctionnement du cerveau humain, des modes de pensée, d'apprentissage et de relations avec les autres (Honeybourne, 2019; Scott *et coll.*, 2015). Ce terme est employé pour qualifier toute personne présentant un mode de fonctionnement cognitif différent, notamment pour celles qui ont reçu un diagnostic psychiatrique (Diener *et coll.*, 2020). Baumer et Frueh (2021) définissent la neurodiversité, comme « l'idée que les gens appréhendent le monde et interagissent avec lui de diverses façons; il n'y a donc pas une "bonne" façon de penser, d'apprendre et d'agir, et les différences ne sont pas perçues comme des déficits. »

L'idée de la neurodiversité vise également à présenter ces différences comme n'étant pas intrinsèquement « mauvaises » ou problématiques; au contraire, elle les traite de manière plus neutre et souligne les nombreuses façons dont la neurodivergence peut être bénéfique. De plus en plus de pathologies, telles que l'autisme, l'hyperactivité et le syndrome bipolaire, sont redéfinies et catégorisées comme des façons différentes d'être, devant être reconnues et prises en considération dans les études. Cette approche cherche ainsi à démedicaliser les pathologies dites mentales en célébrant la diversité des modes de pensée. Aucune information relative aux personnes qui présentent divers modes cognitifs n'a été recueillie au sein de la fonction publique.

Cependant, des données de Statistique Canada montrent l'importance à leur accorder en termes d'intégration au marché du travail. Au Canada, 6,2 millions de Canadiens de plus de 15 ans vivent avec une incapacité (physique, sensorielle, cognitive ou liée à la santé mentale) : 29 % en ont un seul type, 38 % en ont deux ou trois et 33 % en ont quatre ou plus (Statistique Canada, 2018). L'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017 a révélé que 33 % des adultes autistes entre 20 et 64 ans déclarent avoir un emploi, comparativement à 79 % des personnes vivant sans incapacité. Il s'agit d'une augmentation importante par rapport à 2012, où ce taux n'était que de 14,3 %.

**Les personnes LGBTQ2S+** – Nous reprenons pour ce groupe la définition proposée par le Diversity Institute dans le cadre du défi 50-30 (Diversity Institute, 2021).

« L'acronyme LGBTQ2S+ désigne les lesbiennes, les gais, les bisexuels, les transgenres, les queers et les bispirituels, ainsi que les autres membres de la diversité sexuelle et de genre. De nombreux autres acronymes peuvent être utilisés par différentes communautés. Ils peuvent associer des caractéristiques liées au sexe, au genre et à l'orientation sexuelle. Cette combinaison n'est pas nécessairement appropriée dans toutes les circonstances; des limites existent pour tout acronyme destiné à représenter des identités individuelles. On note plusieurs autres acronymes, dont LGBT, LGBTI et 2SLGBTQIA.

Certains portent sur des motifs reconnus dans la législation sur les droits de la personne, tels que l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'expression de l'identité genre ou les caractéristiques sexuelles. Dans certains cas, ces groupes sont identifiés comme des minorités de genre et sexuelles. Ces termes sont globalement destinés à inclure toutes les personnes faisant face à des obstacles à l'emploi et à l'avancement parce qu'elles sont intersexes, non cisgenres et/ou non hétérosexuelles. »

## **B. Législation et règlements applicables à la fonction publique du Québec**

Les législations canadienne et québécoise encadrent à plusieurs niveaux les discriminations dont peuvent être victimes certaines personnes ou des groupes de personnes, en fonction de différents critères. La Charte des droits et libertés de la personne du Québec indique que « Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit » (Article 10<sup>1</sup>).

Au Québec, toutes les lois doivent être conformes aux principes régis par la Charte; par conséquent, les lois auxquelles est soumise la fonction publique du Québec se doivent donc de les respecter. La Loi sur l'administration publique (LAP), ainsi que la Loi sur la fonction publique sont les deux lois applicables à la fonction publique du Québec (Figure 2).

« Le chapitre III de la Loi sur l'administration publique (LAP) indique, aux articles 30 et 31, que le Conseil du trésor (CT) associe les ministères et organismes (MO) dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (LFP) à l'élaboration du cadre de gestion qui leur est applicable » (Commission de la fonction publique du Québec, 2022, p.11). Les politiques de gestion des ressources humaines, définies par le Conseil du trésor, tiennent compte des objectifs de la LFP. De plus, en application de l'article 92 de la Charte « Le gouvernement doit exiger de ses

---

<sup>1</sup> Charte des droits et libertés de la personne, RLRQ c C-12, art 10

ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique l'implantation de programmes d'accès à l'égalité dans le délai qu'il fixe. », il a été inscrit à l'article 35 de la LAP que le Conseil du trésor doit définir les programmes d'accès à l'égalité (Commission de la fonction publique du Québec, 2022, p. 11). « L'égalité d'accès de même que les notions d'impartialité et d'équité des décisions affectant les fonctionnaires font partie de ces principes » que se doit d'appliquer la fonction publique – principes qui sont par ailleurs inscrits dans la LFP (Commission de la fonction publique du Québec, 2022, p.11).

Enfin, « le mode d'organisation des ressources humaines de la fonction publique du Québec établit également, au paragraphe 5 de l'article 3 de la LFP, la notion de contribution optimale de tous les groupes reflétant la diversité de la société québécoise au sein de la fonction publique » (Commission de la fonction publique du Québec, 2022, p. 11).

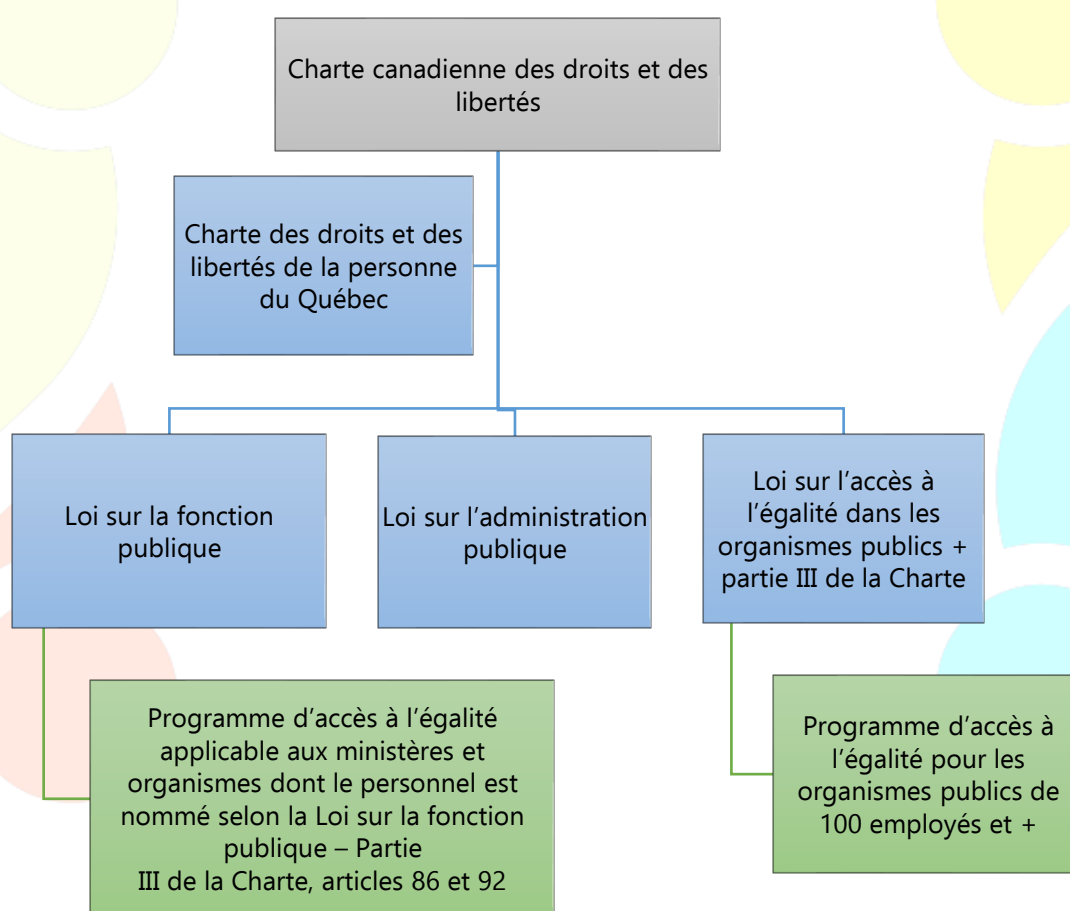


Figure 2 : Cadres législatifs en matière d'égalité en emploi auxquels sont assujettis les organismes publics et la fonction publique du Québec

### C. Démarche méthodologique

Pour répondre aux objectifs de ce rapport, nous avons adopté une stratégie d'enquête mixte combinant la recherche documentaire, la consultation de données secondaires, ainsi qu'une démarche empirique qualitative. Cette stratégie est basée sur une approche « réaliste » en évaluation

des programmes (Pawson *et coll.* 2004). Considérée comme une approche interactionniste, cette approche tient compte de l'importance des contextes et de l'agentivité humaine dans la mise en place et la bonne marche des mécanismes sociaux. Elle présente notamment les avantages d'expliquer les phénomènes dans leur contexte et non uniquement de juger, d'engager les parties prenantes dans la démarche, et d'offrir une alternative au modèle unique de résolution de problème (Pawson *et coll.*, 2004).

La démarche retenue s'est divisée en trois étapes qui se sont déroulées entre janvier 2021 et février 2022.

- ✚ La **première étape** a permis de réaliser une recension des écrits portant sur la problématique à l'étude, et ce, au Canada et à l'étranger (objectifs 1, 2 et 4). Cette recension a été effectuée en mobilisant des ressources universitaires (revues savantes, actes de colloques et de congrès publiés, thèses de doctorat et mémoires de maîtrise, ouvrages scientifiques, etc.), professionnelles (revues professionnelles, publications d'associations sectorielles, etc.), ainsi que gouvernementales (plans d'action, rapports annuels de gestion, programmes d'accès à l'égalité, etc.). Dans cette phase de la recherche, les écrits canadiens, nord-américains et d'ailleurs dans le monde ont été considérés, particulièrement ceux concernant les nations industrialisées, ainsi que ceux des pays ayant légiféré en matière d'égalité et d'équité. Ajoutons qu'une étude récente de l'OCDE portant sur la diversité en milieu de travail, réalisée auprès de 1 000 entreprises, et ce, en collaboration avec la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal, l'Université Paris-Dauphine et l'Ordre des CRHA, a aussi été incluse.
- ✚ La **deuxième étape** s'est attardée à l'identification des pratiques de GÉDI mises en œuvre dans le secteur public, ainsi que les pratiques considérées les plus porteuses à l'égard des groupes spécifiques identifiés (objectifs 1, 2, 3 et 4). Également, certaines pratiques de GÉDI mises en place dans la fonction publique du Québec ont été plus spécifiquement mises en lumière (objectif 5). Une attention a été portée à la considération des enjeux d'intersectionnalité. Des écrits ciblés ont ainsi été regroupés pour réaliser une analyse de type « synthèse réaliste » (Pawson *et coll.*, 2004), qui consiste à évaluer un programme (ici les pratiques de GÉDI spécifiques au secteur public et aux groupes ciblés) à partir de travaux publiés sur sa mise en œuvre et ses résultats, et ce, à la lumière de théories sous-jacentes préalablement identifiées.
- ✚ La **troisième étape** présente une démarche pour développer des plans d'action en EDI qui puissent convenir aux retombées souhaitées, à savoir orienter les travaux futurs en matière de GÉDI, ainsi qu'à rendre les milieux de travail plus inclusifs (objectif 5). La démarche et les principaux concepts pour guider et développer des plans d'action en EDI ont été soumis et testés auprès des parties prenantes de la fonction publique du Québec au cours de trois rencontres.

## II. Fondements de l'intervention en EDI

Tout milieu de travail est propice à l'apparition de phénomènes d'incompréhension et d'iniquité plus ou moins sournois, systémiques et démobilisateurs pour certains de ses membres (Saba et Dolan, 2021). Les théories de la similitude-attraction sont fondées sur la prémisse que les individus se sentent à l'aise dans un groupe constitué de personnes qui leur ressemblent. La similitude sur le plan des valeurs et des caractéristiques démographiques serait un facteur d'efficacité en milieu de travail (Powers, 2018). Par ailleurs, cette attitude qui consiste à privilégier le groupe social auquel on appartient et à en faire le seul modèle de référence exacerbe la méfiance au sein des groupes diversifiés. Les individus ont tendance à ressentir une moindre confiance lorsqu'ils sont en présence d'individus qui diffèrent par le statut, l'origine, l'âge, le sexe ou par toute autre caractéristique personnelle (Tsui *et coll.*, 1992).

Cette section porte sur les divers éléments qui guident l'intervention en EDI, notamment les fondements ainsi que les approches qui définissent la vision ou la stratégie d'EDI d'une organisation; les concepts de gestion et l'application d'une justice organisationnelle aux politiques et aux programmes qui favorisent, au sein de l'organisation, une culture inclusive adéquate reposant sur les compétences; et enfin, la démarche de mise en œuvre d'un projet d'EDI réussi.

### A. Paradigmes qui guident l'intervention en EDI

Les fondements et les approches servent de prémisses à tout développement et implantation d'un programme de Gestion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (GÉDI). Nous les passons en revue.

#### a. Différentes approches définissant la vision de l'EDI au sein d'une organisation

Trois approches résument l'orientation qui guide les actions organisationnelles pour mettre sur pied des plans d'action et implanter des pratiques en faveur de l'EDI (Ely et Thomas, 2001; Saba, 2020a) (Figure 3).

La première approche qui consiste à adopter une démarche d'équité et de lutte à la discrimination est généralement choisie par des dirigeants dans le but de renforcer et de récompenser la juste application des lois, la promotion et l'atteinte de l'égalité de traitement au sein de l'organisation. La culture organisationnelle ancre des valeurs d'équité à travers des codes de conduite, formels et informels, qui sont clairs et sans ambiguïté. Ce paradigme qui vise à promouvoir la diversité au sein d'une organisation véhicule un idéal qui repose sur l'hypothèse implicite que « nous sommes tous semblables » ou « nous aspirons à être tous semblables ». Par une forme d'assimilation, nous souhaitons protéger la culture organisationnelle et nous évitons d'explorer les apports de la diversité pour influencer les façons de travailler plus efficacement, d'apprendre ou de gérer autrement.

Une deuxième approche observée se fonde sur l'acceptation et la valorisation des différences. Sa prémisse est instrumentale; les organisations ont besoin d'une main-d'œuvre plus diversifiée sur le plan démographique pour mieux comprendre, servir, gagner en légitimité et accéder à des consommateurs qui sont eux-mêmes de profils divers. La diversité n'est plus seulement une question d'équité, elle devient une stratégie d'affaires. Parmi ses limites, la diversification de la main-d'œuvre met davantage l'accent sur l'attraction de profils diversifiés sans nécessairement penser à généraliser et à intégrer les compétences acquises dans la mission principale de l'organisation. Les employés issus de la diversité sont également « tagués » en fonction de capacités spécialisées qu'ils auront de la difficulté à dépasser.

La troisième approche vise l'idéal de l'intégration et de l'apprentissage. Elle constitue en quelque sorte un équilibre entre, d'une part, le modèle de la discrimination et de l'équité et, d'autre part, celui de l'accès et de la légitimité. Ayant constaté les limites des deux précédentes approches, les organisations ont constaté qu'elles gagneraient à développer une vision de la diversité plus intégratrice à la fois des valeurs d'équité et de nouvelles perspectives amenées par les employés qui permettraient, une fois intégrées dans la mission de l'organisation, de repenser le travail et de redéfinir les marchés, produits, stratégies, missions et objectifs d'affaires.

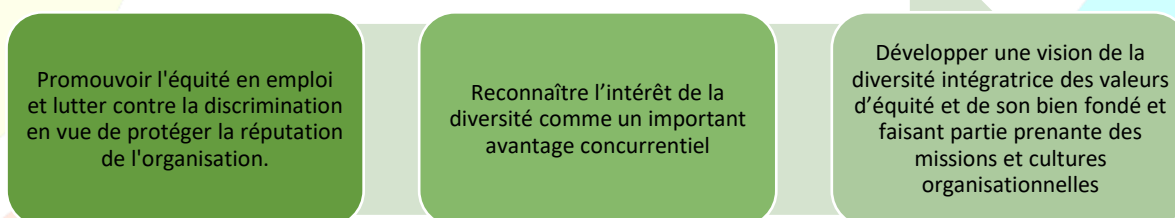


Figure 3 : Les approches en GÉDI selon Ely et Thomas, 2001

L'élaboration de la vision de l'EDI dans toute institution devrait idéalement refléter tant par son libellé que par son plan d'action cette dernière vision intégratrice de la diversité.

### **b. Vers une culture organisationnelle inclusive : définitions et dimensions**

En reprenant les propos de Schein (1992) et de Burack (1991), Byrd et Scott (2018) expliquent que la culture organisationnelle est un amalgame de valeurs et de croyances qui sont partagées par les acteurs d'une même organisation, se manifestant sous différentes formes. La culture organisationnelle est véhiculée par les comportements et les interactions entre les différents acteurs et détermine les actions au sein d'une organisation selon un ensemble de normes et de règles qui lui sont spécifiques.

La culture peut être décrite comme étant le mode de vie d'une organisation et détermine le climat organisationnel (Byrd et Scott, 2018). Le grand enjeu au sein des organisations est de définir

ce qu'est réellement une culture inclusive et d'éviter qu'elle ne soit perçue comme une culture parallèle et distincte dans l'organisation (Saba *et coll.*, 2021). Plutôt, il faut veiller à ce qu'elle se greffe à la culture dominante en intégrant à celle-ci des valeurs d'EDI à travers les politiques, les programmes, les séances de dialogues avec les partenaires, etc.

Souvent accentués par le biais de la culture organisationnelle, les stéréotypes ont un effet sur les politiques, les programmes et les stratégies organisationnelles. Un environnement de travail peut devenir inhospitalier, voire hostile lorsque les membres d'une organisation interagissent en fonction de leurs propres préjugés discriminatoires.

La satisfaction relativement aux conditions de travail joue un rôle important pour façonner la perception des employés quant au climat de travail. Au sein de la fonction publique, des études empiriques qui ont servi à évaluer les impacts de la nouvelle gestion publique sur les conditions de travail et la satisfaction en emploi ont souligné ses carences notamment en termes d'initiatives en faveur de l'EDI et des retombées négatives sur la satisfaction et le bien-être des employés (Jalette *et coll.*, 2012).

En reprenant les propos de Llopis (2017), (cité dans Lundy *et coll.*, 2021), ceux-ci affirment que « la dépendance des RH à l'égard de la gestion des processus compromet les niveaux d'inclusion optimaux ». Même si l'approche managériale de la nouvelle gestion publique (NGP) encourage l'inclusion au sein des organisations, la performance ainsi que la productivité priment sur la satisfaction et le bien-être des employés. L'intensification du travail, qui peut prendre différentes formes (augmentation du volume de travail par la réduction d'effectifs, exigences plus importantes des gestionnaires, complexification des tâches, etc.), est l'aspect le plus souvent invoqué. Dans une enquête réalisée en 2009-2010 auprès de 657 employés des unités administratives de la fonction publique québécoise et dont l'ancienneté moyenne est de 14 ans, Jalette *et coll.* (2012) ont observé que la restructuration de la fonction publique a eu des conséquences néfastes sur la satisfaction et le bien-être des employés, ainsi que sur le climat de travail. Plus précisément, l'enquête a révélé que la restructuration a engendré une détérioration des conditions de travail, dont un accès plus restreint à la permanence, un manque de support pour les employés et des ressources plus limitées.

## **B. Concepts de gestion faisant partie intégrante des programmes d'EDI**

Nous examinons dans cette section quatre concepts centraux à l'EDI. Il s'agit de la justice organisationnelle inhérente à tout processus de gestion, de la notion de compétence, de l'intersectionnalité et du climat de diversité qui constituent des éléments au cœur des programmes d'accès à l'égalité et d'EDI.

### **a. La justice organisationnelle**

La notion de justice organisationnelle, intrinsèquement liée à l'équité, permet aux gestionnaires d'élaborer des politiques et des programmes de gestion des ressources humaines dans lesquels le respect de l'équité sera perçu par les employés (Saba et Dolan, 2021). Englobant quatre

dimensions : distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle, l'application de la justice organisationnelle dans les politiques et les programmes garantira un meilleur succès de leur mise en œuvre (figure 4).

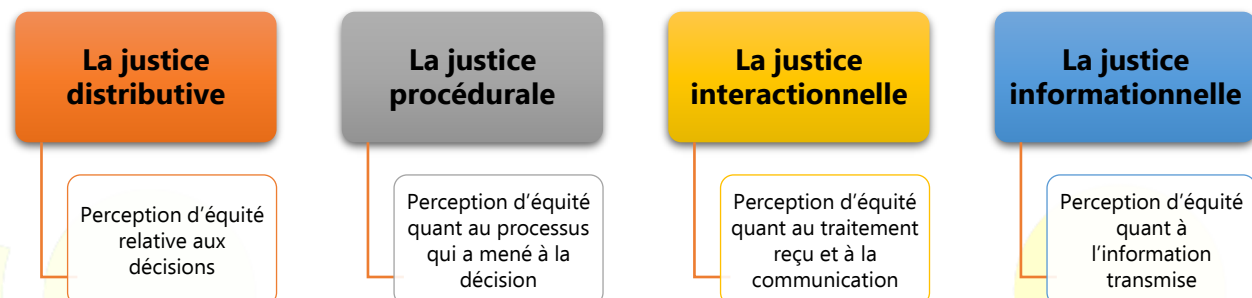


Figure 4 : Les quatre dimensions de la justice organisationnelle (figure adaptée de Saba et Dolan, 2021, p. 435)

### b. La notion de compétence

Plusieurs fausses croyances entourent les programmes d'accès à l'égalité (PAE) et les programmes d'EDI (Chicha, 2020b). Un mythe récurrent est que les quotas liés aux programmes d'accès à l'égalité en emploi seraient purement quantitatifs, donnant ainsi une vision négative des places réservées aux candidats appartenant à l'un des groupes sous-représentés et mettant, par conséquent, leurs compétences en doute (Chicha, 2001; Chicha et Charest, 2013).

Or, Chicha et Charest (2013) affirment :

---

*[qu']un tel système n'existe pas au Québec. Les objectifs de représentation inclus dans un programme d'accès à l'égalité **reposent toujours sur les compétences**. Ces objectifs se basent sur des analyses d'effectif et de disponibilité des membres des groupes cibles compétents ou aptes à acquérir la compétence nécessaire (Chicha et Charest, 2013, p. 75).*

---

Par ailleurs, Chicha et Charest (2013) soulignent que l'expression de « discrimination positive » est à proscrire, car elle alimente un autre mythe qui sous-entend que les programmes d'accès à l'égalité génèrent du favoritisme, créant ainsi de la résistance envers les PAE chez certains employeurs. En s'appuyant sur les propos de Dowd (2009), Chicha et Charest indiquent que la discrimination est foncièrement négative et que celle-ci, par son caractère systémique, engendre de multiples impacts négatifs dans le parcours d'emploi des membres des groupes cibles et ne cause en aucun cas du favoritisme.

Un autre mythe véhicule l'idée que les programmes d'accès à l'égalité nuiraient au principe du « mérite individuel » (Chicha et Charest, 2013). Chicha et Charest rappellent cependant que le

concept même de mérite est loin d'être objectif et que celui-ci génère sans équivoque de la discrimination.

La perpétuation des mythes et des préjugés envers les programmes d'accès à l'égalité a pour incidence de stigmatiser les membres des groupes sous-représentés (Chicha et Charest, 2013). Il est donc important de s'y attaquer en rectifiant les faits.

### **c. L'intersectionnalité<sup>2</sup>**

Les membres des groupes visés peuvent cumuler des caractéristiques qui relèvent simultanément de deux ou plusieurs motifs de discrimination énoncés à l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec. Une telle combinaison de plusieurs motifs de discrimination est désignée sous l'expression de discrimination intersectionnelle (Makonnen, 2002). Ce concept a été initialement forgé par Crenshaw (1993) afin de mieux expliquer la situation des femmes d'origine afro-américaines qui « (...) ne pouvaient se reconnaître dans les obstacles et préjugés auxquels étaient confrontées les femmes blanches, ni dans les obstacles et préjugés que subissaient les hommes noirs. Les discriminations qu'elles rencontraient n'étaient pas la somme des discriminations de sexe et de "race", mais une discrimination d'un troisième type, qualitativement différente, plutôt que quantitativement différente » (Lanquetin, 2009, p. 102).

Ce concept d'intersectionnalité attire l'attention sur le fait que pour comprendre la situation de certains groupes, par exemple les immigrantes handicapées, il ne suffit pas d'additionner les contraintes vécues par les personnes handicapées à celles des femmes en général puis à celle des personnes immigrantes. Le croisement des trois motifs de discrimination crée une situation unique que l'on ne peut résoudre simplement en juxtaposant les mesures prises pour aider séparément chacun de ces trois groupes. Un des intérêts de l'approche intersectionnelle, comme l'observe Makonnen (2002), est d'attirer l'attention sur la situation de petits groupes qui en raison de leur taille ont peu de pouvoir politique et de permettre ainsi d'élaborer des outils et des politiques tenant compte de leurs besoins. L'analyse de la situation des femmes est particulièrement propice à la prise en compte des intersectionnalités : femmes des minorités visibles, autochtones, en situation de handicap, âgées de 55 ans et plus, LGBTQ2S+, notamment.

On doit malheureusement reconnaître qu'aujourd'hui le concept de discrimination intersectionnelle, devenu très populaire, est souvent utilisé à tort par des chercheurs pour désigner simplement l'addition de deux ou plusieurs critères de discrimination. Il est donc nécessaire de faire preuve de prudence dans l'utilisation de cette expression et de ne pas l'appliquer automatiquement dès que l'on observe plus d'un motif de discrimination.

### **d. Le climat de diversité**

Dans une tentative récente de clarifier le concept, Cachat-Rosset *et coll.* (2019) ont défini le climat de diversité comme la perception partagée par les employés des intentions, des programmes, et des attitudes et comportements, en faveur de formes visibles ou invisibles de

---

<sup>2</sup> Cette section reprend en partie plusieurs passages des sources suivantes : Chicha, 2012 et Chicha, 2009.

diversités pertinentes dans le contexte social de l'organisation. Le concept du climat de diversité est ancré dans une approche de structure de système de gestion de la diversité (Arthur et Boyles, 2007; Kulik, 2014) et serait applicable à différents contextes culturels.

Le climat de diversité peut être mesuré à partir de trois dimensions :

- ✚ l' **intentionnalité**, soit l'affirmation explicite par l'organisation de la valeur accordée à la diversité;
- ✚ la **programmation**, soit la mise en œuvre de politiques, processus, procédures organisationnelles pour promouvoir la diversité; et
- ✚ la **praxis**, soit l'adoption d'attitudes et de comportements favorables à la diversité.

Cette vision globale soutient que les messages qui façonnent la perception d'un climat de diversité fort sont exprimés par la voix de la haute direction, mis en œuvre sous forme de programmes formels et manifestés dans les comportements des acteurs de proximité.

Le modèle de Cox (1993) part du principe qu'un climat de diversité élevé est essentiel pour bénéficier des effets positifs de la diversité croissante des équipes de travail, tout en diminuant les difficultés potentielles qu'elle peut générer (Lauring et Selmer, 2011; Reinwald *et coll.*, 2018).

### III. Intervention en EDI et conditions de succès

Cette section s'attarde au développement des plans d'action en EDI, en présente les composantes et la démarche. Elle vise ensuite à identifier les principales fonctions organisationnelles sollicitées dans le cadre de la GÉDI. Nous terminons cette section en examinant les risques et difficultés que soulève l'implantation de plans d'action en EDI lorsque ceux-ci sont développés de manière incohérente ou inadéquate.

#### A. Développement de plans d'action en EDI

Le développement d'un plan d'action précède la mise en place de pratiques de GÉDI. L'objectif est d'offrir à toutes les parties prenantes une vision globale de la dynamique organisationnelle dans laquelle s'insèrent les principes d'EDI, en tenant compte de la structure, de la culture, des aspects financiers et des actions déjà implantées (Saba, 2021a).

À la lumière des fondements et des éléments énoncés dans les parties précédentes, un plan d'action en EDI est constitué des éléments reproduits dans la figure 5.

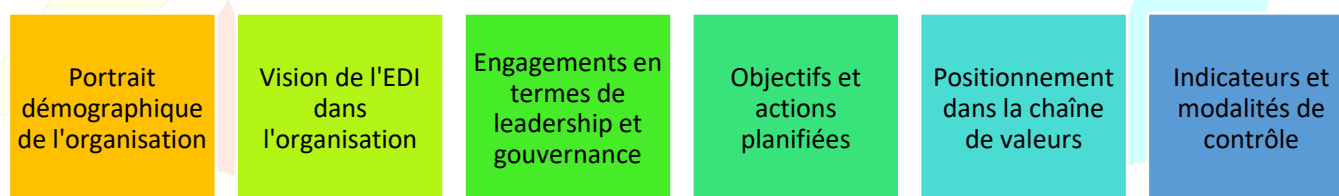


Figure 5 : Les principales composantes d'un plan d'action en EDI (Saba, 2020b)

- ✚ Un plan d'action devrait clairement énoncer la vision de l'EDI au sein de l'organisation et l'intégrer au plan stratégique de celle-ci. Dans l'ensemble des organisations, des engagements en termes de leadership et gouvernance réfèrent aux stratégies mises en place pour accroître la diversité et l'inclusion, particulièrement au sein des équipes de direction.
- ✚ Des objectifs et des actions planifiées en vue de les atteindre sont à prévoir. Il s'agit de viser l'équité et l'inclusion des personnes sous représentées dans les stratégies et les processus de dotation et de cheminement de carrière.
- ✚ Un plan d'action aurait avantage à prendre un engagement en faveur du respect de l'EDI qui va au-delà de l'organisation et qui la positionne dans la chaîne de valeurs. Cela signifie de faire respecter les critères d'EDI auprès des partenaires, des fournisseurs et dans la chaîne d'approvisionnement.

- ✚ Les indicateurs et modalités de contrôle réfèrent aux efforts visant à établir des processus clairs et transparents pour mesurer et suivre l'ensemble des engagements et des actions en EDI au sein de l'organisation.

La construction d'un programme d'EDI comporte plusieurs étapes clés. La figure 6 présente les principales étapes de la démarche à suivre.

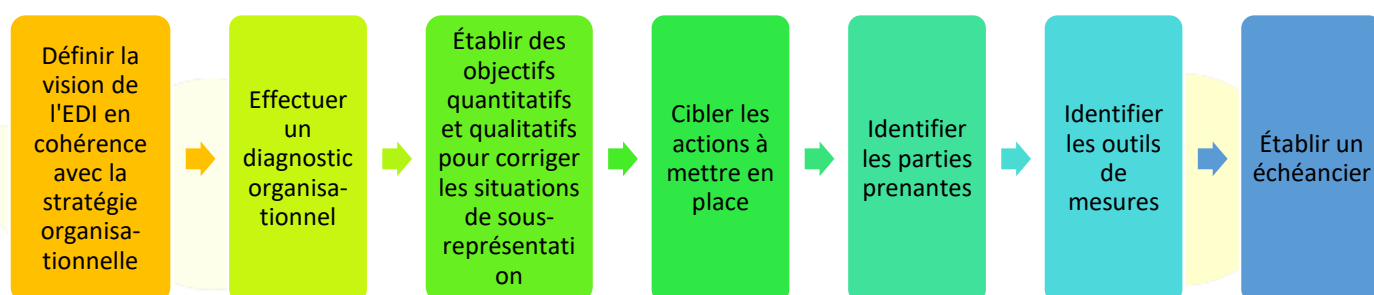


Figure 6 : La démarche à suivre pour construire des plans d'action en EDI (Saba, 2021a)

- ✚ **Étape 1** Définir la vision de l'EDI en cohérence avec la stratégie organisationnelle

La première étape de la démarche de construction d'un programme de GÉDI concerne l'adoption d'une vision globale et intégrée des principes d'EDI dans la stratégie de l'organisation. Les efforts en matière de GÉDI doivent transcender le cadre des préoccupations strictement rattachées aux ressources humaines. La GÉDI se doit d'être un processus à la fois essentiel à la conception et à l'exécution de la stratégie organisationnelle, mais également incorporé à l'ensemble des activités quotidiennes de l'organisation (Cox et Lancefield, 2021). Les principes d'ouverture et de tolérance inhérents à la gestion de l'EDI sont donc tenus de faire partie intégrante de la mission et de la performance de l'organisation (Saba, 2020b).

- ✚ **Étape 2** Effectuer un diagnostic organisationnel

La deuxième étape consiste à recueillir des données sur les caractéristiques démographiques et d'emploi de la main-d'œuvre afin d'identifier certaines tendances et/ou préoccupations en matière de diversité. Les indicateurs et les outils de mesures communiqués dans la section précédente permettent d'évaluer la situation actuelle et de guider cette collecte de données. Ce faisant, le diagnostic donne lieu à une représentation générale du climat de diversité de l'organisation et un portrait global de la diversité à l'intérieur de sa force de travail. C'est donc en fonction des résultats de cette enquête que des cibles et des objectifs clairs pourront être établis.

- ✚ **Étape 3** Établir des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour corriger les situations de sous-représentation

La troisième étape s'assure d'établir des objectifs qualitatifs et quantitatifs relatifs à l'égalité des chances, à l'égalité des résultats et au climat de diversité. Fixer des cibles et des objectifs

qualitatifs motive l'ensemble de l'organisation à respecter ses engagements et à être proactive dans la recherche de solutions concrètes permettant de les atteindre.

✚ **Étape 4** Cibler les actions à mettre en place (mesures de redressement, mesures d'égalité des chances et mesures de soutien)

La quatrième étape repose sur l'identification des pratiques d'EDI et des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs précédemment établis. Elle nécessite un examen systématique des activités favorisant l'accès à l'égalité, comme entre autres le recrutement, la sélection, le cheminement de carrière, la formation. Cet examen est nécessaire à la modification de la composition de la force de travail afin d'obtenir des résultats optimaux pour les groupes sous-représentés, et ce, en ciblant les activités où des efforts supplémentaires sont requis (Jayne et Dipboye, 2004). Cette étape prend en compte les résultats du diagnostic, ainsi que les cibles à atteindre afin de réviser et bonifier les pratiques actuelles. La révision des critères de sélection, du contenu des formations et des programmes de mentorat, entre autres, sont des exemples de pratiques d'EDI pouvant être améliorées, en fonction des besoins et des objectifs organisationnels.

✚ **Étape 5** Identifier les parties prenantes

La cinquième étape désigne les parties responsables de l'application des décisions et de l'atteinte des objectifs établis en faveur de l'EDI. À cet effet, Saba (2020b, p. 29) rappelle que « le soutien des dirigeants et l'imputabilité des preneurs de décision sont des éléments incontournables ». Les dirigeants devraient impérativement prendre position en faveur des objectifs de GÉDI et assumer la responsabilité de la progression vers l'atteinte des objectifs (Cox et Lancefield, 2021). Les syndicats devraient manifester clairement leur appui aux programmes d'accès à l'égalité dans les organismes publics où ils sont représentés, mettre en œuvre des activités de formation et de sensibilisation à l'intention de leurs membres et donner l'exemple en instaurant des programmes d'accès à l'égalité dans leurs propres rangs et pour tous les groupes cibles (Chicha et Charest, 2013, p. 11).

✚ **Étape 6** Identifier la démarche d'évaluation et les outils de mesure

La sixième étape vise la construction de tableaux de bord permettant de mesurer la progression vers l'atteinte des objectifs et le déroulement général de la mise en application des initiatives de GÉDI.

✚ **Étape 7** Établir un échéancier

Un plan d'action porte généralement sur trois ans et, tout comme une planification stratégique, aurait besoin d'une actualisation périodique. À l'intérieur du plan d'action, établir un échéancier permettrait d'en fixer les principaux jalons.

## B. Fonctions organisationnelles requises en GÉDI

Le succès et l'efficacité d'un plan d'action en EDI dépendent de plusieurs fonctions organisationnelles qui devraient être mises à contribution au-delà des expertises en gestion des ressources humaines. La figure 7 reproduit les principales fonctions requises.

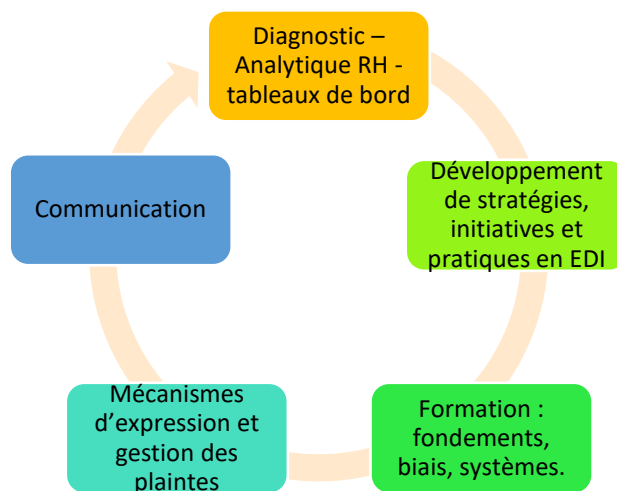


Figure 7 : Les expertises requises dans l'élaboration et la mise en place de plans d'action en EDI (Saba, 2020a)

### a. Partager la vision et les plans d'action

La communication permettant de mettre en avant les valeurs et la vision en matière d'inclusion et de pratiques contre la discrimination est cruciale (Chamberland et Puig, 2015; Cornet et El Abboubi, 2012; Huffman *et coll.*, 2008). À cet effet, l'implication de la haute direction se dote de répercussions favorables grâce à un engagement quotidien et manifeste quant à l'importance accordée au mieux-être, aux saines relations entre les collègues et à l'intégration de tous au sein de l'organisation (Diversity Institute, 2013; Desrosiers, 2019; Chamberland et Puig, 2015). Des objectifs en termes d'atteinte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion clairement énoncés favorisent la réussite des programmes. Lorsqu'ils sont régulièrement revus afin de montrer leur avancement, ils permettent également à toutes les parties prenantes de se sentir impliquées dans la démarche (Lamoureux, 2020; Desrosiers, 2019).

L'amélioration du climat de travail et l'application générale des fondements d'EDI passent par l'efficacité des communications à la fois horizontales et verticales. Dans cette optique, des canaux fonctionnels et un plan de communication cohérent contribuent à une meilleure compréhension et implication des membres de l'organisation (Saba et Dolan, 2021). En effet, les communications verticales descendantes (de la haute direction vers les employés) sont un moyen de refléter une image positive de la diversité et de transmettre l'appui de la haute direction aux pratiques de GÉDI. Par conséquent, la direction doit s'assurer de disposer d'un plan clair sur les moyens de transmission de l'information relative aux initiatives de GÉDI à l'interne. Les communications ascendantes (des employés vers la haute direction) sont également utiles, car elles

permettent aux employés de faire part de leurs besoins, leurs inquiétudes, leurs attentes et leurs suggestions à la direction. La communication horizontale s'intègre ainsi dans un objectif de rétroaction et d'échange où les deux parties partagent des besoins et des conseils quant à l'avenir de l'EDI dans l'organisation (Saba, 2020a).

Il convient d'utiliser des supports de communication inclusifs et sans biais, et ce, tant à l'interne qu'à l'externe (Chamberland et Puig, 2015; RBC, 2018). L'adoption de l'écriture inclusive dans tous les supports, la possibilité d'employer dans les formulaires le sexe « neutre », le terme « parent/parent » et non plus « père et mère », de pouvoir ajouter le « prénom utilisé », ou encore d'ajouter « le ou la partenaire » en s'assurant que tous soient reconnus, font partie de ces mesures (SCT, 2018; Langlais et Regimbal, 2021).

### **b. Développer l'expertise et programmer la formation en EDI**

Comme mentionné dans les sections précédentes, l'élaboration et la participation aux programmes de formation et de sensibilisation constituent une étape déterminante vers la reconnaissance, la compréhension et la valorisation d'une main-d'œuvre diversifiée (Saba et Dolan, 2021). Ainsi, la mise en place d'un programme de formation comportant des informations de première importance sur les biais, les fondements de la GÉDI et les systèmes s'avère indispensable (Saba et Dolan, 2021).

L'appui d'experts dans l'élaboration et l'implantation des programmes en GÉDI garantit le bon déroulement du processus de changement vers une organisation plus juste et inclusive (Saba, 2020a). À cet effet, l'organisation gagne à bénéficier d'un soutien d'experts ayant des connaissances dans le traitement de données et dans le repérage des biais présents dans une variété d'outils de gestion, comme les tests, les procédures, les politiques, les grilles d'évaluation et les systèmes intégrés dans les activités de la fonction RH (Cornet et El Abboubi, 2012). Ce faisant, cette expertise permet d'élaborer des stratégies et des pratiques ciblées visant à lever les barrières discriminatoires (Saba et Dolan, 2021).

L'une des premières conditions pour favoriser la réussite des formations est la sensibilisation à l'importance de développer des connaissances et des compétences en EDI tant auprès des gestionnaires RH que de tous les cadres et employés dans l'organisation. Les formations sont à prévoir à long terme (Lindsey *et coll.*, 2017). La diversification des méthodes de formation et leur adaptation aux personnes qui seront formées s'imposent afin de maximiser la réceptivité des contenus et l'implication dans la formation (Chang *et coll.*, 2019; Lindsey *et coll.*, 2017).

Des exercices spécifiques, notamment se mettre à la place de personnes appartenant à un groupe minoritaire, sont susceptibles d'avoir des résultats positifs sur le long terme (Lindsey *et coll.*, 2017). Parmi les méthodes de formation, le théâtre interactif semble être une méthode prisée permettant de développer des scénarios et jeux de rôles reprenant des situations qui se produisent dans le cadre professionnel (HBR, 2022). Les apprenants peuvent alors se reconnaître dans certaines situations et corriger leur comportement à l'abri du jugement des uns et des autres (HBR, 2022).

Enfin il est nécessaire de faire des suivis et de recueillir des données sur les effets des formations afin d'évaluer leurs retombées et d'apporter les ajustements nécessaires (Chang *et coll.*, 2019)

Récemment, plusieurs études ont rapporté des défaillances des programmes de formation. Certaines formations obligatoires mises en place par les organisations sont perçues par les salariés comme « démoralisantes, désengageantes et frustrantes » (HBR, 2022).

Le format et le contenu des formations, lorsque génériques, ne sont pas nécessairement bien adaptés. Chaque groupe de personnes est différent, une méthode ou un type d'exercice efficace pour les membres d'un groupe ne le sera pas toujours pour un autre, ou ne répondra pas à leurs attentes (Lindsey *et coll.*, 2017). De plus, aborder certaines thématiques de manière frontale dans le cadre du travail peut s'avérer difficile et contreproductif. Le manque d'adaptation au contexte particulier de l'organisation peut fausser les discussions ou l'authenticité des réactions et des comportements (HBR, 2022).

De plus, notons que des études ont montré que même lorsque les personnes qui suivent des formations sur les préjugés où, par exemple, elles apprennent à reconnaître des situations de discriminations, cela ne signifie pas pour autant que la formation va déclencher un réel changement de comportement (Chang *et coll.*, 2019). Le succès des plans d'action en EDI est tributaire de l'application de la démarche dans son ensemble (Saba, 2019)

### **c. Diagnostiquer, mesurer, intervenir et corriger**

La satisfaction au travail est influencée par les relations interpersonnelles qu'entretiennent les employés avec leurs collègues et leur gestionnaire, entre autres. Les différences individuelles sont susceptibles d'être à l'origine de tensions au sein d'une équipe de travail, et peuvent occasionner un climat de travail néfaste pour les employés issus des groupes sous-représentés (Saba et Dolan, 2021). Ainsi, la mise en place de mesures favorisant la communication et la coopération entre les personnes permet d'atténuer les effets inhérents à la perception des différences individuelles et de favoriser un milieu de travail sain. Les pratiques à privilégier sont celles qui éliminent les craintes liées aux situations inconfortables, aux comportements discriminatoires et aux micro-agressions, entre autres. (Saba et Dolan, 2021).

Le suivi des principaux enjeux de GÉDI est consigné par des tableaux de bord qui habilent les professionnels en RH à mesurer et à évaluer les actions mises en œuvre. Le contrôle des effets de ces actions sur le comportement et les connaissances s'effectue à court et à long terme, et ce, au niveau de l'individu, de l'équipe de travail et de l'organisation (Roberson *et coll.*, 2013).

## **C. Prévention des risques qui entravent les plans d'action en EDI**

Dans cette section, nous commençons par identifier les risques qui occasionnent des sentiments de ressac pour rappeler ensuite les éléments les plus importants qui visent à les mitiger. Le sentiment de ressac réfère à une résistance ou à des conflits pouvant découler de

l'incompréhension de l'intervention en EDI ou de la perception d'un risque qui entraînerait une divergence entre l'intention et la mise en pratique.

### a. Identifier les risques potentiels de l'intervention en EDI

Selon la théorie relationnelle du risque, l'impact d'une décision peut être perçu comme un risque pour les personnes affectées par cette décision (Boholm et Corvellec, 2011). Le risque représente une construction sociale dans laquelle trois éléments entrent en jeu (figure 8). Tout d'abord, l'objet à risque est constitué par l'élément ou la décision que l'on souhaite protéger d'une menace extérieure. Ensuite, l'objet à risque est considéré comme la menace elle-même, telle qu'elle est perçue par les personnes affectées par une décision. Finalement, la valeur accordée à l'objet à risque, soit à la menace, détermine l'ampleur du risque tel qu'il est perçu (Risberg et Romani, 2022). La valeur de l'objet à risque est basée sur l'interprétation et la compréhension personnelle de ce qui peut être perçu comme un préjudice, ou à l'inverse comme un avantage ou une ressource importante pour l'organisation (Risberg et Romani, 2022).

La perception du risque peut se dégager lors de la communication d'une décision, si celle-ci est mal comprise. Il convient donc de s'assurer que chaque personne impliquée puisse comprendre les raisons qui sous-tendent la prise d'une décision, les retombées de cette décision sur l'organisation et son influence sur l'évolution de cette dernière. Il ne s'agit pas seulement de convaincre et d'imposer la décision (Boholm et Corvellec, 2011)).

En appliquant cette théorie aux programmes d'EDI, l'importance de la communication et de la compréhension peut notamment se faire ressentir lors de la présentation des programmes élaborés par les spécialistes en gestion des ressources humaines ou de la diversité aux différents responsables hiérarchiques (Soldan et Nankervis, 2014).

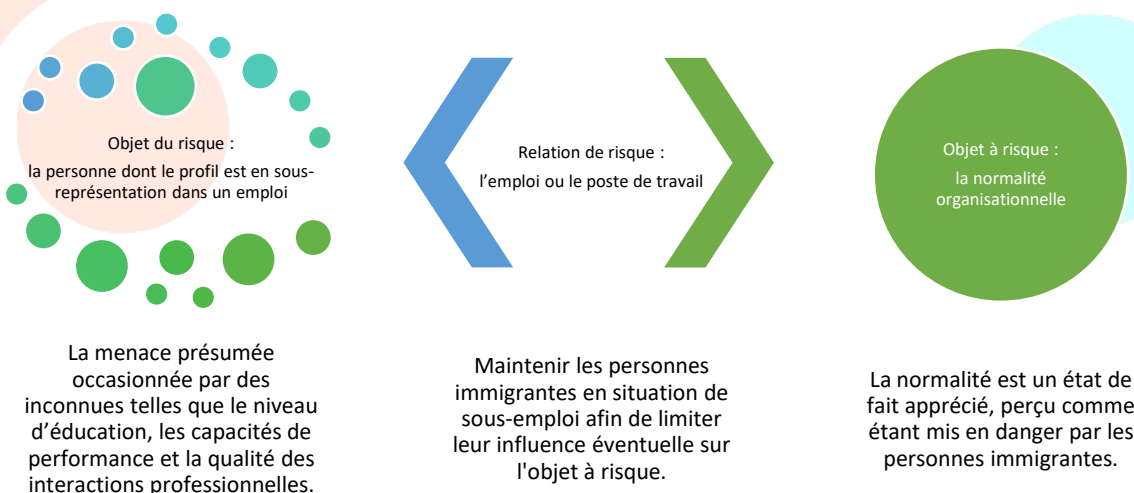


Figure 8 : Les éléments de risques appliqués aux perceptions lors de l'embauche de personnes immigrantes (figure adaptée de Risberg et Romani, 2021)

Des auteurs (tels que Fernando *et coll.*, 2016; Risberg et Romani, 2022) se sont appuyés sur l'exemple de personnes immigrantes hautement qualifiées pour expliquer comment leur intégration sur le marché du travail peut être perçue comme un risque pour certaines organisations et comme une opportunité pour d'autres.

La figure 9 illustre comment le recrutement de personnes immigrantes ou de membres de minorités visibles peut être perçu comme un risque pour la performance organisationnelle (reconnaissance des diplômes et des compétences passées), ou encore pour la « normalité organisationnelle » (culture et valeurs différentes, relations avec les autres groupes pouvant être difficiles, etc.), et implique souvent des conditions de recrutement où les personnes immigrantes doivent faire leurs preuves (stages, formations, etc.) (Risberg et Romani, 2022).

Selon Fernando *et coll.* (2016), les grandes entreprises perçoivent moins de risques à recruter une personne immigrante ou membre d'une minorité visible. En effet, leur plus vaste clientèle est davantage composée d'une diversité de profils. Les établissements de plus grande taille disposent des ressources internes nécessaires pour assurer une formation et une intégration efficaces au sein des équipes, et ce, grâce à une mise en place préalable de mesures favorisant l'inclusion et la diversité culturelle.

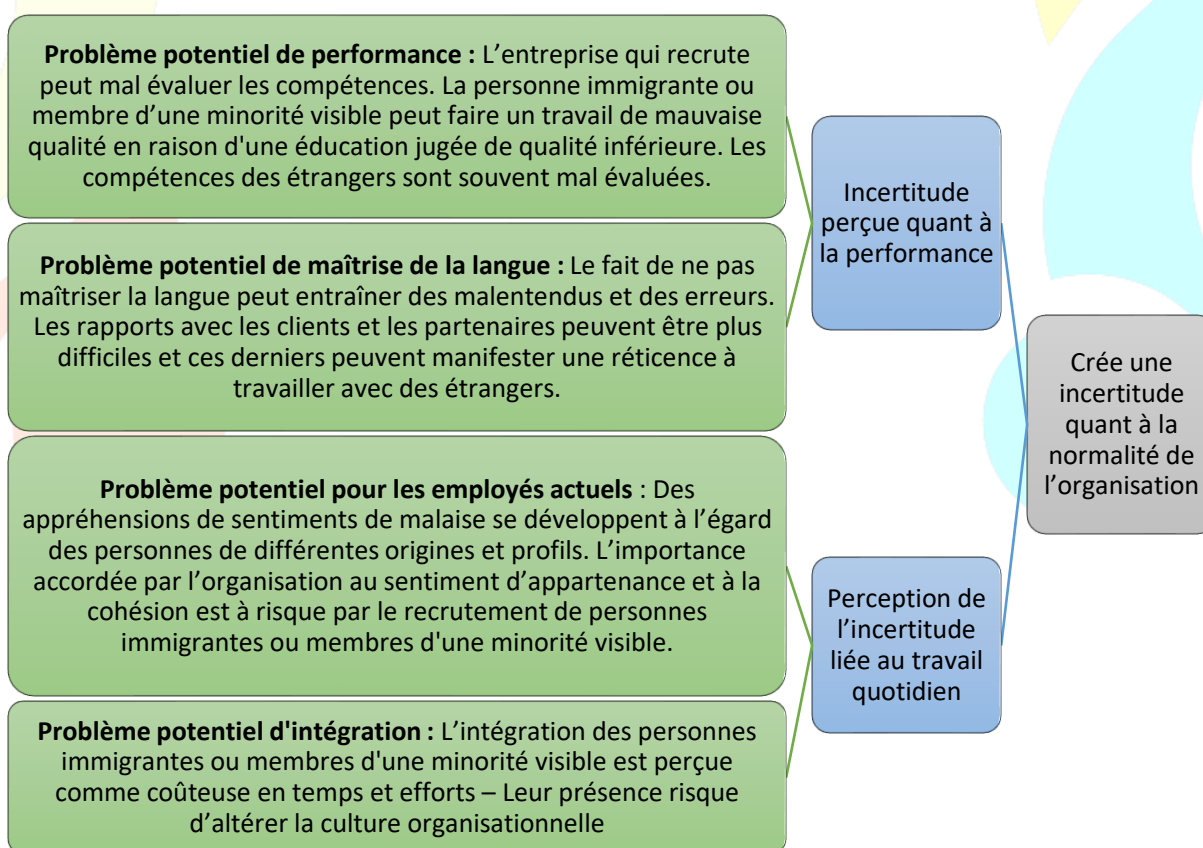


Figure 9 : Les risques perçus envers l'embauche de personnes immigrantes (figure adaptée de Risberg et Romani, 2022)

## b. Intervenir pour prévenir le ressac

Favoriser un contexte de facilitation du changement visant l'atteinte des objectifs en matière d'EDI nécessite une anticipation et une compréhension des sentiments de ressac auxquels peut être confrontée l'organisation (Hill, 2009). Ainsi, le bon déroulement du processus de GÉDI requiert l'adoption de mesures préventives susceptibles d'atténuer les effets néfastes liés à d'éventuelles réactions indésirables.

La figure 10 présente des moyens pouvant prévenir les risques de ressac et de perception négative chez les personnes évoluant au sein de l'organisation.

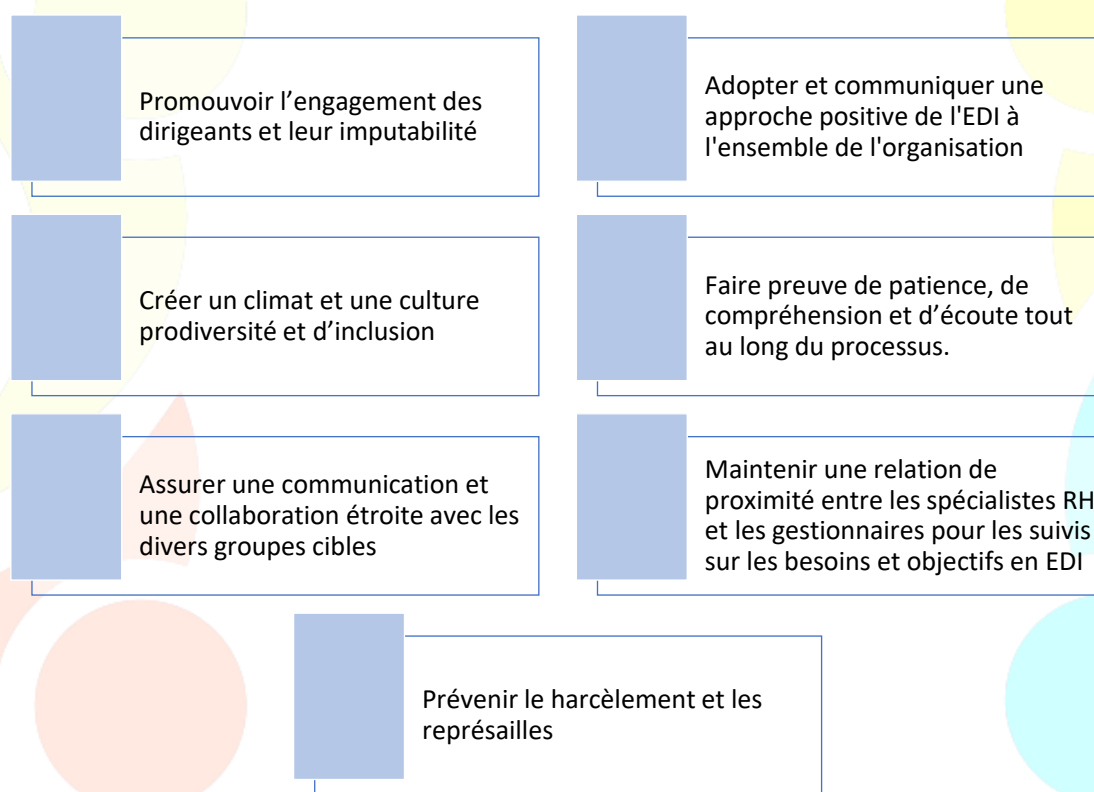


Figure 10 : Des exemples de moyens pour prévenir les sentiments de ressac (Kennedy, 2021; Saba, 2020b)

## IV. Composantes des programmes en EDI

Intervenir en EDI exige de prendre en considération l'ensemble des éléments qui composent l'écosystème lors de l'élaboration de politiques, de programmes, de stratégies et de plans d'action pour corriger les sous-représentations. Les actions doivent cibler les biais et les obstacles présents tant au niveau social, organisationnel qu'individuel.

Cette compréhension des risques de biais qui émanent des trois niveaux de l'écosystème est essentielle à leur détection pour implanter des politiques, des programmes et des actions susceptibles de les corriger. Nous décrivons les éléments importants auxquels les programmes en EDI doivent s'attarder et se référer dans leur développement et qui découlent de chacun des trois niveaux.

### A. Niveau institutionnel et social

Les législations, programmes gouvernementaux ou réglementations en matière d'équité en emploi doivent obligatoirement faire partie intégrante des programmes d'EDI (figure 11). Or, la fonction publique du Québec est assujettie à un cadre légal qui a été détaillé précédemment.



Figure 11 : Les éléments du niveau institutionnel visés par les interventions en EDI (Saba, 2021a)

Les stratégies et plans d'action mis en place doivent absolument tenir compte des dispositions législatives (Charest, Chicha et Tanguay, 2020). En plus des politiques publiques en matière d'emploi et d'accès à l'égalité, le niveau institutionnel ou sociétal inclut les barrières culturelles omniprésentes dans la société, les règles de gouvernance et d'éthique à respecter ainsi que le rôle dans la chaîne de valeur<sup>3</sup>, notamment pour les institutions gouvernementales tenues d'exercer un rôle d'exemplarité dans la société (Saba et Dolan, 2021).

<sup>3</sup> À cet effet, le programme d'obligations contractuelles pourrait constituer une contribution importante.

Les barrières culturelles réfèrent aux stéréotypes qui prédominent et influencent, entre autres, les modèles de représentation que l'on projette par exemple dans les médias. Pensons aux recherches sur les médias sociaux de l'image de l'entrepreneur prospère qui reproduisent à plus de 95 % des portraits d'hommes blancs. Pensons à certaines professions qui demeurent, de nos jours, associées aux hommes ou aux femmes. Ces stéréotypes influencent directement ou indirectement les politiques et programmes qui visent le développement, l'infrastructure et le fonctionnement des systèmes qui intègrent à leur tour les biais discriminatoires (Cukier *et coll.*, 2020).

Détenant un effet de levier significatif, le niveau institutionnel occupe une fonction de gouvernance ainsi qu'un rôle prédominant dans la chaîne de valeurs (Saba et Dolan, 2021). Le déploiement des modèles provient en partie de ce palier de l'écosystème et se concrétise notamment par la mise en œuvre de politiques et de règlements. Exiger des fournisseurs d'avoir à leur tour des programmes en EDI et d'adopter des politiques d'approvisionnement inclusif et social permet de jouer un rôle de leadership en EDI et d'accroître la diversité des fournisseurs ainsi que de donner la possibilité aux entreprises appartenant à des groupes sous-représentés d'avoir un meilleur accès aux marchés publics (Services publics et Approvisionnement Canada, 2022).

## B. Niveau organisationnel

La figure 12 résume les composantes organisationnelles visées par les initiatives en EDI. L'expertise en EDI est requise au niveau organisationnel ainsi, les experts doivent veiller à la mise en place de pratiques qui développent le leadership interne en EDI. Les normes culturelles doivent intégrer des valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion. Au cœur des plans d'action en EDI se trouve la capacité des gestionnaires RH à examiner et rendre compte des effets discriminatoires des pratiques organisationnelles.

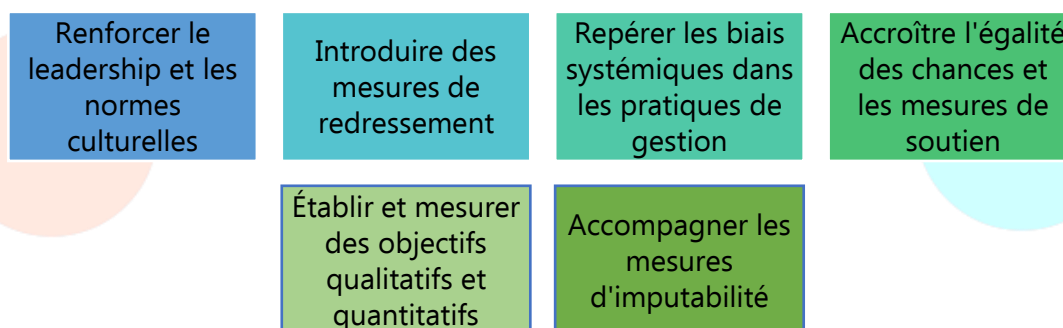


Figure 12 : Les composantes organisationnelles visées par les initiatives en EDI (Saba, 2020)

Tout programme en EDI doit intégrer les exigences découlant des dispositions législatives en matière d'accès à l'égalité qui s'imposent aux organismes de la fonction publique. L'engagement envers l'EDI se traduit par l'instauration d'une culture organisationnelle faisant rayonner les

valeurs de l'EDI et par le développement d'un programme qui introduit des mesures d'égalité des chances, des mesures de soutien et des mesures de redressement, en conformité avec les dispositions de l'article 13 de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.

- ✚ Les mesures visant l'égalité des chances, qui s'adressent à l'ensemble des employés, ont pour objectif d'enrayer les pratiques organisationnelles ayant un effet discriminatoire sur les groupes sous-représentés (Chicha et Charest, 2009).
- ✚ Les mesures de soutien sont destinées à l'ensemble des membres de l'organisation, mais elles sont élaborées pour répondre aux besoins spécifiques des groupes cibles (Chicha et Charest, 2009).
- ✚ Les mesures de redressement visant l'accélération de l'atteinte des objectifs d'égalité pour les membres des groupes cibles sont **essentiels**, mais temporaires. Elles sont inhérentes à un programme d'accès à l'égalité. Celles-ci sont maintenues jusqu'à ce que l'organisation parvienne à atteindre les objectifs quantitatifs qu'elle s'était fixés (Chicha et Charest, 2009). La compétence étant au cœur des programmes d'accès à l'égalité, les mesures de redressement se basent sur le principe qu'à compétences égales, la candidature d'un membre du groupe cible sera celle sélectionnée.

La réussite des programmes d'EDI est tributaire du développement d'indicateurs de mesure et de l'accroissement de l'imputabilité des divers intervenants organisationnels pour mettre en œuvre les mesures en EDI et atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés (Saba et Dolan, 2021).

### C. Niveau individuel

L'EDI étant un engagement collectif, chaque membre de l'organisation devra l'assumer. Il est ainsi primordial de prendre conscience, à l'échelle individuelle, de ses préjugés et des comportements discriminatoires qui en découlent (Saba et Dolan, 2021) (figure 13). L'ensemble des employés est invité à prendre part à cet engagement en créant, entre autres, des plateformes de dialogues et en devenant de véritables agents de changement.

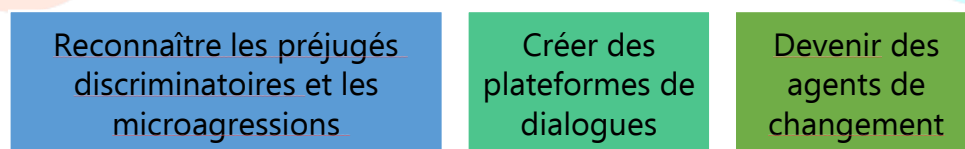


Figure 13 : Les éléments du niveau individuel visés par les initiatives en EDI (Saba, 2020)

## V. Formes de discrimination et obstacles en emploi

Ce bref tour d'horizon montre que la discrimination est un phénomène complexe et multi-dimensionnel. Par ailleurs, il est important de ne pas se limiter à traiter des cas isolés, mais de tenir compte des interactions entre ses différents types, soit les discriminations plus traditionnellement reconnues, mais aussi celles auxquelles des études plus récentes ont référé afin de mieux comprendre leur empreinte durable sur la situation des personnes désavantagées sur le marché de l'emploi.

Dans cette section, sont d'abord présentés les formes de discrimination et leurs effets. Nous nous attardons ensuite aux obstacles discriminatoires en milieu de travail qui enfreignent la dotation et les cheminements de carrière que nous analysons en fonction des groupes visés par les plans d'action en EDI.

### A. Discrimination en emploi et ses effets

#### a. Les formes de discrimination en emploi

Bien que la Cour suprême du Canada se soit prononcée à plusieurs reprises sur les notions de discrimination directe, indirecte et systémique, leurs définitions dans les écrits de chercheurs en sciences sociales, ainsi que chez les praticiens des ressources humaines, revêt encore un certain flou, en particulier pour les notions de discrimination indirecte et de discrimination systémique. Ces deux formes sont parfois considérées comme interchangeable, ce qui peut avoir une incidence sur la formulation des mesures à prendre pour les corriger. La figure 14 présente les définitions des différentes formes de discrimination.

La discrimination directe est celle qui se comprend le plus facilement et qui vient spontanément à l'esprit lorsqu'il est question de discrimination. Il s'agit d'une preuve souvent évidente qu'une personne a été exclue ou désavantagée en raison de l'une de ces caractéristiques. Le lien de cause à effet est généralement clair et l'intention d'exclure ou de nuire est sans ambiguïté. Ce type de discrimination explicite est moins répandu dans les milieux de travail. Malheureusement, sous l'influence de partis politiques d'extrême droite et de certains médias populistes, il semble réapparaître sur la place publique.

La discrimination indirecte réfère à des pratiques ou des règles d'apparence neutre, mais ayant un effet négatif sur certains les membres de certains groupes répondant aux critères de l'article 10 de la Charte. Elle résulte d'un même traitement appliqué à tous les groupes sans tenir compte de leurs caractéristiques (Chicha, 2013). À titre d'exemple, l'exigence de posséder un permis de conducteur de poids lourds afin d'être admissible à un concours de recrutement de chauffeur d'autobus urbain exclut pratiquement les femmes, peu présentes dans l'industrie du camionnage et donc moins susceptibles de détenir un tel permis. Également, le recours à des tests de

personnalité conçus en fonction de la culture du groupe majoritaire sur le marché du travail peut désavantager les candidats issus d'autres cultures.

La discrimination systémique, selon Chicha-Pontbriand (1989; Chicha 2020a), est celle qui exprime le caractère changeant et dynamique de la discrimination selon les contextes historiques et nationaux, l'aspect cumulatif des formes de discrimination qui s'entrecroisent et, également, le fait que le marché du travail n'est pas un espace évoluant en vase clos, mais qu'il est influencé par divers acteurs internes et externes interdépendants.

Directe	Indirecte	Systémique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La discrimination directe consiste à traiter différemment une personne en raison de son appartenance à un groupe démographique, social, linguistique, religieux ou autre, et est interdite par l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec. (CDPDJ, s. d.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La discrimination indirecte réfère à des pratiques ou des règles d'apparence neutre, mais qui ont un effet négatif sur les membres de groupes répondant aux critères de l'article 10 de la Charte. (CDPDJ, s. d.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La discrimination systémique en emploi est une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction, sur le marché du travail, de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non sur les membres des groupes visés par l'article 10 de la Charte (Chicha-Pontbriand 1989, p. 85).</li> </ul>

Figure 14 : Les définitions des formes de discriminations en emploi

## b. Les microagressions

Dans une étude parue en 2007, Sue *et coll.* ont développé le concept de **microagression** et y décrivent ses différentes formes. Les microagressions sont des échanges brefs et quotidiens transmettant des messages dénigrants à des personnes désavantagées sur le marché du travail (Sue *et coll.* 2007). Bien que ces microagressions puissent paraître anodines, leur répétition peut affecter le bien-être mental et physique des personnes qui en sont victimes.

D'après Sue *et coll.* (2007) et Torino *et coll.* (2019), il est possible de distinguer trois types de microagressions, notamment à l'égard des personnes racisées : les microassauts, qui se manifestent par des attaques verbales ou des comportements d'évitement envers les personnes appartenant à un groupe racisé; les microinsultes, qui peuvent être verbales ou comportementales, par exemple en ignorant ouvertement la présence et l'apport des personnes racisées au sein d'une équipe; et enfin, les microinvalidations, qui consistent à nier la réalité d'une personne racisée en lui rappelant, plus ou moins subtilement, son appartenance (figure 15).

Deux éléments sont à prendre en considération lorsque l'on parle de microagressions : l'intention (consciente ou non) et le consensus (interprétation ou perception négative généralisée ou non) (Mekawi et Todd, 2021).

<b>Microassaut</b>	<b>Microinsulte</b>	<b>Microinvalidation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attaques conscientes</li> <li>• Forme la plus délibérée</li> <li>• Insultes ou actions discriminatoires explicites</li> <li>• P. ex. : refus de s'asseoir à côté d'une personne musulmane dans un avion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commentaires subtils dénigrants</li> <li>• Message caché humiliant</li> <li>• P. ex. : « d'où viens-tu vraiment ? »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications qui excluent ou invalident les expériences des personnes</li> <li>• P. ex. : confondre les gens de la même race</li> </ul>

Figure 15 : Les formes de microagressions (Torino et coll., 2019)

Les gestionnaires sont généralement conscients du fait que la discrimination directe est répréhensible et peut donner lieu à des poursuites. Tout au moins, ils savent qu'elle est moins acceptée socialement et qu'elle pourrait nuire à la réputation de leur entreprise. Ce sont alors plutôt des critères de nature subjective qui sont invoqués pour justifier le choix d'exclure la candidature d'une personne appartenant à un groupe sous-représenté.

À titre d'exemple, lors d'un concours de recrutement d'ingénieur, une candidate d'origine asiatique démontre une très grande compétence pour le poste, comparativement à des candidats issus de la majorité. Cependant, au moment de prendre la décision, le recruteur peut, par exemple, accorder une importance prépondérante aux compétences de savoir-être, comme le style de communication, l'expression de la motivation, etc. Sur la base de l'origine de la candidate, il les juge insuffisants dans un environnement de travail très majoritairement blanc et masculin, disqualifiant ainsi la candidature.

Sous des apparences de neutralité par rapport au sexe ou à l'origine ethnique, un recruteur pourrait avoir recours à des critères plus subjectifs — par exemple, pour un poste de cadre supérieur, une communication moins dynamique, un style de leadership trop feutré —, pour exclure un candidat issu d'un groupe sous-représenté, en dépit de ses compétences professionnelles. On qualifie de néosexisme et de néoracisme les comportements ou décisions qui, sous des apparences de neutralité ou d'indifférence à la couleur de peau, dissimulent des préjugés ou des stéréotypes liés au sexe ou à l'origine des personnes (Bonilla-Silva *et coll.*, 2004).

### c. Effets de la discrimination en emploi

Les discriminations directe et indirecte ont longtemps été considérées comme distinctes par les juristes. Toutefois, en 1999, la Cour suprême du Canada a jugé, dans l'arrêt Meiorin<sup>4</sup>, que la frontière entre ces deux formes de discrimination était souvent artificielle. En effet, il est parfois difficile de distinguer une norme ouvertement discriminatoire, d'une norme neutre ayant comme conséquence un effet discriminatoire (Saba, 2021b). Par ce fait même, c'est en utilisant une méthode unifiée, pour mesurer si une norme a des effets différents d'un individu à un autre, que des moyens pourront être pris pour corriger les pratiques discriminatoires. L'imbrication entre ces deux formes est de plus en plus fréquente aujourd'hui, notamment au niveau de la dotation (recrutement, sélection et accueil) au sein des entreprises.

L'intention de nuire est théoriquement absente des situations de discrimination indirecte, qui peut également être le fait de certaines institutions : par exemple, l'inadaptation du système de transport en commun aux besoins des personnes à mobilité réduite les confine parfois à travailler chez elles ou dans certains lieux faciles d'accès, limitant ainsi leurs choix professionnels. Ainsi, les difficultés d'accès aux stations de métro n'ont pas pour objectif de nuire aux personnes en situation de handicap, mais elles le font par ricochet.

#### Conclusions d'une étude réalisée dans la fonction publique fédérale (SCT du Canada, 2019)

- ✚ Dans une enquête effectuée en 2019 par le SCT du Canada auprès de 182 306 personnes à l'emploi de 86 ministères et organismes, 8 % de celles-ci mentionnent avoir vécu de la discrimination dans leurs milieux de travail. Parmi les groupes les plus touchés se retrouvent les personnes handicapées (23 %), les personnes ayant une diversité de genre (20 %), les personnes autochtones (14 %), les minorités visibles (12 %) et les LGBTQ2S+ (11 %).
- ✚ « Les supérieurs (76 %) et les collègues (38 %) sont les sources de discrimination les plus fréquemment citées; le sexe (29 %), l'âge (29 %) et la race (26 %) sont les types de discrimination les plus fréquemment subis; parmi les employés qui ont déclaré avoir été victimes de discrimination, 6 % ont déposé un grief ou une plainte officielle et 49 % n'ont pris aucune mesure; et 10 % des employés ont indiqué qu'ils ont été directement témoins de discrimination au travail au cours des 12 derniers mois (nouvelle question en 2019) ».
- ✚ Dans ce même sondage, 14 % des employés disent avoir été victimes de harcèlement dans leur milieu professionnel durant la dernière année,

<sup>4</sup> Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. British Columbia Government Service Employees' Union, [1999] 3 R.C.S. 3 (« Meiorin »)

dont les personnes handicapées (29 %), les personnes de diversité de genre (29 %), les personnes autochtones (22 %), et les LGBTQ2S+ (17 %). (SCT du Canada, 2019). « Les supérieurs (60 %) et les collègues (51 %) sont les sources de harcèlement les plus fréquemment citées; les commentaires désobligeants (55 %), le traitement injuste (49 %), et être exclu ou ignoré (47 %) sont les formes de harcèlement les plus fréquemment subies; parmi les employés qui ont déclaré avoir été victimes de harcèlement, 7 % ont déposé un grief ou une plainte officielle et 26 % n'ont pris aucune mesure; et 18 % des employés ont indiqué qu'ils ont été directement témoins de harcèlement au travail au cours des 12 derniers mois (nouvelle question en 2019) ».

## B. Barrières et obstacles en milieu de travail

De nombreuses formes de discrimination existent, tant au sein de la société que des organisations. Chaque personne, pour divers motifs, peut être victime de discrimination, ou en être à l'origine de manière plus ou moins consciente. Nous tentons dans un premier temps d'expliquer les types d'obstacles auxquels se heurtent les personnes sous représentées sur le marché du travail pour ensuite les identifier pour chaque groupe à l'étude dans ce rapport.

### a. Les types d'obstacles

Les discriminations peuvent se produire à plusieurs stades de l'entrée et de l'intégration au marché du travail : lors du processus d'embauche et de recrutement, une fois dans l'entreprise, dans le processus de cheminement de carrière et de formation, ou encore de façon plus diffuse selon le climat de diversité qui règne au sein de l'organisation. Chacun des groupes sous-représentés identifiés dans ce rapport est confronté à des barrières et des obstacles qui lui sont spécifiques, bien que certains peuvent être communs à tous ces groupes.

La figure 16 illustre **l'interrelation** entre trois composantes qu'il convient d'examiner dans le cadre de l'implantation de programmes de GÉDI. Il s'agit de repérer les diverses formes de discrimination qui affectent les pratiques, les règles, les comportements, les décisions et les réseaux dans les processus de dotation, les systèmes de cheminement professionnel et le climat organisationnel.

Afin de pouvoir proposer des mesures et des pratiques susceptibles de corriger les sous-représentations de chacun des groupes cibles, les obstacles rencontrés sur le marché du travail et au sein des organisations ont été divisés selon les stades auxquels ils se manifestent, notamment les processus de recrutement et de cheminement de carrière. Aux obstacles répertoriés selon le stade de carrière ont été ajoutées les barrières qui affectent le climat de travail et entravent les efforts de promouvoir une culture plus inclusive.

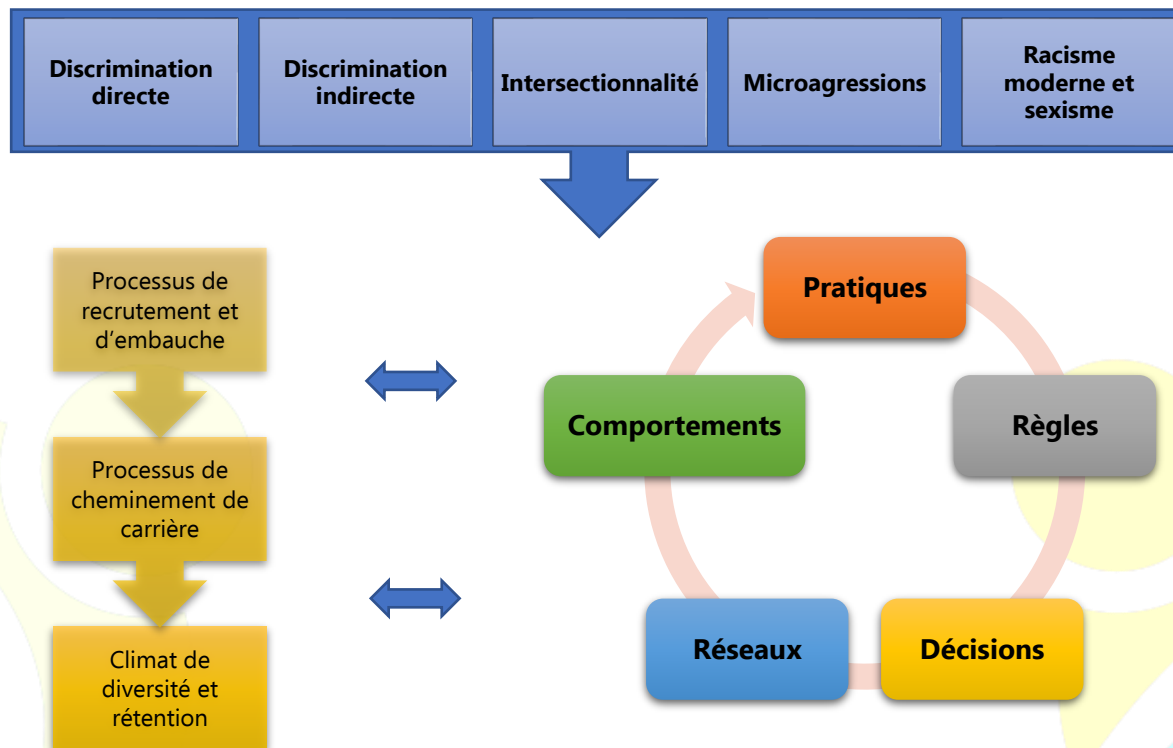


Figure 16 : Modèle illustrant les éléments importants à considérer pour repérer les biais discriminatoires

Considérant l'historique de discrimination vécue par les femmes, les personnes racisées et membres de minorités visibles, les personnes autochtones et les personnes en situation de handicap, les études ayant examiné les formes de discriminations à leur égard, lors des processus de dotation et de cheminement de carrière, sont bien plus nombreuses et étayées. Les personnes neurodivergentes n'ont pas fait l'objet d'études en ce sens. De récentes études se sont penchées sur les obstacles que rencontrent les personnes LGBTQ2S+, les personnes de 55 ans et plus et qui entravent leur accès au marché du travail. Nous tentons de décrire, lorsque possible, les difficultés auxquelles ces personnes sont confrontées et/ou celles applicables à leur situation.

La présentation des obstacles auxquels se heurtent les femmes, les minorités visibles, les personnes autochtones et les personnes en situation de handicap est bien documentée. Par ailleurs, les minorités ethniques sont régulièrement incluses dans le terme « communautés culturelles ». Les obstacles qu'elles rencontrent sont pourtant très différents, et ont été peu documentés à ce jour : les examiner indépendamment des autres groupes auxquels les minorités ethniques sont souvent associées se révèle donc être une démarche essentielle (Chicha et Charest, 2013).

Les stéréotypes et préjugés sont fortement ancrés dans la société. Ils influencent les choix dans les programmes scolaires, collégiaux et universitaires et déterminent par conséquent les qualifications et les choix de carrière (Alkadry et Tower, 2014). Dans cette section, sont examinées les barrières auxquelles les groupes sous-représentés se heurtent lors des processus de dotation et à l'occasion de leur cheminement de carrière.

## **b. Les obstacles dans les processus de dotation**

### **• Les femmes**

Les stéréotypes mènent à considérer certains emplois comme « féminins » ou « masculins », et poussent alors les femmes à se tourner davantage vers certains postes, notamment dans le domaine des soins (Chicha, 2013). Les femmes sont dès lors plus nombreuses à postuler dans certaines catégories d'emploi et à éviter de briguer des postes dans des domaines dans lesquels elles sont sous-représentées.

Il peut arriver que les recruteurs soient eux-mêmes la source de pratiques discriminatoires envers les femmes. Des préjugés peuvent influencer leur choix lors du processus, en estimant par exemple que les femmes seraient plus aptes à être recrutées pour certains emplois considérés comme féminins (Williamson, Colley, Foley et Cooper, 2018).

Certains préjugés et obstacles systémiques sont persistants dans les processus de recrutement, en particulier lors de la présélection et de l'évaluation, une situation qui touche également la fonction publique. Bien que la présélection soit souvent automatisée et basée sur des critères formels considérés comme objectifs, ceux-ci peuvent tout de même mener à des inégalités. En effet, les femmes ont tendance à investir plus de temps dans des activités dites invisibles comparativement aux hommes, ce qui ne permet pas aux femmes d'acquérir les expériences nécessaires à certains emplois (Orupabo et Mangset, 2022).

Les processus de sélection dans la fonction publique, comme dans d'autres grandes entreprises, sont basés sur un système méritocratique développé sur un modèle de mérite masculin, qui de fait reproduit les inégalités de genre présentes dans la société et sur le marché du travail (Orupabo et Mangset, 2022; Milewski, 2004). Par exemple, les retards ou interruptions de carrière pour des raisons familiales que doivent supporter les femmes, les modalités d'accès pour les concours internes, ou encore les conditions d'âge, peuvent générer des inégalités de genre dans la fonction publique (Milewski, 2004).

Les pratiques des organisations sont sujettes à des biais, notamment en ce qui concerne la priorité que les femmes donneraient à la famille et aux enfants plutôt qu'au travail, ce qui peut nuire à l'évaluation de carrière faite par les recruteurs (Cletus *et coll.*, 2018).

### **• Les minorités visibles**

L'un des premiers obstacles auquel font face les minorités visibles dans le processus de recrutement est leur accès aux offres disponibles (Waxin et Panaccio, 2004). Les minorités visibles n'utilisent pas toujours les mêmes réseaux pour leurs démarches de recherche d'emploi que les natifs (Chicha, 2009). À cela s'ajoute le fait que les employeurs ne s'assurent pas toujours que les moyens de communication et de diffusion des offres soient accessibles à tous.

Dans certains processus de recrutement, des stéréotypes et des préjugés sur les compétences et les expériences acquises à l'étranger peuvent nuire à la qualification d'un profil et donc

engendrer de la discrimination envers les minorités visibles (Desrosiers, 2019; Chicha et Deraedt, 2009; Waxin et Panaccio, 2004).

Le contenu des offres peut parfois manquer d'attractivité pour les membres des minorités visibles, ou ceux-ci peuvent ne pas se reconnaître dans les descriptions de poste et par conséquent ne pas postuler (Waxin et Panaccio, 2004).

Tout comme pour les femmes, des obstacles peuvent être rencontrés durant le processus de sélection des personnes qui posent leur candidature. Certains tests peuvent comporter des biais culturels qui auront pour conséquence le traitement inégalitaire de ces dernières (Waxin et Panaccio, 2004).

Comme pour l'évaluation de la candidature d'une femme, les recruteurs peuvent présenter certains préjugés. En raison de ces biais, ils peuvent être amenés à sélectionner ou à écarter des profils en fonction des candidatures qui leur ressemblent ou non, ou encore à juger inférieures celles qui s'éloignent de ce qu'ils connaissent (Chicha, 2002; Chicha et Charest, 2010, Desrosiers, 2019).

- **Les personnes autochtones**

Une étude de Ng et Sears (2015) a montré que les personnes autochtones sont davantage attirées par un emploi dans la fonction publique fédérale que les non-Autochtones. À ce sujet, les valeurs qui retiennent leur intérêt sont l'engagement envers la responsabilité sociale et l'engagement envers la diversité.

Or, malgré cet attrait, la représentation des personnes autochtones est en baisse, notamment à l'étape de la convocation à l'entrevue de recrutement (Commission de la fonction publique du Canada, 2021).

Le faible niveau de scolarité, dû entre autres au manque de financement pour offrir une éducation de qualité dans les réserves, le défaut d'accès à une connexion internet fiable dans les régions éloignées, ou encore les effets collatéraux d'avoir grandi dans des ménages affectés par la pauvreté et le syndrome des pensionnats autochtones, constituent des éléments qui nuisent aux personnes autochtones lors des entrevues et à l'étape de la sélection.

« Des recherches antérieures sur le rendement des candidats autochtones lors des entrevues ont révélé qu'il y avait des facteurs culturels en jeu, dont une hésitation à mettre en valeur leurs réussites personnelles, ce qui peut être interprété par les comités d'entrevue comme un manque de réalisations » (Commission de la fonction publique du Canada, 2021).

Morris (2017) souligne que le manque d'expérience de travail, que ce soit dans la fonction publique ou ailleurs, rend les personnes autochtones moins attractives. Des barrières culturelles entrent en jeu également (Beaudoin *et coll.*, 2021). Par exemple, les candidats autochtones peuvent accorder de la valeur à l'humilité, qui est à l'opposé de la posture qui consiste à « se vendre » (Morris, 2017). La capacité limitée de déplacement et les compétences linguistiques peuvent aussi empêcher des personnes autochtones à se présenter aux entrevues.

L'auto déclaration de l'appartenance à certains groupes, dont les personnes autochtones, est susceptible de produire des données incomplètes ou trompeuses (Masson et van den Berg, 2020), en plus de ne pas permettre de distinguer Inuit et Métis (Morris, 2017).

- **Les personnes en situation de handicap**

Les personnes en situation de handicap se heurtent à des obstacles de recrutement aux étapes d'évaluation des candidatures et de nomination. Les biais et les préjugés étant plus susceptibles d'intervenir dans leur choix à ces étapes qui laissent une grande latitude décisionnelle aux gestionnaires en ressources humaines (Commission de la fonction publique du Canada, 2021).

Les critères d'évaluation ne tiennent pas compte de la situation de handicap, par exemple le type d'examen ou d'entrevue. Lorsque des mesures d'adaptation sont requises et demandées par la personne recrutée, ces démarches n'aboutissent que rarement (Commission de la fonction publique du Canada, 2020).

Un rapport de la fonction publique française révèle que des personnes en situation de handicap, ayant réussi des tests psychotechniques, se sont vu par la suite refuser un poste pour des raisons d'inaptitudes physiques (Direction générale de l'administration et de la fonction publique [DGAFP], 2018).

- **Les personnes neurodivergentes**

Chaque personne neurodivergente présente diverses forces et difficultés qui varient en fonction de sa situation, de ses expériences antérieures, de son degré de confiance, de son niveau de conscience de soi et du soutien qu'elle a reçu par le passé (Khayat-zadeh-Mahani *et coll.*, 2020; Scott *et coll.*, 2015).

Pour les personnes neurodivergentes, les processus de mise en candidature et de recrutement sont souvent longs et stressants, ce qui constitue le principal obstacle à leur intégration au marché du travail (Khayat-zadeh-Mahani *et coll.*, 2020; Kirby et Smith, 2021; Pfeiffer *et coll.*, 2017; Wei *et coll.*, 2018).

Différents types d'obstacles affectent le processus de recrutement de personnes neurodivergentes, en voici des exemples :

- ✚ Être découragées de postuler en raison de la formulation des annonces d'emploi.
- ✚ Manquer de confiance en soi pour postuler un emploi, parfois en raison d'expériences antérieures négatives.
- ✚ Craindre de révéler leurs différences et demander un ajustement raisonnable.
- ✚ Avoir l'impression que les employeurs vont se concentrer sur les aspects négatifs de leurs différences, notamment en raison des ajustements qu'elles pourraient demander.

Au cours des entretiens de sélection, les personnes neurodivergentes peuvent ne pas être à l'aise avec le contact visuel, ou ne pas utiliser des expressions faciales ou des tons de voix

suffisamment variés pour montrer leur intérêt face à un recruteur. La peur d'être trop honnête ou d'avoir besoin de plus de temps pour traiter l'information peut également nuire à ces candidats.

- **Les personnes de 55 ans et plus**

Parmi les préjugés et inquiétudes des employeurs qui peuvent nuire à la sélection de personnes âgées lors du processus de recrutement, on note les incertitudes quant à la durée de l'emploi, à la capacité physique, au niveau d'énergie, aux compétences techniques et informatiques, à la prédisposition à voyager, aux attentes salariales élevées, aux difficultés d'intégration avec un personnel plus jeune, à la résistance au changement et à l'apprentissage de nouvelles choses, ou encore à la réticence à travailler de longues heures ou des heures supplémentaires (Forum fédéral, provincial et territorial [FPT] des ministres responsables des aînés, 2021; Latulippe *et coll.*, 2017; Shahar, 2012). De plus, selon cette même enquête, menée pour le compte de la Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC), les gouvernements, tant fédéral que provincial, seraient les employeurs les moins prédisposés à recruter des personnes de 55 ans et plus (Shahar, 2012).

- **La minorité anglophone**

Selon Cooper *et coll.* (2019), les personnes appartenant aux minorités anglophones au Québec ne sont visées que par très peu de mesures pour favoriser leur accès aux postes dans la fonction publique. Lorsque certaines dispositions ont été prises, celles-ci n'ont pas été maintenues suffisamment longtemps pour que de réelles retombées puissent être observées.

De manière plus générale, les services d'aide à la recherche d'emploi sont limités pour les personnes issues de la communauté anglophone, ce qui rend les emplois moins accessibles aux personnes anglophones (Sénat Canada, 2011)..

Par ailleurs, la barrière de la langue ainsi que la propension des universités anglophones à mettre en avant des programmes et stages d'études liés à l'administration fédérale poussent les jeunes anglophones du Québec à se tourner plus naturellement vers ses postes (Cooper *et coll.*, 2019).

Enfin, les postes bilingues sont peu disponibles dans la fonction publique du Québec. De ce fait, ces postes qui seraient prisés par la communauté anglophone ne sont pas toujours offerts dans des régions où se trouve cette population ni là où les ressources sociales et culturelles sont suffisamment attractives pour déclencher une mobilité pour accéder à ces postes (Cooper *et coll.*, 2019).

### **c. Les obstacles rencontrés dans les cheminements de carrière**

- **Les femmes**

Selon une étude réalisée par le Diversity Institute (2020) au Canada, dans des régions et secteurs d'activités différents, les femmes sont sous-représentées dans les conseils d'administration, avec seulement 40,8 % de femmes, et cette représentation diminue dans les grandes villes.

De plus, les femmes sont davantage présentes (entre 43,1 % et 47,6 %) dans le secteur public (municipal, provincial, volontariat et éducation), que dans le secteur privé (25,3 %) ou encore hospitalier (39,6 %). À Montréal, les femmes sont relativement bien représentées, notamment aux niveaux municipal et provincial (56,9 % et 53,7 %), en comparaison avec les autres grandes villes canadiennes soit 43,7 % et 45,6 % à Toronto ou encore 34,4 % et 45,6 % à Ottawa.

Tous secteurs confondus, les femmes sont sous-représentées dans les emplois à responsabilités et dans les échelons hiérarchiques supérieurs (Coleman, 2020; Hampden, 2015). Les femmes rencontrent des obstacles dans leur développement de carrière qui sont dus notamment au manque de possibilités d'avancement qui s'offrent à elles. Parmi ceux-ci, notons leur accès plus limité aux réseaux formels et informels, le faible support des collègues et par conséquent leur manque de visibilité. À cela, ajoutons les stéréotypes qu'elles internalisent et qui aboutissent à des sentiments de diminution de la confiance en soi ainsi que de faible auto-efficacité, soit le fait de douter de sa capacité à exercer un contrôle sur sa propre motivation, son comportement et son environnement social (Bandura, 1995; Hampden, 2015).

Les femmes sont surreprésentées dans des emplois du marché secondaire, plus précaires, moins qualifiés et moins bien rémunérés (McBride, 2011). Cette segmentation du marché du travail et la difficulté de passer du marché secondaire au marché primaire expliquent les faibles chances offertes aux femmes afin qu'elles puissent progresser dans leur carrière. Les emplois précaires et à temps partiel limitent les possibilités de développement de compétences et les possibilités de progression professionnelle.

Certains auteurs notent que la progression des femmes semble plus problématique dans les organisations dotées d'une lourde bureaucratie dans leur fonctionnement et de nombreux niveaux managériaux (Connell, 2006).

Chicha (1995), avait noté des différences dans l'accès à la formation des travailleuses alors que Monville et Léonard (2008) ont souligné les différences du nombre d'heures de formation entre les hommes et les femmes. Ces disparités attribuables en partie au fait que le « temps libre » des femmes susceptible d'être investi dans de la formation est plus restreint dû aux responsabilités familiales. (Fournier, 2004). Elles ont pour effet de freiner l'accès à l'égalité des travailleuses.

Les femmes sont davantage pénalisées à cause des critères d'évaluation, qui demeurent basés sur un modèle méritocratique masculin, qui, par exemple, associe le dévouement au travail par les longues heures passées au bureau (Coleman, 2020; Milewski, 2004; Orupabo et Mangset, 2022). Encore de nos jours, les femmes consacrent un plus grand nombre d'heures aux responsabilités familiales et domestiques. Elles sont alors vues comme manifestant moins d'engagement envers le travail.

Un autre exemple de critère désavantage les femmes, notamment dans la fonction publique. Il s'agit des conditions d'ancienneté imposées dans les concours pour accéder à des postes de niveau plus élevé. Les femmes, plus susceptibles d'interrompre leur carrière pour des raisons familiales, présentent moins de parcours linéaires et moins d'ancienneté dans les organismes (Gagné, 2021; Milewski, 2004).

- **Les minorités visibles**

Les personnes racisées et appartenant à des minorités visibles sont en plus forte représentation dans des emplois sous-qualifiés et dotés de conditions de travail moins avantageuses, ce qui d'emblée limite leur accès à la formation et les possibilités de développement de leurs compétences (Yoshida et Smith, 2005).

Comme le constate récemment Javdani (2020), les obstacles liés au développement de compétences se répercutent sur les parcours professionnels. Les personnes racisées et appartenant à des minorités visibles rencontrent moins d'occasions de développement de carrière. Cette situation est encore plus difficile pour les femmes racisées ou appartenant à des minorités visibles qui ont moins souvent accès à des opportunités de promotions (Javdani, 2020). L'auteur explique ces résultats en les attribuant aux responsabilités familiales et domestiques qui demeurent principalement celles des femmes.

Les femmes racisées ou appartenant à des minorités visibles qui sont immigrantes sont plus désavantagées sur le marché du travail que celles nées au Canada; ces dernières ayant acquis leurs compétences et leurs connaissances sur le marché du travail canadien (Javdani, 2020).

Yoshida et Smith (2005), constataient que les personnes racisées ont un accès plus faible à la formation même lorsqu'elles occupent des fonctions comparables aux personnes du groupe dominant. L'étude a souligné que malgré le fait que les personnes appartenant à des minorités visibles avaient moins tendance à refuser une occasion de formation que les natifs, il était moins probable qu'elles y aient accès.

Les formations offertes aux personnes racisées et appartenant à des minorités visibles étaient moins longues et moins complètes (Dostie et Javdani, 2020). Ces auteurs ont précisé que l'impact des formations sur les chances de promotion était plus limité pour les personnes racisées et minorités visibles, natives ou non, que pour des personnes blanches faisant partie de la population active, qu'elles soient nées canadiennes ou immigrantes.

Les résultats d'une enquête, menée au sein du SCT par Desrosiers (2019), révélaient que la gestion d'équipe multiculturelle peut entraîner des difficultés liées aux différences dans le style de communication ou de travail. Des tensions ou des incompréhensions peuvent alors nuire à la qualité et à l'avancée des projets au sein des équipes et par conséquent à l'évaluation des membres de l'équipe en vue de leur avancement de carrière. Giscombe (2008) montrait que les tensions au sein des équipes multiculturelles sont susceptibles de provenir directement des gestionnaires qui ne percevaient pas les personnes racisées comme pouvant refléter l'image de l'entreprise.

Les problèmes de discriminations et de harcèlement attribuables aux capacités linguistiques ou à l'accent ou à la religion affectent les cheminements professionnels des personnes dotées de ces différences (Cletus *et coll.*, 2018).

Enfin, l'absence, au sein des organisations, de modèles, de personnes offrant du mentorat ou de personnes-ressources racisés ou appartenant à des minorités visibles nuit à l'avancement de carrière des personnes dotées de profils comparables. Il en découle une prédisposition à

s'autocensurer ou à éviter de se présenter pour une promotion faute de croire à la possibilité d'y accéder (Giscombe, 2008; Javdani, 2020).

- **Les personnes autochtones**

Morris (2017) note à juste titre que les recherches sur les questions de diversité, d'intégration, de développement de carrière et de rétention se sont développées sans tenir compte de la situation particulière des personnes autochtones; ce qui limite nos connaissances sur le sujet.

Au sein de la fonction publique fédérale, le taux de promotion des personnes autochtones est relativement faible, même comparativement aux autres groupes sous-représentés et, notamment lorsqu'il s'agit de postes de direction ou de gestion (Mason et van den Berg, 2020).

Parmi les facteurs qui expliquent ce faible taux, Morris (2017) note les dispositions des conventions collectives qui exigent des années d'ancienneté pour progresser et qui empêchent les personnes autochtones récemment embauchées de poser leur candidature à des postes impliquant une promotion. Les affichages de postes qui se font d'abord à l'interne contraignent les personnes autochtones à postuler à des postes d'accès en bas de l'échelle.

- **Les personnes en situation de handicap**

Selon une étude menée au sein de la fonction publique canadienne, les personnes en situation de handicap ont un taux de promotion relatif plus faible (-7,9 %) que les fonctionnaires appartenant au groupe de référence (Commission de la fonction publique du Canada, 2019).

Cette même étude révèle que les barrières se dressent essentiellement à l'étape des dépôts de candidatures et non à celle de la nomination. Ainsi, les personnes en situation de handicap déposent moins de candidatures. Par ailleurs, le taux de représentation des personnes en situation de handicap lors des nominations est proportionnel aux candidatures reçues (Commission de la fonction publique du Canada, 2019). La Commission estime que soit les personnes en situation de handicap manifestent moins d'intérêt à poser leurs candidatures pour des promotions, soit que le processus les décourage et entrave leur démarche. La Commission a également relevé un taux de promotion plus faible des fonctionnaires qui travaillent dans la région de la Capitale-Nationale en comparaison avec les autres régions du Québec. Les personnes en situation de handicap qui sont plus âgées ont moins de chance d'obtenir une promotion (Commission de la fonction publique du Canada, 2019).

Selon une étude menée par le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada (BAFP), les personnes en situation de handicap font face à plusieurs obstacles en matière d'accommodements sur le lieu de travail qui leur permettraient d'accéder à divers emplois et de bien performer. Tout d'abord, les personnes en situation de handicap sont elles-mêmes réticentes à en faire la demande, par peur de nuire à leur carrière ou à de futures demandes de promotion, d'impacter leur réputation ou de provoquer du harcèlement ou de la discrimination à leur égard (BAFP, 2019).

L'étude du Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique (BAFP) met en lumière une forte insatisfaction envers le processus de demande d'accommodement. Celui-ci apparaît comme long, compliqué et intrusif. En effet, les demandes nécessitent d'être justifiées par de nombreux documents, notamment auprès de médecins, ce qui est perçu comme un manque de confiance et une remise en question de la légitimité de la demande (BAFP, 2019). De plus, les délais entre le dépôt d'une demande et la mise en place des accommodements nécessaires sont parfois très longs et découragent les demandeurs.

Enfin, il semblerait que les personnes en situation de handicap ressentent un manque d'ouverture de la part de certains responsables hiérarchiques en ce qui concerne les mesures d'accommodement, ce à quoi s'ajoute un manque de formation et de ressources pour faciliter leur mise en place (BAFP, 2019).

- **Les personnes neurodivergentes**

Les personnes neurodivergentes peuvent être un véritable atout dans l'exécution des tâches grâce à leurs maintes qualités : efficacité, précision, cohérence, faible taux d'absentéisme, souci du détail, capacité de concentration, mémoire à long terme et grande tolérance aux activités répétitives. Leur intégration dans l'environnement de travail peut représenter un réel défi; les environnements de travail étant généralement conçus pour des modes de pensée et d'action neurotypiques (Baldwin *et coll.*, 2014; Johnson et Joshi, 2016; Khayatzadeh-Mahani *et coll.*, 2020). Des difficultés attribuables à la capacité de communication et à la qualité des relations interpersonnelles se posent au moment d'attirer et de retenir des personnes neurodivergentes (Ohl *et coll.*, 2017; Pfeiffer *et coll.*, 2018).

Chaque interaction dépend du type d'intervenants — clients, gestionnaires et collègues — et revêt des règles propres à la situation pouvant varier d'une organisation à l'autre. S'intégrer à un milieu de travail est donc une activité exigeante pour les personnes neurodivergentes (Lindsay *et coll.*, 2021). Les personnes neurodivergentes peuvent, par exemple, éprouver de la difficulté à participer et à entretenir des conversations et des relations informelles; ce qui peut nuire aux interactions sur le lieu de travail. Elles peuvent aussi ne démontrer aucun intérêt envers ce type de conversation, ce qui peut freiner le développement des liens de familiarité ou de confiance avec les collègues ou les supérieurs (Patton, 2019).

Les personnes neurodivergentes vivent des difficultés associées aux relations sociales qu'elles entretiennent dans les milieux de travail. Les supérieurs et les collègues portent naturellement un jugement sur les comportements de leurs collègues ou de leurs subordonnés. Or, les personnes neurodivergentes sont souvent perçues comme impolies ou affichant ce que d'autres peuvent considérer comme un comportement inapproprié (Hensel, 2017), elles sont particulièrement sujettes aux jugements négatifs de la part de leurs collègues ou de leurs supérieurs; ce qui entrave leur avancement professionnel.

L'environnement physique de travail peut également jouer un rôle important dans l'adaptation des personnes neurodivergentes. Certaines personnes ayant des sursensibilités sensorielles, certains éléments du milieu physique du travail peuvent perturber leur concentration ou leur

performance (Pfeiffer *et coll.*, 2018). À titre d'exemple, elles peuvent être gênées par le désordre, le bruit, les odeurs ou l'éclairage dans leur milieu de travail (Smith et Sharp, 2013). Les mouvements des employés sur le lieu de travail sont susceptibles de rompre la concentration certaines personnes neurodivergentes et de devenir très perturbants. (Kirby et Smith, 2021).

- **Les personnes LGBTQ2S+**

Aucune donnée n'étant disponible sur les personnes issues des communautés LGBTQ2S+ au sein de la fonction publique au Québec, il est difficile de savoir si elles sont confrontées à des obstacles particuliers lors du processus de promotion et de développement de compétences. Des exemples sont toutefois disponibles sur la situation dans la fonction publique à l'étranger.

Au sein de la fonction publique belge, De Biolley *et coll.* (2007) ont souligné la difficulté éprouvée par les agents non hétérosexuels de dévoiler leur sexualité, surtout chez les femmes, ou de faire leur dévoilement au travail. Cette même étude a révélé que des blagues et des termes péjoratifs envers la communauté homosexuelle ou bisexuelle étaient employés sur le lieu de travail. Les hommes étaient plus visés que les femmes par ces formes d'homophobies (De Biolley *et coll.* 2007).

Des écrits récents montrent que les personnes LGBTQ2S+ se heurtent à un plafond de verre lorsqu'il s'agit d'obtenir une promotion et que celui-ci est d'autant plus difficile à percer pour celles étant membres d'une minorité visible (Sandhu, 2021).

- **Les personnes de 55 ans et plus**

La Commission de la fonction publique du Canada a noté une diminution du taux de promotion des fonctionnaires plus âgés (Commission de la fonction publique du Canada, 2019).

Diverses pratiques courantes peuvent nuire aux personnes de 55 ans et plus dans les organisations et ne pas leur prodiguer un environnement et des relations de travail sains. Les préjugés sur les capacités des travailleurs plus âgés, notamment en ce qui a trait à leur maîtrise des nouvelles technologies, à leur rythme de travail ou encore à leur capacité d'apprentissage et d'adaptation dans des contextes de changements organisationnels nuisent à leur maintien en emploi (Latulippe *et coll.*, 2017). Il en découle un manque de valorisation et de soutien de la part de l'employeur, mais également de la part des collègues (Gouvernement du Canada, 2021; Saba, 2014; Venne, 2021). Les incitations à la retraite à défaut d'avoir instauré une culture d'apprentissage pour développer les compétences tout au long de la carrière remettent en question, de manière indue, les capacités des employés plus âgés à pleinement contribuer à leur organisation.

Les préjugés à l'égard des personnes de 55 ans et plus quant à leur disponibilité compte tenu de l'importance accordée à la conciliation travail-vie personnelle, à disposer de temps pour des loisirs et de jouer leur rôle de proches aidant sont persistants (Gouvernement du Canada, 2021). À cela s'ajoute un déficit dans l'implantation de mesures d'accommodement pour assurer des milieux de travail propices au maintien en emploi des personnes plus âgées (Réseau FADOQ, 2018).

Notons que l'âgisme et les formes de discriminations envers les collègues vieillissants sont plus présents chez les plus jeunes personnes et chez les cadres, ce qui affecte inévitablement le climat de travail et les relations avec les collègues (Comité consultatif pour les travailleuses et les travailleurs âgés de 45 ans et plus, 2018).

- **La minorité anglophone**

Alors que les personnes bilingues (anglais et français) sont considérées comme une élite dans les autres provinces canadiennes, pour les anglophones présents au Québec, la barrière de la langue peut parfois donner le sentiment de ne jamais être suffisamment performants ou de ne pas être acceptés à leur juste valeur par les collègues et les supérieurs (CELA, 2018).

Sans que cela soit spécifique à la fonction publique au Québec, les capacités linguistiques constituent un obstacle pour les personnes de la communauté anglophone lorsqu'il s'agit du développement de leurs compétences ou de leur évolution de carrière (PERT, 2020). Le manque d'accessibilité et d'offre de formation linguistique en emploi réduit leurs chances de promotion.

Bien que le niveau de scolarité des jeunes anglophones soit comparable à celui des francophones, Ciamarra *et coll.* (2021) constatent une difficulté à accéder à des postes plus élevés. Le marché du travail devient alors plus attractif à l'extérieur de la province et à l'international, où leurs compétences linguistiques sont perçues plus positivement (Ciamarra *et coll.*, 2021; PERT, 2020).

## VI. Recension des initiatives visant un traitement équitable et la correction des sous-représentations

Dans cette partie du rapport, nous présentons des initiatives en EDI recensées dans divers secteurs ainsi que dans des administrations publiques. Comme expliqué précédemment, nous présentons d'abord les mesures visant l'égalité des chances, pour nous attarder ensuite aux mesures de soutien et terminer avec les mesures de redressement. Nous mettons l'emphase sur les mesures particulières qui ont été recensées dans les écrits en fonction du groupe en sous-représentation auquel elles s'adressent.

### A. Mesures d'égalité des chances

#### a. Réviser les processus de dotation

L'augmentation du nombre de candidatures de personnes sous-représentées dans certaines catégories d'emplois, répond de manière générale, mais également spécifique, au besoin d'assurer une diversité au sein des effectifs. Les organisations doivent ainsi revoir leurs méthodes de recrutement et mettre en place un processus plus ouvert en créant de nouveaux canaux susceptibles de rejoindre des bassins plus diversifiés (Saba et Dolan, 2021). Un contenu d'annonces de postes et de description d'emplois exempts de biais lié au genre, à l'origine ethnique ou sociale, à l'âge ou autres, permet d'éviter que les personnes appartenant à un groupe sous-représenté se sentent exclues dès la diffusion des offres et prédispose les recruteurs à rejoindre leurs intérêts (Chamberland et Puig, 2015; Delgoulet *et coll.*, 2014; Evans *et coll.*, 2014; RBC, 2018; Waxin et Panaccio, 2004).

Les entrevues de sélection constituent fréquemment un obstacle pour certains profils. Les personnes qui recrutent peuvent faire preuve de discrimination ou avoir des préjugés envers certains candidats. Se concentrer sur les compétences et non sur les questions privées ou portant sur la personnalité et se doter de grilles d'entretien structuré pour évaluer les candidatures permet d'éviter certains biais (Saba et Dolan, 2021). Ainsi, les recrutements « à l'aveugle » qui réussissent à dissimuler les noms ou le genre des candidats, ainsi que les recrutements par simulation cherchant à évaluer la capacité d'une personne à faire le travail requis constituent des méthodes de recrutement basées sur les compétences et censées réduire les effets discriminatoires (Emploi et développement social Canada, 2019; Saba, 2020b; SCT, 2020c).

Les tests généralement utilisés par les organisations, tels que les tests psychologiques ou de personnalité, peuvent être empreints de biais et de discriminations puisqu'ils se basent sur des évaluations de candidats dont le profil type en est un qui appartient généralement au groupe majoritaire (Chicha, 2012; Saba et Dolan, 2021). Les tests de compétences qui évaluent les connaissances et les habiletés nécessaires à l'exercice d'un poste sont à privilégier afin d'éviter les biais systémiques.

La mise en place de comités de recrutement composés de membres à profils diversifiés qui sont formés pour reconnaître et corriger les biais et les préjugés existants dans les processus en cours entraîne un certain contrôle permettant d'éviter la reproduction de ces biais à l'avenir (De Groot, 2021; SCT, 2020c).

La conduite systématique des entrevues de départ avec les employés par des personnes ayant une bonne sensibilité culturelle permet une documentation précise des raisons qui engendrent leurs difficultés d'adaptation et d'intégration et par conséquent, de corriger les actions en vue des prochains recrutements.

Pour avoir revisité l'ensemble de son processus d'embauche, et ce, de l'étape d'affichage à la prise de décision, l'entreprise Énergir a été lauréate du Prix Droits et Libertés de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse en 2020 (CDPDJ, 2021). Grâce aux changements apportés, l'entreprise vise à diminuer les discriminations, augmenter son effectif féminin et avoir une meilleure représentativité des femmes dans les métiers non traditionnels. L'entreprise a aussi mis en place un comité de la condition féminine (CDPDJ, 2021).

- **Les femmes**

Certaines pratiques, plus spécifiques aux femmes, recensées dans les écrits permettent de limiter les effets discriminatoires dans les processus de recrutement. Nous en présentons les plus courantes.

À titre d'exemple, la fonction publique australienne a proposé de travailler avec les gestionnaires RH afin d'expliquer les obligations légales et les principes de « mérite » dans le processus de recrutement (Williamson *et coll.*, 2018).

L'identification d'emplois à prédominance masculine dans les organisations permet de cibler des stratégies pour corriger les sous-représentations à ces postes (Connell, 2006). À titre d'exemple, la BMO a dédié un site Web aux postes de conseiller en placement afin de susciter l'intérêt des femmes à ce type d'emplois. Des campagnes de recrutement ciblaient spécifiquement les femmes sur les campus afin de les sensibiliser et de les attirer vers ce type d'emploi (BMO, 2020). Des pratiques similaires sont mises en place au sein des Forces armées américaines qui, pour inciter les femmes à postuler, ont organisé une campagne de communication s'appuyant sur l'expérience de femmes qui y occupent des postes stratégiques. Cela a permis à la fois de mettre en avant les femmes ayant déjà réussi au sein des effectifs, mais également de montrer l'exemple et les possibilités de carrière (Yu, 2018).

- **Les minorités visibles**

Des partenariats avec différentes organisations à but non lucratif, associations et services communautaires améliorent l'accès aux offres d'emplois par l'élargissement et la diversification des moyens de leurs diffusions (Waxin et Panaccio, 2004). Des collaborations avec des associations étudiantes qui représentent des diversités de profils étudiants ou directement avec les collèges et les universités constituent des avenues pour élargir les bassins de recrutement lors des journées carrières ou des forums d'emploi et exprimer plus manifestement l'intérêt de la fonction publique dans la diversification des profils au sein de ses effectifs (SCT, 2018b; Waxin et Panaccio, 2004).

Lors des entretiens de sélection, les personnes membres de minorités visibles doivent être bien identifiées auprès des personnes chargées du recrutement afin qu'elles y prêtent une attention particulière (Waxin et Panaccio, 2004). Il sera ainsi possible d'évaluer si les méthodes de recrutement ont pu attirer et/ou retenir des candidatures à profils diversifiés.

En plus de recourir à des comités ou à plusieurs personnes lors des entretiens de sélection, la présence d'une personne influente, appartenant à des minorités visibles et capable d'identifier les biais sera d'autant plus bénéfique à un processus plus juste et équitable (SCT, 2018b).

Il convient d'éviter le recours à des systèmes de recommandations et de références qui entraîne souvent un effet « miroir » dans le recrutement et diminue les chances de recrutement des personnes immigrantes ou appartenant à des minorités visibles (Chicha, 2012; Waxin et Panaccio, 2004). Les méthodes de recrutement qui visent une meilleure diffusion des offres d'emploi ou celles qui évitent de rendre l'embauche conditionnelle au statut d'immigration sont plus propices au recrutement de personnes immigrantes ou membres de minorités visibles. Des efforts en vue de faciliter la reconnaissance des diplômes ainsi que l'évaluation des titres de compétences et de l'expérience des minorités visibles nouvellement arrivées au pays se sont avérés nécessaires pour éviter l'exclusion de certains profils lors de la sélection (SCT, 2020c; Chicha et Deraedt, 2009).

Des programmes de recrutement qui ciblent explicitement les personnes immigrantes et/ou membres de minorités visibles et les invitent à postuler permettent d'offrir à des groupes en sous-représentation l'opportunité d'avoir une première expérience sur le marché du travail et de se conformer aux exigences de reconnaissance professionnelle, le cas échéant (CDPDJ, 2021; Gouvernement du Manitoba, s. d. a; Ville de Montréal, 2021a)

- **Les minorités ethniques**

Les initiatives mises en place pour favoriser le recrutement de personnes membres de minorités visibles sont également applicables aux minorités ethniques. L'utilisation d'un « français international », c'est-à-dire sans référence à des expressions locales permet une meilleure compréhension des offres d'emploi par toutes les personnes et plus spécifiquement celles dont la langue maternelle ou d'usage n'est ni le français, ni l'anglais (SCT, 2018b).

## • Les personnes autochtones

Afin d'aider au processus de recrutement des personnes autochtones, la formation et la sensibilisation aux questions culturelles liées à l'embauche des personnes s'imposent, et ce, auprès de l'ensemble des parties prenantes et principalement auprès des gestionnaires RH.

Les descriptions d'emploi et les affichages de poste, notamment dans les bureaux régionaux des zones qui comprennent de larges populations autochtones, doivent refléter une prise en compte de l'expérience et de la connaissance de la culture et de la langue autochtone locale (Beaudoin *et coll.* 2022; Commission de développement économique des premières nations du Québec et du Labrador [CDRHPNQ], 2019).

Morris (2017) exprime l'importance de créer de nouvelles catégories d'emploi dans lesquelles les connaissances culturelles et linguistiques font partie des qualifications essentielles. La diversification des sources de recrutement aura avantage à s'adapter aux us et coutumes des personnes autochtones (Desrochers-Arsenault *et coll.*, 2022). Parmi les initiatives recensées, notons la participation à des foires d'emploi organisées par Services aux Autochtones Canada, la production de courtes vidéos de recrutement, la diffusion des offres d'emploi sur différentes plateformes comme les médias sociaux, YouTube, les médias autochtones dont APTN; l'affichage des offres d'emplois sur des sites d'emplois destinés aux personnes autochtones, comme Canadian Indigenous Peoples Job Seekers Portal (Indigenous Link Careers, 2022), Indigenouscanada.org (2018), Emplois au gouvernement du Canada pour les Autochtones (2022) ainsi que les centres d'emploi autochtones.

Morris (2017) identifie des pratiques à mettre en place lors des entretiens de sélection. Parmi celles-ci :

- ✚ Faire appel à un membre de la communauté autochtone pour accompagner la personne chargée de l'entrevue;
- ✚ Faire en sorte que la personne chargée de l'entrevue ait une connaissance des contextes et des réalités autochtones;
- ✚ Prêter attention au niveau de contact visuel;
- ✚ Respecter le rythme de déroulement de l'entrevue;
- ✚ Prononcer correctement les noms des communautés.

Le renforcement de l'adéquation entre les compétences des personnes autochtones et les besoins du marché du travail peut se faire à travers divers partenariats avec les différentes parties prenantes. En outre, il est possible de tailler des programmes sur mesure pour les personnes autochtones dans le but d'accélérer leur acquisition d'expérience.

Parmi les initiatives d'intérêt, notons, par exemple, que les Forces armées canadiennes offrent trois programmes : le Programme d'enrôlement des Autochtones des Forces armées canadiennes, le Programme d'initiation au leadership à l'intention des Autochtones, les Programmes d'instruction d'été (Gouvernement du Canada, s.d.). Les institutions d'enseignement représentent

une ressource importante susceptible de favoriser l'accès à des emplois dans la fonction publique par l'entremise de stages et par le développement d'un réseau de contacts entre les directions RH et les responsables de programmes. Les collaborations avec les syndicats permettront d'intégrer dans les conventions collectives des conditions d'embauche et de progression de carrière favorables aux personnes autochtones.

Au Québec, notons les initiatives d'employabilité menées par la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec, le Programme Autochtone en milieu urbain : Mes forces, mes compétences, qui est le fruit d'une collaboration entre le Regroupement des centres d'amitié autochtone du Québec (RCAAQ) et le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS); le projet Nika mené par le Conseil du patronat du Québec en collaboration avec entre autres le RCAAQ qui favorise l'embauche et l'intégration des personnes autochtones dans les entreprises québécoises tout en proposant un service d'accompagnement et de formation tant pour les travailleurs que les employeurs (AXTRA, 2020; RCAAQ, s.d.).

Mené et financé à près de 5 millions, de dollars, par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits (PAPNI) a pour objectif de favoriser l'accès à un premier emploi et au maintien en poste des personnes autochtones, mais également d'inciter les employeurs à recruter les personnes issues de ce groupe minoritaire en proposant un soutien financier (MTESS, s.d.).

- **Les personnes en situation de handicap**

L'élargissement des bassins de candidatures pour attirer des personnes en situation de handicap passe également par des partenariats avec des organismes soutenant les personnes ayant une incapacité (Comité consultatif Personnes handicapées, 2021). Notons à cet égard le Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH), un réseau qui regroupe 25 organismes favorisant l'intégration et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap (ROSEPH, s. d.).

L'utilisation de différents supports lors de l'affichage des offres d'emploi élargirait l'accessibilité des personnes handicapées (p. ex. : traduction en braille pour les personnes avec un déficit visuel) (SCT, 2019).

Les programmes de recrutement et de stages spécialement adaptés aux personnes en situation de handicap constituent des moyens efficaces d'accroître l'accès à divers emplois. À titre d'exemple, la Ville de Montréal, lauréate du Prix Droits et Libertés de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse en 2020, propose des programmes d'intégration en emploi aux personnes éprouvant de la difficulté à travailler dans leur domaine de formation, l'un de ces programmes est destiné aux personnes en situation de handicap (CDPDJ, 2021). Le programme d'intégration en emploi Tremplin-Travail Personnes Handicapées propose un stage rémunéré de six (6) mois comprenant un parrainage professionnel au sein de la Ville de Montréal, et ce, dans différents domaines d'emploi (Ville de Montréal, 2021a).

Une adaptation des examens, évaluations ou étapes subséquentes du processus de dotation aux besoins particuliers des personnes handicapées aiderait autant à l'attraction des compétences

qu'à leur embauche (SCT, 2019). À titre d'exemple, notons l'importance de mieux encadrer la période d'accueil et de la prolonger afin d'assurer une intégration plus réussie et durable, autant pour le nouvel employé que pour le reste de l'équipe (Desrosiers, 2019).

Le gouvernement du Manitoba a instauré un programme d'aide professionnelle pour les personnes en situation de handicap souhaitant travailler au sein de la fonction publique. Ce programme permet d'offrir une expérience de travail dans divers types de postes (selon les besoins des ministères, la formation et les compétences des candidats) et comprend une orientation, une formation, un soutien pour le développement professionnel, le logement lié à l'emploi ainsi qu'un contrat de travail à durée déterminée (Gouvernement du Manitoba, s. d. b).

#### • Les personnes neurodivergentes

Le recours à un modèle générique pour décrire les offres d'emploi n'est pas toujours adapté aux personnes neurodivergentes (Kirby et Smith, 2021). L'utilisation de termes clairs et d'informations explicites pour rédiger une description précise de l'offre, reflétant le plus fidèlement possible ce qui est attendu, est importante. Honeybourne (2019) et Kirby et Smith (2021) offrent des conseils pratiques pour rédiger une offre d'emploi qui soit attrayante pour les personnes neurodivergentes. Parmi ceux-ci :

- ✚ Éviter les superlatifs tels que « leader mondial », « leader de classe mondiale », « leader de l'industrie », ainsi que les mots pouvant avoir une double signification (p. ex. : rythme rapide, flexible, dynamique, opportunités de croissance). Il est préférable d'utiliser des mots simples pouvant être compris par tous.
- ✚ Vérifier la police de caractères, la lisibilité et éviter que les images masquent les mots. Si des images sont utilisées, il est préférable d'en faire une brève description pour que la personne puisse en comprendre la signification au besoin.
- ✚ Être précis, se limiter aux principales exigences du poste et en réduire le nombre. De manière générale, les principales tâches et responsabilités du poste doivent être claires et concises.

Lors du processus de recrutement de personnes neurodivergentes, une vigilance est également nécessaire, notamment lorsqu'il y a des formulaires à remplir. À titre d'exemple, les antécédents professionnels sont souvent atypiques et plus difficiles à décrire (Honeybourne, 2019). Certaines personnes ont pu être victimes de harcèlement ou de discrimination dans des fonctions antérieures, les amenant à quitter leur emploi prématurément, parfois sans avoir obtenu de références professionnelles (Pfeiffer *et coll.*, 2017).

Si le processus de recrutement prévoit le dépôt d'une lettre de motivation ou d'un curriculum vitae, il serait souhaitable de donner autant d'informations que possible pour en guider la structure. Il est aussi préférable d'éviter les questions d'autoportrait telles qu'« expliquez pourquoi vous seriez le candidat idéal pour ce poste ». Des questions plus précises sur l'expérience et les compétences antérieures pourront être posées lors de l'entretien.

Les entrevues de sélection soulèvent certains défis importants autant pour les personnes neurodivergentes que pour les recruteurs. Honeybourne (2019) suggère de communiquer toutes les informations nécessaires en amont en décrivant la structure de la journée et ce à quoi le candidat doit s'attendre. En cas de test pratique ou écrit, il faut demander à la personne si un accommodement sera nécessaire. Lors de l'entretien, s'assurer que l'environnement sensoriel (p. ex. : lumière, bruits, etc.) est adéquat et mettre le candidat à l'aise en l'invitant à prendre son temps pour répondre aux questions posées. Les questions ont intérêt à être formulées dans un langage facile à comprendre. Idéalement, il serait important de préciser la quantité d'information à fournir, ou au moins indiquer une quantité approximative de mots ou d'indiquer le temps de parole attendu. Enfin, il est préférable de rester vigilant et de ne pas faire de blagues, accabler de sarcasmes ou utiliser des mots pouvant avoir un double sens, qui pourraient être mal compris ou mal interprétés.

Les recruteurs doivent se méfier du biais de la première impression, car les schémas de contact visuel et de mouvement peuvent être plus atypiques qu'à l'habitude, la nervosité et l'anxiété pouvant être accentuées par le contexte.

- **Les personnes LGBTQ2S+**

Le processus de recrutement sera plus attractif lorsque l'engagement et le support aux personnes issues d'une minorité sexuelle sont clairement affichés sur le site internet (Huffman *et coll.*, 2008). Il peut également être envisagé d'avoir une personne-ressource afin de faire une évaluation complète du processus de dotation afin de s'assurer qu'aucun biais ou préjugé ne vienne nuire au recrutement des personnes LGBTQ2S+ (RBC, 2018). Lors du processus d'embauche, l'Organisation internationale du travail recommande par ailleurs de choisir une méthode de recrutement par simulation plutôt que des entrevues, et ce, afin de réduire les biais et de favoriser la rétention des profils (ILO, 2015).

- **La minorité anglophone**

Le repérage des régions ou zones où la communauté anglophone est concentrée permettrait de s'assurer que les offres d'emplois seraient plus susceptibles d'être transmises aux membres de cette minorité (Cooper *et coll.*, 2019). Également, on pourrait cibler certains postes et en faire la promotion auprès des minorités anglophones afin de les attirer davantage vers la fonction publique québécoise (PERT, 2020). Le gouvernement du Canada recommandait en 2018 de créer un fonds de financement pour développer l'accès à l'emploi chez les jeunes anglophones à l'extérieur de Montréal (Gouvernement du Canada, 2018).

## b. Réviser les cheminements de carrière et les parcours professionnels

Des entretiens individuels effectués sur une base régulière permettent d'évaluer l'évolution de carrière et, notamment les besoins en développement de carrière des personnes sous-représentées dans certains emplois (Saba, 2020b). Les gestionnaires, formés en ce sens, seraient en mesure d'identifier à cette occasion les différents obstacles que ces personnes rencontrent dans leur cheminement professionnel ainsi que les besoins en formation et d'y donner suite afin d'accélérer l'avancement de carrière de celles-ci.

À cela, il est possible d'ajouter des programmes de mentorat ou de coaching afin de guider les membres des groupes cibles dans leur développement, d'avoir un système de rétroactions régulier, d'offrir des opportunités de réseautage, tant en interne qu'avec des organismes externes (Evans *et coll.*, 2014; Emploi et Développement social Canada, 2019).

Le parrainage est une des composantes du mentorat, qui grâce à la position et au réseau d'influence du mentor vise à mettre en avant le profil du protégé afin d'offrir des opportunités d'avancement de carrière de manière accélérée (Randel *et coll.*, 2021). Le rôle du parrainage revient alors davantage à ouvrir des portes et permettre la visibilité de nouveaux profils, et non seulement à donner de la rétroaction et des conseils (Ibarra *et coll.*, 2010).

Parmi les initiatives plus récentes, le concept « d'alliance inclusive<sup>5</sup> » consiste pour une personne appartenant à un groupe majoritaire à s'engager et à agir de manière concrète pour soutenir un groupe minoritaire (Gates *et coll.*, 2021). De telles actions peuvent être davantage favorables si elles remettent en question les normes et les conduites qui vont à l'encontre des principes d'inclusion et de diversité, et si elles font partie d'un ensemble de changements structurels et politiques dans la société (Emploi et développement social Canada, 2019; Fletcher et Marvell, 2021).

Pour faciliter le recours au concept d'« alliance inclusive » dans le cadre de l'intervention en EDI, Fletcher et Marvell soulignent l'importance de respecter un ensemble de conditions favorables au renforcement des interventions en EDI. Notons l'importance d'un climat de diversité et d'inclusion qui soit partagé et renforcé par les membres de l'organisation, la révision des pratiques de recrutement, de promotion et de gestion des talents, non seulement pour accroître la diversité et l'égalité des chances, mais aussi pour renforcer le traitement équitable et le sentiment d'appartenance.

Le gouvernement du Manitoba a mis sur pied un programme de perfectionnement des employés issus de la diversité. Ce programme de formation de 12 mois s'adresse aux employés permanents de la fonction publique souhaitant un avancement professionnel (minorités visibles, Autochtones et personnes handicapées) (Gouvernement du Manitoba, s. d. a).

---

<sup>5</sup> Traduction libre du concept de « Allyship »

- **Les femmes**

Les études sont nombreuses à montrer l'importance des représentations et de la promotion de modèles publicisant le portrait de femmes ayant obtenu des postes stratégiques dans les organisations. Les femmes sont ainsi incitées à être proactives dans leur cheminement professionnel et à annoncer leurs intérêts à de l'avancement lorsque des occasions se présentent (Evans *et coll.*, 2014; Williamson *et coll.*, 2018). Afin de favoriser la progression de carrière, les conditions d'évolution et d'octroi de primes sont à réévaluer pour valider si elles ont été accordées en fonction des caractéristiques des emplois et non de la personne qui occupe le poste (Jayatilake *et coll.* 2013).

L'offre de formations qui vont au-delà de celles propres au poste occupé peut être bénéfique et accroître les compétences en vue d'un avancement de carrière et un positionnement à des postes de direction. Pensons aux formations qui visent le développement de compétences managériales et de leadership et qui visent à augmenter la confiance en soi (Jayatilake *et coll.* 2013). De tels programmes peuvent permettre de planifier la relève et de créer un bassin de futures candidatures de femmes (Saba, 2020b).

Selon Ibarra *et coll.* (2010), les femmes sont généralement moins soutenues par un parrainage que par un mentorat et sont donc relativement moins promues que les hommes. Il est par ailleurs noté par Hewlett (2013) que du côté du parrain, le protégé est souvent un investissement pouvant avoir des bénéfices pour sa propre carrière. Le parrain tire profit de la performance et des résultats de son protégé (Hewlett *et coll.* 2010). Soutenir et promouvoir le parrainage tout en respectant les conditions d'équité mèneraient à une plus grande diversité à tous les niveaux hiérarchiques (Randel *et coll.*, 2021).

La fonction publique française a mis en place une politique de retour à l'emploi après un congé de maternité afin de s'assurer que la progression de carrière ne soit pas affectée. Elle a également promulgué un décret selon lequel il serait discriminatoire de considérer la situation familiale comme un critère de choix dans le cheminement de carrière et la progression (ministère de l'Action et des comptes publics, 2018). Enfin, des entretiens professionnels sont offerts à toute personne qui reprend son emploi après une longue période d'absence, comme un congé de maternité, parental, d'éducation, de soutien familial, ou encore d'adoption, afin d'évaluer le parcours professionnel, les perspectives d'évolution ou les besoins en formation (loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale)

- **Les minorités visibles**

La mise en place de programmes de formation, de mentorat et de parrainage qui adressent spécifiquement les difficultés de progression de carrière auxquelles les personnes faisant partie des minorités visibles peuvent être confrontées représente l'une des démarches essentielles pour les habiliter à des progressions de carrière (SCT, 2018b; Triki-Yamani, 2020). Pensons aux initiatives visant l'accélération de la formation de talents avec de l'accompagnement individualisé et celles permettant l'accès à des projets spécifiques formateurs dédiés à la progression des minorités

visibles. Des rétroactions régulières précisent les attentes de l'employé et de l'organisation. En vue de bénéficier des initiatives qui leur sont dédiées, les personnes racisées et les membres de minorités visibles devraient s'identifier en tant que tels auprès de la direction, et pour ce faire, être mis en confiance et sensibilisés à l'importance d'être proactif dans leur cheminement de carrière (Triki-Yamani, 2020).

La participation des personnes racisées et membres de minorités visibles dans les planifications de relève en vue d'identifier les obstacles et de mieux maîtriser les interventions ferait d'elles des parties prenantes des systèmes en place (SCT, 2018b). Le développement d'outils permettant d'identifier les personnes présentant un fort potentiel, soit possédant les capacités et les compétences nécessaires pour accéder à des postes plus élevés, de cadre ou de direction constitue un bon moyen pour améliorer la représentation aux postes de niveaux supérieurs au sein de l'organisation (SCT, 2018b).

La Banque Nationale est, par exemple, signataire de l'initiative BlackNorth, qui vise à favoriser la diminution des barrières systémiques et qui propose du mentorat, des programmes de bourses et de référencement pour promouvoir le développement des communautés noires (Banque Nationale, 2020).

La Ville de Montréal, quant à elle, a mis en place, en plus du mentorat et de la formation classique, une stratégie de développement sur 18 mois avec un plan individuel de progression à l'aide de cohortes spécialement dédiées aux personnes issues d'une minorité visible (Ville de Montréal, 2021b). Un comité consultatif spécial portant sur la progression de carrière des personnes issues d'une minorité visible ou ethnique a également vu le jour.

- **Les personnes autochtones**

Afin de faciliter l'évolution de carrière des personnes autochtones, le mode d'évaluation peut être revu de sorte à permettre aux gestionnaires RH de se concentrer davantage sur les forces et les réalisations des personnes plutôt que sur leurs faiblesses. Une formation et une sensibilisation des gestionnaires RH à cet égard seront nécessaires.

Un programme de développement de carrière spécifiquement dédié à l'identification des opportunités futures et à la mise en place de formations ou de mentorats favorisera les avancements de carrière pour les personnes autochtones. De plus, des démarches de counseling de carrière et de mentorat, entre employés autochtones ou entre employés autochtones et employés non autochtones, voire même de mentorat réciproque favoriseront l'accès à davantage de postes pour les personnes autochtones (Morris, 2017). Un tel programme s'est avéré efficace en Australie (Mangan et Trendle, 2019).

Dans le même ordre de pensée, l'élaboration d'un programme de formation au leadership, destiné aux employés autochtones ou le fait de leur réserver un certain nombre de places dans les

programmes de leadership existants, contribuera au cheminement de carrière en amont. Il est aussi question de développer une stratégie autochtone de gestion des talents.

- **Les personnes en situation de handicap**

Un système basé uniquement sur le mérite et la non-différenciation permet d'assurer un traitement équitable entre tous les employés (Kulkarni, 2016). L'étude de Kulkarni met également en avant l'importance de la bonne utilisation des mots et de leur sens, notamment en ce qui concerne les termes liés à la performance et aux capacités. La perception de certains employeurs envers les performances des personnes en situation de handicap peut nuire à leur évaluation et donc à une potentielle progression. Les personnes en situation de handicap ne souhaitent pas bénéficier d'un traitement différent des autres employés ou qui leur est spécifiquement réservé en matière de promotion (Kulkarni, 2016). De plus, afin de leur permettre de développer leurs compétences, un système de mentorat et d'accompagnement professionnel soutiendrait leur succès et leur évolution au sein des organisations (Gupta et Priyadarshi, 2020; Kennedy *et coll.*, 2019). Il serait par ailleurs pertinent d'inciter les dirigeants, ou des personnes à des postes hiérarchiques influents, en tant que mentor (Kennedy *et coll.*, 2019). Cela permet à la fois de faire un suivi de la carrière et des opportunités qui peuvent s'offrir à la personne, mais également de la soutenir, de l'aider et la guider dans les compétences nécessaires à développer (Gupta et Priyadarshi, 2020).

De manière plus générale, il est important pour les organisations de se concentrer davantage sur les capacités et les compétences des personnes en situation de handicap que sur les contraintes et limites qui pourraient se présenter (Suresh et Dyaram, 2020).

- **Les personnes LGBTQ2S+**

Le droit à la formation doit être équivalent pour les personnes issues d'une minorité sexuelle. Il est important de s'assurer que les membres de la communauté LGBTQ2S+ aient accès à la formation et aux mêmes possibilités d'avancement de carrière que les autres (Chamberland et Puig, 2015).

- **Les personnes de 55 ans et plus**

Outre la formation pour développer et/ou mettre à jour les connaissances et les compétences nécessaires à l'emploi, des formations intensives sur les nouvelles technologies afin d'éviter que les personnes ne se sentent dépassées ou inutiles sont à prévoir (Comité consultatif pour les travailleuses et les travailleurs âgés de 45 ans et plus, 2015; Delgoulet *et coll.*, 2014). L'adaptation des formations offertes aux profils et aux besoins spécifiques des personnes de 55 ans et plus, a davantage à faire partie des méthodes de développement des compétences notamment en prenant un peu plus de temps lors de l'enseignement de nouvelles connaissances ainsi que lors de la validation l'apprentissage et en mettant les participants à l'aise (Delgoulet *et coll.*, 2014).

Des bilans de carrière sont également à prévoir, bien avant la retraite, afin de déterminer avec les personnes concernées, comment elles envisagent leur fin de carrière au sein de l'organisation, ainsi que de s'assurer que leurs attentes correspondent aux besoins des employeurs (Saba et Dolan, 2020). Enfin, comme pour tout autre employé, les personnes de 55 ans et plus devraient

avoir la possibilité de siéger dans des comités de gestion et d'avoir les mêmes chances d'avancement de carrière que les autres employés (Saba, 2014).

- **La minorité anglophone**

La formation linguistique pour les personnes de la communauté anglophone facilite leur intégration et leur progression, et ce, en plus des formations sur les compétences et les connaissances liées à l'emploi en soi. Il est alors important de donner les moyens (p. ex. : formateurs, lieux, support d'apprentissage, etc.) et le soutien financier nécessaires aux gestionnaires qui souhaitent offrir cette opportunité aux salariés anglophones (PERT, 2020). Notons que la plupart des formations existantes visent prioritairement les personnes en recherche d'emploi, et non celles en poste.

## **B. Mesures de soutien**

### **a. Mécanismes de plaintes et ouverture vers le dialogue**

En raison des différences individuelles, les tensions, les microagressions et les situations d'incompréhensions, voire de conflits, entre les membres d'une organisation sont fréquentes, apparentes ou sous-jacentes. Afin de limiter les effets sur les relations d'emploi et sur la performance des équipes, des moyens d'expression et de dialogues libres sans risque de répercussions sont à mettre en place (Saba et Dolan, 2021). S'en suivra la mise en place de mesures correctives et des sanctions, le cas échéant.

De manière plus générale, l'inclusion de toutes les personnes et leur accessibilité aux divers événements et célébrations s'imposent (Lamoureux, 2020). Demander aux membres de s'exprimer et de suggérer des pistes d'amélioration peut se faire par l'entremise d'une plateforme d'échange ou d'une boîte à idées anonymes (SCT, 2020e). Cela permet de s'assurer de la satisfaction et du bien-être de tous.

Les mécanismes pour rapporter toutes les discriminations doivent être mis en place à travers des politiques explicites et être communiqués. Il en va de même pour les sanctions encourues par les personnes qui ne respectent les consignes (Birch-Jones, 2017; Langlais et Regimbal, 2021).

Organiser des enquêtes sur une base régulière afin d'évaluer l'appréciation personnelle de chacun sur le climat de diversité et d'inclusion est susceptible de fournir de précieuses indications sur l'évolution du climat de travail. Le repérage des bonnes pratiques et l'implantation de mesures correctives peuvent s'en suivre (Saba, 2020a).

Finalement, une attention particulière doit être portée à l'intersectionnalité. Comprendre et s'informer sur la réalité et les difficultés supplémentaires que peut vivre une personne non hétérosexuelle, racisée et femme est primordial (ILO, 2015; RBC, 2018).

- **Les femmes**

Afin d'assurer un environnement de travail libre de toutes discriminations envers les femmes, plusieurs pratiques sont possibles, tant en matière de communication que de formation. La

fonction publique française soutient par exemple la mise en place de sensibilisation et de formation auprès des gestionnaires et des employés, au sein de chacune des agences et des services, afin de promouvoir l'égalité femme-homme (ministère de l'Action et des comptes publics, 2018). Les formations liées aux discriminations et au harcèlement sont davantage efficaces lorsqu'elles ont lieu en personne, et non en ligne, comme c'est le plus souvent le cas. Cela démontre l'importance du sujet et l'intérêt de la direction, qui a tendance à ouvrir plus facilement le dialogue sur ces questions (Yu et Lee, 2020).

Dans le cas où des faits avérés de discriminations envers les femmes ont lieu, il est essentiel que celles-ci puissent se sentir écoutées et soutenues. Les gestionnaires doivent s'assurer que les femmes ne se sentent pas seules et ne craignent pas de déclarer ces actes. Les responsables de harcèlement doivent recevoir des sanctions justes et équitables. Par le passé, il est arrivé que pour régler un problème de harcèlement, la personne à l'origine du harcèlement a reçu une affectation, même une promotion, ou a été déplacée dans un autre service (Yu et Lee, 2020). Les politiques pour contrer le harcèlement psychologique et sexuel ont intérêt à être claires et largement diffusées et que les procédures de dénonciations soient connues de tous et faciles d'accès (Yu et Lee, 2020).

- **Les minorités visibles**

Proposer des formations adéquates sur la diversité et l'accès à l'égalité et contraindre les gestionnaires RH, les cadres et les membres de la haute direction à les suivre constituent la base de la gestion de la diversité dans une organisation. Les finalités de ces formations sont multiples. D'abord, elles guideront les décideurs dans le développement d'une culture organisationnelle favorable à la diversité (Triki-Yamani, 2020). Cela leur permettra notamment de savoir quel accompagnement proposer aux minorités visibles, mais aussi aux autres employés, afin d'assurer un lieu de travail ouvert à tous (SCT, 2018b). Des outils et des supports peuvent alors venir appuyer les efforts de sensibilisation et faciliter la communication sur ce sujet (SCT, 2018b). Soutenir et inciter à l'autoidentification des minorités visibles offre la possibilité d'avoir un meilleur suivi de la représentation et de recueillir des informations sur leur situation (Diversity Institute, 2013).

- **Les personnes autochtones**

Différentes mesures peuvent être mises en place afin de favoriser un climat de diversité et la rétention des personnes autochtones. La création d'une unité RH autochtone ou l'ajout d'une personne-ressource dans les départements aiderait à l'intégration et au soutien des différentes parties (Morris, 2017). Par exemple, à la Winnipeg Regional Health Authority l'unité en place a une fonction de soutien aux personnes employées autochtones, aux syndicats, aux gestionnaires et employés des RH. Dans le secteur privé, une pratique gagnante consiste à avoir un « coordonnateur de l'emploi autochtone ». Cette personne aurait la charge d'assurer que les cibles soient atteintes.

Mettre en valeur les langues autochtones peut se faire en incitant les employés des services publics autochtones et non autochtones à incorporer l'apprentissage de ces langues dans leur plan de formation (Morris, 2017).

Enfin, développer un réseau autochtone dans l'organisation pourrait soutenir le mentorat, l'accueil des nouveaux employés autochtones et même servir de moyens pour le recrutement. Des organisations telles que la Gendarmerie Royale du Canada ou la Regina Qu'Appelle Health Region ont déjà mis en place de tels réseaux.

La nomination d'un ombudsman autochtone permettrait de faire des audits sur la sensibilité culturelle et les accommodements pour les personnes autochtones; de traiter les plaintes des employés autochtones liées à la discrimination ou au manque d'accommodement culturel et avoir l'autorité pour les régler; de promouvoir et publiciser les meilleures pratiques; de rapporter directement au greffier du conseil privé, au premier ministre ou au ministre des Affaires autochtones; de faire un rapport annuel sur la manière dont le gouvernement du Canada peut être un meilleur milieu de travail pour les employés autochtones.

- **Les personnes en situation de handicap**

En raison de leurs besoins particuliers, plus les gestionnaires RH disposent d'informations pertinentes sur les différentes formes de handicap et sont formés sur les enjeux spécifiques aux personnes handicapées, plus les intervenants RH seront en mesure de comprendre leurs enjeux et de mettre à leur disposition différents supports pour mieux les accueillir et les accompagner dans leurs parcours professionnels (SCT, 2020e). L'Office des personnes handicapées du Québec est un des organismes principaux pour obtenir les ressources nécessaires (SCT, 2020e).

Afin de faciliter l'intégration des personnes nouvellement recrutées ayant une incapacité, être à l'écoute des besoins et répondre aux interrogations ou aux informations dont la personne nouvellement accueillie ou l'équipe d'accueil pourrait avoir besoin s'imposent (SCT, 2020e). Une fois la personne arrivée, il peut être nécessaire de prévoir des activités de formation ou de consolidation d'équipe, de responsabiliser le personnel quant au bon fonctionnement de l'équipe et à l'intégration, d'élaborer une charte de fonctionnement d'équipe (avec les rôles et les responsabilités, les méthodes de travail privilégiées, les conduites attendues) et de faire signer cette charte par chaque membre de l'équipe afin de marquer l'adhésion aux règles établies (SCT, 2020e).

Enfin, lorsqu'une personne handicapée quitte ses fonctions, faire un entretien sur les raisons du départ, sur ce qui aurait pu être fait pour faciliter l'intégration, semble essentiel pour s'assurer d'une meilleure rétention dans le futur (SCT, 2020e).

- **Les personnes neurodivergentes**

Comme mentionné précédemment, les recherches autour des personnes neurodivergentes sont relativement limitées et se concentrent pour le moment sur l'attraction et le recrutement. Pour favoriser l'attraction, il est essentiel de démontrer son engagement en faveur de l'EDI et de l'indiquer sur le site de l'organisation ainsi que dans les annonces d'emploi et les formulaires de candidature.

L'inclusion d'une brève déclaration dans l'offre d'emploi indiquant clairement que l'organisation est disposée à discuter d'accommodements fait passer le message que l'organisation est favorable à l'accueil de candidats présentant des styles de pensée neurodivergents.

- **Les personnes LGBTQ2S+**

Pour les personnes LGBTQ2S+, le fait qu'une organisation soit inclusive et supporte ouvertement la diversité de tout type est d'une grande importance (RBC, 2018). L'engagement contre les discriminations envers les membres de ces communautés en renforçant des politiques d'entreprise spécifiques est essentiel (RBC, 2018; Sasso et Ellard-Gray, 2016). S'associer à des partenaires et à des fournisseurs alliés des communautés LGBTQ2S+ peut également marquer l'ouverture et les objectifs d'inclusion que poursuivent les employeurs (Huffman *et coll.*, 2008).

Dans le but de promouvoir le mieux-être et de saines relations dans l'environnement de travail, l'organisation doit manifester son engagement à contrer toutes les formes de discriminations et de microagressions à l'égard des personnes LGBTQ2S+, être à leur écoute, s'informer de leur situation en tenant, par exemple, des groupes ou des forums pour évaluer leur expérience de travail dans l'organisation (Chamberland et Puig, 2015; Sasso et Ellard-Gray, 2016; RBC, 2018; ILO, 2015). Un suivi régulier à la suite de l'intégration aiderait à évaluer leurs conditions de travail et l'état de leurs relations avec les pairs (Huffman *et coll.*, 2008).

Certaines études notent qu'il est essentiel de ne pas forcer une personne à faire son « coming out », mais plutôt de soutenir les personnes qui souhaitent le faire, de les écouter et de manifester l'appui à leur cause, si nécessaire (RBC, 2018; Sasso et Ellard-Gray, 2016).

Afin d'éviter des incompréhensions concernant l'utilisation des pronoms pour les personnes trans et/ou non binaires, il est recommandé de demander aux personnes ce qu'elles préfèrent, pour ensuite sensibiliser le personnel à l'utilisation adéquate des pronoms (Thoroughgood *et coll.*, 2020; Gordon, 2019; Birch-Jones, 2017).

Notons l'importance d'adapter les politiques d'assurance-maladie, d'assurance-vie et de congés parentaux pour les rendre inclusives et pour qu'elles servent adéquatement les situations particulières des personnes LGBTQ2S+ (Huffman *et coll.*, 2008). Lors des rencontres ou des événements qui incluent les familles, référer aux « partenaires » pour éviter de prendre en compte uniquement les conjoints et conjointes de « l'autre-sexe » (Chamberland et Puig, 2015; RBC, 2018).

- **Les personnes de 55 ans et plus**

Mettre à contribution le plein potentiel des personnes plus âgées dans l'organisation doit faire partie de la vision globale et stratégique (Comité consultatif pour les travailleuses et les travailleurs âgés de 45 ans et plus, 2015). Les gestionnaires RH gagneraient à bien identifier les attentes des travailleurs plus âgés pour les faire correspondre avec les besoins de l'organisation et éviter les préjugés courants à leur égard (Ilmarinen, 2012; Latulippe *et coll.*, 2017; St-Onge *et coll.*, 2022).

Des organismes œuvrant auprès des personnes plus âgées seraient utiles pour élargir le réseau et obtenir des conseils. Les associations de retraités dont le réseau FADOQ, par exemple, mettent à la disposition du public des ressources intéressantes, telles que le Guide de bonnes pratiques visant à favoriser la prolongation de la vie active des travailleuses et travailleurs expérimentés, dans lequel il est expliqué comment adapter les milieux de travail pour les travailleurs plus

âgés (Réseau FADOQ, 2018). Les personnes de 55 ans et plus ne sont pas un groupe homogène. Il est important de se renseigner sur les besoins respectifs et individuels de ses employés (Ilmarinen, 2012, Saba et Dolan, 2021; Dufour *et coll.*, 2020).

Des rencontres ou des activités qui favorisent les interactions entre les membres de groupes générationnels favorisent les bonnes relations, mais aussi le partage des connaissances et des compétences (CCHST, 2021; Saba et Dolan, 2021). À titre d'exemple, la fonction publique australienne offre de nouvelles opportunités pour susciter l'intérêt et l'implication des personnes plus âgées au sein des effectifs. Parmi les moyens identifiés, notons l'intégration de personnes plus âgées dans les processus décisionnels, ou encore la création de réseaux d'échange entre les personnes nouvellement retraitées et les plus jeunes employés dans le but de favoriser le transfert de connaissances (Nolan-Flecha, 2019). Ce type de réseaux mise sur la reconnaissance des acquis des travailleurs d'expérience. Il met en avant leurs compétences via des « groupes d'expérience », et encourage les gestionnaires à offrir des assignations temporaires qui constituent des stratégies intéressantes de retraits progressifs du marché du travail (Guilloteau, 2011).

Enfin, des politiques contre le harcèlement au travail qui incluent explicitement l'âgisme sont à prévoir. Elles doivent être accompagnées de mécanismes de plaintes et inclure des mesures punitives claires et coercitives pour les récalcitrants. La désignation d'une personne responsable de recevoir et de traiter ces plaintes serait également souhaitable (Comité consultatif pour les travailleuses et les travailleurs âgés de 45 ans et plus, 2015).

#### **b. Les mesures d'accommodements et d'aménagement du travail**

Développer une culture ouverte à la conciliation entre le travail et les obligations personnelles, et ce, quel que soit le sexe, de façon à ne pas soutenir les cultures de type « toujours présent et toujours disponible », constitue un attrait stratégique pour les talents (Emploi et développement social Canada, 2019). De la même manière, notons l'importance de mettre en application le discours d'ouverture en soutenant, par exemple, la prise de congé parental, tant pour les femmes que pour les hommes, en ne pénalisant pas la personne lors du retour à l'emploi, mais au contraire en l'accompagnant et en lui offrant du soutien après cette absence de longue durée (Emploi et développement social Canada, 2019; Saba, 2020b). Cela passera en partie par l'exemple qui sera donné au niveau des postes de direction. En affichant clairement son soutien, la direction endosse le droit des individus à vaquer à des obligations familiales et montre que la conciliation peut être favorable à tous (Emploi et développement social Canada, 2019).

Comme pour toutes mesures d'accommodement raisonnables prises à l'égard d'une personne neurodivergente, les accommodements ne nécessitent pas d'abaisser les normes de performance ou d'éliminer les fonctions essentielles du poste (Dreaver *et coll.*, 2019; Nicholas *et coll.*, 2015). Il s'agit plutôt de modifier l'environnement de travail, ou la façon dont les tâches sont accomplies, pour aider les employés à accomplir avec succès leurs tâches professionnelles.

- **Les femmes**

Les femmes étant plus susceptibles d'être en charge des responsabilités familiales, leur offrir des conditions de travail plus flexibles serait bénéfique pour les accommoder et favoriser leur conciliation travail-famille. Cela peut par exemple se traduire par davantage de possibilités de travail hybride, offrir des contrats de travail variés pour s'adapter aux choix de vie, mettre à disposition des services, comme une garderie sur le lieu de travail, ou encore ne pas pénaliser les interruptions de carrières en ralentissant le rythme de l'évolution des cheminements professionnels (Jayatilake *et coll.* 2013; Emploi et Développement social Canada, 2019). Ces conditions qui répondent à un besoin spécifique sont souvent offertes à l'ensemble des employés.

Ce type de mesures pourraient également avoir un impact sur la progression de carrière, en réduisant la tendance des femmes à s'autocensurer vis-à-vis de leurs capacités et de leurs possibilités d'avancement (Milewski, 2004).

Proposer un accompagnement aux gestionnaires pour maîtriser les principes et les conditions pour offrir des modalités flexibles d'organisation du travail permettrait de maintenir des niveaux de productivité et bénéficier d'une avantageuse contribution de personnes qui travaillent dans le cadre de ces aménagements (Williamson *et coll.*, 2018; Evans *et coll.*, 2014). Des campagnes de promotion de l'équilibre famille-travail peuvent également être nécessaires afin d'en faire connaître les bénéfices à tous les employés.

En parallèle de l'aménagement du temps de travail, mettre en place des politiques et des subventions pour l'aide aux enfants et aux aînés favoriserait un meilleur équilibre travail-vie personnelle (Emploi et Développement social Canada, 2019).

- **Les personnes autochtones**

Tout comme pour les groupes sous-représentés, quelques accommodements ou aménagements peuvent être faits pour concilier au mieux les différences culturelles.

En matière d'aménagement des espaces, mettre à disposition une salle où se tiendraient des événements sociaux et culturels reflèterait la prédisposition de l'employeur à respecter les différences culturelles et encourager des périodes de réflexion spirituelle (Morris, 2017). La tenue des événements exigerait une flexibilité des horaires.

La définition de la famille doit être adaptée au contexte culturel des personnes autochtones (Morris, 2017). En effet, les liens familiaux diffèrent sur plusieurs aspects et ne donnent pas nécessairement la primauté aux liens biologiques ou légaux; il peut arriver d'être élevé par une tante, une grand-mère ou autre, tout comme il est possible d'avoir à charge des enfants sans liens biologiques, ou adoption légale. Il faut alors être en mesure de prendre en compte, les différents événements de la vie (p. ex. : naissances, accompagnement, décès, etc.) que ce soit pour les demandes de congé ou pour toute autre obligation familiale.

Enfin, en prenant en considération le haut taux de natalité des personnes autochtones au Canada, il peut être nécessaire de développer des solutions créatives et des partenariats pour combler les besoins de garde d'enfants, de services et d'infrastructures de transports,

d'accompagnement, etc. (Morris, 2017). De même, les personnes amenées à déménager dans le cadre d'une prise de poste, dans la fonction publique, doivent être accompagnées.

Un travail peut aussi être engagé au côté des gestionnaires RH ainsi que des syndicats pour développer les politiques d'accommodements culturelles, instaurer une flexibilité des horaires et des congés favorables et en accord avec les besoins des personnes autochtones, ou encore pour développer des programmes d'aides pour soutenir ces employés autour des questions de détresse et de santé mentale découlant de l'intimidation et de la discrimination vécues en milieu de travail (Morris, 2017).

- **Les personnes en situation de handicap**

Selon les types de handicaps, de nombreux accommodements sont possibles pour favoriser l'intégration et la vie quotidienne dans l'environnement de travail des personnes en situation de handicap.

L'accessibilité de l'ensemble des locaux est prioritaire; des rampes pour fauteuils roulants, un ascenseur, des toilettes et des aires communes faciles d'accès, une bonne circulation dans les aires de travail, etc. (SCT, 2020d; St-Onge *et coll.*, 2017). Proposer un environnement où il est possible de contrôler la température, réduire le bruit, la pollution et les distractions peut s'avérer très important dans le cadre de certains handicaps ou incapacités (SCT, 2020d; St-Onge *et coll.*, 2017). Le poste de travail peut également nécessiter certaines adaptations pour correspondre aux besoins de la personne. Il peut s'agir de vérifier que les tables et l'éclairage sont ajustables, que les outils informatiques sont adaptés au handicap avec des options audio ou visuelles, etc. (SCT, 2020d; St-Onge *et coll.*, 2017). Dans certains cas, il est possible de faire des réaffectations de poste si cela est nécessaire et plus simple que de modifier l'espace de travail (St-Onge *et coll.*, 2017). Il est par ailleurs possible de faire appel à des organismes spécialisés dans l'élimination des obstacles physiques pour obtenir des conseils et faire évaluer les locaux (SCT, 2020e).

Certaines personnes doivent concilier travail, rendez-vous médicaux et contraintes familiales, les gestionnaires doivent faire preuve de flexibilité (SCT, 2020; St-Onge *et coll.*, 2017). Permettre des horaires flexibles, pour ces raisons ou encore en cas d'utilisation d'un transport adapté, est un accommodement nécessaire pour une personne handicapée (SCT, 2020f; St-Onge *et coll.*, 2017).

Que ce soit dans le cadre d'une incapacité permanente ou temporaire, lors de l'octroi d'un nouveau poste ou d'un changement, une rencontre entre les personnes handicapées et leurs gestionnaires gagnerait à être organisée afin de vérifier si les mesures d'adaptation sont adéquates et pour apporter rapidement les corrections, le cas échéant (SCT, 2020d). Des rencontres régulières peuvent être organisées pour faire un suivi des accommodements.

L'ensemble du processus menant à des accommodements pour les personnes en situation de handicap doit être vérifié afin qu'il soit le plus accessible possible et que ses délais soient raisonnables et doit bénéficier d'une bonne communication et d'un effort de sensibilisation sur les mesures possibles de manière à ce qu'elles soient connues de tous (BAFP, 2019).

Idéalement, un système centralisé effectuant la gestion et le traitement des demandes de mesures d'accommodements de façon neutre et impartiale gagnerait à être implanté. Cela permet de garantir une meilleure protection de la vie privée des employés, d'offrir de l'information juste et détaillée aux requérants, d'éviter les remontrances de la part des responsables hiérarchiques, de mieux travailler avec les professionnels de santé sur les questions de certificat médical et sur les méthodes d'évaluation, notamment dans les cas de handicap permanent ou de maladies chroniques, et de simplifier le travail des gestionnaires quant au processus de demande d'accommodements (BAFP, 2019). Par ailleurs, il est important que ces derniers puissent recevoir toutes les formations nécessaires et toute la documentation obligatoire, pour qu'ils soient en mesure de transmettre les informations adéquates (BAFP, 2019). Plusieurs organismes existent pour appuyer les employeurs dans leurs démarches et offrir les formations nécessaires (Comité consultatif Personnes handicapées-CCPH, 2021).

- **Les personnes neurodivergentes**

La mise en place d'accommodements appropriés sur le lieu de travail établirait des conditions favorables à des expériences positives et productives aux personnes neurodivergentes (Harnett *et coll.*, 2011; Johnson et Joshi, 2016; Lindsay *et coll.*, 2021). L'aspect le plus important de tout accommodement est de s'entretenir avec chaque employé sur ses besoins spécifiques.

Les personnes neurodivergentes sont par exemple moins enclines à pouvoir fonctionner efficacement et à se concentrer dans des espaces de bureau ouverts. Les organisations peuvent choisir d'avoir une zone calme désignée dans le bureau pour travailler, un bureau individuel avec une porte ou de donner à l'employé un casque antibruit pour éliminer les distractions.

En plus de prêter une attention particulière à l'environnement de travail, clarifier les priorités et mettre en place des routines (décomposition des horaires et des tâches, heures de pauses et de repas, etc.) sont des mesures utiles aux employés souffrant de troubles neurocognitifs. Parmi ces types d'accommodements, notons les possibilités suivantes (Harnett *et coll.* 2011; Honeybourne, 2019; Kirby et Smith, 2021; Scott, 2015; Scott *et coll.*, 2019) :

- ✚ Changer les modèles d'organisation des tâches en déléguant certaines tâches à d'autres personnes ou en autorisant des absences pendant les heures de travail pour suivre un traitement ou une rééducation;
- ✚ Offrir des heures de début et de fin de journée flexibles à une personne très anxieuse qui voyage aux heures de pointe dans les transports publics;
- ✚ Disposer d'un équipement supplémentaire pour permettre à la personne d'accomplir ses tâches, comme l'utilisation de logiciels spécialisés. Il peut s'agir, par exemple, de fournir à une personne rencontrant des difficultés d'écriture un logiciel de conversion de la parole en texte ou un enregistreur audio pour qu'elle puisse exprimer ses idées ou noter des informations lors d'une réunion;
- ✚ Modifier l'agencement de l'espace de travail afin qu'une personne puisse accéder à son travail et l'effectuer facilement et en toute sécurité, comme mettre une rampe en

place ou augmenter son espace de travail. Un autre exemple pourrait être de fournir à une personne atteinte de dyspraxie ou de paralysie cérébrale une chaise spécifique ou un bureau dont la hauteur peut être modifiée afin qu'elle puisse s'asseoir ou se tenir debout dans une position stable.

D'autres exemples d'aménagements des tâches pour les employés neurodivergents sont notés ci-après (Kirby et Smith, 2021; Scott, 2015; Scott *et coll.*, 2019; Honeybourne, 2019; Harnett *et coll.* 2011) :

- ✚ Prévoir des instructions écrites, par courriel ou enregistrées pour s'assurer qu'elles puissent être consultées ultérieurement;
- ✚ Élaborer des listes de tâches basées sur des images pour fournir des exemples de travail à différentes étapes, ou des calendriers basés sur des images pour marquer les étapes prévues;
- ✚ Prévoir des plans d'assistance pour aider à éliminer le stress lié à des besoins ou à des changements non programmés, ou encore préparer les employés à l'avance à des changements importants d'horaire, comme des retraites de bureau ou des journées de formation.

Des organisations spécialisées constituent une importante source d'information et sont susceptibles d'offrir de l'accompagnement pour une meilleure intégration des personnes neurodivergentes dans les milieux de travail.

- **Les personnes LGBTQ2S+**

Pour les personnes LGBTQ2S+, des aménagements peuvent être envisagés tant au niveau de l'environnement de travail que dans certaines démarches administratives.

Lorsqu'un uniforme ou une tenue réglementaire est prévu à l'emploi, il est préférable de privilégier quelque chose de neutre ou de proposer plusieurs options — pantalon, jupe, etc. — afin de laisser la possibilité à chacun de faire son choix vestimentaire (Gordon, 2019). Lorsqu'il est possible de le faire, installer des toilettes « non genrées » ou de « genre neutre » ou modifier les infrastructures déjà existantes. Cela permet d'assurer une plus grande sécurité aux personnes LGBTQ2S+ (Birch-Jones, 2017; Gordon, 2019; Thoroughgood *et coll.*, 2020).

Si une situation de changement de genre se présente, proposer un accompagnement tout au long du processus avec une personne-ressource aiderait les personnes dans leurs démarches administratives à l'interne ainsi que dans la sensibilisation des collègues de travail à l'égard de la situation (RBC, 2018; Sasso et Ellard-Gray, 2016).

- **Les personnes de 55 ans et plus**

Plusieurs aménagements sont susceptibles de renforcer la contribution des employés plus âgés et d'encourager le prolongement de leur vie active.

Parmi les aménagements des postes de travail, notons les aménagements physiques visant à les rendre plus sécuritaires et à réduire les risques de blessures (CCHST, 2021; Saba et Dolan, 2021). Certains aménagements visent l'organisation du travail, par exemple, proposer des affectations qui mettent à contribution l'expérience acquise, réduire la charge de travail ou proposer un jumelage avec une personne moins expérimentée (Delgoulet *et coll.*, 2014).

Certains accommodements peuvent viser le temps de travail. Autoriser la flexibilité des horaires — réaménagement des horaires, semaine réduite, possibilité du temps partiel, moins d'heures hebdomadairement, travail à distance — permet d'offrir une meilleure conciliation travail-vie personnelle et ainsi réduire les risques d'accidents et de maladies professionnelles. Les aménagements du temps de travail favorisent une transition plus douce vers la retraite (Comité consultatif pour les travailleuses et les travailleurs âgés de 45 ans et plus, 2015; Ilmarinen, 2012; Saba et Dolan, 2021). Proposer un système de retraite progressive ou de préretraite, lorsque la personne le souhaite, constitue une option favorable aux personnes qui veulent se retirer du marché du travail (Delgoulet *et coll.*, 2014).

- **La minorité anglophone**

Les communautés anglophones ne résident pas nécessairement à proximité des zones où les emplois qui leur sont accessibles sont disponibles. En dehors de Montréal, elles sont souvent dans des zones rurales, ce qui complique leur mobilité. Leur offrir des solutions de transports et d'accès à des lieux intermédiaires d'emploi ou recourir à du travail à distance pourrait constituer des formes d'accommodement nécessaires (PERT, 2020).

### **c. Les pratiques de sensibilisation et de communication sur l'EDI**

Afin que toutes les personnes membres de groupes sous-représentés se sentent incluses et bienvenues au sein d'un organisme, l'ensemble du personnel devra être informé des fondements de la gestion de la diversité, aux biais et préjugés ainsi qu'aux effets de la discrimination dont ces personnes peuvent être victimes (Connell, 2006; Emploi et Développement social Canada, 2019; Evans *et coll.*, 2014; Saba et Dolan, 2021).

Comme mentionné par le SCT (2020c), la nomination de personnes ambassadrices de la diversité parmi les gestionnaires et au sein de la direction est une option parmi d'autres. Elle permet une diffusion davantage structurée de l'information et démontre l'implication de tous les échelons hiérarchiques. Néanmoins, il faudra éviter d'en faire la responsabilité exclusive de ces personnes ambassadrices et s'assurer que la gestion de la diversité demeure une affaire de tous.

La sensibilisation et l'acquisition de connaissances relatives à la gestion de la diversité peuvent se faire par le biais de séances de formation, mais également à l'aide de diverses activités mettant en avant les bonnes pratiques et les bons comportements à adopter afin de favoriser une

saine collaboration dans l'ensemble de l'organisation. Des journées spéciales dédiées aux groupes sous-représentés peuvent être organisées afin de célébrer la diversité qui existe au sein de l'organisation et de montrer les bienfaits de l'inclusion. Des « ambassadeurs internes » peuvent être élus pour diffuser de l'information, répondre aux requêtes en cas de discrimination vécue par une personne issue d'un groupe minoritaire, ou encore offrir des renseignements aux personnes qui souhaitent en apprendre davantage sur un groupe minoritaire.

De manière générale, la communication et les échanges entre les employés de tous les groupes sont essentiels. Offrir des espaces de dialogues sous différents formats, tels que des plateformes de discussion, des activités de réseautages ou tout autre réseau de communication, aide au dialogue et à la sensibilisation (SCT, 2020c).

Afin de soutenir et de promouvoir les bonnes pratiques, il est important de les documenter, de faire circuler l'information les concernant par le biais de différents supports et de reconnaître, grâce à des prix, les employés exemplaires (CCQ, 2015). La mise en place d'une charte interne peut également bénéficier de prix ou de label, ce qui en assure la qualité et met en évidence l'implication réelle de tout un chacun.

Outre les employés, la sensibilisation des clients et des fournisseurs ainsi que la communication avec eux sont déterminantes pour faire en sorte que la diversité soit la préoccupation de tous et que l'environnement de travail, dans son ensemble, soit inclusif (CCQ, 2015).

- **Les femmes**

La promotion de l'équité de genre à tous les postes de l'organisation requiert un changement de posture et de mentalité (Jayatilake *et coll.* 2013). Afin de faire évoluer les points de vue, celle-ci implique de se donner les moyens de discuter et d'échanger sur ce que sont l'équité et la discrimination liées au genre (Williamson *et coll.*, 2018). Les femmes ne sont pas les seules à devoir être sensibilisées à déclarer les agressions dont elles seraient victimes, les hommes devraient également faire partie des efforts de prévention (Emploi et Développement social Canada, 2019). Intégrer les hommes au même titre que les femmes en ce qui concerne les conditions de travail et les aménagements, ou encore les communications, les aidera à mieux appréhender l'équité et favorisera la réussite des efforts de sensibilisation (Connell, 2006).

Des campagnes de communication sur la place des femmes au sein des organisations en général, ainsi que dans des postes clés ou des positions de leadership serviront à la fois à mettre en valeur des modèles de rôle, à inspirer d'autres femmes, et à montrer qu'elles jouent un rôle fondamental dans le monde du travail (Evans *et coll.*, 2014; Jayatilake *et coll.* 2013).

- **Les minorités visibles**

Comme le suggère le Secrétariat du Conseil du trésor, la création et la diffusion de capsules de sensibilisation destinées aux gestionnaires permettent la communication et la promotion adéquate de la diversité (SCT, 2018b). La transmission au personnel peut se faire par la suite grâce à tous les outils et supports de communications internes (SCT, 2018b).

Il est également important de favoriser le partage des connaissances et des pratiques entre les organismes et ministères. Cela permet de suivre l'évolution de la situation au sein de la fonction publique, mais aussi de mettre en lumière les bonnes pratiques et les actions mises en place (SCT, 2018b).

Par ailleurs, la sensibilisation peut consister à mettre en valeur les portraits et les histoires de personnes issues des minorités visibles à travers leur parcours et leur évolution au sein de leur milieu de travail (SCT, 2018b).

La Ville de Montréal a proposé une campagne de communication autour de la place et du rôle des minorités dans certains types d'emploi afin de lutter contre les préjugés (Ville de Montréal, 2021b).

- **Les minorités ethniques**

Des pratiques, similaires à celles présentées dans le cas des minorités visibles, faciliteront la communication autour de la place et de l'importance des minorités ethniques. En outre, il est essentiel de proposer des formations aux gestionnaires RH, aux cadres, aux membres de la direction, ainsi qu'à l'ensemble du personnel afin qu'ils se familiarisent avec les différences culturelles et la communication interculturelle (SCT, 2018b).

- **Les personnes autochtones**

La sensibilisation des gestionnaires et de tout le personnel RH aux enjeux qui touchent les candidats et employés autochtones est essentielle. Elle permet d'éviter toute discrimination lors du processus d'embauche, mais aussi au quotidien, lors de l'intégration des personnes autochtones (Morris, 2017).

Les organismes et services publics de plusieurs provinces du Canada ont déjà mis en place des programmes ou des formations à cet égard. À titre d'exemple, la Saskatchewan School Board Association, s'est engagée à développer et à implanter un programme de formation interne sur les mythes et les idées fausses concernant les personnes autochtones (Aboriginal Myths and Misconceptions in-house Training Program). Ce programme aborde des questions historiques et contemporaines, telles que celles des pensionnats, des traités, des scripts, de la Loi sur les Indiens, du système des réserves, du processus de revendications territoriales, de la gestion des stéréotypes sur les personnes autochtones, du développement d'une compréhension des cultures autochtones, ainsi que la manière de maintenir la coopération et le respect mutuel en milieu de travail. Ce programme serait distinct de la formation sur la diversité.

Quant aux services publics de la Colombie-Britannique, ils exigent de leur personnel de développer au moins 17 compétences comportementales de relations avec les personnes autochtones, dont les quatre suivantes : la découverte de soi et la prise de conscience, l'apprentissage et le développement durable, l'agilité culturelle et le leadership de changement. Dans cette optique, ils ont également développé un guide de mise en œuvre et d'interprétation des compétences afin de pouvoir en assurer l'évaluation.

De manière plus générale, certaines entreprises privées, comme la Indigenous Perspectives Society (OBNL), proposent des formations, par exemple sur le recrutement et la rétention des personnes autochtones.

- **Les personnes en situation de handicap**

Le Conseil québécois des entreprises adaptées (CQA) et l'organisme Soutien à la Personne Handicapée en Route vers l'Emploi (SPHERE) offrent plusieurs formations aux employeurs dans le but de les aider à mieux comprendre et à interagir avec des personnes ayant des limitations (Comité consultatif Personnes handicapées, 2021). Certains enjeux auxquels font face les employeurs sont la méconnaissance des handicaps et le besoin de sensibiliser les formateurs et d'adapter le matériel de formation. Il convient surtout de diffuser les formations auprès des personnes travaillant directement avec les personnes en situation de handicap. Cependant, les formations sont utiles pour tout l'effectif afin de s'assurer que chaque employé sache comment accompagner ses nouveaux collègues.

La participation de toutes les personnes faisant partie de l'organisation à des journées comme la Journée internationale des personnes en situation de handicap ou encore la Journée internationale des familles ou de la diversité, représente une marque de soutien et d'investissement au regard des personnes handicapées (SCT, 2020e; St-Onge *et coll.*, 2017).

- **Les personnes neurodivergentes**

Les difficultés de communication et les difficultés sociales rencontrées par les personnes neurodivergentes sont fortement reliées (Nicholas *et coll.*, 2015; Pfeiffer *et coll.*, 2018). Par conséquent, la résolution des problèmes de communication permettra également la résolution des problèmes de difficultés sociales (Honeybourne, 2019).

Dans un premier temps, les normes tacites doivent être exprimées de manière explicite. Les gestionnaires doivent être formés de manière à pouvoir transmettre des instructions écrites détaillées et à éviter toute ambiguïté dans l'attribution des tâches. Les choses qui peuvent sembler évidentes, comme la manière de hiérarchiser les tâches, doivent être expliquées clairement. Les critères de performance doivent être bien définis et les employés doivent être en mesure de suivre leurs progrès. Il convient de noter que ces étapes aident tous les travailleurs et représentent les meilleures pratiques documentées pour le milieu de travail (Patton *et coll.*, 2019). Les personnes neurodivergentes indiquent que leur capacité à communiquer est accrue lorsqu'elles ont la possibilité de voir les questions à l'avance, lorsque les gens évitent de sauter d'un sujet à l'autre et lorsque leur intention n'est pas jugée par le contact visuel ou le fait d'avoir la « bonne » expression faciale.

- **Les personnes LGBTQ2S+**

L'organisation doit être en mesure de prévenir les comportements et les discours hétéro-normatifs et binaires. Pour ce faire, il est possible d'instaurer des rencontres avec les employés afin de les sensibiliser à la réalité LGBTQ2S+ (Birch-Jones, 2017; De Groot, 2021, Gordon, 2019; Thoroughgood *et coll.*, 2020). Ce travail de sensibilisation peut être accompli au travers de campagnes

d'affichages contre la discrimination, de formations sur l'utilisation des pronoms, etc. (Birch-Jones, 2017; Gordon, 2019; Slade *et coll.*, 2021; Thoroughgood *et coll.*, 2020).

L'essentiel est de veiller à ce que les groupes LGBTQ2S+ fassent partie des sujets abordés dans les programmes de formation sur la diversité (Sasso et Ellard-Gray, 2016) et, dans la mesure du possible, de confier l'organisation des conférences et des activités de sensibilisation à une personne extérieure à l'organisation (Sasso et Ellard-Gray, 2016).

Enfin, l'organisation pourra également s'associer à des organismes alliés des communautés LGBTQ2S+, à tous les niveaux de la structure, et être présente lors de grands rassemblements ou de campagnes importantes pour la communauté LGBTQ2S+, comme la « parade de la Fierté : » par exemple. C'est en adhérant à cette approche de l'inclusion et de la diversité au quotidien que les membres se sentiront soutenus (De Groot, 2021; Sasso et Ellard-Gray, 2016).

### C. Mesures de redressement

De manière générale, il est important, à des fins de suivi, d'instaurer des objectifs quantitatifs pour chacun des groupes sous-représentés (SCT, 2018b). Ceux-ci peuvent être définis pour chacun des groupes, avec un pourcentage spécifique en fonction de leurs compétences, et ce, à chaque niveau hiérarchique ou pour chaque type d'emploi. Comme cela a été soulevé dans le cadre de la Cellule d'innovation du SCT (2020c), instaurer des objectifs qualitatifs et quantitatifs permettra de suivre la progression des résultats grâce aux indicateurs. À cela peut s'ajouter une révision ou une adaptation de la planification en fonction des résultats de l'évaluation.

Il est également essentiel que les personnes issues des groupes sous-représentés soient représentées dans tous les comités de direction ou de processus décisionnels (Lamoureux, 2020).

- **Les femmes**

Comme cela a été mentionné dans les obstacles, certains emplois et secteurs d'activité sont considérés comme traditionnellement « masculins ou féminins ». Pour lutter contre cette ségrégation, plusieurs secteurs, tels que celui de la construction, au travers de la Commission de la construction du Québec (CCQ), ou celui des finances au travers de la Banque Nationale, ont décidé d'offrir un accès prioritaire aux femmes dans les métiers où elles sont sous-représentées.

La CCQ a, par exemple, revu les réglementations d'accès et elle réserve un certain nombre de places aux femmes dans les formations aux métiers afin de favoriser leur intégration, mais aussi plus largement en termes de diplomation ou d'obtention de certificats plus spécifiques pour faciliter leur accès au marché du travail (CCQ, 2015).

La Banque Nationale propose un programme de mentorat, « Women in Capital Market », pour attirer les femmes vers des postes du secteur des marchés financiers, dans le but d'intégrer des stages dans ce domaine (Banque Nationale, 2020).

D'autres pratiques peuvent être mises en place, comme dans la fonction publique australienne, où certains postes qualifiés de « féminins » ont été supprimés en redistribuant leurs tâches à d'autres fonctions (Connell, 2006). Il est également possible de soutenir et de proposer des accès privilégiés aux postes de cadre ou de direction, et ce, par le biais de programmes spécifiques (Evans *et coll.*, 2014).

- **Les minorités visibles**

Plusieurs actions et recommandations, issues tant du secteur public que privé, peuvent servir de modèle en ce qui concerne les minorités visibles. Waxin et Panaccio (2004) proposent, par exemple, de mettre en place un programme de formation coopérative ou d'alternance avec les établissements scolaires dans les zones où les minorités visibles sont fortement présentes, afin de les intégrer le plus rapidement possible au marché du travail. La possibilité de leur réserver des stages ou des emplois d'été constitue également une mesure envisageable.

Quant à la Commission de la fonction publique du Manitoba, elle a mis en place le programme « Accès carrière » qui s'adresse spécifiquement aux candidats externes issus des minorités visibles. Le but est de leur permettre d'acquérir une expérience professionnelle au sein de la fonction publique manitobaine afin de pouvoir leur offrir un accès équitable aux emplois disponibles au sein du gouvernement du Manitoba, et ce, dans une variété de postes (administratifs, professionnels, techniques, de métiers, etc.) (Gouvernement du Manitoba, s. d. c).

Certaines des propositions émises dans le Programme d'égalité d'accès à l'emploi pour les membres des minorités visibles (SCT, 2018b) sont également très pertinentes à l'égard de l'intégration des minorités visibles. Les offres de soutien financier et d'aide à l'intégration dans le cadre d'une mobilité en région pour pourvoir des postes vacants pourraient faciliter l'acceptation d'un poste. De même, la mise en réserve d'un certain nombre de contrats pour les nouveaux arrivants, ou pour les étudiants issus des minorités visibles, offre la possibilité à ces personnes d'acquérir une première expérience de travail et de s'intégrer au marché du travail québécois (SCT, 2018b).

- **Les personnes autochtones**

Selon Morris (2017), les mesures concernant les personnes autochtones ne sont pas suffisantes. En tant qu'employeurs, le gouvernement (Canadien) et les fonctions publiques provinciales se doivent d'accueillir les personnes autochtones, de valoriser leurs forces et d'éliminer les stéréotypes et la discrimination des gestionnaires et des employés à leur égard. Les instances fédérales et provinciales doivent procéder à un audit culturel sur le lieu de travail qui va examiner les structures, les politiques, et les pratiques du point de vue de leur impact sur les employés autochtones et de leur inclusion.

Le gouvernement (canadien) doit mettre sur pied un programme de formation en leadership pour les employés autochtones. Ce programme devrait présenter les caractéristiques des programmes de leadership, en plus de s'attarder sur des questions spécifiques telles que les tensions

entre les communautés et le gouvernement, la gestion des expériences de discrimination, et d'explorer la manière d'incorporer les valeurs traditionnelles et les forces dans le travail.

- **Les personnes en situation de handicap**

Le Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes en situation de handicap offre à une personne identifiée légalement comme étant handicapée la possibilité d'occuper un poste occasionnel au sein de la fonction publique québécoise. Ce programme semble être une occasion idéale permettant à cette personne de se tailler une place sur le marché du travail et de développer son employabilité.

Un répondant régional du programme rencontre le participant et le gestionnaire sur une base périodique afin de suivre la progression du participant dans la réalisation de son programme de développement de l'employabilité (SCT, 2020e). Ces rencontres permettront d'évaluer l'évolution et le niveau d'intégration du participant afin d'émettre des recommandations quant aux modifications à apporter au programme, si cela s'avère nécessaire (SCT, 2020e). Au cours de la dernière rencontre de suivi, un bilan des acquis du participant est réalisé par le gestionnaire et présenté au répondant régional qui détermine par la suite si le participant a réussi le programme (SCT, 2020e).

L'analyse et le suivi périodique mis en place par le SCT sont importants afin d'assurer que les résultats souhaités de ce programme sont atteints, tout comme la satisfaction et l'acquisition de compétences de la part de la personne handicapée.

- **Les personnes neurodivergentes**

L'apprentissage et la formation en milieu professionnel représentent une voie incontestable pour l'intégration des personnes neurodivergentes au marché du travail (Frederick et VanderWeele, 2019; Honeybourne, 2019; Kirby et Smith, 2021; Nicholas *et coll.*, 2015). Les programmes d'immersion, de pratique et de stage en entreprise jouent un rôle essentiel dans le soutien apporté aux personnes neurodivergentes dans la recherche et l'obtention d'un emploi, le développement des capacités d'adaptation, la rétention ainsi que la rémunération (Frederick et VanderWeele, 2019; Garcia-Villamizar et Hughes, 2007; Jordan de Urries *et coll.*, 2005; Nicholas *et coll.*, 2015; Stephens *et coll.*, 2005).

La possibilité de voir à quoi ressemble un lieu de travail, de parler à des employés de l'organisation, de travailler à leurs côtés et d'acquérir des compétences réelles peut considérablement améliorer l'employabilité de nombreuses personnes neurodivergentes.

Plusieurs voies sont possibles pour la mise en place de ces différents programmes, notamment par le biais d'un stage en entreprise, qui peut être effectué lors d'une formation; par le biais d'organismes ou d'agences d'aide et d'employabilité dont la tâche est de trouver un emploi ou une immersion en milieu de travail; ou au travers de stages subventionnés, qui permettent aux organisations d'accueillir des personnes neurodivergentes et d'être financièrement soutenues.

L'organisation Auticonsult Canada a reçu en 2020, une mention spéciale dans le cadre des Prix Droits et Libertés de la CDPDJ pour avoir été la première entreprise au Québec à embaucher spécifiquement des consultants en informatique vivant avec le spectre de l'autisme ou le syndrome d'Asperger (CDPDJ, 2021). Déployant ces opérations au Canada, aux États-Unis, en Allemagne, en France, au Royaume-Uni, en Suisse, en Italie et en Australie, cette firme internationale de services numériques détient un effectif de 300 employés, dont 210 employés ayant le spectre de l'autisme (Auticonsult, 2021). Le processus de recrutement a été adapté aux besoins des candidats vivant avec le spectre de l'autisme ou le syndrome d'Asperger.

- **La minorité anglophone**

La reconnaissance de la communauté anglophone du Québec comme un groupe minoritaire, qu'elle soit dans la fonction publique ou non, permettrait une meilleure prise en compte des enjeux auxquels ses membres font face sur le marché du travail (2020; Patrimoine canadien, 2011; PERT). Ainsi, des programmes et des actions pourront être mis en œuvre en fonction des caractéristiques de ce groupe afin de répondre au mieux à leurs besoins et de les intégrer à la population active.

Comme mentionné dans la partie relative aux obstacles, les jeunes de la communauté anglophone ont davantage tendance à se tourner vers la fonction publique fédérale lorsqu'ils se lancent dans une carrière dans l'administration publique. Un partenariat avec les universités anglophones du Québec offrirait à ces jeunes la possibilité de participer à différents projets au cours de leur parcours scolaire (études de cas, stages, formations spécialisées, etc.). Une telle démarche permettrait de faire connaître la fonction publique québécoise et les types d'emploi qui y sont disponibles afin d'inciter les jeunes anglophones à postuler suite à leurs études, ainsi que de leur offrir une première opportunité sur le marché du travail (Cooper *et coll.*, 2019; PERT, 2020).

## VII. Identification des objectifs et évaluation des impacts des actions en EDI

L'un des principaux obstacles à la réussite des programmes d'EDI est la difficulté à mesurer l'efficacité des mesures instaurées. La concrétisation des objectifs d'EDI nécessite l'édification d'indicateurs permettant d'apprécier les efforts déployés et les résultats qui en ressortent. La progression des résultats quant à l'atteinte des trois objectifs en matière d'EDI (égalité des chances, égalité des résultats et l'instauration d'un climat et d'une culture en faveur de l'EDI) peut s'apprécier selon des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les indicateurs sont des outils de mesure qui permettent à la fois de réviser, de déterminer et même de préciser les objectifs et les résultats souhaités en matière de diversité.

Identifier des indicateurs permet le suivi de l'atteinte des résultats aux différentes étapes de la mise en pratique d'un plan d'action. Ils permettent de capturer l'impact des efforts réalisés et d'évaluer les mesures correctives nécessaires à la rencontre des objectifs organisationnels.

Rappelons par ailleurs l'importance de tenir compte des motifs d'intersectionnalité lors de l'évaluation de l'atteinte des objectifs d'EDI. Déployer des efforts en vue de mesurer la qualité des interventions et l'atteinte des résultats simultanément à l'intérieur des groupes sous-représentés ciblés et aux intersections entre ceux-ci favorise une compréhension holistique des barrières auxquelles font face certains employés et les mesures correctives à apporter.

Dans cette section, nous présentons les indicateurs visant à mesurer l'atteinte des objectifs en EDI et décrivons ensuite les méthodes d'évaluation.

### A. Les indicateurs visant à mesurer l'atteinte des objectifs d'EDI

Nous passons en revue d'abord les indicateurs quantitatifs et abordons dans un deuxième temps les indicateurs qualitatifs.

#### a. Les indicateurs quantitatifs

L'utilisation d'indicateurs quantitatifs permet d'évaluer objectivement l'évolution des pratiques d'EDI et l'efficacité des actions adoptées en vue de répondre aux objectifs de l'organisation et de ses différents paliers (Eval, 2022). Ces indicateurs offrent un diagnostic de la représentation des groupes sous-représentés ciblés par les mesures d'égalité des chances, de soutien et de redressement, et ce, tout au long du processus d'intégration des pratiques explicitées dans le plan d'action. L'utilisation d'indicateurs quantitatifs est autant située à l'échelle de l'organisation, qu'à celle des fonctions, des catégories d'emploi et des niveaux hiérarchiques dans lesquels évoluent les divers groupes visés par les pratiques de GÉDI. La figure 17 en présente quelques exemples.

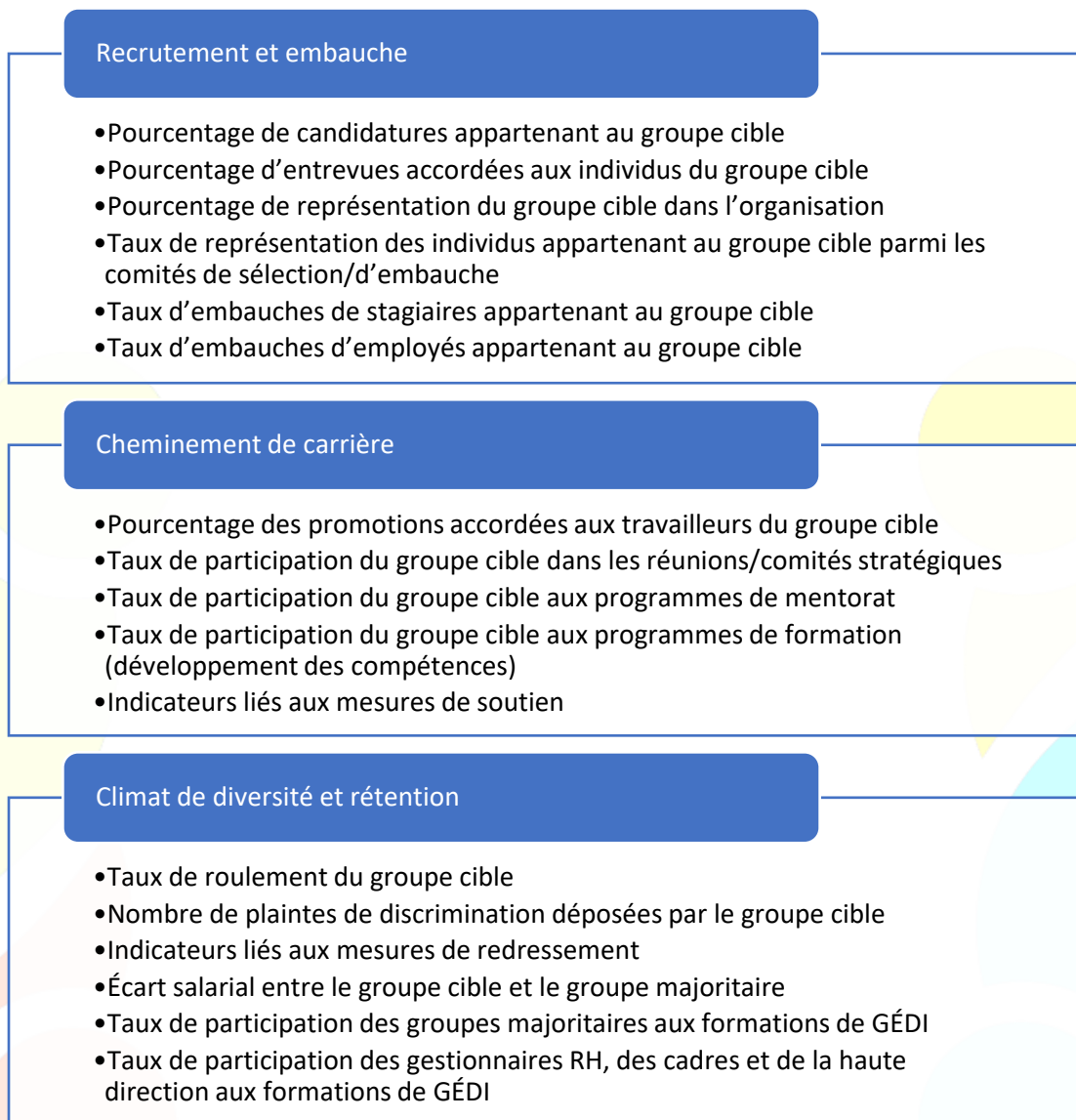


Figure 17 : Exemples d'indicateurs quantitatifs pour évaluer l'atteinte des objectifs EDI (Roberson, 2006; Saba, 2020b)

## b. Les indicateurs qualitatifs

L'organisation peut privilégier des indicateurs qualitatifs pour mesurer l'évolution des perceptions quant aux barrières et aux pratiques de GÉDI mises en place. Le suivi perceptuel de l'évolution des pratiques de GÉDI et d'un climat prodiversité s'apprécie autant au niveau de l'organisation qu'à celui des groupes de travail, car le développement d'une stratégie commune s'insère dans une réalité organisationnelle où l'application et les résultats d'un plan d'action global peuvent varier en fonction des divers paliers dans lesquels il est implanté (figure 18).

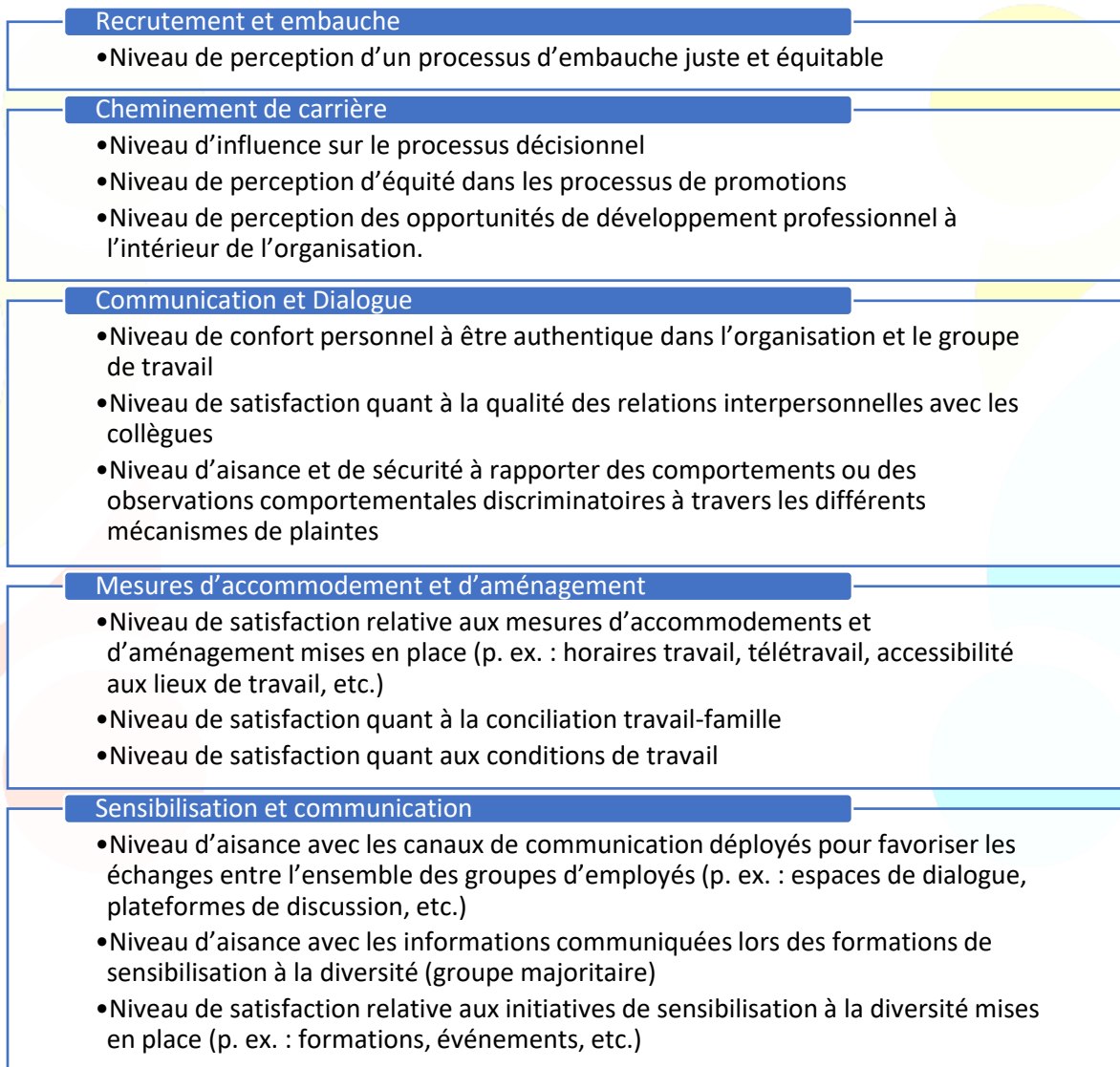


Figure 18 : Exemple d'indicateurs qualitatifs pour mesurer le climat de diversité (Hobman et coll., 2004; Kossek et Zonia, 1993; Mor Barak et coll., 1998)

Ces indicateurs portent principalement sur les perspectives subjectives des membres des groupes sous-représentés, qui constituent des acteurs clés dans la progression des programmes d'EDI (Saba, 2020b).

Les indicateurs relatifs au développement d'un climat de travail prodiversité et inclusif sont aussi de nature qualitative et permettent tout autant une évaluation subjective « de la perception des employés quant aux initiatives organisationnelles en matière de diversité » (Cachat-Rosset *et coll.*, 2021a; Cachat-Rosset *et coll.*, 2021b; Kossek et Zonia, 1993, p. 62). À cette étape, la participation des groupes sous-représentés et des travailleurs ne faisant pas partie de ces groupes est nécessaire à l'obtention d'un portrait global du climat de diversité dans lequel s'insère le plan d'action. La figure 19 fournit des exemples d'indicateurs d'un climat en faveur de la diversité.

### Indicateurs liés aux mesures d'un climat prodiversité et inclusif

- Niveau d'appréciation des efforts de l'organisation dans la promotion de la diversité
- Niveau d'appréciation d'un effort organisationnel équitable déployé envers tous les groupes sous-représentés
- Niveau de confort personnel envers les valeurs promouvant la diversité du groupe ciblé
- Niveau d'importance d'une valorisation de la main-d'œuvre diversifiée
- Niveau de satisfaction générale au travail
- Niveau de sentiment d'appartenance à l'organisation
- Niveau du sentiment de reconnaissance et de valorisation au travail et dans le groupe de travail

Figure 19 : Exemples d'indicateurs qualitatifs pour évaluer l'atteinte des objectifs en EDI (Jansen *et coll.*, 2014; Roberson, 2006)

## B. Les moyens visant à mesurer les impacts de la GÉDI

Dans cette partie du rapport, nous passons en revue quelques moyens permettant de mesurer les impacts des actions en EDI. Notons les tableaux de bord, les enquêtes, les entretiens individuels et les groupes de discussion.

### a. Les tableaux de bord

Les tableaux de bord sont des outils objectifs permettant de mesurer et d'évaluer les indicateurs quantitatifs mis en place pour l'atteinte des objectifs d'EDI. La configuration de cet outil se doit d'être dynamique afin de rendre compte de la nature évolutive des principaux enjeux de GÉDI, en plus de se baser sur des critères relatifs aux résultats et à l'intensité des efforts déployés dans l'organisation (Zannad et Stone, 2010). Différentes perspectives doivent être prises en compte à l'intérieur des tableaux de bord. La perspective financière rend compte des conséquences financières de la GÉDI et des pratiques sous-jacentes sur la performance de l'organisation. La perspective opérationnelle, quant à elle, relève plutôt l'efficacité et l'efficacité interne des processus de GRH, comme la qualité des services rendus. La perspective client offre des informations sur les perceptions des intervenants internes de l'efficacité des pratiques et des rôles des RH par rapport aux objectifs de l'organisation. Cette dernière perspective s'intéresse aux possibilités d'amélioration du service par rapport aux demandes organisationnelles. Enfin, la capacité stratégique permet de mesurer la contribution des RH au leadership, à l'innovation et à l'apprentissage de la réussite concurrentielle, ainsi que de comprendre comment la diversité est réellement considérée dans l'enrichissement du capital humain (Saba, 2020a).

### b. Les enquêtes

La réalisation d'enquêtes permet d'évaluer le climat de diversité et la perception des salariés, et plus particulièrement celle de ceux appartenant à des groupes sous-représentés, quant aux pratiques établies. Cette prise de contact favorise d'autant plus l'implication des diverses parties dans la mise en œuvre du plan d'action d'EDI, en leur rappelant l'engagement de l'organisation dans le développement d'un climat en faveur de la diversité et inclusif. Les enquêtes peuvent être réalisées par l'entremise d'un sondage, d'entretiens semi-dirigés et de groupes de discussion.

Les sondages d'opinion sont des outils utiles pour évaluer la progression des objectifs d'EDI ainsi que le climat de diversité. Cette rétroaction sur le fonctionnement du programme de diversité permet à l'organisation d'adapter les pratiques aux besoins des employés en collectant des données sur la perception de ces derniers sur les mesures instaurées. La figure 20 présente les principales étapes à suivre pour procéder à une évaluation par enquête.

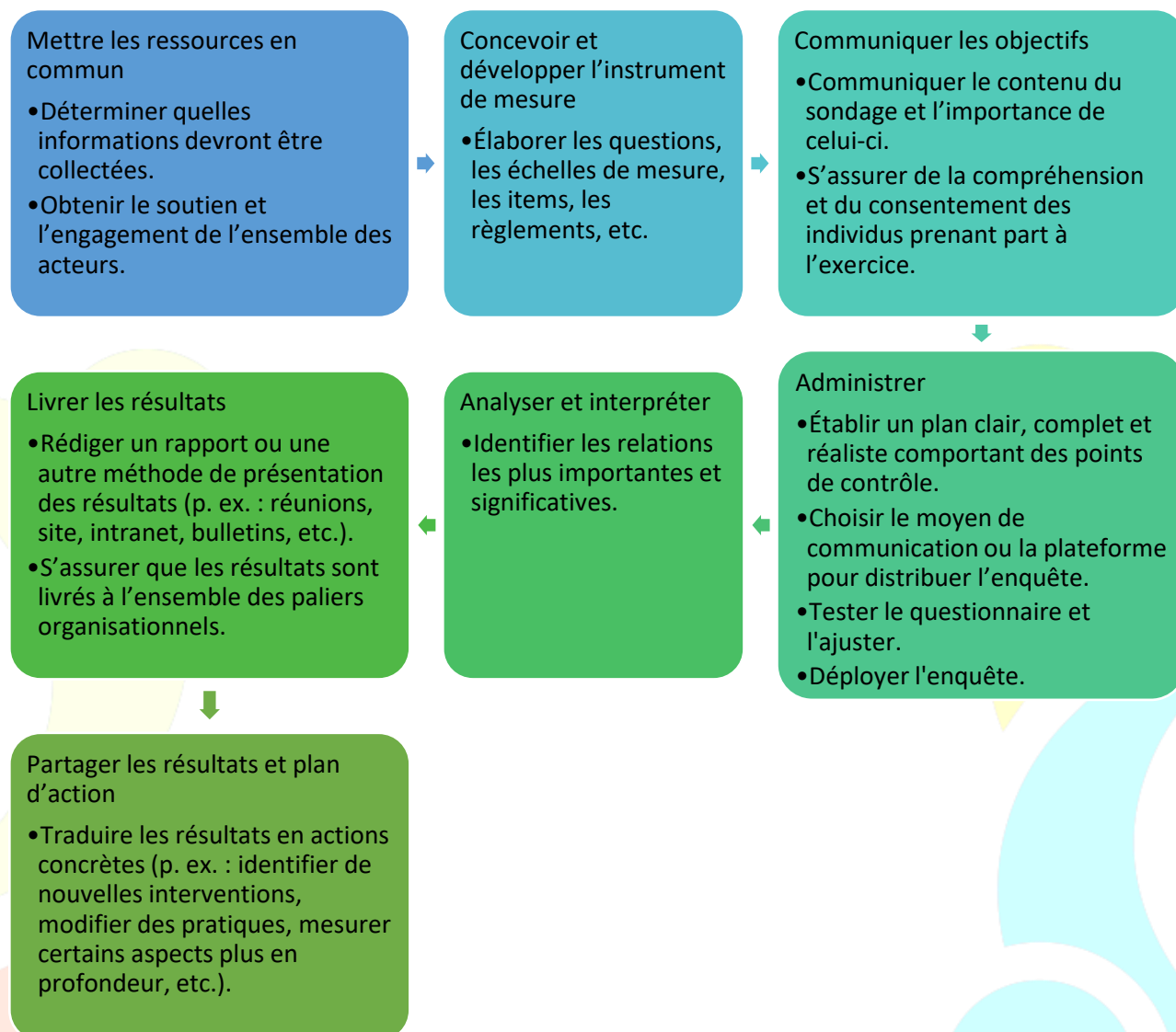


Figure 20 : Le processus d'enquête en sept étapes (adapté de Church et Waclawski, 2017)

### c. Les entretiens individuels et groupes de discussion

Ces outils de collecte de données permettent d'identifier et d'aborder les obstacles vécus par les employés, autant au niveau de l'application des mesures d'EDI que dans le parcours professionnel en général, et d'obtenir des informations supplémentaires à celles recensées par l'entremise de sondages. Les étapes d'élaboration des questionnaires pour ce type de rencontre étant semblables à celles des enquêtes d'opinions, le processus présenté dans la sous-section précédente peut aussi s'appliquer aux groupes de discussion et aux entretiens individuels.

## Conclusion

En se référant aux études scientifiques, publications et documentations pertinentes, ce rapport explique les fondements et la démarche en EDI, présente ses composantes, sa structure ainsi que le processus d'évaluation de l'intervention en EDI. Les obstacles discriminatoires et les pratiques en matière de GÉDI ont été documentés.

Pour clore ce rapport, il convient de rappeler quelques éléments. Dans un premier temps, la GÉDI dans la fonction publique, l'élaboration et l'application d'un cadre d'intervention en EDI doivent être conformes au cadre légal auquel la fonction publique est assujettie.

Dans un deuxième temps, atteindre l'équité en emploi pour les groupes en sous-représentation requiert une attention à toutes les facettes de l'emploi et conditions de travail qui peuvent affecter le traitement équitable. Dans ce rapport, nous nous sommes attardés aux conditions d'accès à l'égalité. Nous n'avons cependant pas analysé, par exemple, les écarts salariaux ou autres formes d'iniquités dans les conditions d'emploi qui affectent les groupes cibles. Les conditions salariales et le traitement équitable en termes de conditions d'emploi font partie intégrante des diagnostics et des plans d'action en EDI, conformément aux lois en vigueur.

Dans un troisième temps, la démarche pour développer et implanter des plans d'action répond à des critères de cohérence, une structure et des composantes bien étayées. L'atteinte des objectifs en EDI dépend de la capacité des personnes qui élaborent et mettent en application le plan EDI à comprendre les fondements, anticiper les risques de ressac, respecter la démarche dans ses différentes phases, mettre à contribution les fonctions organisationnelles qui sont sollicitées par la GÉDI et éviter l'éparpillement des mesures. Un plan d'intervention en EDI peut se déployer par étapes. Il doit cependant être cohérent et prévoir des actions concrètes et intégrées à une vision et un cadre d'évaluation. Rappelons pour terminer le rôle incontournable des syndicats qui doivent être impliqués dans la démarche d'élaboration et d'implantation des plans en EDI, de les appuyer et de veiller à leur mise en œuvre.

L'intervention en EDI doit s'ajuster au contexte et prévoir les incidences de l'évolution des modalités de travail sur les groupes en sous-représentation. Notons à cet effet les modalités hybrides qui risquent d'accroître l'isolement des groupes cibles, notamment en les éloignant des réseaux formels et informels ou en les rendant moins visibles pour de l'avancement de carrière. L'avènement des technologies perturbatrices et le recours à des algorithmes dans les décisions organisationnelles risquent également d'affecter les groupes cibles lorsqu'elles reproduisent des biais ou ne tiennent pas compte de leurs situations particulières.

Atteindre les objectifs en EDI est tributaire de la capacité des organisations à développer une conscience des effets discriminatoires et à appliquer une perspective d'équité, de diversité et d'inclusion à toute décision organisationnelle qui affecte les personnes dans l'organisation.

## ANNEXE I Portrait statistique des effectifs de la fonction publique du Québec en 2020

En mars 2020, la fonction publique du Québec comptait au sein de ses effectifs un total de 67 852 employés. Parmi eux, 55 243 font partie de l'effectif régulier, alors que 9 705 employés sont des occasionnels et 2 339 des étudiants et des stagiaires (SCT, 2020a).

Les personnes employées par la fonction publique du Québec sont réparties en huit catégories d'emploi (voir tableau 1) : la haute direction <sup>6</sup> (1,4 %), le personnel d'encadrement (6,6 %), les emplois professionnels (44,3 %), les emplois d'enseignants (0,4 %), les emplois techniques (24,6 %), les emplois de bureau (13 %), les emplois d'agents de la paix (6,9 %) et enfin les emplois d'ouvriers (2,8 %) (SCT, 2020a).

Tableau 1 : Pourcentage des personnes appartenant à un groupe cible selon la catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	Minorités visibles et ethniques	Anglophones	Personnes autochtones	Personnes handicapées
Haute direction	3,9 %	1,1 %	0,4 %	0,8 %
Cadres	5,8 %	1,1 %	0,7 %	0,4 %
Professionnels	12,2 %	0,9 %	0,6 %	1 %
Enseignants	14,8 %	0 %	0,5 %	1 %
Techniciens	13,7 %	0,7 %	0,6 %	1,7 %
Personnel de bureau	16,8 %	1,3 %	0,8 %	3,5 %
Agents de la paix	10,8 %	1,2 %	0,9 %	0,1 %
Ouvriers	4,6 %	1,6 %	1,4 %	0,9 %
<b>Proportion au sein de l'effectif régulier</b>	<b>12,3 %</b>	<b>1 %</b>	<b>0,7 %</b>	<b>1,4 %</b>

Les femmes sont majoritaires au sein de la main-d'œuvre puisqu'en 2020, elles représentaient 59,3 % des personnes employées de l'effectif régulier (SCT, 2020a).

L'âge moyen des personnes travaillant au sein de la fonction publique se situe à 46 ans en cette même année, une moyenne en baisse depuis 2016 (46,8 ans). Les hommes sont en moyenne légèrement plus âgés que les femmes (46,5 ans contre 45,7 ans, en 2020) (SCT, 2020a).

Le Secrétariat du Conseil du trésor reconnaît quatre groupes cibles dont la présence au sein des effectifs de la fonction publique fait l'objet d'une attention particulière : les minorités visibles et ethniques, les anglophones, les personnes autochtones et les personnes handicapées. Il est

6. À noter que les emplois de la haute direction ne sont pas assujettis aux programmes et aux mesures du SCT, mais à ceux du Secrétariat aux emplois supérieurs (SES).

toutefois important de noter que les programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE), tels que définis par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, ainsi que par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), s'attardent à corriger la sous-représentation de cinq (5) groupes cibles. Il s'agit des femmes, des minorités visibles, des minorités ethniques, des Autochtones et des personnes handicapées. Le SCT, même s'il n'est pas soumis à cette loi, développe des PAÉE conformément à l'article 92 de la Charte des droits et libertés de la personne et à l'article 35 de la Loi sur l'administration publique. Il existe actuellement un PAÉE ou un plan d'embauche pour les groupes suivants : femmes, minorités visibles et ethniques et personnes handicapées.

En supplément des PAÉE, le SCT a mis en œuvre un objectif gouvernemental d'embauche qui vise les groupes suivants: les minorités visibles et ethniques, les personnes handicapées, les anglophones et les personnes autochtones. Finalement, il est à noter que ce n'est pas le SCT qui reconnaît les groupes visés par des PAÉE.

Notons que les **PAÉE doivent distinguer les minorités visibles et les minorités ethniques**. Une cohérence entre les diverses instances publiques s'impose, les groupes de minorités visibles qui incluent les personnes racisées étant souvent confrontés à de plus importants obstacles sur le marché de l'emploi.

#### **a. Les femmes dans la fonction publique du Québec**

Les femmes sont majoritaires dans les effectifs de la fonction publique du Québec. Elles sont très présentes dans les emplois de « bureau » (82,7 %) et de « techniciens » (68,8 %), alors qu'elles ne comptent que pour 4,7 % des emplois d'« ouvriers ». Le recrutement des hommes aux emplois de « bureau » a augmenté de 5 % et celui des femmes aux emplois d'agents de la paix de plus de 13 % (SCT, 2020a).

Les femmes et les hommes sont presque également représentés aux postes de direction. Dans les postes « cadres » ou de « haute direction », le taux de représentation s'élève respectivement à 49,2 % et 48,9 % (SCT, 2020a).

En revanche, alors que 15,6 % des emplois offerts au sein de la fonction publique sont des postes à temps partiel (moins de 35 heures par semaine), ils sont à 76 % occupés par des femmes, une tendance à la hausse depuis 2016 (+3,6 %) (SCT, 2020a).

#### **b. Les minorités ethniques et visibles dans la fonction publique du Québec**

L'effectif de la fonction publique du Québec amalgame les deux catégories alors qu'il convient de les distinguer.

Les personnes qui se sont déclarées membres d'une minorité ethnique ou visible représentaient, en 2020, 12,3 % de l'effectif régulier de la fonction publique du Québec. Elles représentaient, en 2016, moins de 9 % des effectifs (SCT, 2020a). Il s'agit du groupe cible dont le taux de recrutement a connu la plus forte augmentation entre 2016 et 2020 (SCT, 2020b).

Les membres des minorités ethniques et les membres des minorités visibles ne sont pas représentés de façon proportionnelle dans toutes les catégories d'emploi. Ils occupent 3,9 % des postes de la haute direction. Ils sont présents à respectivement 16,8 % et 14,8 % dans les emplois de bureau ou encore d'enseignants (SCT, 2020a). Dans le reste des groupes professionnels, ils sont répartis ainsi : cadres 5,8 %, professionnels 12,2 %, techniciens 13,7 % agents de la paix 10,8 % et ouvrier 4,6 % (SCT, 2020a).

Enfin, il est important de souligner que les personnes membres des minorités visibles ou ethniques affichent un plus important taux de roulement. Leur taux de départ de la fonction publique est en hausse de 2 % par rapport à 2016 (SCT, 2020b).

### **c. Les personnes autochtones dans la fonction publique du Québec**

Au sein de l'effectif régulier, 0,7 % des personnes employées se sont déclarées comme étant Autochtones, avec une très faible augmentation de 0,1 % par rapport à 2016 (SCT, 2020a).

Les personnes autochtones sont plus présentes dans les emplois d'ouvriers (1,4 %) et d'agents de la paix (0,9 %), alors qu'elles ne sont que 0,4 % dans les postes de la haute direction et 0,5 % dans les emplois d'enseignants. Leur représentation est passée de 0,1 % à 0,4 % entre 2016 et 2020 dans les postes de la haute direction et de 0,4 % à 0,7 % dans les postes de cadre (SCT, 2020a). Alors que le taux d'embauche des personnes s'étant déclarées comme autochtones, entre 2016 et 2020 a stagné autour de 0,5-0,6 %, le taux de départ a augmenté de 0,2 % (SCT, 2020b).

### **d. Les personnes handicapées dans la fonction publique du Québec**

Entre 2016 et 2020, le taux de personnes handicapées dans les effectifs de la fonction publique a stagné entre 1,3 et 1,4 % (SCT, 2020a). Aucune donnée n'est compilée sur les types de handicap ou d'incapacité. Les personnes handicapées sont principalement représentées dans les emplois de bureau (3,5 %), mais le sont très peu dans les emplois d'agents de la paix (0,1 %) et de cadres (0,4 %) (SCT, 2020a). Le recrutement de personnes handicapées était de 1,8 %, entre 2015 et 2016. Il a oscillé entre 0,7 % et 1 % entre 2019 et 2020 (SCT, 2020b).

### **e. Les personnes de 55 ans et plus dans la fonction publique du Québec**

Dans l'ensemble de l'effectif régulier de la fonction publique, le pourcentage de personnes de plus de 55 ans est en baisse de près de 2 % depuis 2015. Alors qu'en 2015-2016 ces personnes représentaient 25,4 %, elles ne comptent plus que 23,5 % en 2019-2020. La plus forte diminution s'observe chez les employés hommes (-2,5 %, contre -1,9 % pour les femmes).

Les personnes de plus de 55 ans de la fonction publique du Québec représentent 53,7 % des emplois de la haute direction et 46,2 % de ceux de l'enseignement. Cependant, au sein des catégories d'emplois d'« agents de la paix » et « professionnels », elles sont respectivement présentes à 18,9 % et 11 % (SCT, 2020a).

Les personnes de 55 ans et plus représentent 6 % des embauches en 2020, avec une légère augmentation depuis 2016 (+0,3 %). Le nombre de personnes de 55 ans et plus qui quittent leur emploi est en baisse de 11,1 % entre 2016 et 2020 (SCT, 2020b).

#### **f. Les personnes neurodivergentes dans la fonction publique du Québec**

Introduit par Judy Singer dans les années 1990, le terme « neurodiversité » souligne qu'il existe une diversité des modes de fonctionnement du cerveau humain, des modes de pensée, d'apprentissage et de relations avec les autres (Honeybourne, 2019; Scott *et coll.*, 2015). Ce terme, qui est celui le plus englobant, est employé pour qualifier toute personne présentant un mode de fonctionnement cognitif différent, notamment pour celles ayant reçu un diagnostic psychiatrique (Diener *et coll.*, 2020 ; Smith et Kirby, 2021). À ne pas assimiler avec celles ayant un handicap, les personnes neurodivergentes possèdent des normes de fonctionnement, de communication ou de pensée différentes. De plus en plus de pathologies, telles que l'autisme, l'hyperactivité et le syndrome bipolaire, sont redéfinies et catégorisées comme des façons différentes d'être, devant être reconnues et prises en considération dans les études. Cette approche cherche ainsi à démedicaliser les pathologies dites mentales en célébrant la diversité des modes de pensée.

Aucune information relative aux personnes qui présentent divers modes cognitifs n'a été recueillie au sein de la fonction publique. Cependant, des données de Statistique Canada, montrent l'importance à leur accorder en termes d'intégration au marché du travail.

Au Canada, 6,2 millions de Canadiens de plus de 15 ans vivent avec une incapacité : 29 % en ont un seul type, 38 % en ont deux ou trois et 33 % en ont quatre ou plus (Statistique Canada, 2018). L'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017 a révélé que 33 % des adultes autistes entre 20 et 64 ans déclarent avoir un emploi, comparativement à 79 % des personnes vivant sans incapacité.

#### **g. Les personnes LGBTQ2S+ dans la fonction publique du Québec**

Aucune donnée concernant les personnes LGBTQ2S+ n'a été recueillie au sein de la fonction publique. Selon Statistique Canada (2020), près d'un million de Canadiens appartenaient en 2018 à une minorité sexuelle, soit environ 4 % de la population. Un peu moins du tiers sont des jeunes âgés de 15 à 24 ans (Statistique Canada, 2021).

### **Taux de représentation des effectifs dans les organismes assujettis à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi du Québec**

Le rapport de la CDPDJ présente les données disponibles dans les 330 organismes publics assujettis à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi (2019) et qui sont reproduites dans le tableau 2. Ce rapport recense les cinq groupes cibles, soit les femmes, les personnes autochtones, les minorités visibles, les minorités ethniques et les personnes handicapées.

Tableau 2 : Représentation des groupes visés au Québec selon les catégories professionnelles de regroupement d'emploi en 2019 (CDPDJ, 2020)

Catégorie d'emploi	Femmes	Personnes autochtones	Minorités visibles	Minorités ethniques	Personnes handicapées
Direction	1,7 %	2,3 %	0,7 %	1,8 %	2,2 %
Cadre de premier niveau	1,8 %	2,7 %	1,0 %	2,0 %	
Contremaître et Supervision	0,3 %	1,0 %	0,4 %	0,5 %	1,2 %
Professionnel	34,1 %	23,6 %	27,8 %	39,1 %	34,3 %
Technique	25,7 %	19,4 %	21,8 %	17,9 %	18,1 %
Soutien administratif et de bureau	13,2 %	10,9 %	8,2 %	9,8 %	19,3 %
Métiers	0,2 %	3,5 %	1,2 %	1,2 %	5,1 %
Transport	0,5 %	2,8 %	2,7 %	2,3 %	
Soutien manuel, d'entretien et de services	6,1 %	10,8 %	8,4 %	9,5 %	1,0 %
Police, incendie et sécurité	1,2 %	7,2 %	2,3 %	2,2 %	
Soutien scolaire	2,7 %	2,8 %	4,8 %	3,8 %	
Soins médicaux	12,4 %	13,1 %	20,6 %	10,0 %	
Non spécialisé					9,5 %
Représentation totale en 2019	65,3 %	0,3 %	6,3 %	3,4 %	1,0 %
Cible	68 %	0,9 %	10,3 %	6,6 %	4,6 %

### Taux de représentation ailleurs dans le monde

- Un aperçu de quelques groupes cibles dans les effectifs de la fonction publique au sein des pays de l'OCDE
- En 2019, les femmes sont davantage présentes au sein de la fonction publique (58 %) que sur l'ensemble du marché de l'emploi (45 %) dans tous les pays de l'OCDE, à l'exception du Japon, du Luxembourg et de la Turquie. Cependant, les fonctions de haute direction n'atteignent pas la parité, seules « 37 % des fonctions d'encadrement supérieur sont occupées par des femmes ». Cette proportion est toutefois en hausse depuis 2015, sauf en France, au Mexique, en Pologne et en Lituanie (OCDE, 2021a).
- Entre 2015 et 2020, la proportion de personnes employées dans le secteur public âgées de 55 ans et plus a très légèrement augmenté (25 à 26 %). Cependant, il existe d'importants écarts entre les pays de l'OCDE : par exemple, l'Espagne est passée de 35 % à 46 %, la Grèce de 27 % à 37 % et la Corée du Sud de 12 % à 9 % (OCDE, 2021b).
- Enfin, trois dimensions sont utilisées par l'OCDE pour évaluer l'atteinte des objectifs en matière de diversité de la main-d'œuvre, soit « le degré de diversité des effectifs, la disponibilité de données permettant la mesure et le suivi de la diversité dans la fonction publique et l'emploi d'outils pour attirer et recruter des effectifs d'horizons divers à tous les échelons ». Si toutes les dimensions sont combinées, le Canada, Israël, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni sont les mieux positionnés. L'utilisation de cibles afin de faire le suivi se retrouve notamment dans 73 % des pays pour les personnes en situation de handicap et dans 42 % pour la parité hommes-femmes (OCDE, 2021c).

## Liste des références bibliographiques

- Alkadry, M.-G. et Tower, L. E. (2014). *Women and public service: Barriers, challenges and opportunities* (1<sup>re</sup> éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315698120>
- Arthur, J.B. & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.02.001>
- Auticonsult. (2021). *Processus de recrutement*. auticonsult.ca. <https://auticonsult.ca/emploi/processus-de-recrutement-consultants-it/>
- AXTRA. (2020). *Projet Nika. Rapport de recherche*. <https://axtra.ca/wp-content/uploads/2021/01/NIKA-Rapport-de-recherche-AXTRA.pdf>
- BAFP (Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique). (2019). *Secrétariat du Conseil du trésor du Canada. Rapport sommaire : Fonctionnaires fédéraux en situation de handicap : Enquête de suivi d'octobre 2019 sur les mesures d'adaptation en milieu de travail*. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/accessibilite-fonction-publique/etude-comparative-sur-mesures-adaptation-milieu-travail/presentation-fonctionnaires-federaux-situation-handicap-enquete-suivi-mesures-adaptation-milieu-travail-octobre-2019.html>
- Baldwin, S., Costley, D. et Warren, A. (2014). Employment activities and experiences of adults with high-functioning autism and Asperger's disorder. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 44(10), 2440–2449. <https://doi.org/10.1007/s10803-014-2112-z>
- Bandura, A. (dir.). (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge University Press.
- Banque Nationale. (2020). *Cahier Inclusion et Diversité. Entreprendre un avenir plus inclusif maintenant*. <https://www.bnc.ca/content/dam/bnc/a-propos-de-nous/responsabilite-sociale/pdf/cahier-inclusion-et-diversite.pdf>
- Baumer, N. et Frueh, J. (2021). *What is neurodiversity?* Harvard Health Publishing. <https://www.health.harvard.edu/blog/what-is-neurodiversity-202111232645>
- Birch-Jones, J. (2017). *Montrer le chemin. Travailler avec des athlètes et des entraîneurs LGBTQ. Femmes et sport au Canada*. <https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2020/03/Montrer-le-chemin-ressource-complete-Femmes-et-sport-Canada.pdf>

- Beaudoin, J.-M., Dufour, M.-E., Desroches-Maheux, E., & Lebel, L. (2022). Indigenous Workers: Part of the Solution to the Shortage in Quebec's Forest Industry. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(5), 693-708. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2021-0021>.
- BMO, Groupe financier. (2020). *Rapport narratif 2019 sur l'équité en matière d'emploi*. <https://our-impact.bmo.com/wp-content/uploads/2020/10/BMO-2019-Annual-Employment-Equity-Report-FR-accessible.pdf?ecid=corpresp>
- Boholm, A. et Corvellec, H. (2011). A relational theory of risk. *Journal of Risk Research*, 14(2), 175-190. <https://doi.org/10.1080/13669877.2010.515313>
- Bonilla-Silva, E., Lewis, A. et Embrick, D. G. (2004). "I did not get that job because of a black man...": The story lines and testimonies of color-blind racism. *Sociological Forum*, 19, 555-581. <https://doi.org/10.1007/s11206-004-0696-3>
- Burack, E. H. (1991). Changing the company culture: The role of human resource development. *Long Range Planning*, 24(1), 88-95. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90028-M](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90028-M)
- Byrd, M. Y. et Scott, C. L. (dir.). (2018). *Diversity in the workforce. Current issues and emerging trends* (2<sup>e</sup> éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315188980>
- Cachat-Rosset, G., Klarsfeld, A., & Carillo, K. (2021a). Exploring the impact of diversity climate on individual work role performance: A novel approach. *European Management Review*. 1-15. <https://doi.org/10.1111/emre.12483>
- Cachat-Rosset, G., Klarsfeld, A., & Carillo, K. (2021b). Analyse multi-niveau de l'effet du climat diversité sur l'identification organisationnelle—Importance de la perception d'« insider ». *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 3-19. <https://doi.org/10.3917/grhu.121.0003>
- Cachat-Rosset, G., Carillo, K. & Klarsfeld, A. (2019). Reconstructing the concept of diversity climate—a critical review of its definition, dimensions, and operationalization. *European Management Review*, 16(4), 863–885. <https://doi.org/10.1111/emre.12133>
- CCHST (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail). (2021). *Fiches d'information Réponses SST*. Gouvernement du Canada. [https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/aging\\_workers.html](https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/aging_workers.html)
- CDPDJ (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse). (2020). *Rapport triennal 2016-2019 20<sup>e</sup> anniversaire. Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*. [https://www.cdpedj.gc.ca/storage/app/media/publications/Rapport\\_triennal\\_PAE\\_2016\\_2019.pdf](https://www.cdpedj.gc.ca/storage/app/media/publications/Rapport_triennal_PAE_2016_2019.pdf)
- CDPDJ (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse). (2021). *Prix Droits et Libertés : Lauréates et lauréats*. <https://www.cdpedj.gc.ca/fr/nos-services/activites-et-services/prix-droits-et-libertes-laureats>

- CDPDJ. (s. d.). Les formes de discrimination. <https://www.cdpdj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/html/formes-discrimination.html>
- CDRHPNQ (Commission de développement économique des premières nations du Québec et du Labrador). (2019). *Guide de référence pour l'intégration et le maintien en emploi des Premières Nations*. [https://cdepnql.org/boite\\_a\\_outils/integration-emploi-premieres-nations-guide-de-reference/](https://cdepnql.org/boite_a_outils/integration-emploi-premieres-nations-guide-de-reference/)
- CELA (Commission de l'éducation en langue anglaise). (2018). *Plus ça change, plus c'est pareil : Revisiting the 1992 Task Force Report on English Education in Québec*. Présenté au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport du gouvernement du Québec. [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/ministere/organismes/CELA-Plus-ca-change-2018-AN.PDF](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/ministere/organismes/CELA-Plus-ca-change-2018-AN.PDF)
- Chamberland, L. et Puig, A. (2015). *Guide des pratiques d'ouverture à la diversité sexuelle et de genre en milieu collégial et universitaire. Chaire de recherche sur l'homophobie*. Chaire de recherche sur l'homophobie, Université de Montréal. <https://chairespug.uqam.ca/upload/files/Guide%20final%20fran%C3%A7ais%20graphiste%202.pdf>
- Chang, E., Milkman, K. L., Zarrow, L. J., Brabaw, K., Gromet, D. M., Rebele, R., Massey, C., Duchworth, A. L. et Grant, A. (2019). Does diversity training work the way it's supposed to? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/07/does-diversity-training-work-the-way-its-supposed-to>
- Charest, É, Chicha, M-T et Tanguay, V. (2020). L'interdiction de discrimination en milieu de travail et les lois proactives du Québec dans Dir. de pub. Bilodeau, P-L et M. D'Amours. *Fondements des relations industrielles*, 200-224. Éditions La Chenelière. Montréal. Nouvelle édition.
- Chicha, M-T. (1995). La participation des travailleuses à la formation en entreprise et l'accès à l'égalité. *Relations industrielles*. 50, 1. 147-162.
- Chicha, M-T. (2001). Les politiques d'égalité professionnelle et salariale au Québec : l'ambiguïté du rôle de l'État québécois. *Recherches féministes*, 14, 63-8. <https://www.erudit.org/fr/revues/rf/2001-v14-n1-rf1663/058125ar.pdf>
- Chicha, M.-T. (2002). L'adoption et la mise en œuvre de la Loi québécoise sur l'équité salariale : l'existence d'un double standard. *Lien social et Politiques*, 47, 85-95. <https://doi.org/10.7202/000344ar>
- Chicha, M-T. (2009). *Le mirage de l'égalité. Les immigrées hautement qualifiées à Montréal*. Fondation canadienne des relations raciales.

- Chicha, M.-T. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité : la déqualification des immigrantes à Montréal. *Revue La femme et droit/ Canadian Journal of Women and the Law*, 24(1), 82-113. <https://doi.org/10.3138/cjwl.24.1.082>
- Chicha, M.-T. (2013). *Inégalités de genre et pratiques d'entreprises au Maroc*. Bureau international du travail. Genève.
- Chicha, M.-T. (2020a). La discrimination systémique : phénomène complexe et persistant. dans Dir. de pub. Le Moing, A, Le Bihan, C, Ouaked, S. *Les défis de la diversité dans le monde du travail au XXIème siècle : politiques, pratiques et représentations en Europe et dans les Amériques*, 311-317. Collection Travail et sociétés. Éditions Peter Lang.
- Chicha, M.-T. (2020b). Les programmes d'accès à l'égalité au Québec : du rétrécissement au détournement de l'objectif d'égalité. Dans P. Jalette (dir.), *Les relations industrielles en questions*, 147-162. Les Presses de l'Université de Montréal. <https://www.pum.umontreal.ca/catalogue/les-relations-industrielles-en-questions>
- Chicha, M.-T. et Charest, É. (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable. *Gestion*, 34(3), 66-73. <https://doi.org/10.3917/riges.343.0066>
- Chicha, M.-T. et Charest, É. (2010). Les programmes d'accès à l'égalité dans les entreprises du secteur privé au Québec : un statu quo décevant. *Nos Diverses Cités*, 7, Printemps, 65-70. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2010/cic/Ci2-1-7-2010-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2010/cic/Ci2-1-7-2010-fra.pdf)
- Chicha, M.-T. et Charest, É. (2013). *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985*. Centre d'études ethniques des universités montréalaises. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/23564/PAE%20Chicha%20et%20Charest%2030%20avril%202013.pdf?sequence=1>
- Chicha, M.-T. et Deraedt, E. (2009). *Genre, migration et déqualification : des trajectoires contrastées. Étude de cas de travailleuses migrantes à Genève*. Cahiers des migrations internationales. No. 97. Bureau international du travail. Genève. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms\\_201420.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_201420.pdf)
- Chicha-Pontbriand, M.-T. (1989). *Discrimination systémique : fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*. Éditions Yvon Blais.
- Church, A. H. et Waclawski, J. (2017). *Designing and using organizational surveys* (1<sup>re</sup> éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315258119>

- Ciamarra, N., Lamarre, P., Donovan, P. et O'Donnell, L. (2021). *L'exode des jeunes anglophones du Québec*. Réseau de recherche sur les communautés québécoises d'expression anglaise. [https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/scpa/quescren/docs/Brief\\_7\\_FRA.pdf](https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/scpa/quescren/docs/Brief_7_FRA.pdf)
- Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A. et Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and challenges of workplace diversity in modern day organizations: A critical review. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 35-52. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2018-0011>
- Coleman, M. (2020). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2), 233-253. <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697952>
- Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. British Columbia Government Service Employees' Union, [1999] 3 R.C.S. 3 ("Meiorin")
- Comité consultatif Personnes handicapées. (2021). *Développement des compétences et main-d'œuvre en situation de handicap : vers des formations adaptées* [Vidéo]. [https://www.youtube.com/watch?v=LRSAhmD8qCE&ab\\_channel=Comit%C3%A9ConsultatifPersonneshandicap%C3%A9es](https://www.youtube.com/watch?v=LRSAhmD8qCE&ab_channel=Comit%C3%A9ConsultatifPersonneshandicap%C3%A9es)
- Comité consultatif pour les travailleuses et les travailleurs âgés de 45 ans et plus. (2015). *Mesures et pratiques novatrices pour le maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus*. Avis présenté à la Commission des partenaires du marché du travail. <https://www.cc45plus.org/wp-content/uploads/2016/06/Avis-CC45-version-finale.pdf>
- Comité consultatif pour les travailleuses et les travailleurs âgés de 45 ans et plus. (2018). *Revue de littérature sur l'âgisme. Les réalités de l'âgisme concernant les travailleurs et travailleuses plus âgés, ses effets et les moyens pour les contrer*. Présenté à la Commission des partenaires du marché du travail. <https://cc45plus.org/wp-content/uploads/2019/09/AGISME-Revue-de-litterature.pdf>
- CCQ (Commission de la construction du Québec). (2015). *Programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'Industrie de la construction 2015-2024*. [https://www.ccq.org/-/media/Project/Ccq/Ccq-Website/PDF/DossierFemmes/PAEF\\_2015\\_2024.pdf?la=fr-CA&rev=33d0eca2f0ac40889d240a2aa29ec47b&hash=6F96A2E735D6B2F50A75B3338052DB4](https://www.ccq.org/-/media/Project/Ccq/Ccq-Website/PDF/DossierFemmes/PAEF_2015_2024.pdf?la=fr-CA&rev=33d0eca2f0ac40889d240a2aa29ec47b&hash=6F96A2E735D6B2F50A75B3338052DB4)
- CCQ (Commission de la construction du Québec). (s. d.) *Agir pour une mixité réelle en chantier : une responsabilité partagée*. Programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'Industrie de la construction 2015-2024. [https://www.ccq.org/-/media/Project/Ccq/Ccq-Website/PDF/DossierFemmes/PAEF\\_2015\\_2024.pdf?la=fr-CA&rev=33d0eca2f0ac40889d240a2aa29ec47b&hash=6F96A2E735D6B2F50A75B3338052DB4](https://www.ccq.org/-/media/Project/Ccq/Ccq-Website/PDF/DossierFemmes/PAEF_2015_2024.pdf?la=fr-CA&rev=33d0eca2f0ac40889d240a2aa29ec47b&hash=6F96A2E735D6B2F50A75B3338052DB4)

- Commission de la fonction publique du Québec. (2022). *Rapport de vérification sur le respect des mesures d'intégration en emploi pour les nouveaux arrivants des minorités visibles et ethniques*. [https://cfp.gouv.qc.ca/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1454:publication-d-un-rapport-de-verification-sur-le-respect-des-mesures-d-integration-en-emploi-pour-les-nouveaux-arrivants-des-minorites-visibles-et-ethniques&catid=74:2022&lang=fr-FR&Itemid=1690](https://cfp.gouv.qc.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=1454:publication-d-un-rapport-de-verification-sur-le-respect-des-mesures-d-integration-en-emploi-pour-les-nouveaux-arrivants-des-minorites-visibles-et-ethniques&catid=74:2022&lang=fr-FR&Itemid=1690)
- Commission de la fonction publique du Canada. (2019). *Étude sur les taux de promotion des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi*. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/etude-taux-promotion-groupes-designes-de-lequite-en-matiere-demploi.html>
- Commission de la fonction publique du Canada. (2020). *Sondage sur la dotation et l'impartialité politique : perceptions des fonctionnaires s'étant déclarés membres d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi*. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/sdip-perceptions-fonctionnaires-setant-declare-membres-groupe-vise-par-equite-matiere-demploi.html>
- Commission de la fonction publique du Canada. (2021). *Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement*. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/verification-representation-groupes-vises-equite-matiere-demploi-lors-du-recrutement.html>
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66(6), 837-849. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x>
- Cooper, C., Donovan, P. et O'Donnell, L. (2019). *Les Québécois d'expression anglaise et la fonction publique du Québec*. Université Concordia. [https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/scpa/quescren/docs/Quescren\\_RapportFPQ\\_Francais.pdf](https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/scpa/quescren/docs/Quescren_RapportFPQ_Francais.pdf)
- Cornet, A. et El Abboubi, M. (2012). Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37(4), 57-66. <https://doi.org/10.3917/riges.374.0057>
- Cox, G. et Lancefield, D. (2021). 5 strategies to infuse D&I into your organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/5-strategies-to-infuse-di-into-your-organization>
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Oakland, California: Berrett-Koehler.
- Cukier, W., Gagnon, G., Simon Blanchette, S., Hassannezhad, Z., Elmi, M. et Atputharajah, A. (2020). *S'inspirer. Se réaliser. Femmes entrepreneures — Au-delà des stéréotypes*. Diversity Institute. [https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/11/S\\_inspirer\\_Se\\_realiser\\_.pdf](https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/11/S_inspirer_Se_realiser_.pdf)

- Crenshaw, K. (1993). Mapping the Marging: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color, *Stanford Law Review*, 1241.
- De Biolley, I., Aslan, M., Dawaele, A. et Bonnet, M.-J. (2007), *Recherche exploratoire sur les représentations de l'homosexualité dans la fonction publique belge : rapport final*. Cap-Sciences Humaines — Asbl associée à l'université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/1854/LU-1143019>
- De Groot, D. (2021). *The rights of LGBTI people in the European Union*. European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/Reg-Data/etudes/BRIE/2021/690601/EPRS\\_BRI\(2021\)690601\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/Reg-Data/etudes/BRIE/2021/690601/EPRS_BRI(2021)690601_EN.pdf)
- Delgoulet, C., Volkoff, S., Caron, L., Caser, F., Jolivet, A., et Théry, Laurence. (2014). Conditions de travail et maintien en emploi des séniors : enjeux d'un « décloisonnement » des approches et des pratiques. *Relations industrielles*, 69(4), 687-708. <https://doi.org/10.7202/1028108ar>
- Desrochers-Arsenault, J., Beaudoin, J-M., et Dufour, M.-E. (Sous-presse, 2022). Quel sens donner à la sécurisation culturelle pour la main-d'œuvre autochtone? Le contexte du secteur forestier québécois. *Canadian Journal of Forest Research*.
- Desrosiers, L. (2019). *Accès à l'égalité et gestion de la diversité dans la fonction publique québécoise*. Secrétariat du Conseil du Trésor. [https://www.cride.chaire.ulaval.ca/sites/cride.chaire.ulaval.ca/files/2020-02/Rapport%20IPMT\\_LDesrosiers.pdf](https://www.cride.chaire.ulaval.ca/sites/cride.chaire.ulaval.ca/files/2020-02/Rapport%20IPMT_LDesrosiers.pdf)
- Diener, M. L., Wright, C. A., Taylor, C., D'Astous, V. et Lasrich, L. (2020). Dual perspectives in autism spectrum disorders and employment: toward a better fit in the workplace. *Work*, 67(1), 223-237. <https://doi.org/10.3233/WOR-203268>
- Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). (2018). *Rapport relatif à la lutte contre les discriminations et à la prise en compte de la diversité dans la fonction publique — Édition 2018*. Défenseur des droits. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/194000550.pdf>
- Diversity Institute (2020). *Spécification accessible au public. Le Défi 50-30*. Toronto Metropolitan University. <https://diconsulting.ca/fr/>
- Diversity Institute (2020, août). *Diversity Leads Diverse representation in leadership: A review of eight Canadian cities*. Toronto Metropolitan University. [https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads\\_2020\\_Canada.pdf](https://www.torontomu.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf)
- Diversity Institute. (2013). *Diversité en tête. Les femmes et les minorités visibles occupant des postes de leadership : profil du Montréal métropolitain*. Toronto Metropolitan University. [https://www.ryerson.ca/diversity/reports/diversityleads\\_montreal\\_2012-13\\_FR/](https://www.ryerson.ca/diversity/reports/diversityleads_montreal_2012-13_FR/)

- Dostie, B. et Javdani, M. (2020). Immigrants and workplace training: Evidence from Canadian linked employer-employee data. *Industrial Relations*, 59(2), 275-315. <https://doi.org/10.1111/irel.12255>
- Dreaver, J., Thompson, C., Girdler, S., Adolfsson, M., Black, M. H. et Falkmer, M. (2020). Success factors enabling employment for adults on the autism spectrum from employers' perspective. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 50(5), 1657-1667. <https://doi.org/10.1007/s10803-019-03923-3>
- Dufour, M.-E., Saba, T., et Ballesteros-Leiva, F. (2020). Planned retirement age : do attachment to work and expectations relating to workplace adjustments matter ? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. [https://www.researchgate.net/publication/348945277\\_Planned\\_retirement\\_age\\_do\\_attachment\\_to\\_work\\_and\\_expectations\\_relat-ing\\_to\\_workplace\\_adjustments\\_matter](https://www.researchgate.net/publication/348945277_Planned_retirement_age_do_attachment_to_work_and_expectations_relat-ing_to_workplace_adjustments_matter)
- Ely, R. J., et Thomas, D. A. (2001). « Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes ». *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Emploi et Développement social Canada. (2019). *Les femmes et le milieu de travail Comment les employeurs peuvent faire progresser l'égalité et la diversité*. <https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/corporate/reports/women-symposium/report-women-symposium-FR.pdf>
- Eval. (2022). *Les indicateurs qualitatifs*. EVAL Centre de ressources en évaluation. <https://www.eval.fr/les-indicateurs-qualitatifs/>
- Evans, M., Edwards, M., Burmester, B. et May, D. (2014). Not yet 50/50'—barriers to the progress of senior women in the Australian public service. *Australian Journal of Public Administration*, 73(4), 501-510. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12100>
- Fernando, M., Almeida, S. et Dharmage, S. C. (2016). Employer perceptions of migrant candidates' suitability: The influence of decision-maker and organisational characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(4), 445-464. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12091>
- Fletcher, L., & Marvell, R. (2021). Furthering transgender inclusion in the workplace: Advancing a new model of allyship intentions and perceptions. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2023895>
- <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2023895>
- Forum fédéral, provincial et territorial (FPT) des ministres responsables des aînés. (2021). *Travailleurs âgés : étude et élimination des préjugés*. Gouvernement du Canada. [https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/seniors/forum/Older\\_Workers-FR.pdf](https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/seniors/forum/Older_Workers-FR.pdf)

- Fournier, C. (2004). La formation tout au long de la vie à l'épreuve du genre. *Ville-École-Intégration Enjeux*, (136), 49-60.
- Frederick, D. E. et VanderWeele, T. J. (2019). Supported employment: Meta-analysis and review of randomized controlled trials of individual placement and support. *Plos ONE*, 14(2), 126.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212208>
- Gagné, D. (2021). The polymorphic conception of systemic discrimination: Unions between discourse and action in Quebec. Dans C. Kuptsch et É. Charest (dir.), *The future of diversity* (p. 207-223). International Labour Office. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_831316.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_831316.pdf)
- Gates, T., Achia, T., & Petch, J. (2021). Allyship, Social Justice Values, and Commitment at an Australian Social Service Organization. *Journal of Social Service Research*, 47(6), 796-807.  
<https://doi.org/10.1080/01488376.2021.1924341>
- García-Villamizar, D. et Hughes, C. (2007). Supported employment improves cognitive performance in adults with Autism. *Journal of Intellectual Disability Research*, 51(2), 142-150.  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2006.00854.x>
- Giscombe, K. (2008). *Career advancement in corporate Canada: A focus on visible minorities ~ Workplace fit and stereotyping*. Catalyst. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/focus\\_on\\_visible\\_minorities-workplace\\_fit\\_and\\_stereotyping.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/focus_on_visible_minorities-workplace_fit_and_stereotyping.pdf)
- Gordon, D. (2019). *Personnes trans : 7 conseils pour un milieu de travail inclusif*. CPA Canada. <https://www.cpacanada.ca/fr/nouvelles/travail/2019-02-28-trans-integration-travail>
- Gouvernement du Canada. (s. d.). *Programmes à l'intention des Autochtones*. <https://forces.ca/fr/programmes-pour-les-autochtones/>
- Gouvernement du Canada. (2022). *Emplois au gouvernement du Canada pour les Autochtones*. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/emplois/services/emplois-gc/possibilites-emploi-autochtones.html>
- Gouvernement du Canada (2021). *Travailleurs âgés : Étude et élimination des préjugés*. [https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/seniors/forum/Older\\_Workers-FR.pdf](https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/seniors/forum/Older_Workers-FR.pdf)
- Gouvernement du Canada. (2018). *Plan d'action pour les langues officielles — 2018-2023 : Investir dans notre avenir*. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/langues-officielles-bilinguisme/plan-action-langues-officielles/2018-2023.html>
- Gouvernement du Manitoba. (s. d. a). *Renseignements à l'intention des chercheurs d'emploi. Programmes de stages et de recrutement*. [https://www.manitoba.ca/govjobs/info/programs.fr.html#Internship\\_programs](https://www.manitoba.ca/govjobs/info/programs.fr.html#Internship_programs)

- Gouvernement du Manitoba. (s. d. b). *Programme d'aide professionnelle pour les personnes handicapées*. <https://www.manitoba.ca/csc/brochures/pdf/CAPBrochure-Fr-web.pdf>
- Gouvernement du Manitoba. (s. d. c). *Programme Accès carrière pour les minorités visibles*. <https://www.manitoba.ca/csc/brochures/pdf/CGPVMBrochure-Fr-web.pdf>
- Guilloteau, J.-F. (2011). Vieillesse et pratiques des entreprises. *Regards sur le travail*, 7(3), 113.
- Gupta, A. and Priyadarshi, P. (2020). When affirmative action is not enough: challenges in career development of persons with disability. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(6), 617-639. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2019-0146>
- Hampden, M. (2015). *Women on top: A systematic review of the barriers and challenges facing female employees before and after entering leadership positions* [mémoire de maîtrise, University of Prince Edward Island]. <https://www.islandscholar.ca/islandora/object/ir%3A12088/datastream/PDF/view>
- Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B. et Batiste, L. C. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(1), 17-23. <https://doi.org/10.3233/JVR-2010-0530>
- Harvard Business Review. (2022). *The missing Piece of your diversity training*. <https://hbr.org/sponsored/2022/03/the-missing-piece-of-your-diversity-training>
- Hensel, W. F. (2017). People with Autism spectrum disorder in the workplace: An expanding legal frontier. *Harvard Civil Rights - Civil Liberties Law Review*, 52(1), 73-102.
- Hewlett, S. A. (2013). *Forget a mentor, find a sponsor: The new way to fast-track your career*. Harvard Business Review Press.
- Hewlett, S. A., Peraino, K., Sherbin, L., Sumberg, K. (2010). *The sponsor effect: Breaking through the last glass ceiling*. Harvard Business School Publishing.
- Hill, R. J. (2009). Incorporating queers: Blowback, backlash, and other forms of resistance to workplace diversity initiatives that support sexual minorities. *Advances in Developing Human Resources*, 11(1), 37-53. <https://doi.org/10.1177/1523422308328128>
- Hobman, E. V., Bordia, P. et Gallois, C. (2004). Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group & Organization Management*, 29(5), 560-587. <https://doi.org/10.1177/1059601103254269>

- Honeybourne, V. (2019). *The Neurodiverse Workplace: An Employer's Guide to Managing and Working with Neurodivergent Employees, Clients and Customers*. Jessica Kingsley Publishers. <https://www.perlego.com/book/1320596/the-neurodiverse-workplace-pdf>
- Huffman, A. H., Watrous-Rodriguez, K. M. et King, E. B. (2008). Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees? *Human Resource Management*, 47(2), 237-253. <https://doi.org/10.1002/hrm.20210>
- Ibarra, H., Carter, N. M., Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88, 80-126.
- Ilmarinen, J. (2012). *Promotion du vieillissement actif sur le de travail. Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail*. [http://www.fondsbeton.be/frontend/files/userfiles/files/active-ageing-in-the-workplace\\_fr.pdf](http://www.fondsbeton.be/frontend/files/userfiles/files/active-ageing-in-the-workplace_fr.pdf)
- ILO (International Labour Office). (2015). *The promotion of LGBT human rights in the workplace*. Project "Building equal opportunities in the workplace: fighting homo-lesbo-transphobia." (2<sup>e</sup> éd.). <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2015/489434.pdf>
- Indigenous Link Careers. (2022). *Canadian Indigenous People Job Seekers Portal*. <https://careers.indigenous.link/>
- Indigenouscanada.org. (2018). *A National Job Site for Indigenous Job Seekers*. <https://indigenouscanada.org/>
- Kulik, C.T. (2014). Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12038>
- Latulippe, D., St-Onge, S., Gagné, C., Ballesteros-Leiva, F. et Beauchamp-Legault, M. (2017). Le prolongement de la vie professionnelle des Québécois : une nécessité pour la société, les travailleurs et les employeurs?. *Retraite et société*, 78, 45-67. <https://doi.org/10.3917/rs1.078.0045>
- Jalette, P., Grenier, J.-N., et Hains-Pouliot, Jérémie. (2012). Restructuration de la fonction publique québécoise : configurations et conséquences disparates. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67(4), 567-589. <https://doi.org/10.7202/1013195ar>
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I. et Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>
- Javdani, M. (2020). Visible Minorities and Job Mobility: Evidence from a Workplace Panel Survey. *The Journal of Economic Inequality*, 18(4), 491-524. <https://doi.org/10.1007/s10888-020-09460-9>

- Jayatilake, L.-V., Kumara, S., Withanage, P. et Fernando-S, L.-P. (2013). Women managers and their personnel barriers for upward mobility in private and public sectors. *Kelaniya Journal of Management*, 2(1), 92-112. <https://doi.org/10.4038/kjm.v2i1.6545>
- Jayne, M. E. A. et Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424. <https://doi.org/10.1002/hrm.20033>
- Johnson, T. D. et Joshi, A. (2016). Dark clouds or silver linings? A stigma threat perspective on the implications of an autism diagnosis for workplace well-being. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 430-449. <https://doi.org/10.1037/apl0000058>
- Jordan de Urrías, F. de B., Verdugo, M. Á., Jenaro, C., Crespo, M. et Caballo, C. (2005). Supported employment and job outcomes. *Typicalness and Other Related Variables. Work*, 25(3), 221-229.
- Kennedy, J. T. (2021). Belonging: The secret to building engagement for employees of all backgrounds. *Leader to Leader*, 2021(99), 45-51. <https://doi.org/10.1002/ltl.20552>.
- Kennedy, T. Jr., Jerdee, C. et Hennebron, L. (2019). 4 ways to improve your company's disability inclusion practice. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/06/4-ways-to-improve-your-companys-disability-inclusion-practices>
- Khayat-zadeh-Mahani, A., Wittevrongel, K., Nicholas, D. B. et Zwicker, J. D. (2020). Prioritizing barriers and solutions to improve employment for persons with developmental disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 42(19), 2696-2706. <https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1570356>
- Kirby, A. et Smith, T. (2021). *Neurodiversity at work: Drive innovation, performance and productivity with a neurodiverse workforce*. Kogan Page.
- Kossek, E. E. et Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 61-81. <https://doi.org/10.1002/job.4030140107>
- Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a disability. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1662-1679. DOI : 10.1080/09585192.2015.1137611
- Lamoureux, C. (animatrice). (2020, 30 juillet). Valoriser la diversité au travail (no 14) [épisode d'un balado audio]. Dans *RH - Le Balado*. Ordre des CRHA. [https://soundcloud.com/rhbalado/valoriser-la-diversite-au-travail?utm\\_source=carrefourrh.org&utm\\_campaign=wtshare&utm\\_medium=widget&utm\\_content=https%253A%252F%252Fsoundcloud.com%252Frhbalado%252Fvaloriser-la-diversite-au-travail](https://soundcloud.com/rhbalado/valoriser-la-diversite-au-travail?utm_source=carrefourrh.org&utm_campaign=wtshare&utm_medium=widget&utm_content=https%253A%252F%252Fsoundcloud.com%252Frhbalado%252Fvaloriser-la-diversite-au-travail)

- Langlais, K. et Régimbal, C. (2021). *Recrutement et gestion des talents. Diversité et inclusion en milieu de travail : politiques d'entreprise*. Raymond Chabot Grant Thornton. <https://www.rcgt.com/fr/nos-conseils/diversite-et-inclusion-en-milieu-de-travail-des-politiques-d-entreprise-adaptees/>
- Lanquetin, M.-T. (2009). Égalité, diversité et... discriminations multiples. *Travail, genre et sociétés*, 21, 91-106. <https://doi.org/10.3917/tgs.021.0091>
- Lauring, J. & Selmer, J. (2011). Multicultural organizations: Does a positive diversity climate promote performance?. *European Management Review*, 8(2), 81–93. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01011.x>
- Lindsay, S., Osten, V., Rezai, M. et Bui, S. (2021). Disclosure and workplace accommodations for people with autism: A systematic review. *Disability and Rehabilitation*, 43(5), 597–610. <https://doi.org/10.1080/09638288.2019.1635658>
- Lindsey, A., King, E., Membrere, A. et Cheung, H.K. (2017). Two types of diversity training that really work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/07/two-types-of-diversity-training-that-really-work>
- Llopis, G. (16 janvier 2017). Five reasons diversity and inclusion fails. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2017/01/16/5-reasons-diversity-and-inclusion-fails/?sh=841539450dfe>
- LOI n° 2014-288 (5 mars 2014) LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Dossier Législatif. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028683576/>
- Lundy, J., Keast, R., Farr-Wharton, B., Omary, M., Teo, S., et Bentley, Tim. (2021). Utilising a capability maturity model to leverage inclusion and diversity in public sector organisations. *Australian Journal of Public Administration. Prépublication*, 80(4). <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12521>
- Makkonen, T. (2002). *Multiple, Compound and Intersectional Discrimination: Bringing the Experiences of the Most Marginalized to the Fore*. Institute For Human Rights, Abo Akademi University.
- Mangan, J. et Trendle, B. (2019). Evaluating the effectiveness of a mentoring program for Indigenous trainees in Australia using propensity score analysis. *Education Economics*, 27(3), 308-322. <https://doi.org/10.1080/09645292.2019.1583317>
- Mason, R. et Van den Berg, R. (2020). L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale au Canada. *Notes de la Colline*. <https://notesdelacolline.ca/2020/08/13/lequite-en-matiere-demploi-dans-la-fonction-publique-federale-du-canada/>

- McBride, A. (2011). Lifting the barriers? Workplace education and training, women and job progression. *Gender, Work & Organization*, 18(5), 528-547. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00574.x>
- Mekawi, Y. et Todd, N. R. (2021). Focusing the lens to see more clearly: Overcoming definitional challenges and identifying new directions in racial microaggressions research. *Perspectives on Psychological Science*, 16(5), 972-990. <https://doi.org/10.1177/1745691621995181>
- Milewski, F. (2004). L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique. *Travail, genre et sociétés*, 12(2), 203-212. <https://doi.org/10.3917/tgs.012.0203>
- Ministère de l'action et des comptes publics. (2018). *Rapport relatif à la lutte contre les discriminations et à la prise en compte de la diversité de la société française dans la fonction publique*. République Française. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/194000550.pdf>
- Monville, M. et Léonard, D. (2008). La formation professionnelle continue. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1987-1988(23), 767.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A. et Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104. <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>
- Morris, M. (2017). *Indigenous recruitment and retention: Ideas and best practices from a literature review of academic and organizational sources* (Document de travail). Préparé pour les Cercles interministériels sur la représentation des Autochtones du Gouvernement du Canada. <https://caid.ca/IndRecRet2017.pdf>
- MTESS (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale) (s. d.). *En action pour la main-d'œuvre*. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. [https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action\\_maindoeuvre/action\\_fiches/paipni.asp](https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action_maindoeuvre/action_fiches/paipni.asp)
- Ng, E., S. et Sears, G. J. (2015). Toward representative bureaucracy: Predicting public service attraction among underrepresented groups in Canada. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 367-385. <https://doi.org/10.1177/0734371X14544546>
- Nicholas, D.-B., Attridge, M., Zwaigenbaum, L. et Clarke, M. (2015). Vocational support approaches in autism spectrum disorder: A synthesis review of the literature. *Autism*, 19(2), 235-245. <https://doi.org/10.1177/1362361313516548>
- Nolan-Flecha, N. (2019). *Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve* ([OECD Working Papers on Public Governance] n° 34). OECD Publishing. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/next-generation-diversity-and-inclusion-policies-in-the-public-service\\_51691451-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/next-generation-diversity-and-inclusion-policies-in-the-public-service_51691451-en)

- OCDE. (2021a). Diversité et inclusion dans la fonction publique. Dans *Panorama des administrations publiques 2021* (p. 148-149). Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/32543614-fr>
- OCDE. (2021b). Égalité femmes-hommes dans l'emploi dans le secteur public. Dans *Panorama des administrations publiques 2021* (p. 116-117). Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/c5522452-fr>
- OCDE. (2021c). Profil d'âge du personnel de l'administration centrale. Dans *Panorama des administrations publiques 2021*, 112-113. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/803f3081-fr>
- Ohl, A., Grice Sheff, M., Small, S., Nguyen, J., Paskor, K. et Zanjirian, A. (2017). Predictors of employment status among adults with Autism Spectrum Disorder. *Work*, 56(2), 345-355. <https://doi.org/10.3233/WOR-172492>
- Orupabo, J. et Mangset, M. (2022). Promoting diversity but striving for excellence: Opening the "Black Box" of academic hiring. *Sociology*, 56(2), 316-322. <https://doi.org/10.1177/00380385211028064>
- Patrimoine canadien. (2011). *Portrait des communautés d'expression anglaise du Québec*. Gouvernement du Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/com-com.nsf/vwapj/CANHER\\_June2011\\_fra.pdf/\\$file/CANHER\\_June2011\\_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/com-com.nsf/vwapj/CANHER_June2011_fra.pdf/$file/CANHER_June2011_fra.pdf)
- Patton, E. (2019). Autism, attributions and accommodations: Overcoming barriers and integrating a neurodiverse workforce. *Personnel Review*, 48(4), 915-934. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0116>
- Pawson, R., Greenhalgh, T., Harvey, G. et Walshe, K. (2004). *Realistic synthesis: An introduction*. University of Manchester. [https://www.researchgate.net/publication/228855827\\_Realist\\_Synthesis\\_An\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/228855827_Realist_Synthesis_An_Introduction)
- PERT (Provincial Employment Roundtable). (2020). *Comblent l'écart de 12 000 emplois : améliorer l'emploi pour la communauté d'expression anglaise du Québec — rapport de conférence*. Table ronde provinciale sur l'emploi. Secrétariat aux relations avec les Québécois d'expression anglaise. [http://pertquebec.ca/wp-content/uploads/2021/02/Conference\\_Report\\_-\\_French.pdf](http://pertquebec.ca/wp-content/uploads/2021/02/Conference_Report_-_French.pdf)
- Pfeiffer, B., Braun, K., Kinnealey, M., Matczaka, M. D. et Polatajko, H. (2017). Environmental factors impacting work satisfaction and performance for adults with autism spectrum disorders. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 47(1), 112. <https://doi.org/10.3233/JVR-170878>
- Pfeiffer, B., Brusilovskiy, E., Davidson, A. et Persch, A. (2018). Impact of person-environment fit on job satisfaction for working adults with autism spectrum disorders. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 48(1), 49-57. <https://doi.org/10.3233/JVR-170915>
- Powers, A. (2018). A study finds that diverse companies produce 19% more revenue. *Forbes*.

- Randel, A., Galvin, B., Gibson, C. et Batts, S. (2021). Increasing career advancement opportunities through sponsorship: An identity-based model with illustrative application to cross-race mentorship of African Americans. *Group & Organization Management*, 46(1), 105-142. <https://doi.org/10.1177/1059601120978003>
- RBC. (2018). *Rapport sur l'équité en emploi RBC*. [http://www.rbc.com/diversite/docs/Employment\\_Equity\\_Report\\_FR.pdf](http://www.rbc.com/diversite/docs/Employment_Equity_Report_FR.pdf)
- RCAAQ (Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec). (s. d.). *Employabilité et participation sociale. Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec*. <https://www.rcaaq.info/dossiers/employabilite-et-participation-sociale/>
- Réseau FADOQ. (2018). *Le travail après 50 ans. Actions et préoccupations du Réseau FADOQ*. [https://www.fadoq.ca/wp-content/uploads/2018/07/le-travail-aprs-50-ans\\_2018.pdf](https://www.fadoq.ca/wp-content/uploads/2018/07/le-travail-aprs-50-ans_2018.pdf)
- Reinwald, M., Huettermann, H. & Bruch, H. (2018). Beyond the mean: Understanding firm-level consequences of variability in diversity climate perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 1–20. <https://doi.org/10.1002/job.2344>
- Risberg, A. et Romani, L. (2022). Underemploying highly skilled migrants: An organizational logic protecting corporate "normality". *Human Relations*, 75(4), 655-680. <https://doi.org/10.1177/0018726721992854>
- Roberson, L., Kulik, C. T. et Tan, R. Y. (2013). Effective diversity training. Dans Q. M. Roberson (dir.), *The Oxford handbook of diversity and work*, 341-365. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199736355.013.0019>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- ROSEPH. (s. d.) *Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées*. <https://roseph.ca/>
- Saba, T. (2014). Promoting active aging: The Canadian experience of bridge employment. Dans C.-M. Alcover, G. Topa, E. Parry, F. Fraccaroli et M. Depolo (dir.), *Bridge employment*, 242-262. Routledge.
- Saba, T. (2019). Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GÉDI) : remettre les pendules à l'heure. *Revue RH*, 22(3). <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi>
- Saba, T. (2020a). Thème 4 : Les composantes de la GÉDI. Cours REI 6632 : GRH et diversité de la main d'œuvre, hiver 2021. *Université de Montréal. StudiUM*. <https://studium.umontreal.ca/>

- Saba, T. (2020b). *Livre blanc pour des organisations inclusives dans la grappe aérospatiale du Québec : miser sur des compétences diversifiées et des pratiques équitables*. Aéro Montréal. <https://www.aeromontreal.ca/Aero-Montreal-devoile-un-livre-blanc-sur-les-meilleures-pratiques-en-matiere-dequite-de-diversite-et-d-inclusion.html>
- Saba, T. (2021a). Rappel de quelques fondements en EDI. Groupes de discussion. Chaire BMO en diversité et gouvernance. *Montréal*.
- Saba, T. (2021b). Rapport d'expertise Ville de Montréal — Arrondissement Montréal-Nord. Chaire BMO en diversité et gouvernance. Montréal.
- Saba, T., Ozbilgin, M., Ng E. et Cachat-Rosset, G. (2021), Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: lack of knowledge, lack of interest or resistance?, *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(7), 765-769. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2021-374>
- Saba, T. et Dolan, S. (2021). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles* (6<sup>e</sup> éd.). ERPI-Pearson Education.
- Sandhu, G. (2021). The future of work for LGBTI people. Dans C. Kuptsch et É. Charest (dir.), *The future of diversity*, 121-133. International Labour Office. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_831316.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_831316.pdf)
- Sasso, T. et Ellard-Gray, A. (2016). *In and out: Diverging perspectives on LGBT inclusion in the workplace*. Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. <https://ccdi.ca/media/1070/20150528-report-lgbt-inclusion-in-the-workplace-en.pdf>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers. <https://doi.org/10.1177%2F027046769401400247>
- Scott, M., Falkmer, M., Girdler, S. et Falkmer, T. (2015). Viewpoints on factors for successful employment for adults with autism spectrum disorder. *PLOS ONE*, 10(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0139281>
- Scott, M., Milbourn, B., Falkmer, M., Black, M., Bölte, S., Halladay, A., Lerner, M., Taylor, J. L., & Girdler, S. (2019). Factors impacting employment for people with autism spectrum disorder: A scoping review. *Autism*, 23(4), 869–901. <https://doi.org/10.1177/1362361318787789>
- SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (2018a). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources\\_humaines/Strategie\\_GRH/strategie\\_GRH.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH/strategie_GRH.pdf)
- SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (2018b). *Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres des minorités visibles et ethniques. Une fonction publique forte de sa diversité*.

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/programmes\\_mesures/programme\\_acces\\_miorites\\_visibles.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/programmes_mesures/programme_acces_miorites_visibles.pdf)

SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (2019). *Diversité : Lever les obstacles à l'embauche*. Direction des communications. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/acces-a-lega-lite-en-emploi/programmes-et-mesures/>

SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (2020a). *L'effectif de la fonction publique. Partie 1 : Nombre de personnes à la fin de l'effectif financier entre mars 2016 et mars 2020*. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif\\_fonction\\_publicque/1920/Partie1\\_Nombres\\_personnes\\_exercise\\_financier\\_1920.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publicque/1920/Partie1_Nombres_personnes_exercise_financier_1920.pdf)

SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (2020b). *L'effectif de la fonction publique. Partie 3 : Mouvements de personnel entre 2015-2016 et 2019-2020*. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif\\_fonction\\_publicque/1920/Partie3\\_Mouvements\\_personnel\\_1520.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publicque/1920/Partie3_Mouvements_personnel_1520.pdf)

SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (2020c). *Compte-rendu. Cellule d'innovation « pour une fonction publique inclusive »*.

SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (2020d). *Diversité : Accueil et intégration*. Direction des communications.

SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (2020e). *Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH)*. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/programmes\\_mesures/PDEIPH\\_programme\\_integral.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/programmes_mesures/PDEIPH_programme_integral.pdf)

SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (2020f). *Diversité : Maintien en emploi et cheminement de carrière*. Direction des communications.

SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (2021). *L'Effectif de la fonction publique du Québec*. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/effectifs-gouvernementaux/effectif-de-la-fonction-publique/>

SCT (Secrétariat du Conseil du trésor). (s. d.). *Refonte dotation FPQ*. Direction des communications.

SCT du Canada (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada). (2018). *Moderniser les pratiques du gouvernement du Canada en matière d'information relative au sexe et au genre*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/sommaire-moderniser-info-sexe-genre.html>

SCT du Canada (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada). (2019a). *Faits saillants : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/sondage-fonctionnaires-federaux-2019-sff/faits-saillants-saff-2019.html>

SCT du Canada (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada). (2019b). *Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Rapport sommaire : Fonctionnaires fédéraux en situation de handicap : Enquête de suivi d'octobre 2019 sur les mesures d'adaptation en milieu de travail.*

<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/accessibilite-fonction-publique/etude-comparative-sur-mesures-adaptation-milieu-travail/presentation-fonctionnaires-federaux-situation-handicap-enquete-suivi-mesures-adaptation-milieu-travail-octobre-2019.html>

SCT du Canada (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada). (2019c). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2019.* <https://www.canada.ca/content/dam/tbs-sct/documents/innovation/public-service-employee-survey/hd-2019-fra.pdf>

Sénat Canada (2011). *L'épanouissement des communautés anglophones du Québec : du mythe à la réalité.* Rapport du Comité sénatorial permanent des langues officielles. (1<sup>ère</sup> édition).

<https://sencanada.ca/content/sen/Committee/411/ollo/rep/rep02oct11-f.pdf>

Services publics et Approvisionnement Canada. (2022). *Plan d'action pour la diversité des fournisseurs.* <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/pda-sdap-fra.html>

Shahar, C. (2012). *Pratiques en matière d'emploi et employabilité d'un bassin de talents cachés : les travailleurs chevronnés.* CEDEC.

Slade, T., Gross, D. P., Niwa, L., McKillop, A. B. et Guptill, C. (2021). Sex and gender demographic questions: improving methodological quality, inclusivity, and ethical administration. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(6), 727-738.

Smith, R. S. et Sharp, J. (2013). Fascination and isolation: A grounded theory exploration of unusual sensory experiences in adults with Asperger syndrome. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 43(4), 891-910. <https://doi.org/10.1007/s10803-012-1633-6>

[Smith, T. et Kirby, A. \(2021\). \*Neurodiveristy at work, Drive innovation, performance and productivity with a neurodiverse workforce.\* New York: Kogan Page.](#)

Soldan, Z. et Nankervis, A. (2014). Employee Perceptions of the Effectiveness of Diversity Management in the Australian Public Service: Rhetoric and Reality. *Public Personnel Management*, 43(4), 543-564. <https://doi.org/10.1177/0091026014533093>

Statistique Canada. (2018). Les Canadiens ayant une incapacité : un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu, 2017. *Le Quotidien.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/181128/dq181128a-fra.htm>

Statistique Canada. (2020). Enquête sur la population active. *Le Quotidien.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200508/dq200508a-fra.htm>

- Statistique Canada. (2020). Les personnes de minorité sexuelle sont près de trois fois plus susceptibles de subir de la victimisation avec violence que les personnes hétérosexuelles. *Le Quotidien*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200909/dq200909a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021). Un portrait statistique des différentes communautés LGBTQ2+ du Canada. *Le Quotidien*. [https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/210615/dq210615a-fra.pdf?st=1geB0Y\\_u](https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/210615/dq210615a-fra.pdf?st=1geB0Y_u)
- Stephens, D. L., Collins, M. D. et Dodder, R. A. (2005). A longitudinal study of employment and skill acquisition among individuals with developmental disabilities. *Research in Developmental Disabilities, 26*(5), 469-486. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2003.12.003>.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., et Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (5<sup>e</sup> éd.). Chenelière éducation.
- St-Onge, S., Beauchamp-Legault, M.È., Ballesteros-Leiva, F., Haines, V. et Saba, T. (sous-presse, 2022). Exploring the black box of managing total rewards for older professionals in the Canadian financial services sector. *Canadian Journal on Aging*.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: implications for clinical practice. *The American psychologist, 62*(4), 271-286. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.4.271>
- Suresh, V. and Dyaram, L. (2020). Workplace disability inclusion in India: review and directions. *Management Research Review, 43*(12). <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0479>
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B. et Webster, J. R. (2020). Creating a trans-inclusive workplace. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/creating-a-trans-inclusive-workplace>
- Torino, G. C., Rivera, D. P., Capodilupo, C. M., Nadal, K. L. et Sue, D. W. (dir.). (2019). *Microaggression theory: Influence and implications*. John Wiley & Son.
- Triki-Yamani, A. (2020). La progression en emploi dans le secteur privé du Grand Montréal : les minorités visibles face à des inégalités de traitement. *Nouvelles pratiques sociales, 31*(2), 38-65. <https://doi.org/10.7202/1076644ar>
- Tsui, A.S., Egan, T.D. et O'Reilley, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly, (37)*4, 549-579. <https://doi.org/10.2307/2393472>
- Venne, J.-F. (2021). Série générations — L'âgisme continue de sévir au travail. *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/serie-generations-lagisme-continue-de-sevir-au-travail>
- Ville de Montréal. (2021a). *Parrainage professionnel : un tremplin pour votre carrière*. <https://montreal.ca/articles/parrainage-professionnel-un-tremplin-pour-votre-carriere-6816>

- Ville de Montréal. (2021b). *Plan directeur pour la diversité, l'équité et l'inclusion en emploi 2021-2023*. [https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/plan directeur - diversite equite inclusion en emploi.pdf](https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/plan%20directeur%20-%20diversite%20equite%20inclusion%20en%20emploi.pdf)
- Waxin, M. et Panaccio, A. (2004). Le recrutement et la sélection des membres des communautés ethnoculturelles et des minorités visibles dans les entreprises québécoises. Dans *La GRH mesurée! : XVe congrès AGRH, Montréal, 1er au 4 septembre 2004*, 2369-2388. Université de Montréal. [https://www.researchgate.net/publication/228950599\\_Le\\_recrutement\\_et\\_la\\_selection\\_des\\_membres\\_des\\_communautes\\_ethnoculturelles\\_et\\_des\\_minorites\\_visibles\\_dans\\_les\\_entreprises\\_quebecoises](https://www.researchgate.net/publication/228950599_Le_recrutement_et_la_selection_des_membres_des_communautes_ethnoculturelles_et_des_minorites_visibles_dans_les_entreprises_quebecoises)
- Wei, X., Yu, J. W., Wagner, M., Hudson, L., Roux, A. M., Shattuck, P. et Blackorby, J. (2018). Job searching, job duration, and job loss among young adults with Autism Spectrum Disorder. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 48(1), 110. <https://doi.org/10.3233/JVR-170922>
- Williamson, S., Colley, L., Foley, M. et Cooper, R. (2018). *The role of middle managers in progressing gender equity in the public sector*. University of New South Wales. <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2018-08/apo-nid185736.pdf>
- Yoshida, Y. et Smith, M. R. (2005). Training and the earnings of immigrant males: Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey. *Social Science Quarterly*, 86, 1218-1241. <https://doi.org/10.1111/j.0038-4941.2005.00343.x>
- Yu, H. H. (2018). Gender and public agency hiring: An exploratory analysis of recruitment practices in federal law enforcement. *Public Personnel Management*, 47(3), 247-264. <https://doi.org/10.1177/0091026018767473>
- Yu, H. H. et Lee, D. (2020). Gender and public organization: A quasi-experimental examination of inclusion on experiencing and reporting wrongful behavior in the workplace. *Public Personnel Management*, 49(1), 328. <https://doi.org/10.1177/0091026019836196>
- Zannad, H. et Stone, P. (2010). Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment? *Management & Avenir*, 38(8), 157-175. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0157>

# LISTE DE VÉRIFICATION DES ÉLÉMENTS FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DU DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES EN EDI

	Pages de référence
<b>Quels sont les fondements qui guident l'intervention en EDI ?</b>	p.16 à 21
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des paradigmes et des approches constituent les bases de l'intervention en EDI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les différentes approches définissant la vision de l'EDI au sein d'une organisation.</li> <li>✓ Vers une culture organisationnelle inclusive : définition et dimensions.</li> </ul> </li> <li>• <b>Des concepts de gestion font partie intégrante des programmes d'EDI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La justice organisationnelle.</li> <li>✓ La notion de compétence.</li> <li>✓ L'intersectionnalité.</li> <li>✓ Le climat de diversité.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Quels paradigmes guident les interventions en EDI ?</b>	p. 16 à 18
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comprendre les différentes approches définissant la vision de l'EDI au sein d'une organisation</b></li> </ul> <p><i>Trois approches guident les actions organisationnelles :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adoption d'une démarche d'équité et de lutte contre la discrimination : renforcer et de récompenser la juste application des lois, la promotion et l'atteinte de l'égalité de traitement au sein de l'organisation.</li> <li>✓ Acceptation et valorisation des différences : basée sur une stratégie commerciale, la diversification de la main-d'œuvre permet de mieux comprendre, servir, gagner en légitimité et accéder à des consommateurs qui sont eux-mêmes de profils divers.</li> <li>✓ Développement d'une vision d'intégration et d'apprentissage : aller vers un équilibre entre le modèle de la discrimination et de l'équité, et celui de l'accès et de la légitimité.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définir une culture organisationnelle inclusive et comprendre ses dimensions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Culture organisationnelle : ensemble de valeurs et croyances véhiculé par les comportements et interactions des acteurs de l'organisation.</li> <li>✓ Culture inclusive fait partie intégrante de la culture organisationnelle et réfère à un mode de fonctionnement d'une organisation.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Quels sont les concepts de gestion qui font partie intégrante des programmes en EDI ?</b>	p. 18 à 21
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Respecter les assises de la justice organisationnelle pour garantir des traitements équitables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Justice distributive pour une perception d'équité relative aux décisions,</li> <li>✓ Justice procédurale pour une perception d'équité quant au processus qui a mené à la décision,</li> </ul> </li> </ul>	

## LISTE DE VÉRIFICATION DES ÉLÉMENTS FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DU DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES EN EDI

	Pages de référence
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Justice interactionnelle pour une perception d'équité quant au traitement reçu et à la communication,</li> <li>✓ Justice informationnelle pour une perception d'équité quant à l'information transmise.</li> <li>• <b>La notion de compétence est au cœur des programmes de gestion de la diversité</b></li> <li>✓ Vaincre les mythes récurrents : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les quotas dans les programmes d'accès à l'égalité ne sont que quantitatifs,</li> <li>- Les programmes d'accès à l'égalité mènent au favoritisme,</li> <li>- Les programmes nuisent au principe de « mérite individuel ».</li> </ul> </li> <li>• <b>L'intersectionnalité : une notion importante à prendre en considération</b></li> <li>✓ Cumul des caractéristiques pouvant relever simultanément de deux ou plusieurs motifs de discrimination énoncés à l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec.</li> <li>✓ Plus complexe que l'addition des contraintes de chacune des caractéristiques pouvant mener à une discrimination.</li> <li>✓ Approche intersectionnelle : concept mettant en lumière certains groupes, ayant peu de pouvoir politique, et nécessitant des outils et des politiques adaptés à leurs besoins.</li> <li>• <b>Promouvoir un climat de diversité</b></li> <li>✓ Le climat de diversité réfère à la « perception partagée par les employés des intentions, des programmes, et des attitudes et comportements, en faveur de formes visibles ou invisibles de diversités pertinentes dans le contexte social de l'organisation ».</li> <li>✓ Trois dimensions à considérer en renforcement d'un climat de diversité favorable : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intentionnalité : l'affirmation explicite par l'organisation de la valeur accordée à la diversité,</li> <li>- La programmation : la mise en œuvre de politiques, processus, procédures organisationnelles pour promouvoir la diversité,</li> <li>- Le praxis : l'adoption d'attitudes et de comportements favorables à la diversité.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Comment développer un plan d'action pour un programme en EDI ?</b>	p. 22 à 24
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Étapes en amont d'un plan d'action :</b></li> <li>✓ Dresser le portrait démographique de l'organisation.</li> <li>✓ Définir la vision de l'EDI dans l'organisation en cohérence avec la stratégie organisationnelle.</li> <li>✓ Prendre les engagements en EDI en termes de leadership et gouvernance.</li> <li>✓ Définir les objectifs et les actions planifiées.</li> <li>✓ Prendre un engagement envers le positionnement dans la chaîne de valeurs.</li> <li>✓ Réfléchir aux indicateurs et aux modalités de contrôle.</li> </ul>	

## LISTE DE VÉRIFICATION DES ÉLÉMENTS FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DU DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES EN EDI

	Pages de référence
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Étapes de construction d'un plan d'action</b></li> <li>✓ Étape 1 : Définir la vision de l'EDI en cohérence avec la stratégie organisationnelle.</li> <li>✓ Étape 2 : Effectuer un diagnostic organisationnel.</li> <li>✓ Étape 3 : Établir des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour corriger les situations de sous-représentation.</li> <li>✓ Étape 4 : Cibler les actions à mettre en place (mesures de redressement, mesures d'égalité des chances et mesures de soutien).</li> <li>✓ Étape 5 : Identifier les parties prenantes.</li> <li>✓ Étape 6 : Identifier la démarche d'évaluation et les outils de mesure.</li> <li>✓ Étape 7 : Établir un échéancier.</li> </ul>	
<p><b>Quelles sont les fonctions organisationnelles requises en GÉDI ?</b></p>	p. 26 à 27
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fonctions visant le partage de la vision et des plans d'action</b></li> <li>✓ Communication des valeurs et de la vision en matière d'inclusion et de pratiques contre la discrimination,</li> <li>✓ Implication de la haute direction, avec un engagement quotidien et manifeste</li> <li>✓ Fixation d'objectifs clairs et en faire un suivi régulier,</li> <li>✓ Communication horizontale et verticale efficace pour une amélioration du climat de travail et de l'application des fondements d'EDI,</li> <li>✓ Communication inclusive, sans biais et avec des supports adaptés.</li> <li>• <b>Fonctions visant le développement de l'expertise et la formation en EDI</b></li> <li>✓ Élaborer et participer à des programmes de formation et de sensibilisation.</li> <li>✓ Faire intervenir des experts pour le traitement de données et le repérage des biais dans les outils de gestion.</li> <li>✓ Développer les connaissances et compétences en EDI des gestionnaires RH, des cadres et de l'ensemble des employés. S'adapter à la cible, en diversifiant les méthodes de formation et en ayant un contenu en accord avec le contexte organisationnel.</li> <li>✓ Assurer la mise en pratique du contenu de formation.</li> <li>• <b>Fonctions visant à diagnostiquer, mesurer, intervenir et corriger</b></li> <li>- Élaborer un tableau de bord qui permet le suivi des enjeux de GÉDI, de mesure et évaluer les actions.</li> </ul>	
<p><b>Comment prévenir les risques allant à l'encontre de la mise en place d'un plan d'action en EDI ?</b></p>	p. 27 à 30
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identifier les risques potentiels de l'intervention en EDI</b></li> <li>✓ L'implantation des programmes d'EDI peut être perçue comme un risque pour certaines organisations.</li> </ul>	

## LISTE DE VÉRIFICATION DES ÉLÉMENTS FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DU DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES EN EDI

	Pages de référence
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les conséquences du changement ou de la décision d'élaborer un plan en EDI peuvent être perçues comme un risque pour les personnes visées par le programme appartenant à la fois au groupe majoritaire ou aux groupes en sous-représentation.</li> <li>• <b>Intervenir pour prévenir le ressac</b></li> <li>✓ Anticiper et comprendre le sentiment de ressac : offre un contexte de changement plus favorable               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir l'engagement des dirigeants et leur imputabilité,</li> <li>- Adopter et communiquer une approche positive de l'EDI à l'ensemble de l'organisation ; Créer un climat et une culture prodiversité et d'inclusion,</li> <li>- Faire preuve de patience, de compréhension et d'écoute tout au long du processus,</li> <li>- Assurer une communication et une collaboration étroite avec les divers groupes cibles,</li> <li>- Maintenir une relation de proximité entre les spécialistes RH et les gestionnaires pour les suivis sur les besoins et objectifs en EDI,</li> <li>- Prévenir le harcèlement et les représailles.</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Quelles sont les composantes de chacun des niveaux d'intervention pour atteindre les objectifs en EDI ?</b></p>	p. 31 à 33
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Au niveau institutionnel et social</b></li> <li>✓ Législations et règlements, barrières culturelles, rôle dans la chaîne de valeur : des éléments incontournables dans la mise en place des programmes d'EDI.</li> <li>✓ Les institutions gouvernementales : un rôle d'exemplarité.</li> <li>✓ Les barrières culturelles : reflet des stéréotypes influençant directement, ou indirectement, les politiques et programmes, qui sont à leur tour empreint de biais discriminants.</li> <li>✓ Un effet de levier dans la chaîne de valeurs, c'est-à-dire auprès de l'ensemble des acteurs de l'écosystème.</li> <li>• <b>Au niveau organisationnel</b></li> <li>✓ Les composantes organisationnelles des initiatives EDI :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer le leadership et les normes culturelles,</li> <li>- Introduire des mesures de redressement,</li> <li>- Repérer les biais systémiques dans les pratiques de gestion,</li> <li>- Accroître l'égalité des chances et les mesures de soutien,</li> <li>- Établir et mesurer des objectifs qualitatifs et quantitatifs,</li> <li>- Accompagner les mesures d'imputabilité.</li> </ul> </li> <li>✓ Les programmes en EDI doivent intégrer :</li> </ul>	

## LISTE DE VÉRIFICATION DES ÉLÉMENTS FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DU DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES EN EDI

	Pages de référence
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des mesures d'égalité des chances : pour l'ensemble des employés, elles visent à enrayer les pratiques ayant un effet discriminatoire.</li> <li>- Des mesures de soutien : pour l'ensemble de l'organisation, elles répondent aux besoins spécifiques des groupes cibles.</li> <li>- Des mesures de redressement : pour les membres des groupes cibles, elles sont essentielles, mais temporaires.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les facteurs de réussites :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'indicateurs de mesure,</li> <li>- Amplification de l'imputabilité des parties prenantes.</li> </ul> </li> <li>• <b>Au niveau individuel</b></li> <li>✓ EDI : un engagement collectif et dont chaque membre de l'organisation doit individuellement prendre conscience.</li> <li>✓ Les éléments constitutifs du niveau individuel :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaître les préjugés discriminatoires et les microagressions,</li> <li>- Créer des plateformes de dialogues,</li> <li>- Devenir des agents de changement.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Quelles sont les formes de discrimination et leurs effets ?</b>	p. 34 à 38
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les formes de discrimination en emploi</b></li> <li>✓ Discrimination directe : le lien de cause à effet est évident et l'intention d'exclure ou de nuire est sans ambiguïté</li> <li>✓ Discrimination indirecte : renvoi à des pratiques ou règles d'apparence neutres, mais ayant un effet négatif</li> <li>✓ Discrimination systémique : exprime le caractère changeant et dynamique de la discrimination en fonction des contextes historiques et nationaux, avec un aspect cumulatif des formes de discrimination</li> <li>• <b>Les microagressions</b></li> <li>✓ Microassaut : Attaques conscientes, Forme la plus délibérée, Insultes ou actions discriminatoires explicites, P. ex. : refus de s'asseoir à côté d'une personne musulmane dans un avion.</li> <li>✓ Microinsulte : Commentaires subtils dénigrants, Message caché humiliant, P. ex. : « d'où viens-tu vraiment ? »</li> <li>✓ Microinvalidation : Communications qui excluent ou invalident les expériences des personnes, P. ex. : confondre les gens de la même race.</li> </ul>	
<b>Quels sont les barrières et obstacles présents en milieu de travail ?</b>	p. 38 à 49
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les obstacles se retrouvent à différents stades du marché du travail : processus de recrutement et d'embauche, cheminement de carrière et de formation, ainsi que de manière plus générale dans le climat organisationnel.</li> </ul>	

## LISTE DE VÉRIFICATION DES ÉLÉMENTS FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DU DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES EN EDI

	Pages de référence
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ils résultent de l'interrelation entre trois composantes : les diverses formes de discrimination qui affectent les pratiques, les règles, les comportements, les décisions et les réseaux dans les processus de dotation, les systèmes de cheminement professionnel et le climat organisationnel.</li> <li>✓ Pour proposer des mesures et pratiques adaptées : identifier les obstacles en fonction du stade auxquels ils apparaissent et en fonction des différents groupes cibles.</li> <li>✓ Les stéréotypes et préjugés sont fortement ancrés dans la société et influencent les choix de carrière dès le plus jeune âge.</li> <li>✓ Distinguer les obstacles dans les processus de dotation et dans les parcours professionnels.</li> </ul>	
<p><b>Quels types d'initiatives peuvent amener à un traitement équitable et améliorent les sous-représentations ?</b></p>	p. 50 à 77
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les mesures d'égalité des chances</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réviser les processus de dotation,</li> <li>✓ Réviser les cheminements de carrières et les parcours professionnels.</li> </ul> </li> <li>• <b>Les mesures de soutien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les mécanismes de plaintes et ouverture vers le dialogue,</li> <li>✓ Les mesures d'accommodements et d'aménagement du travail,</li> <li>✓ Les pratiques de sensibilisation et de communication sur l'EDI.</li> </ul> </li> <li>• <b>Les mesures de redressement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les mécanismes qui visent à corriger les sous-représentations de certains groupes lors du recrutement et dans les parcours professionnels.</li> </ul> </li> </ul>	<p>p. 50 à 61</p> <p>p. 61 à 74</p> <p>p. 74 à 77</p>
<p><b>Comment établir des objectifs en EDI ?</b></p>	p. 78 à 81
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Par le biais d'indicateurs quantitatifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Évaluation objective de l'évolution des pratiques et de leur efficacité,</li> <li>✓ Découlant d'un diagnostic évaluant les représentations aux différents postes dans l'organisation.</li> </ul> </li> <li>• <b>Par le biais d'indicateurs qualitatifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mesure de l'évolution des perceptions quant aux barrières et aux pratiques,</li> <li>✓ L'atteinte des objectifs en EDI s'apprécie à différents niveaux : organisation, groupes de travail par l'évaluation du climat prodiversité.</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Comment mesurer les impacts de la GÉDI ?</b></p>	p. 81 à 83
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Par des tableaux de bord</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Outils objectifs permettant de mesurer et d'évaluer les indicateurs quantitatifs,</li> <li>✓ Configuration dynamique devant rendre compte l'aspect évolutif des enjeux en GÉDI,</li> </ul> </li> </ul>	

## LISTE DE VÉRIFICATION DES ÉLÉMENTS FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DU DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES EN EDI

	Pages de référence
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prise en compte de différentes perspectives : financière, opérationnelle, client et stratégique.</li> <li>• <b>Par des enquêtes</b></li> <li>✓ Permettent l'évaluation du climat de diversité et la perception des salariés,</li> <li>✓ Favorisent l'implication de l'ensemble des parties dans la mise en place des programmes,</li> <li>✓ Permettent un suivi efficace de la progression des objectifs d'EDI grâce aux sondages d'opinion.</li> <li>✓ Principales étapes pour mener un sondage : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre les ressources en commun</li> <li>- Concevoir et développer l'instrument de mesure</li> <li>- Communiquer les objectifs</li> <li>- Administrer</li> <li>- Analyser et interpréter</li> <li>- Livrer les résultats</li> <li>- Partager les résultats et plans d'action</li> </ul> </li> <li>• <b>Par des entretiens individuels et groupes de discussion</b></li> <li>✓ Permettent l'identification des obstacles et la collecte d'informations supplémentaires et complémentaires aux sondages.</li> <li>✓ Doivent se faire par des guides d'entrevues structurées qui suivent la même démarche que l'élaboration d'enquêtes de suivi.</li> </ul>	

## AVIS DE RECOURS

À la suite d'une décision rendue en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, L.R.Q., c. A-2.1.

### RÉVISION

#### a) Pouvoir

L'article 135 de la loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision.

La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art.137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

#### Québec

525, boul. René-Lévesque Est  
Bureau 2.36  
Québec (Québec) G1R 5S9

Téléphone : 418 528-7741  
Télécopieur : 418 529-3102

#### Montréal

500, boulevard René-Lévesque Ouest  
Bureau 18.200  
Montréal (Québec) H2Z 1W7

Téléphone : 514 873-4196  
Télécopieur : 514 844-6170

Téléphone sans frais pour les deux bureaux : **1-888-528-7741**

Courrier électronique : [cai.communications@cai.gouv.qc.ca](mailto:cai.communications@cai.gouv.qc.ca)

#### b) Motifs

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

#### c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les trente jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de trente jours (art. 135).