



Mettre en Place une Gouvernance Inclusive

Mettre en Place une Gouvernance Inclusive

Boîte à outils à l'intention des organismes sans but lucratif

onBoard Canada

The G. Raymond Chang School of Continuing Education, Ryerson University
TORONTO

Mettre en Place une Gouvernance Inclusive par onBoard Canada, The Chang School est autorisé sous un [Creative Commons Attribution – Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International](#), sauf indication contraire.

Contents

Remerciements	vii
Introduction	1
Utilisation de cette boîte à outils	3
A propos de nous	5
1. Amorcer la conversation	
1.1 les Avantages d'un Conseil d'Administration Diversifié	7
1.2 Le lien entre la diversité et l'inclusion	8
1.3 Reconnaître les privilèges	10
2. Évaluer l'inclusivité	
3. Élaborer des politiques et des pratiques de gouvernance inclusives	
3.1 La nature dynamique d'une politique sur la diversité	14
3.2 Élaborer une stratégie sur l'inclusion	16
3.3 Affecter et engager des ressources	17
3.4 De la théorie à la pratique	18
3.5 Pratiques de recrutement et de sélection	19
4. Élaborer des stratégies pour créer une culture axée sur l'apprentissage	
4.1 Créer une communauté d'apprentissage	21
4.2 Favoriser le dialogue et le sentiment d'appartenance à la communauté	22
4.3 Stratégies pour faciliter le dialogue sur l'inclusion	23
4.4 Incorporer des pratiques inclusives	25
4.5 Créer un environnement favorable à l'inclusion des genres	27
4.6 Créer des environnements plus accueillants envers les communautés marginalisées	29
4.7 Personnes en situation de handicap : intégrer les principes de conception universelle	30
4.8 Peuples autochtones : réagir aux conclusions de la Commission de vérité et de réconciliation	32
4.9 Apprendre à employer un vocabulaire inclusif : la communauté LGBTQ2I+ et l'inclusion	34
4.10 Mobiliser les jeunes	36

<u>4.11 Créer une culture qui inclut les personnes à faible revenu</u>	39
<u>5. Implanter une culture d'inclusion</u>	
<u>5.1 Apprendre à gérer la résistance</u>	42
<u>5.2 Pratiques exemplaires pour créer une culture d'inclusion</u>	44
<u>Annexe 1: Élaborer un cadre de gouvernance inclusive</u>	46
<u>Annexe 2 : Outil d'évaluation des niveaux d'inclusion</u>	48
<u>Annexe 3 : Outil de discussion sur l'évaluation de la diversité</u>	52
<u>Annexe 4 : Exemple de mandat d'un comité</u>	53
<u>Annexe 5 : Exemple des responsabilités du comité de gouvernance et des candidatures d'un conseil</u>	55
<u>Annexe 6 : Exemple de politique sur la diversité et l'inclusion d'un conseil</u>	57
<u>Annexe 7: Exemple d'énoncé sur la diversité, l'équité et l'inclusion</u>	59
<u>Annexe 8: Exemple d'énoncé sur la diversité, l'équité et l'inclusion</u>	61
<u>Annexe 9: Questions pour alimenter la discussion sur la création d'une culture de gouvernance inclusive</u>	63
<u>Annexe 10: Glossaire des principaux termes</u>	64
<u>Annexe 11 : Liste de ressources supplémentaires</u>	66
<u>Annexe 12: Cinq étapes pour favoriser une gouvernance inclusive</u>	72
<u>Références</u>	76

Remerciements

onBoard Canada remercie Bethany J. Osborne de Paper Kite Consulting d'avoir mis à profit son expertise pour la préparation de cette publication.

onBoard Canada remercie également Amy Hanen du Groupe financier TD et Colin Druhan de [Fierté au travail Canada](#) pour leurs conseils et leur aide inestimables concernant le contenu de la boîte à outils.

La révision et la traduction ont été effectuées en partenariat avec [Nexus santé](#).

Ce projet a été rendu possible en partie grâce au gouvernement du Canada. This project has been made possible in part by the Government of Canada.

The logo for the Government of Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter 'a'.

Introduction

“La diversité c’est être invité à la fête, l’inclusion c’est être invité à danser.”

– Vernā Myers, spécialiste de la diversité et de l’inclusion

Vernā Myers¹ Myers est la fondatrice et présidente du Vernā Myers Consulting Group. Elle a présenté une conférence TED sur la lutte contre les préjugés. s’est exprimée ainsi après avoir raconté que la faculté de droit de Harvard avait admis sa toute première étudiante en droit en 1953. Or, les étudiantes admises se sont rapidement rendu compte qu’il n’y avait aucune salle de bain pour femme dans l’édifice. Elles avaient été invitées à fréquenter la faculté de droit, un exploit en soi, mais il semblait que leur présence n’était pas vraiment prévue, voire même appréciée. L’université a fini par faire construire une salle de bain pour femme au sous-sol, dans un placard² Myers devant le barreau de Cleveland, Cleveland.com. Citation tirée de Cleveland.com.

Vernā Myers a raconté cette histoire parce qu’elle croit fermement qu’il n’est pas suffisant d’aspirer à la diversité; nous devons également être prêts à accepter différentes perspectives et identités. Elle soutient que pour éliminer les préjugés, nous devons commencer par identifier nos propres idées préconçues, nous efforcer d’accueillir les différences et penser de manière plus inclusive³.

Même si de nombreuses personnes en position de leadership auprès d’organismes sans but lucratif sont en accord avec cet énoncé et souhaitent favoriser une gouvernance et des organisations inclusives, elles ont parfois de la difficulté à déterminer par où commencer et comment évaluer ou mettre en place des pratiques qui encouragent le développement d’une culture inclusive.

Raison d’être d’une culture inclusive

Les organismes et organisations florissants du monde entier reconnaissent que la diversité et l’inclusion :

- stimulent l’innovation;
- augmentent la productivité;
- créent un lieu de travail sain et respectueux.

L’intégration de la diversité, de l’équité et de l’inclusion aux valeurs organisationnelles entraîne souvent des résultats positifs. Selon certaines études, le fait d’avoir un conseil d’administration diversifié peut favoriser l’innovation en

1. Vernā

2. Cho, Janet H. (25 mai 2016). « La diversité c’est être invité à la fête, l’inclusion c’est être invité à danser », discours de Vernā

3. Cho (2016)

raison des perspectives uniques des membres qui aident à façonner, à intégrer et à influencer les mesures prises par l'organisation pour remplir sa mission et résoudre les problèmes⁴.

Les conseils diversifiés sont aussi mieux placés pour servir efficacement leur communauté et les citoyens parce que les perspectives différentes de leurs membres sont plus susceptibles de refléter les besoins et préoccupations de la communauté⁵.

La présence de membres qui représentent diverses identités au sein du conseil d'administration n'entraîne pas automatiquement la créativité et l'innovation. Ce potentiel ne sera pas réalisé à moins d'établir une culture d'inclusion au sein du conseil et d'accueillir favorablement les expériences, les idées et les perspectives différentes.

Dans notre boîte à outils sur la diversité et la gouvernance intitulée [La diversité dans la Gouvernance](#)⁶, nous avons abordé l'importance de former des conseils d'administration qui représentent nos collectivités et lieux de travail de plus en plus diversifiés. Le présent document approfondit ce thème. Une fois que la diversité est rehaussée au sein du conseil et auprès des dirigeants d'une organisation, comment peut-on mettre en place une culture d'inclusion?

Il s'agit d'une question complexe qui exige du temps et de la créativité. Cette boîte à outils vous aidera à amorcer la conversation avec les membres du conseil d'administration et les dirigeants en vous proposant quelques stratégies et ressources utiles.

4. National Council of Non-Profits (sans date). *Why diversity, equity, and inclusion matter for nonprofits*. Consulté sur [National Council of Non-Profits](#)

5. Russell Reynolds Associates (sans date). *Different Is Better: Why Diversity Matters in the Boardroom*. Consulté sur [Russell Reynolds Associates](#)

6. La boîte à outils sur la diversité et la gouvernance peut être consultée à l'adresse

Utilisation de cette boîte à outils

Mettre en place une gouvernance inclusive est une boîte à outils complète à l'intention des PDG, des présidents et présidentes de conseils d'administration, des responsables de comités sur la gouvernance et des consultants et consultantes indépendants qui collaborent avec des conseils dans le but d'instaurer une forme de gouvernance inclusive. Il s'agit d'un document complémentaire à la publication *La diversité dans la Gouvernance : Une Trousse pour les Conseils sans but lucratif* d'onBoard Canada, qui examine les pratiques et les stratégies visant à diversifier les conseils d'administration.

Cette boîte à outils est conçue pour aider votre conseil d'administration à évaluer votre situation actuelle et à déterminer si les mesures prises pour diversifier le conseil ont un effet positif. En plus de vous aider à évaluer votre situation, elle fournit des ressources en vue de planifier vos prochaines étapes. Cette trousse pratique permet également de comprendre le processus de changement vécu par les organisations qui s'engagent sur la voie importante, mais parfois exigeante, de l'inclusion et répond aux besoins des membres de leur conseil d'administration, de leur personnel et des communautés desservies.

Le document comprend cinq sections qui vous aideront à intégrer l'inclusion dans les pratiques de gouvernance de votre conseil.

1. [Amorcer la conversation](#) vous encourage à aborder le lien entre la diversité et l'inclusion. Cette section insiste également sur les avantages d'intégrer l'inclusion aux mécanismes de gouvernance.
2. [Évaluer l'inclusivité](#) énumère des critères d'évaluation qui vous serviront après votre conversation initiale sur l'inclusion avec les membres du conseil d'administration. Cette section est associée à l'[Annexe 2](#), Outil d'évaluation des niveaux d'inclusion, un outil d'évaluation destiné aux conseils d'administration.
3. [Élaborer des politiques et des pratiques de gouvernance inclusive](#) vous amène à envisager différentes facettes de l'inclusion pendant le processus d'élaboration des politiques de gouvernance inclusive. Elle met à profit les réalisations de votre conseil et sa compréhension de la diversité, puis vous invite à aller plus loin.
4. [Élaborer des stratégies pour créer une culture axée sur l'apprentissage](#) définit le concept de culture de gouvernance inclusive, puis suggère des stratégies pour intégrer tous les membres du conseil d'administration.
5. [Implanter une culture d'inclusion](#) examine les façons de surmonter les défis qui surgiront au moment de changer le statu quo et de perturber l'équilibre du pouvoir au sein du conseil. Cette section décrit des façons de faire le point sur vos progrès et de planifier la marche à suivre.

Vous trouverez des références aux annexes tout au long du présent document. Elles vous aideront non seulement à évaluer vos ressources et à en concevoir de nouvelles, mais aussi à amorcer le développement d'une culture d'inclusion au sein de votre conseil. Le document contient également un [Glossaire des principaux termes](#) et une Liste de ressources supplémentaires (insert hyperlink to List of further resources). En conclusion, vous trouverez un résumé des étapes que vous pouvez franchir avec votre conseil en vous inspirant des renseignements de la boîte à outils. Cinq étapes pour favoriser une gouvernance inclusive se trouve à l'[Annexe 12](#).

A propos de nous

Nous nous employons à rendre le leadership plus efficace partout au Canada. En plus d'offrir de la formation en ligne (en anglais) sur la gouvernance aux personnes intéressées, nous tentons de combler le fossé sur le plan de la diversité et de l'inclusion en jumelant des candidats qualifiés provenant de groupes historiquement exclus à des conseils d'administration d'organismes sans but lucratif et du secteur public de tout le Canada dans le but d'accroître leur efficacité.



1. Amorcer la conversation

Il se peut que votre organisation commence tout juste à envisager la question de la diversité ou qu'elle se soit attelée à la tâche depuis déjà quelques années. Si vous en êtes aux balbutiements, il peut être utile d'aborder avec la direction les nombreux avantages d'avoir un conseil d'administration et une organisation plus diversifiés. Si vous vous êtes déjà engagés sur la voie du changement, vous avez probablement constaté le bien-fondé de la diversité au sein de votre organisation.

[1.1 les Avantages d'un Conseil d'Administration Diversifié](#)

[1.2 Le lien entre la diversité et l'inclusion](#)

[1.3 Reconnaître les privilèges](#)

1.1 les Avantages d'un Conseil d'Administration Diversifié

On arrive à de meilleures décisions en tenant compte de diverses perspectives.¹ **diversité dans la Gouvernance: Une Trousse pour les Conseils sans but lucratif.** Consulté sur [onBoard Canada](#) et d'un document du National Council of Non-Profits (sans date) intitulé *Why diversity, equity, and inclusion matter for nonprofits*. Consulté sur [Council of Nonprofits](#)

L'examen de différentes perspectives aide à identifier un éventail complet de possibilités et de risques.

Une organisation diversifiée est plus apte à répondre aux besoins de la communauté et des clients.

L'organisation peut avoir accès à un plus grand nombre de ressources de la communauté grâce à ses liens avec des partenaires potentiels, des décideurs et décideuses et des donateurs et donatrices.

Un conseil diversifié peut accroître la viabilité de l'instance de gouvernance.

Les conseils qui ne sont pas diversifiés risquent de faire du sur-place.

Un conseil diversifié peut fournir un meilleur appui aux campagnes de financement, de marketing ou de diffusion externe.

Chaque membre du conseil représente un réseau potentiel différent qui comporte de nouvelles ressources et possibilités de liaison.

Un conseil diversifié peut aider à renforcer le capital social et la cohésion chez les différents groupes de la population.

Les organisations dotées d'un conseil d'administration diversifié sont mieux placées pour réagir à une variété d'influences externes et peuvent proposer de nouvelles possibilités et fonctions aux groupes sous-représentés.

1. Adapté d'un document de DiverseCity onBoard (2011) intitulé La

1.2 Le lien entre la diversité et l'inclusion

Pour amorcer la conversation, il est important de bien distinguer les concepts de diversité et d'inclusion:

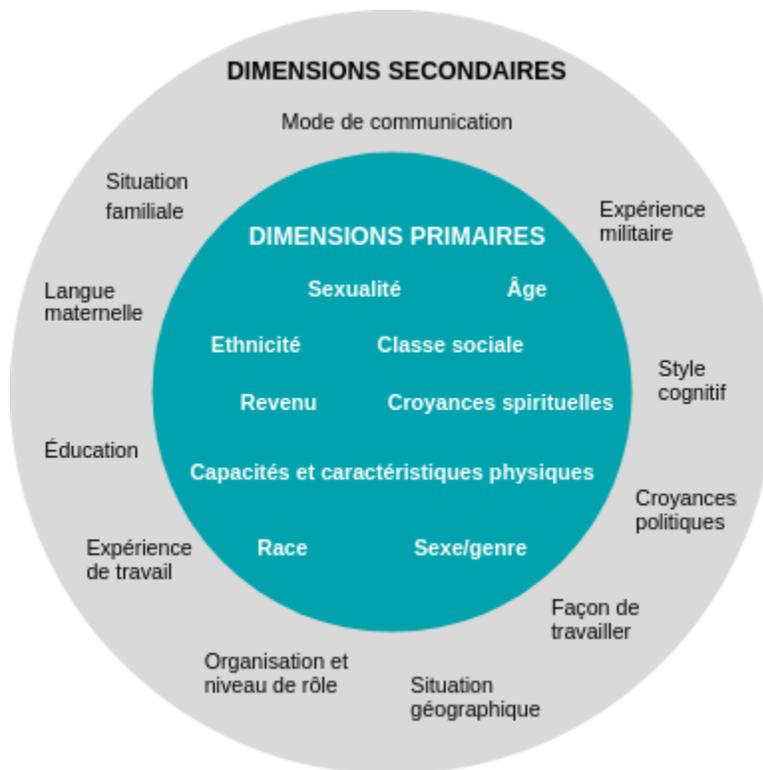
La **diversité** désigne l'éventail de qualités, d'expériences et d'identités visibles et invisibles qui façonnent notre personnalité, notre façon de penser ainsi que notre implication dans le monde et l'image qu'on dégage dans celui-ci. Elles tiennent notamment compte des dimensions de race, d'ethnicité, de sexe, d'orientation sexuelle, de statut socio-économique, d'âge, de capacités physiques ou mentales, de croyances religieuses/spirituelles ou d'idéologies politiques. Elles peuvent également comprendre des différences sur le plan de la personnalité, du style, des capacités et des opinions/points de vue.¹

L'inclusion désigne ce que fait une communauté, un groupe ou une organisation pour veiller à ce que les membres se sentent bien accueillis, valorisés et encouragés.²

1. *Plan directeur sur l'inclusion et la diversité*, fonction publique de l'Ontario, consulté sur [Gouvernement de l'Ontario](#)

2. T. Morley. « Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR », *Strategic HR Review*, 2018, vol. 17, no 1, p. 58-60. Consulté sur [Emerald Insight](#)

Dimensions de la diversité



Dans cette boîte à outils, nous employons les deux termes parce qu'il est impossible d'avoir une conversation sur l'inclusion sans considérer son lien avec la diversité. D'ailleurs, le graphique illustre les dimensions primaires et secondaires de la diversité et leurs rapports entre eux³. Il s'agit entre autres de reconnaître que l'amélioration de la diversité au sein du conseil est la première étape vers une gouvernance plus inclusive. Comme le suggère Verna Myers, la diversité c'est être invité à la fête, tandis que l'inclusion implique de jouer un rôle plus actif et engagé, comme d'être invité à danser⁴.

Le dialogue sur la mise en place d'une culture inclusive n'a pas pour but de critiquer le conseil et ses pratiques. Si vous avez investi temps et énergie pour accroître la diversité au sein du conseil, la conversation sur l'inclusion constitue l'étape suivante logique. Elle vise à rendre les instances de gouvernance plus ouvertes et accueillantes à l'égard de la différence, ainsi qu'à veiller à ce que tous les participants et participantes sentent qu'ils sont à leur place et qu'ils ont la chance d'exprimer leurs opinions et perspectives.

Même si le processus peut sembler facile, il exige un investissement en temps et la participation de tous les membres de votre organisation. Certains participants et participantes auront l'impression qu'ils n'ont pas leur place à la table ronde ou que leur contribution n'a pas la même valeur que celle des autres (il arrive parfois que [nos préjugés inconscients](#) aient tendance à favoriser certaines identités).

3. Marilyn Loden et Judy B. Rosener. Adapté de *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, 1991.

4. J. H. Cho. « La diversité c'est être invité à la fête, l'inclusion c'est être invité à danser », discours de Verna Myers devant le barreau de Cleveland. (25 mai 2016). Consulté sur Cleveland.com.

1.3 Reconnaître les privilèges

Nous avons tous entendu une personne se faire reprocher ses privilèges. Dans la section précédente, nous avons établi que nos préjugés inconscients avantageaient certaines identités au détriment des autres. Pour amorcer une conversation franche sur l'inclusion, nous devons reconnaître qu'il existe différents échelons de pouvoir et des privilèges associés à diverses identités, lesquels peuvent influencer le sentiment d'inclusion ou d'exclusion d'une personne dans des contextes particuliers.

Lorsque nous commençons à examiner la question, les personnes dont l'identité est associée au pouvoir et aux privilèges peuvent adopter une attitude défensive. Voici quelques exemples des pensées et de propos d'une personne sur la défensive :

« J'ai n'ai jamais demandé à être privilégié(e). Je suis né(e) avec des privilèges, ce n'est pas de ma faute. »
« Je suis peut-être privilégié, mais j'ai travaillé pour obtenir tout ce que je possède. »
« Prétendre que notre identité nous empêche de réaliser nos ambitions, c'est de la foutaise. Il faut travailler fort, un point c'est tout! »

La conversation au sujet du pouvoir et des privilèges a pour but d'aider les personnes privilégiées à comprendre les conséquences de la situation et à se servir de leurs avantages pour aider les autres. Il ne s'agit pas de blâmer une personne mieux nantie que le commun des mortels ou de la forcer à abandonner certains privilèges. L'objectif principal de cette conversation est de parvenir à [l'équité](#)¹. Il faut d'abord conscientiser les gens aux concepts pour favoriser une meilleure compréhension et une action concrète.

Si les différents échelons de pouvoir et de privilèges présents chez les membres (ou les membres potentiels) de votre conseil d'administration ne sont pas reconnus, il sera difficile d'instaurer une culture d'inclusion.

À l'[Annexe 1](#), nous proposons une ressource intitulée *Élaborer un cadre de gouvernance inclusive*. Vous pouvez vous servir de cet outil pour amorcer la conversation avec les membres de votre conseil d'administration.

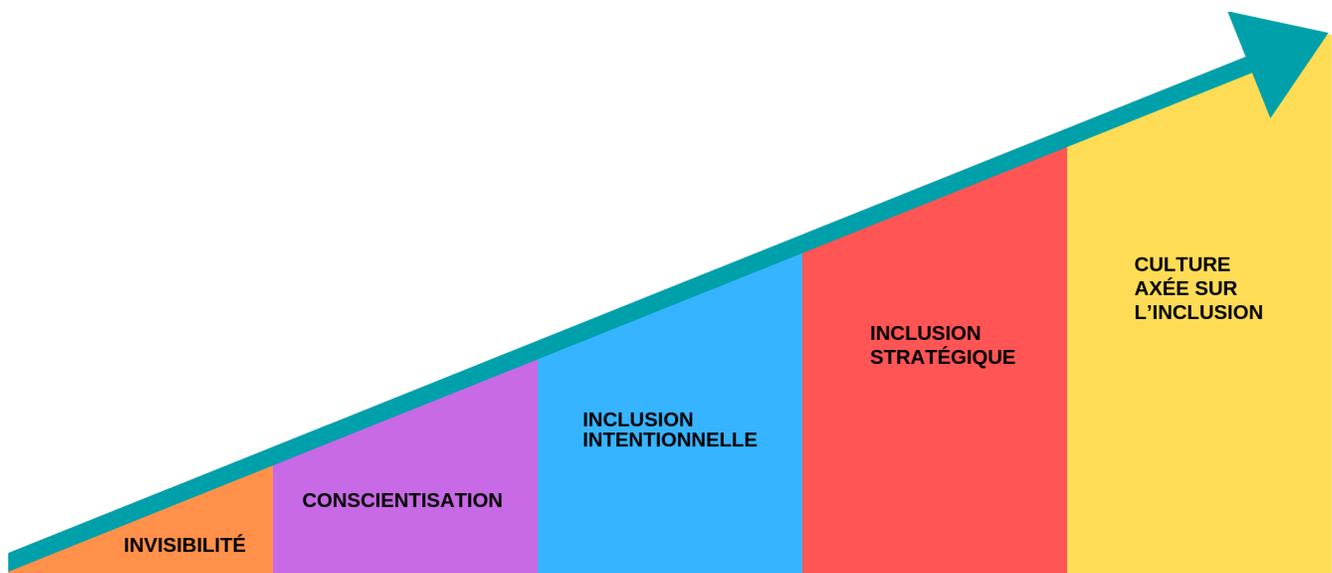
1. Paul Hartzler. *Using Privilege as Opportunity, Recognizing Privilege as Default*, The Good Men Project (26 décembre 2016). Consulté sur [The Good Men Project](#)

2. Évaluer l'inclusivité

Comment peut-on déterminer si le conseil d'administration de notre organisation favorise une culture inclusive?

Après votre première conversation avec le conseil d'administration, vous devez évaluer son niveau actuel d'inclusion. L'outil d'évaluation à la fin de cette section aidera le conseil à effectuer le travail nécessaire.

Cinq niveaux d'inclusion¹



Invisibilité

On accorde très peu attention à la diversité et aux différences, et on ne reconnaît pas toute la valeur que l'inclusion peut représenter pour un conseil d'administration ou une organisation. Une discrimination flagrante ou subtile est souvent présente. Lorsqu'un incident discriminatoire se produit, les gens ont parfois tendance à le minimiser et à ne pas corriger la situation. Les victimes de discrimination sont obligées de composer avec ses répercussions négatives sans obtenir de soutien. Elles ont aussi l'impression de ne pas être prises au sérieux ni respectées. Certaines personnes ne se sentent pas à leur place ni acceptées. Les notions de « normalité » et de « différence » sont ancrées et très simplistes.

Conscientisation

1. Adapté d'un document de l'association des municipalités urbaines de l'Alberta intitulé *Municipal Evaluation Tool: Measuring Inclusion*, Alberta Urban Municipalities Association. Consulté sur [Alberta Urban Municipalities Association](http://www.auma.ca).

Des efforts sont déployés pour accueillir au sein du conseil des personnes provenant de groupes sous-représentés, le raisonnement étant que tous les êtres humains sont égaux et doivent avoir les mêmes possibilités de participer. La discrimination est considérée comme une importante problématique qu'il faut corriger, mais les mesures à cette fin sont prises de manière ponctuelle et non systématique et ne sont pas soutenues par des ressources adéquates.

Inclusion intentionnelle

Le conseil a diffusé une déclaration officielle sur l'importance de l'inclusion et de la diversité; certaines politiques et procédures sont en cours d'élaboration pour améliorer la compréhension de ces concepts dans un cadre structurel. Différentes interventions sont prévues pour intégrer des pratiques et attitudes plus équitables au sein de toute l'organisation. Des membres du personnel se sont engagés verbalement à favoriser l'inclusion.

Inclusion stratégique

Des mesures à long terme et à grande portée sont prises afin de réduire les obstacles à la participation des personnes marginalisées depuis longtemps, et on reconnaît l'importance de se concentrer sur les personnes les plus limitées par ces obstacles. On applique des stratégies visant à transformer les processus qui maintiennent la discrimination systémique, ainsi que des mécanismes d'évaluation et de responsabilisation. Des efforts sont déployés pour comprendre et corriger les causes profondes et les facteurs systémiques qui mènent à l'exclusion et à la marginalisation. Des politiques et procédures sont en place pour traiter les cas de discrimination.

Culture axée sur l'inclusion

Tous les aspects de l'identité et de la différence sont envisagés et encouragés; un processus systémique assurant l'inclusion permanente est intégré dans les pratiques de l'organisation. La valeur intrinsèque de tout être humain fait partie de la mentalité de l'organisation. Tout le personnel est à l'aise avec la diversité et en comprend les avantages, si bien qu'il y a rarement des incidents d'exclusion.² L'amélioration continue de l'inclusion est enchâssée dans la structure de l'organisation. L'inclusion est un mode de vie et tout le personnel est encouragé à réaliser son plein potentiel.

Nous avons créé un outil d'évaluation qui permettra à votre conseil de déterminer son niveau actuel d'inclusion.

L'Outil d'évaluation des niveaux d'inclusion se trouve à l'[Annexe 2](#).

2. Une culture où l'on observe rarement des incidents d'exclusion ou de discrimination est très différente d'une culture où les membres du conseil d'administration qui sont dotés de pouvoir et de privilèges ne sont pas au courant que d'autres personnes vivent de l'exclusion en raison de leur langue, des structures ou des pratiques. Une culture pratiquement exempte d'incidents d'exclusion ou de discrimination ne se développe pas spontanément, mais résulte plutôt d'un débat approfondi et de mesures appliquées à long terme.

3. Élaborer des politiques et des pratiques de gouvernance inclusives

Peu importe l'étendue de vos évaluations, il est toujours possible d'améliorer l'inclusion au sein de votre conseil. Cette section décrit les éléments à considérer au moment d'élaborer des politiques et des pratiques de gouvernance inclusives. S'inspirant du travail effectué par votre conseil et de sa compréhension des questions de diversité, elle vous amène à réfléchir aux façons dont vos politiques et vos pratiques encouragent l'inclusion. Il s'agit d'un processus dynamique et continu.

Une fois vos politiques en place, il est essentiel de les revoir régulièrement pour s'assurer qu'elles laissent toujours place à de nouvelles personnes. Vous devriez également examiner régulièrement la place qu'occupent la diversité, l'équité et l'inclusion dans vos pratiques.

[3.1 La nature dynamique d'une politique sur la diversité](#)

[3.2 Élaborer une stratégie sur l'inclusion](#)

[3.3 Affecter et engager des ressources](#)

[3.4 De la théorie à la pratique](#)

[3.5 Pratiques de recrutement et de sélection](#)

3.1 La nature dynamique d'une politique sur la diversité

L'élaboration de la politique sur la diversité constitue une première étape importante de tout conseil d'administration qui souhaite refléter les communautés desservies et incorporer des perspectives uniques. Pour favoriser une culture d'inclusion, la politique du conseil sur la diversité doit être dynamique, assez souple pour intégrer de nouvelles perspectives et adaptable aux changements qui surviennent au sein du conseil et de l'organisation.

Dans la première section de cette boîte à outils, nous avons abordé les distinctions entre la diversité et l'inclusion. Nous avons précisé que le simple fait d'inviter des personnes de divers milieux à siéger à votre conseil d'administration n'engendrait pas automatiquement un sentiment d'appartenance. Ces personnes n'auront peut-être pas l'impression que leur opinion compte autant que celles des autres en raison de l'influence du [pouvoir et des privilèges](#). Nous avons également appris que les conseils diversifiés et ouverts à toutes les perspectives avantageaient énormément les organisations en leur permettant entre autres de prendre de meilleures décisions, d'augmenter leur capacité à répondre aux besoins de la communauté desservie, d'accroître la pérennité du conseil et d'obtenir du financement à long terme¹ diversité dans la Gouvernance: Une Trousse pour les Conseils sans but lucratif. Consulté sur [onBoard Canada](#)).

Il est important de réviser régulièrement la politique sur la diversité de votre conseil d'administration pour vérifier si elle intègre de nouvelles perspectives (tel que mentionné précédemment), mais aussi des principes d'équité et d'inclusion.

L'équité et l'inclusion sont souvent des concepts interreliés qui ont trait à des questions de pouvoir et de privilèges. L'équité consiste à s'assurer que chacun a ce dont il a besoin pour réussir, et à éliminer les obstacles défavorisant certains groupes par rapport à d'autres. Il ne s'agit pas ici de traiter les personnes de manière égale.² L'inclusion désigne ce que fait une communauté, un groupe ou une organisation pour veiller à ce que les membres se sentent bien accueillis, valorisés et encouragés.³

Un petit comité ou un groupe de travail est souvent mis sur pied pour étudier les politiques du conseil et de l'organisation. Les comités les plus efficaces représentent tous les membres du conseil d'administration, pas seulement les membres qui pourraient appartenir à des groupes sous-représentés.

Voici des mesures que peut prendre le groupe de travail ou le comité du conseil chargé d'examiner les politiques sur la diversité :

- Passer en revue la politique actuelle sur la diversité du conseil.

1. Une liste des avantages figure dans un document de DiverseCity onBoard (2011) intitulé La

2. Fonction publique de l'Ontario (2017)

3. T. Morley. « Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR », *Strategic HR Review*, 2018, vol. 17, no 1, p. 58-60. Consulté sur [Emerald Insight](#).

- Recruter de nouveaux membres du conseil pour siéger au comité, assurant ainsi une plus grande diversité.
- Faire en sorte que les besoins du conseil en matière d'orientation et de perfectionnement continu soient comblés.
- Veiller à ce que le comité ait un mandat (voir l'exemple de l'[Annexe 4](#)) et consulte les exemples de fonctions et de responsabilités à l'[Annexe 5](#).
- Examiner la composition, la taille et la structure du conseil, les activités de diffusion externe et de recrutement, les politiques et procédures du conseil, les modifications aux règlements administratifs et l'assiduité aux réunions du conseil, puis recommander les changements nécessaires.
- Évaluer l'efficacité des politiques et les modifications apportées au fonctionnement du conseil depuis sa création. Les changements ont-ils entraîné des effets positifs ou escomptés?
- Passer en revue les changements ou les ajouts apportés aux politiques (p. ex., vocabulaire sur l'équité et l'inclusion), puis formuler des recommandations aux membres du conseil.

Il peut être ardu de revoir les politiques du conseil et d'adapter le vocabulaire pour le rendre plus représentatif de la situation actuelle de votre organisation et de ses aspirations futures.

Nous vous proposons trois exemples de politiques sur la diversité que l'on a élargies pour incorporer un vocabulaire reflétant les notions d'équité et d'inclusion :

- [Exemple de politique sur la diversité et l'inclusion d'un conseil](#)
- [Exemple d'énoncé sur la diversité et l'inclusion](#)
- [Exemple d'énoncé sur la diversité, l'équité et l'inclusion](#)

3.2 Élaborer une stratégie sur l'inclusion

Votre conseil aura développé une culture d'inclusion lorsqu'il pourra démontrer que la diversité, l'équité et l'inclusion sont des valeurs importantes et que les personnes qui font partie de l'organisation sont libres de s'exprimer de manière complètement authentique¹.

- Le processus d'accueil, d'intégration et d'orientation des nouveaux membres du conseil insiste-t-il sur l'engagement de votre organisation envers la diversité, l'inclusion et l'équité?
- L'engagement envers l'inclusion se reflète-t-il dans le processus décisionnel du conseil?
 - Existe-t-il des obstacles qui entravent la participation de certains membres du conseil?
 - Quelles mesures doit-on prendre pour modifier la dynamique de façon à permettre à tous les membres du conseil de participer pleinement aux décisions?

Ce travail exigera des efforts délibérés, mais encouragera la formation de relations plus étroites et authentiques et une prise de décision avisée et mieux adaptée².

1. V. L. Brescoll. « What do leaders need to understand about diversity? », *Yale Insights* (1er janvier 2011). Consulté sur [Yale Insights](#)

2. S.A. Hewlett, M. Marshall et L. Sherbin. « How Diversity Can Drive Innovation », *Harvard Business Review*, 2013. Consulté sur [Harvard Business Review](#)

3.3 Affecter et engager des ressources

Il est essentiel d'examiner les décisions d'ordre financier sous l'angle de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Le pouvoir et les privilèges ont souvent des liens avec l'affectation et l'engagement des ressources. Les décisions sont fréquemment prises de la même manière qu'auparavant, sans tenir compte du contexte actuel. L'un des moyens de bâtir une culture d'inclusion qui intègre ces fonctions décisionnelles cruciales consiste à s'interroger sur la composition des comités chargés de la gouvernance, des finances, des ressources humaines et de la collecte de fonds.

- Qui prend les décisions au sein de ces comités? Comment se passent les discussions sur l'affectation et l'engagement des ressources?
- Votre conseil encourage-t-il les questions sur l'affectation et l'engagement des ressources? Fait-il preuve de transparence?

Tous ces éléments façonnent la culture de votre conseil. Il se peut qu'elle manque de transparence ou ne soit pas ouverte aux questions. Si le conseil n'encourage pas les nouveaux membres à exprimer leur opinion, il crée un environnement qui n'est pas propice à une culture d'inclusion. Tel que mentionné précédemment, de nombreuses études ont fait valoir les avantages appréciables d'une plus grande diversité au sein de la structure de gouvernance d'une organisation. Or, ces avantages ne se concrétisent que si les points de vue divers peuvent se faire entendre et sont aussi valorisés que ceux des autres participants et participantes.

3.4 De la théorie à la pratique

Une culture de gouvernance inclusive fait appel à la participation active de toute personne qui siège au conseil d'administration. Elle célèbre la différence et reconnaît que les questions de pouvoir et de privilèges influencent la capacité de participation des membres. Pour créer une culture inclusive, il faut cerner les obstacles qui nuisent à la participation et élaborer des stratégies menant à une participation équitable.

Une culture inclusive ne doit pas se contenter d'assurer une représentation minimale ou symbolique d'une race, d'une origine ethnique, d'un sexe ou genre, d'une orientation sexuelle et de personnes en situation de handicap. Elle doit orienter les valeurs fondamentales du conseil et influencer toutes ses politiques et ses pratiques.

3.5 Pratiques de recrutement et de sélection

Dans le cadre de votre engagement à accroître la diversité du sein du conseil, vous devez mettre au point un processus de recrutement et de sélection des nouveaux membres.

Si vous appliquez déjà des directives de recrutement axées sur la diversité, vous devez les réviser pour y intégrer l'équité et l'inclusion.

Pour évaluer votre processus de recrutement et de sélection, vous pouvez entre autres demander aux nouveaux membres ce qu'ils en pensent. Si certains membres potentiels ont décidé de ne pas siéger au conseil, vous pouvez vous informer si le processus a influencé leur décision.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a récemment procédé à une évaluation du niveau de diversité et de l'inclusion au sein de toute l'organisation¹. Selon les recommandations indiquées dans le rapport, la formation sur la diversité et l'inclusion devrait être un élément obligatoire du processus d'intégration des nouveaux employés et faire partie intégrante du programme de perfectionnement en leadership dans plusieurs secteurs. L'atténuation des préjugés inconscients s'est avérée le domaine le plus pertinent de la formation des responsables de la gouvernance.

1. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion*, 2017. Consulté sur [gouvernement du Canada](#)

4. Élaborer des stratégies pour créer une culture axée sur l'apprentissage

[4.1 Créer une communauté d'apprentissage](#)

[4.2 Favoriser le dialogue et le sentiment d'appartenance à la communauté](#)

[4.3 Stratégies pour faciliter le dialogue sur l'inclusion](#)

[4.4 Incorporer des pratiques inclusives](#)

[4.5 Créer un environnement favorable à l'inclusion des genres](#)

[4.6 Créer des environnements plus accueillants envers les communautés marginalisées](#)

[4.7 Personnes en situation de handicap : intégrer les principes de conception universelle](#)

[4.8 Peuples autochtones : réagir aux conclusions de la Commission de vérité et de réconciliation](#)

[4.9 Apprendre à employer un vocabulaire inclusif : la communauté LGBTQ2I+ et l'inclusion](#)

[4.10 Mobiliser les jeunes](#)

[4.11 Créer une culture qui inclut les personnes à faible revenu](#)

4.1 Créer une communauté d'apprentissage

Un conseil qui souhaite mettre en place une culture d'inclusion peut avoir de la difficulté à déterminer par où commencer. Il est important d'établir au départ des mécanismes qui favorisent l'apprentissage collectif des membres du conseil. Les [préjugés inconscients](#) interviennent inévitablement dans nos interactions et notre processus décisionnel. Ils découlent des renseignements, des attitudes et des stéréotypes qui influencent notre façon de penser de manière inconsciente. Les préjugés inconscients se trouvent à créer un « raccourci mental » qui nous aide à traiter l'immense quantité d'information qui nous bombarde chaque jour. Même si ce processus mental fait partie intégrante du fonctionnement humain, les raccourcis que nous empruntons et leurs préjugés sous-jacents produisent souvent des erreurs qui affectent nos décisions.¹ Chacun d'entre nous est vulnérable aux préjugés inconscients; c'est une expérience commune à tous les êtres humains.

L'organisation d'activités de perfectionnement professionnel et de formation sur les préjugés inconscients à l'intention des membres du conseil constitue un excellent moyen d'examiner leurs répercussions sur nos efforts pour mettre en place une culture d'inclusion.

1. ParadigmIQ. *Managing Unconscious Bias: Strategies to Manage Bias and Build More Diverse, Inclusive Organizations*, 2016. Consulté sur [Managing Unconscious Bias](#)

4.2 Favoriser le dialogue et le sentiment d'appartenance à la communauté

Tout au long du présent document, nous avons souligné l'importance d'encourager une conversation ouverte afin de créer une culture d'inclusion. Nous sommes conscients cependant que les structures de gouvernance peuvent se trouver à différents points de leur cheminement et présenter différents niveaux d'inclusion. Amorcer le dialogue est parfois une étape plus facile pour certains conseils.

Comment peut-on mener des discussions qui inciteront votre instance de gouvernance à aller de l'avant? Ce processus peut être ardu, en particulier si vous tentez de déterminer par où commencer et comment donner le coup d'envoi à la conversation.

4.3 Stratégies pour faciliter le dialogue sur l'inclusion

Engager un consultant ou une consultante

L'une des façons d'amorcer le dialogue est d'inviter des personnes-ressources pour faciliter le processus. Beaucoup de consultants et de consultantes aident des structures de gouvernance à développer une culture d'inclusion. Il est souvent utile de pouvoir consulter une personne de l'extérieur qui vous donnera ses commentaires sur le processus et aidera peut-être à accroître votre niveau de responsabilisation.

Continuer d'aborder les obstacles afin d'intégrer des identités différentes

Votre structure de gouvernance a déjà procédé à une auto-évaluation afin d'identifier les obstacles qui empêchent certains membres du conseil de participer pleinement. Vous pouvez poursuivre cette conversation en vous assurant de ne pas vous limiter à un seul type de différence et en reconnaissant que les différences touchent plusieurs dimensions, tel qu'illustré dans le diagramme ci-après, reproduit à l'[Annexe 1](#). Bien qu'il existe divers types de différences chez les êtres humains, le diagramme ci-après montre celles qui sont liées à des inégalités structurelles.¹

1. [Adapté d'un outil destiné aux municipalités urbaines de l'Alberta](#) (2014).

Langue	Orientation sexuelle	Genre
Âge	Race	Culture et ethnicité
Capacité	Religion	Revenu

Les politiques sur la diversité sont d'une grande aide pour aborder les inégalités de pouvoir et les privilèges qui sont surreprésentés chez certaines identités et sous-représentés chez d'autres. Il est particulièrement important de créer une culture et un environnement accueillants pour les personnes sous-représentées ou victimes de discrimination à travers l'histoire.

S'assurer que les gens – pas seulement leurs identités – demeurent au cœur de la conversation

Il n'est pas toujours facile de trouver le bon vocabulaire lorsqu'on aborde l'aspect politique de la surreprésentation ou de la sous-représentation de différents groupes de personnes. Il devient alors essentiel de concentrer les discussions sur la personne et son expérience personnelle. Même si l'identité fait partie de notre personnalité, il faut prendre le temps d'apprendre à connaître la personne dans son intégralité, sans se limiter à l'identité qu'elle semble représenter.

4.4 Incorporer des pratiques inclusives

Dans cette section de la boîte à outils, nous suggérons des moyens d'intégrer davantage le concept de diversification en vous concentrant sur sept groupes qui font face à des obstacles liés à l'inclusion : les femmes, les communautés racialisées, les personnes en situation de handicap, les peuples autochtones, la communauté LGBTQ2I+¹, les jeunes et les personnes à faible revenu. Pour chacun de ces groupes, nous décrivons des stratégies pratiques qui vous aideront à créer un environnement plus accueillant et inclusif, et ainsi contribuer au développement d'une culture d'inclusion au sein de votre conseil.

Le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif doit accueillir des personnes qui ont l'expérience des situations abordées par l'organisme. Certains des groupes diversifiés énumérés dans le paragraphe précédent ont un vécu qui a un lien direct avec votre mandat. Dans d'autres cas, vous pourriez choisir des membres qui ont l'expérience du travail spécifique de votre organisation.

Transcender la représentation symbolique

Nous avons examiné le concept de [représentation symbolique](#) et son influence sur les efforts bien intentionnés pour accroître la diversité. Au moment d'envisager la mise en place d'une culture d'inclusion au sein du conseil, vous pouvez prendre plusieurs mesures ayant pour effet de transcender la représentation symbolique.

Pratiques visant à renforcer la communauté et à la rendre plus inclusive

- **Apprenez à connaître les membres du conseil à l'extérieur des réunions.** Lorsque les gens sentent qu'ils font partie d'un tout, ils ont tendance à s'engager davantage. Si vous présidez le conseil d'administration, efforcez-vous de rencontrer au moins une fois les membres du conseil pour connaître leurs intérêts et leurs liens avec le travail ou les activités de l'organisation. Cela fait naître un sentiment d'appartenance à la communauté.
- **Assignez aux nouveaux membres du conseil un « compagnon ou une compagne »** qui lui servira de mentor au cours des premières réunions. Les mentors peuvent aller chercher les nouveaux membres pour se rendre à la réunion, les accueillir à la porte et s'asseoir à leurs côtés. Ils aident à laisser une bonne première impression.²

1. Aux fins de cette boîte à outils, nous avons choisi d'utiliser le terme LGBTQ2I+ pour représenter ce groupe, car il est privilégié par la Commission canadienne des droits de la personne.

2. Adapté d'un document du National Council of Non-Profits. *Board Engagement* (sans date). Consulté sur [National Council of](#)

- **Organisez une rencontre spéciale uniquement pour socialiser.** Vous donnerez ainsi aux membres du conseil l'occasion de tisser des liens, en plus d'encourager la confiance et le respect.
- **Veillez à ce que tous les membres du conseil aient les renseignements, l'accès et les encouragements dont ils ont besoin pour participer activement aux décisions importantes**³. Les nouveaux membres du conseil ont tous une expérience différente : certains ne se sentiront pas habilités à participer activement à la prise de décisions importantes. Certains feront face à des obstacles linguistiques ou à une situation de handicap qui limiteront leur participation. Pour forger une culture d'inclusion, vous devez combler les besoins de chaque membre du conseil, qu'il s'agisse de renseignements, d'accès ou d'encouragements.
- **Pratiques ayant une influence sur la planification et la prise de décisions**
 - **Utilisez un vocabulaire accessible et inclusif qui tient compte des expériences différentes de tout un chacun.** Soyez conscients des différents niveaux de français, des niveaux de scolarité, des milieux culturels et des différents groupes d'âge.
 - **Ne présumez pas que les membres du conseil ont les mêmes connaissances.** Les connaissances et les expériences différentes des gens sont au cœur même de la diversité. Si l'on présume que tous les membres du conseil ont grandi dans le même quartier, ont fait les mêmes études et comprennent les mêmes références culturelles, on risque d'écarter les personnes qui n'ont pas les mêmes connaissances et références culturelles et de les dissuader d'exprimer leur opinion.
 - **Planifiez le moment des réunions en fonction des fêtes religieuses et culturelles.** Le moment où se tient une réunion ne doit pas coïncider avec les fêtes ou les rassemblements des religions et des cultures représentées au sein du conseil.
 - **Tenez compte des différentes saisons culturelles et religieuses au moment de planifier les réunions.** Par exemple, le ramadan du calendrier musulman peut influencer la participation de certains membres.
 - **Respectez les restrictions alimentaires si vous servez de la nourriture lors des réunions.** Par exemple, des membres préféreront manger de la nourriture halal, casher, végane ou végétarienne.
 - **Respectez les obligations familiales des membres au moment de planifier les réunions du conseil et des comités.**

[Non-Profits.](#)

3. M. Cornelius. *Does Your Board Foster Inclusivity?*, CompassPoint (20 février 2015). Consulté sur [CompassPoint](#)

4.5 Créer un environnement favorable à l'inclusion des genres

Dans un rapport commandé en 2017¹ par le gouvernement de l'Ontario, les chercheurs de Catalyst ont établi que le Canada tirait de l'arrière par rapport à d'autres pays développés sur le plan de l'équilibre des genres au sein des conseils d'administration. Chaque année, un plus grand nombre de femmes que d'hommes reçoivent leurs diplômes des universités et des collèges canadiens. Or, les Canadiennes demeurent sous-représentées au sein des conseils d'administration et de la haute direction, même si les organisations qui ont des femmes à des postes clés disposent d'une plus grande intelligence collective que les organisations moins diversifiées ou genrées². Il est important d'élaborer des stratégies qui encouragent le recrutement de femmes au sein de structures de gouvernance et leur participation active au processus décisionnel. La culture au sein du conseil doit également favoriser un environnement inclusif pour les femmes.

Condition féminine Canada a publié un document stratégique³ qui propose plusieurs façons de promouvoir une culture ouverte aux femmes au sein des conseils d'administration :

- Réviser les politiques de préparation de la relève et la durée des mandats du conseil de manière à accueillir davantage de nouveaux membres.
- Intégrer la considération du sexe ou du genre dans les politiques de recrutement et de nomination pour les différents comités et postes relevant du conseil.
- Commencer à informer les jeunes femmes (dès le secondaire et sur les campus des collèges et universités) sur les possibilités de siéger à des conseils et d'occuper des postes de direction.
- Offrir aux femmes de la communauté et en milieu de travail des possibilités de mentorat et de réseautage qui englobent le secteur à but non lucratif et différents types de fonctions.
- Dresser le portrait de chefs de file canadiennes et retracer leur parcours et leurs contributions dans une variété des contextes.

1. A. Hubert, F. Macfarlane, B. Downe, B. Dart et A. Spizzirri. *La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès*, Catalyst, 2017. Consulté sur [Catalyst](#)

2. L. Lisson. *Enough talk about getting more women on boards. Here's how to do it* (8 mars 2018). Consulté sur [CBC News](#)

3. Gouvernement du Canada. *Bon pour les affaires : plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration*, Gatineau, Québec, Condition féminine Canada, 2014. Consulté sur [Condition féminine Canada](#)

Tenir les réunions à des moments qui conviennent aux femmes

Les femmes ne sont pas les seules membres de la société qui ont des responsabilités familiales, mais elles assument la majeure partie de l'éducation et des soins aux enfants. Il faut donc planifier le moment et la durée des réunions du conseil et des comités de manière à permettre aux femmes de participer pleinement. Soyez ouverts à des moyens plus flexibles de participer, comme une connexion à distance pour les membres qui doivent s'occuper d'enfants à l'heure où se tient la réunion.

4.6 Créer des environnements plus accueillants envers les communautés marginalisées

Lorsque Statistique Canada a publié les résultats du recensement de 2016, nous avons appris que plus de 7,7 millions de Canadiens et de Canadiennes (une personne sur cinq) faisaient partie d'une « minorité visible » et que 1,7 million (4,9 %) étaient d'origine autochtone¹. Bien que ces populations soient en croissance, les communautés marginalisées – dont les peuples autochtones – demeurent sous-représentées dans les structures de gouvernance.

Certaines des stratégies visant à accroître le nombre de femmes au sein des conseils d'administration sont utilisées pour rehausser la représentation des communautés racialisées dans les structures de gouvernance :

- Établir les critères de recrutement de manière à intégrer les groupes ciblés.
- Instaurer des programmes officiels de mentorat et de réseautage.
- Soutenir les partenariats externes visant à encourager le changement.
- Faire connaître les meilleures pratiques grâce à des ressources comme la trousse [La diversité dans la Gouvernance](#) ou la formation en ligne sur la [gouvernance](#) offertes par onBoard Canada (en anglais).

Outre le recrutement, d'autres pratiques contribuent à développer une culture d'inclusion qui englobe les communautés racialisées :

- **Promouvoir régulièrement l'engagement de votre conseil envers la diversité.** Offrez une formation aux membres actuels et aux nouveaux membres du conseil. La formation devrait inclure une discussion sur la nature du racisme et du harcèlement racial.
- **Veiller à ce que la diversité soit encouragée par tous les membres du conseil,** pas seulement par ceux qui proviennent de minorités visibles ou qui représentent une identité marginalisée. Lorsque tous les membres s'ouvrent à la diversité, une culture d'inclusion apparaît spontanément.

1. A. MacDougall et J. M. Valley. *The inclusion imperative: In 2018, building a better board means building a board that looks like Canada*, Osler, 2018. Consulté sur [Osler](#)

4.7 Personnes en situation de handicap : intégrer les principes de conception universelle

Il existe de nombreux types de handicaps¹; certains sont visibles, d'autres ne le sont pas. Les gens ne se sentent pas tous à l'aise de demander des mesures d'adaptation pour participer pleinement à des activités. Il est primordial de créer une culture qui normalise la différence et permet aux membres potentiels du conseil d'administration de faire connaître leurs besoins d'adaptation au cours du processus de recrutement et de sélection.

Comme il est impossible de prévoir la totalité de ces besoins, votre conseil peut adopter une approche appelée « conception universelle » afin de créer une culture inclusive pour l'ensemble de ses membres.

La notion de conception universelle fait partie des avancées les plus importantes dans le secteur de la défense des droits des personnes en situation de handicap au cours de la dernière décennie². Elle désigne la création de structures, d'espaces, de services, de communications et de ressources qui sont accessibles à un vaste éventail de personnes avec ou sans handicap, sans exiger d'autres modifications³. Bien que la conception universelle ait pour but de faciliter l'accessibilité des personnes en situation de handicap, elle peut être avantageuse pour toute la société en assurant un meilleur accès aux services.

Voici quelques façons d'intégrer les pratiques de conception universelle à l'approche de votre structure de gouvernance :⁴

- Fournir des manuels, de la documentation et des formulaires à tous les membres dans des formats numériques qui peuvent être lus par les personnes utilisant des technologies informatiques adaptées et par l'ensemble de la population.
- Veiller à ce que les lieux de réunion soient accessibles aux personnes ayant une mobilité limitée, y compris celles qui se déplacent en fauteuil roulant ou utilisent d'autres appareils ou accessoires fonctionnels.
- Offrir aux membres du conseil différentes façons de contribuer. Cela permet aux personnes en situation de handicap de planifier leur temps et de mettre leurs forces à contribution

1. Le terme « handicap » est contesté, en particulier par les personnes qui ont l'expérience de cet état. Dans le modèle social, le *handicap* est considéré comme une problématique créée par la société : les variantes et les différences naturellement présentes deviennent incapacitantes parce que la société n'arrive pas à intégrer l'ensemble des personnes (Oliver, 1990).

2. Burton Blatt Institute. *What is an Inclusive Culture?*, Université de Syracuse, 2011. Consulté sur [Université de Syracuse](#)

3. W. N. Myhill, D. L. Cogburn, D. Samant, B. Addom et P. Blanck. « Developing Accessible Cyberinfrastructure-enabled Knowledge Communities in the Disability Community: Theory, Practice, and Policy », *Assistive Technology Journal*, 2008, vol. 20, no 3, p. 157-174.

4. Adapté de l'institut Burton Blatt. *What is an Inclusive Culture?*, Université de Syracuse, 2011. Consulté sur [Université de Syracuse](#)

Les organismes ontariens sans but lucratif doivent respecter les normes décrites dans la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)*. Pour des détails sur les normes d'accessibilité, visitez le site de la [Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario](#).

4.8 Peuples autochtones : réagir aux conclusions de la Commission de vérité et de réconciliation

En 2012, la Commission de vérité et de réconciliation du Canada¹ (CVR) a diffusé 94 appels à l'action afin de corriger les torts causés par les pensionnats indiens et de faire progresser la réconciliation entre les gouvernements fédéral et provinciaux et les peuples autochtones du Canada.

Les conseils d'administration des organismes sans but lucratif ont le devoir de réagir aux conclusions de ces appels à l'action, mais nombre d'entre eux n'ont pas encore commencé le travail. En prévoyant des discussions sur les appels à l'action durant les réunions de votre conseil, vous contribuez à éliminer les obstacles auxquels pourraient se buter des membres potentiels et vous manifestez votre appui envers les membres autochtones qui font partie de votre organisation.

Si vous n'avez pas encore amorcé la conversation à ce sujet, voici quelques points de départ :

- **Reconnaissance du territoire**

Informez-vous sur le territoire autochtone traditionnel sur lequel se situe votre organisation. Commencez vos réunions en reconnaissant les peuples qui occupaient le territoire. Utilisez également cette reconnaissance verbale au début des événements organisés par votre organisation.

- **Renforcement des relations**

Renseignez-vous sur les groupes et les organismes autochtones de votre communauté. Essayez d'assister aux événements qu'ils organisent afin d'en apprendre plus à leur sujet et de nouer des liens. Roberta Jamieson, présidente et directrice générale d'Indspire², un organisme de bienfaisance qui investit dans l'éducation des jeunes autochtones, n'a jamais été aussi optimiste à propos de l'avenir des peuples autochtones. Selon elle, nous devons comprendre notre histoire

1. Pour en savoir plus sur le processus utilisé par la Commission de vérité et de réconciliation du Canada, visiter le [site](#)

2. Pour en savoir plus sur Indspire, visiter le [site](#)

commune pour pouvoir aller de l'avant. Cette compréhension est la voie vers le changement positif³.

3. A. Latif. « Nous devons mieux comprendre notre histoire commune », selon Roberta Jamieson, *Waterloo Chronicle* (13 juin 2017). Consulté sur [Waterloo Chronicle](#)

4.9 Apprendre à employer un vocabulaire inclusif : la communauté LGBTQ2I+ et l'inclusion

Le terme LGBTQ2I+ inclut les lesbiennes, les gais, les bisexuels, les transgenres, les transsexuels, les intersexués, les allosexuels (queers), ceux qui se questionnent et les personnes à deux esprits. Pour créer une atmosphère de confiance et un espace positif pour la communauté LGBTQ2I+ , il faut employer un vocabulaire inclusif. Une grande partie de notre vocabulaire reflète un type particulier de socialisation. Par exemple, les termes « mari » et « femme » sont couramment utilisés au lieu de « partenaire ». Lorsque nous présumons l'orientation sexuelle ou l'identité genrée d'une personne, nous contribuons peut-être à une culture qui exclut des gens (qui ne correspondent pas à un cadre binaire), au lieu de les intégrer à un continuum d'identités.

Pour une personne transsexuelle, il est particulièrement important d'utiliser un vocabulaire inclusif et d'éviter les pronoms correspondant au paradigme traditionnel « il/elle » ou « lui/elle ». Certaines personnes n'adhèrent pas à la notion binaire du genre et s'identifient à la fois à l'homme et à la femme, à aucun des deux sexes ou à une autre identité.

Pour créer un espace ouvert à la communauté LGBTQ2I+ , les membres du conseil ne doivent pas faire de suppositions sur l'orientation ou l'identité sexuelle d'une personne. Voici quelques consignes pour employer un langage inclusif:

- **Incorporer des pronoms de genre neutre** dans les activités du conseil, y compris les documents sur les politiques et les procédures, afin de sensibiliser les membres du conseil et de l'organisation à la diversité des genres.
- **Inviter tous les participants et participantes à identifier leurs pronoms lors de réunions ou d'événements** pour que cela devienne une pratique courante et épargne à certains membres de se décrire comme « différents ». Cette pratique peut également s'appliquer aux courriels (p. ex., Bonjour, je m'appelle _____, et mes pronoms sont il/lui ou elle/elle).¹

1. Adapté des recommandations du rapport du gouvernement du Canada (2017) intitulé *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion*. Consulté sur [gouvernement du Canada](#)

4.10 Mobiliser les jeunes

Il existe une foule de raisons d'inviter des jeunes à siéger au conseil d'administration, mais il faut être conscient que la mobilisation des jeunes exige parfois du temps et des efforts. Même s'ils peuvent contribuer énormément au processus, les jeunes font souvent face à de nombreux obstacles qui les empêchent de participer pleinement.

Cela dit, les initiatives pour intégrer les jeunes aux instances de gouvernance sont avantageuses pour les organisations et la société parce qu'elles :

- encouragent l'épanouissement des jeunes;
- renforcent la capacité des adultes et des organisations de collaborer avec des jeunes;
- préparent la prochaine génération à devenir des leaders de leur communauté;
- jettent une lumière nouvelle sur le processus décisionnel.

Si la participation des jeunes est importante à toute instance de gouvernance, elle est particulièrement cruciale au sein des organismes sans but lucratif qui desservent des enfants, des jeunes et des familles. La voix des jeunes représente les besoins des communautés desservies par ces organismes.

Considérations pour intégrer des jeunes au conseil¹

- **Horaires des réunions et transport**

Le manque de moyens de transport, les horaires chargés, les engagements à l'école et au travail et les activités parascolaires peuvent entraver la participation des jeunes. Les jeunes ont des échéanciers et des besoins en transport différents de ceux des adultes. Les adultes doivent faire preuve de souplesse et tenir compte des contraintes des jeunes en planifiant les réunions et les activités du conseil. Voici quelques stratégies pour atténuer ces obstacles:

- fournir un moyen de transport ou l'accès aux transports en commun;
- prévoir les réunions et les activités en tenant compte des contraintes des jeunes;

1. Adapté d'un document du Heartwood Centre for Community Youth Development (2013) intitulé *Youth Participation in Governance: Creating Youth Friendly Communities*. Consulté sur [Heartwood Centre](#)

- offrir des services de garde aux jeunes parents;
- collaborer avec les écoles pour que les jeunes puissent obtenir des crédits ou des heures de bénévolat en échange de leur participation;
- envisager de créer un comité consultatif de jeunes relevant du conseil.

- **Partenariats efficaces adultes-jeunes**

Les adultes membres du conseil doivent apprendre comment collaborer efficacement avec des jeunes, tandis que les jeunes doivent acquérir les compétences nécessaires pour évoluer et contribuer en tant qu'adultes. Cet apprentissage mutuel exige du temps et des efforts. Voici quelques façons de stimuler ce type d'apprentissage:

- Les adultes doivent tenir compte de la variété d'expériences, de situations et de niveaux de pouvoir, de contrôle, de connaissance des ressources et de capacités linguistiques qui existent entre les adultes et les jeunes. Ils peuvent s'efforcer de mieux comprendre la culture des jeunes, de s'exprimer de manière adaptée aux jeunes et d'acquérir des compétences participatives.
- Les jeunes ont besoin de soutien pour développer une identité positive et participer pleinement aux décisions. Nombre d'entre eux ne sont pas conscients de leur droit de participer aux processus et aux décisions qui les touchent. Les mentors adultes attirés aux jeunes favorisent leur acquisition de compétences dans des domaines comme les communications et l'orientation liées à l'organisation, aux programmes et au conseil. Ils peuvent aussi fournir aux jeunes des possibilités d'évaluer et de célébrer leurs contributions.
- Concevez un modèle de partenariat dans lequel adultes et jeunes partagent les rôles et les responsabilités. Il faut s'assurer que les jeunes ont les mêmes possibilités de partager leurs opinions et leurs idées, ainsi que prévoir du temps pour jouer ensemble et renforcer l'esprit d'équipe.

- **Contributions significatives**

La participation des jeunes au conseil doit avoir un sens pour eux:

- Précisez que la participation des jeunes comble un besoin réel et que leurs contributions peuvent faire changer les choses.
- Faites un lien entre la participation des jeunes et leur vécu.
- Assurez-vous que leur participation est pour eux un défi, une aventure et une occasion d'apprentissage.
- Reconnaissez leur contribution.

- **Les différentes perspectives des jeunes**

Ne supposez pas qu'un jeune est représentatif de l'expérience de toute sa génération. Soyez conscients qu'il existe de nombreuses communautés de jeunes² qui ont des identités et des expériences différentes.

- **Évaluation**

Les évaluations régulières de la participation des jeunes aident à documenter les répercussions positives de leur

2. Une communauté de jeunes désigne un groupe de jeunes qui partagent des milieux, des situations ou des modes de vie ayant en commun certains éléments ou préoccupations [cela inclut, sans s'y limiter, les origines ethniques, les antécédents socioéconomiques, le sexe ou genre, la situation géographique (par exemple, communauté basée dans une région rurale, un milieu urbain, un quartier) ou l'appartenance à la communauté LBGTQ2I+].

engagement dans le processus décisionnel et à déterminer comment consolider ou restructurer les programmes et les pratiques³.

- Adoptez une approche systémique pour documenter, évaluer, intégrer et reproduire les méthodes participatives qui ont connu du succès.
- Demandez à des jeunes de faire office d'évaluateurs et de participer au processus d'évaluation.

3. Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies. « Youth Participation in Decision Making », *Rapport mondial sur la jeunesse*, 2004, p. 270-288. Consulté sur [Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies](#).

4.11 Créer une culture qui inclut les personnes à faible revenu

Les personnes à faible revenu possèdent des compétences et un vécu particuliers qui peuvent s'avérer précieux pour une instance de gouvernance. Elles peuvent aussi faire face à des obstacles qui freinent leur capacité de siéger à un conseil et de participer à ses activités.

Un grand nombre de raisons expliquent pourquoi une personne dispose d'un faible revenu :

- facteurs systémiques de la société qui l'empêchent de se sortir de la pauvreté, comme un logement insalubre ou le manque d'accès aux moyens de transport;
- situation de transition ou personne en pleine croissance, comme un jeune;
- précarité financière temporaire, par exemple après un changement d'emploi;
- changement majeur dans sa vie, comme une immigration récente au Canada.

Les conseils d'administration doivent trouver des moyens de recruter des membres à faible revenu et de valoriser leurs contributions. Voici quelques stratégies pour développer une culture d'inclusion à l'égard des personnes à faible revenu :

- **Recrutement**—tenez compte des compétences et du vécu de chaque membre potentiel du conseil.
- **Orientation**—assignez un mentor aux nouveaux membres pendant leur première année au sein du conseil, en particulier ceux qui ne sont pas familiers avec vos structures de gouvernance.
- **Langue**— utilisez un vocabulaire respectueux lorsque vous parlez des populations desservies par votre organisation. Évitez d'employer les termes « nous » ou « eux », surtout si vous desservez des personnes marginalisées de communautés à faible revenu.
 - Lorsque vous invitez la participation de tous les membres du conseil,

veillez à ce que les questions et le contenu soient inclusifs et ne faites aucune supposition concernant les niveaux de revenu et les expériences passées.

- **Participation**— ne vous attendez pas à ce que les membres du conseil contribuent financièrement à l'organisation, en achetant par exemple des billets pour une activité de financement. Offrez-leur d'autres possibilités de remplir leurs fonctions et de participer aux événements ou activités de financement.
 - Ne présumez pas que les membres du conseil peuvent apporter de la nourriture (achetée ou non) lors des réunions, si c'est une pratique courante du conseil.
 - Tenez compte des horaires de travail en planifiant les réunions. Les employeurs ne permettent pas tous à leurs employés de prendre congé pour siéger bénévolement à un conseil d'administration.

5. Implanter une culture d'inclusion

Mener des initiatives axées sur la diversité, l'équité et l'inclusion peut représenter un défi de taille. Il se peut que vous vous heurtiez à des obstacles au début. La création d'une culture accueillante et inclusive exige de remettre en question le statu quo et de renverser l'équilibre du pouvoir au sein du conseil, ce qui risque d'incommoder certaines personnes. Voici quelques-uns des défis courants auxquels vous pouvez faire face et des suggestions sur les façons de les relever.

[5.1 Apprendre à gérer la résistance](#)

[5.2 Pratiques exemplaires pour créer une culture d'inclusion](#)

5.1 Apprendre à gérer la résistance

La résistance est inévitable lorsque l'équilibre du pouvoir est ébranlé; elle peut provenir de sources inattendues et même teinter vos propres réactions. Le changement des normes exige parfois beaucoup de temps, et l'apparition d'une résistance peut en fait être le signe que vos stratégies fonctionnent.

Relever les défis courants

Certaines personnes se sentent menacées lorsqu'on aborde le pouvoir, les privilèges, l'équité et l'inclusion.

« Je n'ai pas choisi mes origines. Je siège bénévolement au conseil d'un organisme sans but lucratif. Je ne me sers pas de mes privilèges pour causer du tort. Pourquoi est-ce que je me sens toujours agressée? »

Stratégies

- Il est important de souligner que la création d'une culture d'inclusion vise à améliorer l'accès de toutes les personnes intéressées. On ne doit pas critiquer une personne ou une identité. Lorsqu'un membre du conseil se sent menacé, il faut le ou la rencontrer individuellement pour lui donner la chance d'exprimer ses impressions concernant le processus.
- La formation sur les préjugés inconscients¹ aide les membres du conseil à réfléchir à l'influence des préjugés sur les décisions au quotidien. Ce type de formation peut rediriger la conversation sur les façons de renverser nos préjugés inconscients et ainsi éviter d'exclure des participants et participantes.

Le changement exige du temps et de l'énergie.

« Il me semble qu'on a déjà fait avancer les questions de diversité et d'inclusion, cela fait un an que l'on travaille là-dessus! Nous n'avons jamais le temps de passer à autre chose! »

Stratégies

- Les initiatives sur la diversité, l'équité et l'inclusion prennent énormément de temps et d'énergie. Il faut toutefois s'assurer de maintenir un équilibre sain dans le travail que vous effectuez pour le conseil.
- Fixez des buts réalistes à la création d'une culture d'inclusion au sein du conseil. Célébrez les étapes franchies et réfléchissez au chemin parcouru. Progressez à un rythme qui permet aux membres du conseil de réaliser l'important travail qu'ils se sont fixés.

1. L'entreprise ParadigmIQ propose un exemple de ce type de programme. *Managing Unconscious Bias: Strategies to Manage Bias and Build More Diverse, Inclusive Organizations*, 2016. Consulté sur [Managing Unconscious Bias](#)

On ne doit pas se reposer sur ses lauriers.

« Tout roule comme sur des roulettes. Nous avons une organisation saine et très diversifiée où tous les employés s'entendent bien. Pourquoi faut-il développer une culture d'inclusion? Nous avons réalisé nos objectifs et n'avons jamais eu de problème. »

Stratégies

- Tout le monde ne comprend pas la nécessité de bâtir une culture d'inclusion. Les personnes non marginalisées qui détiennent du pouvoir et des privilèges voient parfois l'inclusion sous un angle particulier. Par contre, les personnes des groupes sous-représentés ont peut-être appris à ne pas ébranler le statu quo et à se satisfaire de la situation.
- Si vous n'avez pas encore amorcé la conversation sur l'inclusion et que personne n'en a exprimé le besoin, il peut être utile d'inviter un consultant ou une consultante (un facilitateur ou une facilitatrice) de l'extérieur pour entamer la conversation en examinant les bonnes pratiques du conseil. Vous pouvez ensuite examiner des façons de rendre le conseil plus inclusif et de ne pas exclure involontairement certains membres.

5.2 Pratiques exemplaires pour créer une culture d'inclusion

Il existe plusieurs façons de cultiver l'inclusion au sein de votre instance de gouvernance. Étant donné que chaque conseil est différent, il vous faudra établir une approche qui vous est propre. Voici certaines pratiques exemplaires à prendre en considération alors que vous poursuivez cette importante démarche.

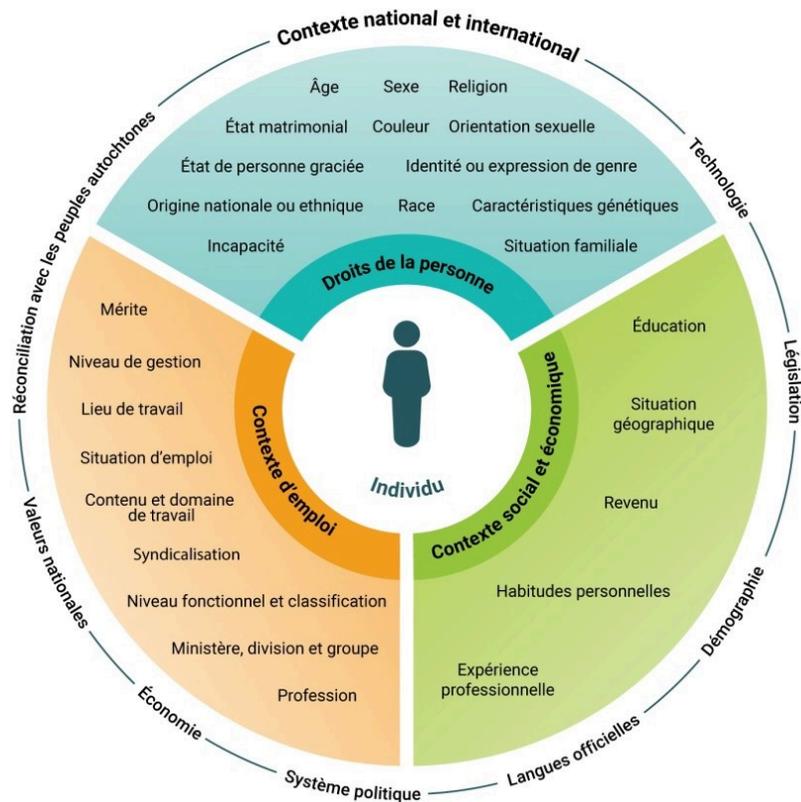
1. Établir un énoncé de mission clair pour le conseil

L'engagement de votre conseil à l'égard de la diversité et de l'inclusion peut être incorporé dans votre énoncé de mission ou être représenté de façon graphique pour montrer à quoi ressemble une culture inclusive.

Diversité à la fonction publique



La diversité au Canada, un concept en évolution



Ces deux images sont de bons exemples de représentation visuelle de la diversité et de l'inclusion. Elles s'appuient sur les résultats d'un sondage sur ces questions mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et illustrent sa

définition de la diversité et son engagement à l'égard de la diversité et de l'inclusion¹. Pour un exemple d'énoncé sur l'inclusion et la diversité, voir l'[Annexe 7](#).

2. Cultiver une communauté axée sur l'apprentissage

Lorsque les gens font part de leur point de vue, ils négligent souvent de communiquer les faits ou les expériences sur lesquels s'appuie leur pensée. Commencez d'abord par inviter l'autre personne à faire part de sa perspective, en disant par exemple : « J'aimerais beaucoup connaître votre point de vue à ce sujet. » Donnez-lui le temps de répondre et faites preuve de patience plutôt que d'exprimer rapidement à votre tour votre opinion. Vous aurez l'occasion de vous exprimer. En prenant un peu de recul et en donnant l'occasion à l'autre personne de parler en premier, vous serez mieux en mesure d'apprendre².

3. Favoriser un dialogue intentionnel

Favoriser un dialogue continu sur les façons de créer une culture d'inclusion constitue un bon moyen d'assurer des progrès constants³. Chaque personne au sein du conseil doit assumer la responsabilité d'alimenter la discussion sur la diversité, l'équité et l'inclusion⁴.

4. Prendre conscience des préjugés et les remettre en question

Nous avons tous des préjugés. Il est important d'en prendre conscience afin de pouvoir apprendre à les réduire le plus possible et à se soutenir mutuellement pour les faire tomber.⁵

Dans cette conférence TED TalkX de 8,5 minutes, intitulée [Are you Biased? I am](#), Kristen Pressner traite des préjugés inconscients. Elle nous encourage à reconnaître les « raccourcis » que prend notre cerveau et nous fait part d'une approche rapide et gratuite pour évaluer nos propres préjugés.

Shakil Choudhury est un éducateur canadien et consultant sur les questions de diversité, d'équité et d'inclusion. Il parle des préjugés inconscients avec Steve Paikin, hôte de l'émission The Agenda sur la chaîne TVO, durant un entretien de 25 minutes intitulé [Diversity: Not so black and white](#).

5. Embrasser les différences

Bien qu'il soit plus aisé de faire les choses de la même façon et avec les mêmes gens, il y a aussi beaucoup à apprendre de la différence. À mesure que vous avancez dans votre démarche, rappelez aux membres du conseil les éléments positifs apportés par la diversité et l'inclusion à l'important travail que fait le conseil⁶.

1. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion*, 2017. Consulté sur [gouvernement du Canada](#)
2. J. Stoker. *12 Steps for Creating a Culture of Inclusion* (4 mai 2017). Consulté sur [LeadChange](#)
3. B. Donius. « *The Workplace: Culture of Inclusion v. Culture of Exclusion: What is the Impact?* », *Life* (17 novembre 2011). Consulté sur [Life](#)
4. S. Shulman. *Building a Culture of Inclusion* (11 mars 2011). Consulté sur [Diversity Journal](#)
5. C. Graham. « *5 Strategies to Create a Culture of Inclusion* », *Forbes* (20 juillet 2018). Consulté sur [Forbes](#)
6. Graham, 2018.

Annexe 1: Élaborer un cadre de gouvernance inclusive

Pour créer une culture inclusive au sein de votre organisation, il faut commencer par votre conseil. Cela va au-delà des gestes symboliques comme le recrutement de personnes issues de groupes sous-représentés pour remplir un quota ou prévenir les critiques. Il faut normaliser la différence et faire les adaptations nécessaires pour que chaque personne sente qu'elle a sa place autour de la table et une voix égale au chapitre. Souvent, la diversité devient un mot code pour « race » ou « culture », mais il existe de multiples manières de mettre les gens à l'écart et de réduire leur accès au pouvoir et aux privilèges autour de la table d'un conseil.

Bien qu'il y ait toutes sortes de différences parmi les gens, le diagramme ci-après illustre celles qui sont liées aux inégalités structurelles¹.

Langue	Orientation sexuelle	Genre
Âge	Race	Culture et ethnicité
Capacité	Religion	Revenu

Questions pour guider vos conversations à propos de la diversité et de l'inclusion au sein du conseil

1. [Adapté de l'outil des municipalités urbaines de l'Alberta](#), 2014.

Les questions et considérations qui suivent peuvent guider votre conversation initiale sur l'inclusion et la façon de créer une culture d'inclusion au sein de votre conseil. Elles invitent les membres du conseil à réfléchir à la relation entre diversité et inclusion, à l'important travail qui se fait actuellement au sein du conseil et à celui qui les attend. Vous pouvez vous servir de ces questions dans le cadre d'un exercice d'élaboration de vision lorsque le conseil cherche à déterminer les prochaines étapes à suivre ou vous en servir pour amorcer la conversation sur l'inclusion.

1. **Qu'entendez-vous par diversité?** Quelle sorte de diversité retrouve-t-on au sein du conseil? Avons-nous totalement pris conscience de cette diversité ou avons-nous simplement cherché à « cocher des cases sur une liste » d'identités (p. ex., race ou culture)?
2. **Pourquoi la diversité et l'inclusion sont-elles importantes pour notre organisation?**
3. **Qu'entend-on par notion de privilèges** au sein du conseil et de quelle façon cela influence-t-il les interactions au sein du conseil? Le concept de privilège a-t-il été abordé lors de la conversation sur la diversité et l'inclusion?
4. **Selon vous, de quelles manières notre conseil a-t-il adopté des pratiques inclusives?** (Demandez aux membres de donner des exemples précis.) Sujets possibles de discussion : Quelles sont les suppositions sous-jacentes aux pratiques actuelles du conseil en ce qui a trait aux mandats, à l'orientation et aux réunions? Quelles suppositions avons-nous faites relativement à la responsabilité individuelle et collective de participer aux réunions du conseil?
5. **De quelle manière pensez-vous que notre conseil pourrait créer un milieu plus accueillant et inclusif** pour les membres, tant nouveaux qu'actuels? (Demandez aux membres de donner des exemples précis en s'appuyant sur des suppositions relevées à la question précédente).
6. **Quelles voix et perspectives étaient les plus représentées** dans les principales décisions prises par le conseil au cours de la dernière année (ou des deux dernières années)? Quelles voix n'ont pas été entendues?
7. **Les changements apportés à l'effectif du conseil pour refléter une plus grande diversité ont-ils entraîné des changements** sur le plan de la prise de décisions? Que la réponse soit affirmative ou non, donnez-en les raisons.
8. **Y a-t-il des éléments structurels, comme des politiques ou processus ou des règles non écrites, qui enracinent l'iniquité** au sein du conseil? Quels sont-ils? Que pouvons-nous faire pour les changer?

Si nous imaginions notre conseil comme un lieu accueillant et inclusif, un lieu où la différence est appréciée et contribue au bon fonctionnement du conseil, à quoi ressemblerait-il? Que devrions-nous changer? Quelles sont certaines des mesures qui devraient être prises pour parvenir à cet idéal? (Donnez le plus de précisions possible.).

Annexe 2 : Outil d'évaluation des niveaux d'inclusion

Lisez les énoncés ci-après et cochez la case de tous ceux qui s'appliquent au conseil.

Le conseil n'est pas conscient que les préjugés constituent un problème.	<input type="checkbox"/>
Il y a un certain malaise ou une certaine gêne dans les interactions avec des personnes qui sont considérées comme « différentes ».	<input type="checkbox"/>
Les groupes sociaux homogènes sont la norme.	<input type="checkbox"/>
Il y a de la résistance à apporter des mesures d'adaptation pour les personnes en situation de handicap en raison des coûts et parce que cela perturbe la « norme ».	<input type="checkbox"/>
Il n'y a pas de membres ouvertement LGBTQ2I qui siègent actuellement au conseil.	<input type="checkbox"/>
Certains membres du conseil se montrent accueillants et d'autres curieux à l'égard des différences entre les gens.	<input type="checkbox"/>
La plupart des membres du conseil s'attendent à ce que les nouveaux membres s'intègrent rapidement. Par exemple, si une nouvelle recrue est en train d'apprendre le français, on s'attend à ce qu'elle suive au même rythme que les autres membres.	<input type="checkbox"/>
On prend de plus en plus conscience de l'existence des préjugés et des répercussions négatives que cela peut avoir. On se pose des questions sur ce qui est « juste » et sur la façon de « régler le problème ».	<input type="checkbox"/>
Il y a occasionnellement des conversations au sein du conseil sur la valeur de la diversité.	<input type="checkbox"/>
On entend parfois les affirmations suivantes dans les conversations au sein du conseil : « Je ne tiens pas compte de la couleur. La race n'a pas d'importance pour moi. »; « Les pensionnats indiens étaient horribles et le fait qu'on ait mis un terme à ce chapitre de l'histoire du Canada me réjouit. Les Autochtones doivent maintenant passer à autre chose. »; « Bien sûr, les gais et les lesbiennes devraient avoir les mêmes droits. Mais qu'ils ne viennent pas afficher leurs pratiques sexuelles juste sous mon nez. »	<input type="checkbox"/>

Les membres du conseil ne savent pas comment être inclusifs et apprécier les différences sur le plan interpersonnel.	
Il y a de la confusion et du mécontentement. Certains membres résistent au changement et veulent maintenir le statu quo; certains se sentent coupables; d'autres continuent de contester la direction et d'être contrariés lorsqu'ils voient des pratiques qui excluent des membres.	
Les membres du conseil commencent à prendre conscience des répercussions négatives qu'ont les iniquités structurelles sur les populations marginalisées tout en maintenant les avantages et les systèmes de pouvoir et de privilèges pour la population en général.	
Les membres du conseil expriment le désir d'avoir des conversations stratégiques ou de la formation sur les questions de différence, de culture, d'inclusion ou d'équité.	
Il y a un véritable désir de créer un milieu inclusif, mais lorsque des conflits surviennent ou que certains comportements sont remis en question, il y a de la résistance ou un repli de la part des membres.	

Les membres du conseil comprennent que l'inclusion signifie traiter les gens de façon juste (équité) plutôt que de la même façon (égalité) et s'efforcent de mettre de l'avant des mesures d'adaptation pour tenir compte des différences.	
Les membres ont accès à de la formation pour acquérir de nouvelles compétences et être mieux informés.	
La majorité des membres sont conscients de la valeur qu'apporte chacun des différents membres et de la nécessité d'avoir des perspectives et un vécu différents.	
Certains membres peuvent contester la nécessité d'avoir une telle pluralité de perspectives au sein du conseil (et du temps que cela nécessite pour tenir compte de toutes les idées différentes!).	
Les membres dont les identités n'ont traditionnellement pas eu accès au pouvoir et aux privilèges ne croient pas qu'ils seront accueillis à bras ouverts et inclus (et ne s'y attendent pas).	

Tous les membres du conseil sont considérés comme des membres précieux ayant une contribution enrichissante à faire à la gouvernance de l'organisation.	
La diversité est la norme.	
Les membres du conseil sont disposés à parler de la différence et de la diversité entre eux même si cela est douloureux, gênant ou fait ressortir des questions difficiles.	
Toutes sortes de différences sont respectées et valorisées comme des occasions d'apprendre et de trouver des solutions, et les membres du conseil ont les compétences et le soutien nécessaires pour se lancer dans des conversations difficiles.	
On accueille favorablement le changement de culture; tous les membres du conseil acceptent et expriment à voix haute le fait que la diversité et l'inclusion sont une partie intégrante du succès de l'organisation et que cela fait partie de la responsabilité de tous.	

Calculez le nombre de cases cochées dans chaque catégorie et écrivez ce nombre à côté de la couleur correspondante.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Quelle catégorie comporte le plus grand nombre de cases cochées?

Lisez la définition qui correspond à cette couleur. Même si vous avez coché quelques cases dans d'autres catégories, celle qui en comporte le plus représente probablement le niveau de fonctionnement actuel de votre conseil. Si vous avez coché un nombre semblable de cases pour plus d'une couleur, cela indique que votre conseil est en transition entre ces deux niveaux.

Cet outil n'a pas pour but de définir votre conseil, mais plutôt de déterminer un point de départ à la conversation à avoir au sein du conseil sur la façon de continuer à favoriser des pratiques saines et à apporter au besoin des changements pour renforcer la culture d'inclusion.

Invisibilité

On accorde très peu attention à la diversité et aux différences, et on ne reconnaît pas toute la valeur que l'inclusion peut représenter pour un conseil d'administration ou une organisation. Une discrimination flagrante ou subtile est souvent présente. Lorsqu'un incident discriminatoire se produit, les gens ont parfois tendance à le minimiser et à ne pas corriger la situation. Les victimes de discrimination sont obligées de composer avec ses répercussions négatives sans obtenir de soutien. Elles ont aussi l'impression de ne pas être prises au sérieux ni respectées. Certaines personnes ne se sentent pas à leur place ni acceptées. Les notions de « normalité » et de « différence » sont ancrées et très simplistes.

Conscientisation

Des efforts sont déployés pour accueillir au sein du conseil des personnes provenant de groupes sous-représentés, le raisonnement étant que tous les êtres humains sont égaux et doivent avoir les mêmes possibilités de participer. La discrimination est considérée comme une importante problématique qu'il faut corriger, mais les mesures à cette fin sont prises de manière ponctuelle et non systématique et ne sont pas soutenues par des ressources adéquates.

Inclusion intentionnelle

Le conseil a diffusé une déclaration officielle sur l'importance de l'inclusion et de la diversité; certaines politiques et procédures sont en cours d'élaboration pour améliorer la compréhension de ces concepts dans un cadre structurel. Différentes interventions sont prévues pour intégrer des pratiques et attitudes plus équitables au sein de toute l'organisation. Des membres se sont engagés verbalement à favoriser l'inclusion.

Inclusion stratégique

Des mesures à long terme et à grande portée sont prises afin de réduire les obstacles à la participation des personnes marginalisées depuis longtemps et reconnaissent l'importance de se concentrer sur les personnes les plus limitées par ces obstacles. On applique des stratégies visant à transformer les processus qui maintiennent la discrimination systémique, ainsi que des mécanismes d'évaluation et de responsabilisation. Des efforts sont déployés pour comprendre et corriger les causes profondes et les facteurs systémiques qui mènent à l'exclusion et à la marginalisation. Des politiques et procédures sont en place pour traiter les cas de discrimination.

Culture axée sur l'inclusion

Tous les aspects de l'identité et de la différence sont envisagés et encouragés; un processus systémique assurant l'inclusion permanente est intégré dans les pratiques de l'organisation. La valeur intrinsèque de tout être humain fait partie de la mentalité de l'organisation. Tout le personnel est à l'aise avec la diversité et en comprend les avantages, si bien qu'il y a rarement des incidents d'exclusion.¹ L'amélioration continue de l'inclusion est enchâssée dans la structure de l'organisation. L'inclusion est un mode de vie et tous les membres sont encouragés à réaliser leur plein potentiel.

1. Une culture où l'on observe rarement des incidents d'exclusion ou de discrimination est très différente d'une culture où les membres du conseil d'administration qui sont dotés de pouvoir et de privilèges ne sont pas au courant que d'autres personnes vivent de l'exclusion en raison de leur langue, des structures ou des pratiques. Une culture pratiquement exempte d'incidents d'exclusion ou de discrimination ne se développe pas spontanément, mais résulte plutôt d'un débat approfondi et de mesures appliquées à long terme.

Annexe 3 : Outil de discussion sur l'évaluation de la diversité

Cet outil peut aussi être utilisé par la personne qui s'occupe d'animer la discussion pour :

- faire le bilan avec l'ensemble du groupe une fois que chaque membre du conseil aura rempli séparément l'outil d'évaluation des niveaux d'inclusion;
- amener les membres du conseil d'administration à remplir l'évaluation des niveaux d'inclusion en groupe et mener ensuite une discussion sur les résultats de cette évaluation.

Une fois que le conseil a évalué son niveau d'inclusion, vous pouvez vous servir des questions suivantes pour amorcer une discussion sur les mesures à prendre.

1. **Y a-t-il eu des éléments qui vous ont surpris** à propos de votre niveau d'inclusion? Quels sont-ils et pourquoi cela vous a-t-il surpris?
2. **Quels changements devraient être apportés** pour que nous puissions passer avec confiance au niveau suivant?
3. **Quelles mesures devrions-nous prendre** en tant que conseil pour y parvenir?
4. **De quelles ressources avons-nous besoin** pour y parvenir?
5. Compte tenu de la discussion d'aujourd'hui, et du fait que nous pouvons favoriser encore davantage une culture d'inclusion, **y a-t-il un élément qui nécessite une action immédiate?** Dans l'affirmative, quel est cet élément et quelles actions devons-nous prendre?

Annexe 4 : Exemple de mandat d'un comité

Exemple de mandat d'un comité, Association des hôpitaux de l'Ontario ¹

Rôle

Un énoncé général devrait décrire le but ou le rôle du comité.

Le rôle du comité devrait appuyer le travail du conseil.

Exemple : Le rôle du comité de gouvernance pourrait s'énoncer comme suit : « Conseiller le conseil sur des questions touchant sa structure et ses processus de gouvernance, l'évaluation de son efficacité, ainsi que le recrutement, la formation et l'évaluation de ses membres. »

Responsabilités

Une liste précise des activités que le comité effectuera, sans nécessairement établir en détail le processus à suivre.

Exemple : Les responsabilités du comité de gouvernance peuvent comprendre ce qui suit :

- Passer en revue les règlements administratifs et recommander des révisions au besoin.
- Mener le processus de planification de la relève, effectuer les entrevues et recommander des candidats aux postes élus du conseil.
- Évaluer l'efficacité des structures de gouvernance et des processus du conseil, et recommander des changements au besoin. (Voir les exemples à l'Annexe 5.)

Composition et vote

Établir le nombre de membres nommés et d'office, votants ou non, qui siégeront au comité.

Exemple : Membres votants :

- Président ou présidente du conseil.
- Au moins quatre membres nommés par le conseil.
- PDG à titre de membre d'office.

Membre non-votant :

1. Anne Corbett et James M. Mackay. *Guide to Good Governance, Not-for-Profit and Charitable Organizations*, Association des hôpitaux de l'Ontario (avril 2009), p. 153-154.

- Vice-président ou vice-présidente de la planification.

Présidence

Décrire qui assumera la présidence. Exemple : Un membre du comité nommé par le conseil.

Fréquence des réunions et avis de convocation

Préciser si un nombre minimal de réunions doit avoir lieu. Exemple : Au moins trimestriellement sur avis du président ou de la présidente du comité.

Quorum

Si le comité comporte des membres qui ne font pas partie du conseil, on doit préciser le nombre ou la proportion de membres du conseil requis pour le quorum.

Exemple : 51 % des membres du comité, pourvu que la majorité des membres présents soient aussi membres du conseil.

OU 51 % des membres ayant le droit de vote.

Resources

Préciser si un membre de l'équipe de direction sera assigné pour épauler le comité et agir en tant que personne-ressource.

Reporting

Préciser la manière dont le comité rendra des comptes. Un comité relève généralement du conseil, mais un sous-comité peut relever d'un comité.

Exemple : Au conseil.

Annexe 5 : Exemple des responsabilités du comité de gouvernance et des candidatures d'un conseil

Comité de gouvernance et des candidatures, Association des hôpitaux de l'Ontario ¹

Recrutement des membres du conseil

- Rédiger, aux fins d'approbation par le conseil, une description des compétences, de l'expérience et des qualités recherchées, y compris la diversité, chez les membres du conseil.
- Examiner les compétences, l'expérience, les qualités et la diversité des membres actuels afin de déterminer les besoins du conseil.
- Surveiller les processus de recrutement et de mise en candidature et recommander des candidats aux postes élus lors de l'assemblée annuelle.

Formation des membres du conseil

- Veiller à ce qu'on donne à tous les nouveaux membres du conseil une séance d'orientation exhaustive.
- Surveiller les séances de formation du conseil pour s'assurer que les membres reçoivent périodiquement une formation sur les questions touchant la gouvernance, le champ d'activité et le fonctionnement de l'organisation.
- Organiser, en concertation avec le ou la PDG et le président ou la présidente du conseil, la retraite annuelle du conseil.

Président ou présidente du conseil

- Voir à la planification de la relève pour la présidence du conseil – il s'agit d'une excellente occasion d'établir une relation de mentorat avec une personne qui n'a peut-être pas eu les mêmes types de possibilités ou d'expériences jusqu'ici.
- Surveiller et mettre en œuvre le processus de sélection d'une présidente ou d'un président du conseil et recommander une personne aux fins de son élection à la présidence du conseil.
- Recommander au conseil des candidats et candidates pour la vice-présidence et les autres postes de direction du conseil.

Comités du conseil

1. Anne Corbett et James M. Mackay. *Guide to Good Governance, Not-for-Profit and Charitable Organizations*, Association des hôpitaux de l'Ontario (avril 2009), p. 157-158.

- Veiller à l'examen et à l'évaluation périodique du mandat et du rendement des comités et formuler des recommandations au conseil s'il y a lieu.
- Recommander au conseil, en concertation avec le président ou la présidente, des candidatures aux postes de membres et à la présidence de tous les comités, en veillant à ce que toutes les candidatures soient prises en considération.
 - Il y a plusieurs façons dont les gens peuvent participer à des comités et plusieurs raisons pour lesquelles les gens veulent assumer des rôles de leadership. Il n'est pas nécessaire que ce soit la personne la plus expérimentée qui assume un rôle de direction. Si votre conseil fonctionne de cette façon, il est fort probable que vous ratiez des occasions de profiter d'autres expériences et perspectives importantes.

Évaluations

- Mettre en place et en œuvre un programme d'évaluation du rendement du conseil; cela comprend l'évaluation de chacun des membres et du président ou de la présidente du conseil, des comités et des présidents ou présidentes des comités.
 - Il est important que plusieurs voix soient entendues au moment de concevoir les documents d'évaluation afin que ces derniers reflètent les multiples perspectives.
- Examiner les résultats des évaluations du conseil en tenant compte du renouvellement des mandats des membres actuels.
- Passer en revue les questions suivantes et formuler des recommandations au conseil à leur égard :
 - Composition du conseil
 - Taille du conseil
 - Structures du conseil
 - Politiques et procédures du conseil
 - Modifications aux règlements administratifs
 - Assiduité des membres
 - Autre
- Toute autre question dont peut être occasionnellement saisi le conseil.

Annexe 6 : Exemple de politique sur la diversité et l'inclusion d'un conseil

Exemple de politique sur la diversité et l'inclusion du conseil d'une organisation¹

La présente politique vise à fournir un cadre favorisant la diversité et l'inclusion au sein du conseil de [insérer le nom de l'organisation]. Le conseil d'administration de [insérer le nom de l'organisation] croit que la diversité apporte des avantages et il reconnaît qu'elle contribue à la formation d'une organisation solide. Un conseil composé de personnes ayant une diversité de compétences, d'expériences, d'antécédents et de perspectives peut contribuer à ce qui suit :

- bien comprendre les possibilités, les enjeux et les risques;
- inclure différents concepts, idées et relations;
- enrichir le dialogue et prendre de meilleures décisions;
- renforcer la capacité de surveillance et la gouvernance de l'organisation;
- assurer la viabilité de l'organisation.

Aux fins de la composition du conseil, la diversité inclut ce qui suit, sans toutefois s'y limiter :

- compétences et expérience
- genre
- race
- culture/ethnicité
- orientation sexuelle
- revenu
- capacité
- âge
- langue

Le conseil se servira à bon escient de ces différences et distinctions entre les gens pour déterminer la composition optimale du conseil. Toutes les nominations au conseil doivent collectivement représenter la nature diversifiée du milieu dans lequel évolue l'organisation et être effectuées sur la base du mérite en ce qui a trait aux compétences, à l'expérience, à l'indépendance et aux connaissances dont a besoin le conseil pour mener à bien son travail. Le conseil

1. Fondée sur une compilation de différentes politiques sur la diversité et l'inclusion.

s'engage à assurer la diversité des genres et à agir avec diligence pour apporter des changements. La présente politique s'applique au conseil de [insérer le nom de la compagnie]. Elle ne s'applique pas aux employés, qui sont couverts par une politique distincte sur la diversité.

Principes

La diversité de pensée est renforcée par des efforts délibérés. [Insérer le nom de l'organisation] déploiera des efforts délibérés pour favoriser la diversité et l'inclusion. La crédibilité est renforcée par la diversité au sein du conseil et auprès des dirigeants. Il existe une importante relation entre la diversité au sein du conseil et auprès des dirigeants; par conséquent, [insérer le nom de l'organisation] adoptera une approche crédible, diversifiée et équilibrée pour veiller à la diversité sein du conseil et auprès des dirigeants.

Le conseil valorise la diversité des voix et reconnaît que ces voix peuvent contribuer à une approche créative et innovante au sein de l'organisation. Pour que la stratégie sur la diversité soit considérée comme un processus légitime au sein de l'organisation, toutes les nominations seront effectuées sur la base du mérite. Toutefois, le conseil est conscient qu'il existe une multitude de compétences et de connaissances pouvant enrichir ses activités et ses décisions et que le mérite dépend de ses besoins particuliers. La transparence et la communication concernant la stratégie du conseil en matière de diversité et d'inclusion contribuent à la responsabilisation du conseil, à donner l'exemple et à démontrer un leadership éclairé dans le secteur. L'accessibilité est renforcée par une voix collective forte. Le conseil trouvera un équilibre entre l'intention de la présente politique et la nécessité d'être une voix forte pour la diversité sous toutes ses formes.

Processus

Pour atteindre ses aspirations en matière de diversité, le conseil :

- veillera à ce que sa composition reflète un équilibre entre les compétences, l'expérience, les connaissances, les perspectives, l'indépendance et les caractéristiques conformes aux besoins stratégiques de [insérer le nom de l'organisation] et le milieu dans lequel il évolue;
- identifiera des candidates et candidats appropriés pouvant être nommés au conseil, prendra en considération ces candidatures sur la base de leur mérite en fonction de critères objectifs et en tenant compte des avantages de la diversité pour l'équipe;
- tiendra une liste de candidatures potentielles;
- surveillera les progrès accomplis relativement à la présente politique et en fera rapport dans la section sur la gouvernance du rapport annuel de [insérer le nom de l'organisation] et sur son site Web.

Examen

Annuellement par le conseil

Annexe 7: Exemple d'énoncé sur la diversité, l'équité et l'inclusion

Énoncé et principes sur la diversité et l'inclusion, Forefront^{1 2}

Croyant qu'un vaste éventail de perspectives résultant de la diversité et de l'inclusion permet à toute organisation d'être plus efficace, nous nous engageons à favoriser la diversité et l'inclusion dans le domaine de la philanthropie et le secteur sans but lucratif. Nous nous engageons aussi à renforcer la diversité et l'inclusion au sein de notre propre organisation et à fournir des chances égales à toutes les personnes, peu importe leurs race, origine ethnique, religion, sexe, orientation sexuelle, identité de genre, capacités, revenu, état matrimonial, âge, situation géographique, philosophie ou statut de vétéran, et ce, à tous les niveaux du personnel et de la gouvernance.

Principes en matière de diversité

Les principes et pratiques qui suivent ont été élaborés par les cadres du secteur philanthropique, PDG et fiduciaires du Diversity in Philanthropy Project. Ils expriment l'unité de notre intention tout en respectant le fait que nos approches peuvent varier.

Les principes et pratiques ci-après ne sont pas prescriptifs; ils représentent plutôt un effort affirmatif et collectif de relever la barre des normes de pratique dans notre secteur d'activité. Ils peuvent être appliqués intégralement ou en partie pour aider les institutions philanthropiques à s'acquitter de leur mission plus efficacement.

Nos principes : Nous nous employons à encourager tous les dirigeants de fondations à adhérer aux principes suivants qui visent à promouvoir la diversité par souci d'équité et d'efficacité dans notre profession.

- **Respect mutuel :** Dans les paramètres de nos valeurs fondamentales et des exigences de notre charte, nous prônons la diversité, l'équité et l'inclusion; et nous valorisons et respectons profondément les expériences qui sont différentes de la nôtre.
- **Liberté et flexibilité :** Nous favorisons une approche large en matière de diversité tout en respectant l'engagement de chaque fondation à aborder les aspects qui sont les plus pertinents pour leur mission.
- **Savoir et créativité :** Nous croyons qu'une plus grande diversité, équité et inclusion nous donnera accès à des idées, à des informations et à des perspectives plus vastes et variées, ce qui fera de nous des investisseurs plus créatifs et plus éclairés.
- **Approche stratégique :** Pour atteindre nos buts, nous croyons que nos objectifs en matière de diversité doivent être formalisés et poursuivis de façon stratégique et intentionnelle en tant qu'aspect intégral de nos

1. Our Diversity and Inclusion Statement and Principles, Forefront. Consulté sur [Forefront](#)

2. Le conseil d'administration a adopté ce nouvel énoncé en 2010. Bien qu'un énoncé sur la diversité existe depuis 1991, il n'avait pas été mis à jour depuis 1996.

activités de gouvernance et de nos programmes.

- **Transparence** : Nous croyons que nous avons envers la société et notre secteur la responsabilité d'atteindre nos buts de façon honnête et transparente, en rendant compte sur une base régulière de nos progrès et des leçons que nous avons tirées en chemin.
- **Pratiques prometteuses** : Nous nous efforçons d'améliorer l'efficacité de notre domaine d'activité en encourageant les pratiques volontaires en matière de diversité qui se sont révélées prometteuses pour améliorer le rendement du secteur philanthropique, notamment l'autoévaluation périodique des nominations au sein du conseil et du personnel, ainsi que des subventions et des contrats pour permettre aux dirigeants institutionnels de mieux cerner et saisir les occasions stratégiques afin d'accroître l'inclusion au sein de leur organisation et leur leadership public dans la recherche de solutions.

Voici des pratiques exemplaires que nous avons relevées et qu'un nombre croissant d'institutions subventionnaires privées utilisent avec succès :

- **Évaluations de la diversité à l'interne** : Mener des évaluations périodiques des nominations au sein du conseil et du personnel, ainsi que des subventions et des contrats pour aider les dirigeants institutionnels à cerner les priorités, à reconnaître les occasions stratégiques et à améliorer leur rendement en matière de diversité.
- **Plans en matière de diversité** : Élaborer et mettre en œuvre des plans en matière de diversité pour aider les dirigeants à mettre en place des mesures spécifiques concrètes pour accroître la représentation et la participation de diverses communautés dans le cadre de leur mission et de leur travail.
- **Développement et coordination du domaine d'activité** : Mieux intégrer et coordonner la planification, les investissements et les actions afin d'élargir la capacité de changement dans l'ensemble du domaine d'activité.
- **Entraide** : Créer des réseaux d'entraide formels et informels afin d'aider les particuliers, leurs institutions et l'ensemble du domaine d'activité à accroître la diversité.
- **Rapports d'étape périodiques** : Suivre les progrès, communiquer les accomplissements et partager les enseignements retenus afin d'établir des indicateurs de rendement applicables à l'ensemble du domaine d'activité et d'accroître la transparence et la responsabilité envers le public.
- **Leadership public** : Exercer un leadership manifeste en encourageant les autres à emboîter le pas, à promouvoir publiquement les avantages de la diversité, et cerner de nouvelles stratégies qui auront pour effet d'améliorer l'efficacité.

Annexe 8: Exemple d'énoncé sur la diversité, l'équité et l'inclusion

Énoncé sur la diversité, l'équité et l'inclusion de la Fondation du droit de l'Ontario¹

La Fondation du droit de l'Ontario (la Fondation) s'est engagée à être un chef de file en matière d'appui à la diversité, à l'équité et à l'inclusion. Nous reconnaissons la valeur de la diversité des peuples et des collectivités que nous desservons, et nous apprécions et respectons les différences et les similitudes entre les êtres humains.

Notre engagement envers la diversité vise tous les groupes que protège le Code des droits de la personne de l'Ontario. Nous reconnaissons que les besoins et les expériences d'une personne peuvent être le reflet d'une appartenance croisée à plus d'un de ces groupes.

Nous comprenons également que la diversité peut inclure plusieurs autres caractéristiques personnelles variées comme la région de résidence, les courants de pensée et les opinions ou le statut socio-économique.

En vue de faire progresser efficacement l'accès à la justice, la Fondation croit que nous devons mettre à contribution toute la gamme de l'expérience humaine, en accordant une attention particulière aux groupes qui ont vécu l'injustice ou l'iniquité – dans le passé ou de nos jours – et à ceux qui ont connu l'exclusion ou ont fait face à des obstacles dans la société.

Notre Énoncé sur la diversité, l'équité et l'inclusion s'applique à l'ensemble des activités de la Fondation, notamment les suivantes :

- Nos priorités stratégiques et opérationnelles.
- Les subventions que nous accordons.
- Les collectivités que nous desservons.
- Les organisations que nous soutenons.
- La façon dont nous communiquons avec les autres.
- Notre milieu de travail et nos pratiques en matière d'emploi.
- Nos relations avec les personnes qui présentent des demandes, les titulaires de subvention, les partenaires et toutes les autres personnes intéressées par l'accès à la justice.

Notre engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion nous permet de mieux réaliser notre vision et notre

1. Énoncé sur la diversité, l'équité et l'inclusion, Fondation du droit de l'Ontario. Consulté sur [Fondation du droit de l'Ontario](#).

mission en nous assurant que la façon dont nous accordons nos subventions répond aux besoins des individus et des collectivités.

Nous reconnaissons l'importance de la diversité et nous la prenons en considération depuis fort longtemps dans l'attribution de nos subventions. Nous voulons améliorer continuellement la manière dont nous appliquons les principes de diversité, d'équité et d'inclusion à toutes nos activités, et nous sommes convaincus que cette façon de faire améliore les contributions que la Fondation, les titulaires de subventions et nos partenaires apportent à l'avancement de l'accès à la justice.

Exemples de pratique

- Veiller à ce que nos subventions servent des collectivités diverses et à ce que les titulaires de nos subventions possèdent les habiletés et l'expérience nécessaires afin de desservir ces collectivités, notamment par la participation de personnes ayant vécu des expériences pertinentes.
- Faire des efforts de communication afin que les collectivités diverses connaissent les possibilités de subvention et qu'elles soient incluses dans les discussions de la Fondation en matière d'accès à la justice et en ce qui a trait à l'évaluation des besoins.
- Avoir des politiques sur les lieux de travail et sur le service à la clientèle qui sont accessibles.
- Offrir activement des services en français aux titulaires de subvention.
- Intégrer les principes de diversité, d'équité et d'inclusion dans l'ensemble de nos politiques et décisions en matière de ressources humaines.
- Fournir des occasions de formation et d'éducation au personnel afin d'aider à créer un milieu de travail positif et de renforcer notre capacité d'offrir des services inclusifs et non discriminatoires.

Annexe 9: Questions pour alimenter la discussion sur la création d'une culture de gouvernance inclusive

Identifiez un ou plusieurs groupes prioritaires que vous souhaitez inclure à votre conseil et qui font souvent face à des obstacles à l'inclusion comme il été souligné dans la présente boîte à outils, notamment les femmes, les communautés racialisées, les personnes en situation de handicap, les peuples autochtones, la communauté LGBTQ2I ¹, les jeunes et les personnes à faible revenu.

D'autres groupes et pratiques sont mentionnés dans les sections Pratiques visant à renforcer la communauté et à la rendre plus inclusive ([insert hyperlink](#)) et Pratiques ayant une influence sur la planification et la prise de décisions ([insert hyperlink](#)).

Questions aux fins de discussion

1. Quelles mesures prises prouvent que nous sommes sur la bonne voie?
2. Quelles sont les lacunes qui existent et comment pouvons-nous devenir plus inclusifs?
3. Y a-t-il une personne qui pourrait davantage nous éclairer sur le sujet?
4. Quelles mesures devons-nous prendre pour être plus inclusifs?
5. Quels obstacles nous empêchent d'être plus inclusifs? De quelles ressources avons-nous besoin pour faire tomber ces obstacles?

Une fois que vous avez amorcé ce processus avec un groupe et êtes satisfaits des progrès accomplis, entamez la conversation avec un autre groupe.

1. Ce groupe de minorités sexuelles et de genre est défini de différentes façons dans la documentation et la pratique. Aux fins du présent document, nous avons choisi le terme LGBTQ2I, qui est celui utilisé par la Commission canadienne des droits de la personne.

Annexe 10: Glossaire des principaux termes

La **diversité** désigne l'éventail de qualités, d'expériences et d'identités visibles et invisibles qui façonnent notre personnalité, notre façon de penser ainsi que notre implication dans le monde et l'image qu'on dégage dans celui-ci. Elles tiennent notamment compte des dimensions de race, d'ethnicité, de sexe, d'orientation sexuelle, de statut socio-économique, d'âge, de capacités physiques ou mentales, de croyances religieuses/spirituelles ou d'idéologies politiques. Elles peuvent également comprendre des différences sur le plan de la personnalité, du style, des capacités et des opinions/points de vue¹.

L'**égalité** consiste à traiter les personnes de manière égale².

L'**équité** consiste à s'assurer que chacun a ce dont il a besoin pour réussir, et à éliminer les obstacles défavorisant certains groupes par rapport à d'autres. Il ne s'agit pas ici de traiter les personnes de manière égale³.

L'**inclusion** représente les gestes posés ou l'attitude adoptée par une communauté, un groupe ou une organisation pour faire en sorte que ses membres soient bien accueillis, valorisés et soutenus⁴.

L'**oppression** découle du pouvoir et des privilèges institutionnels. Le fait pour un groupe de bénéficier de certains avantages au détriment d'un autre groupe qui n'a pas accès au même pouvoir ou privilège a pour effet de marginaliser et de museler ce dernier groupe et les gens qui en font partie^{5 6}.

Le **privilège** fait référence au droit (ou à l'exonération) accordé à un particulier ou à un groupe en tant qu'avantage en raison de son appartenance à une identité donnée et non parce qu'il le mérite. Ce privilège donne à ce particulier ou groupe un pouvoir institutionnel simplement en raison de son identité⁷.

La **représentation symbolique** est le fait d'inclure des gens simplement pour éviter les critiques ou donner l'apparence qu'ils sont traités de façon équitable (en embauchant par exemple une personne faisant partie d'un groupe minoritaire)⁸.

Les **préjugés inconscients** s'entendent des informations, attitudes et stéréotypes qui influencent nos processus mentaux subconscients et nous permettent de traiter une très grande quantité de renseignements au quotidien. Bien que le traitement inconscient d'information soit un élément essentiel de notre fonctionnement, ces associations mentales se

1. Fonction publique de l'Ontario. *Plan directeur sur l'inclusion et la diversité*, 2017. Consulté sur [Fonction publique de l'Ontario](#).

2. A. Sun. *Equality is not Enough: What the Classroom Has Taught me About Justice* (16 septembre 2014). Consulté sur [Everyday Feminism](#)

3. Fonction publique de l'Ontario, 2017.

4. Morley, 2018.

5. J. Goldbach. *Diversity Toolkit: A Guide to Discussing Identity, Power and Privilege* (15 octobre 2017).

6. Roberta Timothy. Glossaire de l'Institut d'apprentissage Intersectionnalité, anti-oppression et leadership collaboratif en pratique, 2016.

7. Goldbach, 2017

8. Kara Sherrer. *What is Tokenism: And why does it matter in the workplace?* Owen School of Management, Vanderbilt University (26 février 2018). Consulté sur [Vanderbilt University](#)

produisent de façon inconsciente et échappent à notre volonté et à notre contrôle, et introduisent souvent des erreurs dans notre jugement.^{9 10}

9. ParadigmIQ. *Managing Unconscious Bias: Strategies to Manage Bias and Build More Diverse, Inclusive Organizations*, 2016.

Consulté sur [Managing Unconscious Bias](#)

10. David B. Hunt. *Unconscious Bias--What is it?* Consulté sur [InDemand Interpreting](#).

Annexe 11 : Liste de ressources supplémentaires

Outils d'évaluation

[Diversity Inclusion and Equity Assessment Tool](#)

Cet outil, mis au point par la Michigan Non-Profit Association, a été conçu pour aider les organismes sans but lucratif à évaluer leur situation actuelle et les progrès à accomplir le long de leur parcours pour favoriser l'inclusion et l'équité. L'outil s'appuie sur les observations des spécialistes et praticiens du secteur sans but lucratif, la documentation sur les pratiques exemplaires et l'expérience collective des principaux partenaires. Le projet a été mis à l'essai en 2016, et les observations des organismes participants ont été incorporées au produit final. Les résultats de l'évaluation fournissent une indication générale de la situation actuelle d'un organisme. Au moment d'interpréter ces résultats, il faut garder à l'esprit qu'il s'agit de concepts complexes et que tout organisme avancera à son rythme le long du continuum des pratiques exemplaires. Les coûts vont de 50 \$ pour une évaluation individuelle à 300 \$ pour une évaluation organisationnelle.

[Advancing the mission: Tools for equity, diversity and inclusion](#)

Cette ressource, publiée par la fondation Annie E. Casey établie aux É.-U., est une étude de cas de la propre expérience de cet organisme en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et de ses accomplissements grâce à son engagement croissant envers ces valeurs. À ce titre, cette ressource se veut un récit non prescriptif. Elle vous encourage à commencer là où vous en êtes en espérant que ces efforts se poursuivront jusqu'à ce que l'équité, la diversité et l'inclusion deviennent une partie intégrante de votre travail. Vous y trouverez une description des mesures concrètes qui ont été prises, un bref historique de la situation et des défis qui se sont présentés, ainsi que des outils qui peuvent être adaptés selon les besoins de votre organisme, si vous le souhaitez. Il s'agit d'un travail complexe qui doit s'appuyer sur un apprentissage réciproque et le partage.

[Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion](#)

Ce guide complet, actuellement mis en œuvre dans la ville d'Ottawa, aide le personnel et les gestionnaires de n'importe quelle organisation à examiner leur planification, l'élaboration de leurs programmes et les activités liées à l'exécution de leurs programmes, afin de s'assurer qu'elles sont inclusives de la pleine diversité des hommes et des femmes.

Devenir alliés des communautés LGBTQ2I+

[LGBTQ2I+S Toolkit](#)

Cette trousse d'outils s'adresse aux personnes qui veulent devenir des alliés des jeunes LGBTQ2I+. Elle définit le concept d'allié et fait la distinction entre le sexe et le genre, en insistant sur l'importance d'adopter un langage inclusif, comme il est mentionné à la section 4.

[Je ne veux pas laisser une partie de moi-même à la porte](#)

Cette trousse de base s'inscrit dans le cadre d'une campagne plus large destinée à jeter un plus grand éclairage sur les besoins et les expériences propres aux nouveaux arrivants et aux effectifs LGBTQ.

Collaborer avec les communautés autochtones

[Bâtir Ensemble: Les Peuples Autochtones dans les Métiers de la Construction. L'Alliance Autochtone](#)

Cette ressource a été produite par Les Syndicats des métiers de la construction. Bien qu'elle traite principalement des pratiques en milieu de travail, les principes proposés peuvent facilement être adoptés par des conseils d'administration. Elle inclut aussi une section sur la reconnaissance du territoire.

[Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action](#)

Les appels à l'action sont les recommandations formulées et publiées par la Commission de vérité et de réconciliation du Canada en 2012. Il y a 94 appels à l'action divisés en deux catégories : ceux de la catégorie Séquelles visent à redresser les torts découlant des pensionnats indiens et ceux de la catégorie Réconciliation visent à rapprocher les gouvernements fédéral et provinciaux et les nations autochtones afin de parvenir à une réconciliation.

[Trousse d'outils pour les alliés aux luttes autochtones](#)

Dans la Trousse vous apprendrez à mieux comprendre le rôle qu'un individu occupe et joue dans une expérience collective. Être un allié n'est pas une identité autodésignée. Elle vous demande de démontrer votre compréhension à travers vos actions, vos relations et la reconnaissance collective des communautés.

Créer des milieux inclusifs pour les gens de diverses capacités

[Inclusion Toolkit: A Guide to Including and Engaging People with Disabilities in Service and Conservation](#)

Cette boîte à outils, conçue par l'organisme Utah Conservation Corps, examine comment créer un environnement inclusif pour tous, quelles que soient les capacités de chacun. Bien qu'elle traite plus particulièrement du milieu de protection de la nature, l'approche proposée et les considérations qu'elle comporte peuvent avoir une application beaucoup plus large.

[Élaborer une loi fédérale sur l'accessibilité : ce que nous avons appris](#)

Pour appuyer l'élaboration du projet de loi C-81, le gouvernement du Canada a consulté les Canadiens, dès juillet 2016, pour savoir ce que signifiait pour eux un Canada accessible. Le rapport *Élaborer une loi fédérale sur l'accessibilité : ce que nous avons appris*, diffusé en mai 2017, présente les conclusions clés de ces consultations.

[Inclusive Design Toolkit](#)

This toolkit was written by the Engineering Design Centre at the University of Cambridge and provides an overview of Universal Design and adaptations and considerations for creating environments that includes people with a wide range of needs.

[What is Universal Design?](#)

This resource was compiled by the Centre of Excellence in Universal Design at the National Disability Association. This US based organization seeks to educate about and advocate for persons with (dis)abilities. This site defines Universal Design and its 7 Principles. It provides a history and international policy and legislation. It also includes a number of case studies and examples, illustrating benefits to organizations.

Soutenir la participation des jeunes à la gouvernance

[Youth Participation in Governance: Creating Youth Friendly Communities](#)

Cette ressource exhaustive, préparée par l'organisme HeartWood Centre for Community Youth Development, propose diverses stratégies pour encourager la participation des jeunes dans tous les aspects de la gouvernance, y compris au sein des conseils d'administration, ainsi qu'une liste de ressources des quatre coins du Canada.

[Initiative d'engagement jeunesse du Nouveau-Brunswick](#)

L'Initiative d'engagement jeunesse du Nouveau-Brunswick est une initiative qui favorise la création de liens entre les jeunes et les adultes par l'établissement de contacts, mettant à profit les forces collectives qui en résultent et offrant aux jeunes des occasions d'exercer un leadership au sein de la collectivité.

La diversité au sein de la gouvernance

[La diversité dans la Gouvernance : Une Trousse pour les Conseils sans but lucratif](#)

Cette ressource a été préparée par l'organisme OnBoard Canada et accompagne le document *Building Inclusive Governance Toolkit*. Elle fournit un cadre et des outils d'évaluation permettant d'intégrer la diversité au sein des instances de gouvernance.

[Politique sur la diversité et l'inclusion \(2018\)](#)

Cette politique du Centre Francophone de Toronto vise à assurer un environnement de travail et des services aux clients qui favorisent l'inclusion, la sécurité, la diversité et l'accès. Elle compte quatre composantes : la prévention de la discrimination, la prévention du harcèlement, la prévention de la violence, et l'accès pour les personnes ayant un handicap.

[Diversity on Non-Profit Boards](#)

Figurant sur le site Web de l'organisme américain National Council of Non-Profits, cette ressource fournit un excellent résumé des avantages de la promotion de la diversité et de l'intégration des principes de l'inclusion dans les instances de gouvernance des organismes sans but lucratif.

Équité de genre

[Women Being Board Ready](#)

Cette publication, préparée par le gouvernement de l'Australie-Occidentale, traite à la fois des avantages que les femmes retirent dans le cadre de leur expérience au sein d'un conseil d'administration et de leurs défis. S'appuyant sur une recherche solide, elle préconise une plus grande participation des femmes au sein des conseils d'administration et suggère diverses façons dont elles peuvent se positionner pour assumer des rôles de leadership tant dans le secteur à but lucratif que sans but lucratif.

[Démystifier l'ACS+ : Outil de travail et vidéo sur la démarche d'ACS+](#)

L'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) sert à évaluer les répercussions potentielles des politiques, des programmes ou des initiatives sur divers ensembles de personnes – femmes, hommes ou autres. Le cours Introduction à l'ACS+ comprend des vidéos, des diagrammes et des documents à étudier, ainsi que des exercices pour mettre à l'épreuve vos connaissances.

Équité raciale

[Racial Equity Resource Guide](#)

Cette ressource offre un glossaire de termes à utiliser dans les discussions portant sur la race. L'usage d'un vocabulaire commun est essentiel pour éviter les malentendus. Les mots ont souvent différentes significations pour différentes personnes en fonction de leurs expériences. Le but de ce glossaire évolutif est d'éviter les ambiguïtés. Tous ne

s'entendront sans doute pas sur la définition de chacun des termes, mais tous comprendront la façon dont ces mots sont utilisés dans un contexte particulier.

[Résoudre les iniquités en santé chez les collectivités racialisées – Un guide de ressources](#)

Ce guide publié par Nexus Santé et le Health Equity Council porte sur les ressources et les projets susceptibles d'aider les promoteurs de la santé dans la planification et la mise en œuvre d'interventions visant à réduire les iniquités raciales de santé. Les exemples mentionnés sont tirés des points d'entrée que constitue la promotion de l'activité physique, de la santé mentale, de l'alimentation saine et de la sécurité alimentaire. Les auteurs traitent en outre des causes fondamentales des iniquités raciales.

Comprendre les notions de pouvoir et de privilèges

[Diversity Toolkit: A Guide to Discussing Identity, Power and Privilege](#)

Cette boîte à outils a été conçue par un professeur en travail social de l'Université de la Caroline du Sud à l'intention des personnes qui travaillent au sein d'organismes sans but lucratif. Bien qu'elle ne s'adresse pas spécifiquement aux gens qui siègent à des conseils d'administration ou aux dirigeants, cette ressource peut servir à amorcer la conversation sur les questions d'identité, de pouvoir et de privilèges au sein de votre organisation.

Comprendre la relation entre diversité, équité et inclusion

[Tips for Valuing Diversity](#)

Cet outil est destiné aux personnes ou aux groupes qui ont déjà suivi une formation sur la diversité ou l'inclusion. Il renferme des suggestions précises pour mettre en application les enseignements ou pratiques exemplaires issus de cette formation.

[Action pour l'inclusion : Trousse de ressources favorisant la conversation communautaire](#)

Cette trousse de ressources a été élaborée pour aider les personnes et les membres des organismes communautaires à s'engager de façon positive et significative dans la diversité de leurs communautés. L'accent est mis sur des solutions pratiques et tangibles, plutôt que sur des politiques. De telles solutions peuvent être mises en œuvre rapidement et efficacement dans les petites communautés rurales.

[A Place at the Table: Understanding Diversity, Equity and Inclusion](#)

Ce clip vidéo sur la chaîne YouTube aborde la relation entre diversité, équité et inclusion.

Préjugés inconscients

[Unconscious Bias and the Board](#)

L'organisme onBoard Canada offre divers modules de formation en ligne pour appuyer le perfectionnement des membres d'un conseil d'administration. Ce module particulier, disponible par l'entremise du site Web de l'organisme, traite des préjugés inconscients et propose des stratégies pratiques pour les surmonter et les éviter.

[Are you Biased? I Am.](#)

Cette courte conférence TED TalkX traite des préjugés inconscients. Elle encourage les gens à être curieux afin de reconnaître les « raccourcis » que prend notre cerveau, souvent de façon inconsciente et qui, parfois, ne représentent pas qui nous sommes ou ce que nous voulons être. Kristen nous fait part d'une approche rapide, gratuite et percutante pour évaluer nos propres préjugés en interchangeant mentalement la personne avec qui nous faisons affaire par une autre personne.

[Diversity: Not so black and white](#)

Shakil Choudhury, consultant sur les questions de diversité, d'équité et d'inclusion, parle des préjugés inconscients durant un entretien de 25 minutes avec Steve Paikin, hôte de l'émission The Agenda sur la chaîne TVO. Remarque : Le segment sur les préjugés inconscients ou implicites commence environ 5 minutes après le début de l'entretien (-20:18).

[Managing Unconscious Bias: Strategies to Manage Bias and Build More Diverse, Inclusive Organizations](#)

Cette excellente ressource examine la mise au point de stratégies pour gérer les préjugés et favoriser une plus grande diversité et inclusion au sein des organisations. Elle commence par définir la notion et le phénomène des préjugés inconscients et fournit des suggestions pour amorcer la conversation à ce sujet au sein de votre conseil ou organisation.

[Infographique : Qu'est-ce qu'un préjugé inconscient?](#)

Cet infographique a été créé en 2014 par Catalyst à New York pour expliquer les préjugés inconscients. Les gens peuvent être consciemment engagés envers l'égalité et fournir des efforts délibérés pour que leur comportement ne soit pas empreint de préjudice, mais avoir tout de même des préjugés ou avoir recours à des stéréotypes négatifs.

Annexe 12: Cinq étapes pour favoriser une gouvernance inclusive

Cinq étapes pour favoriser une gouvernance inclusive

- **Amorcer la conversation**
- **Évaluer l'inclusivité**
- **Élaborer des politiques et des pratiques de gouvernance inclusive**
- **Élaborer des stratégies pour créer une culture axée sur l'apprentissage**
- **Implanter une culture d'inclusion**

ÉTAPE 1 : AMORCER LA CONVERSATION

Il n'est pas toujours facile d'amorcer la conversation sur la gouvernance inclusive. Cette boîte à outils vous fournit des ressources pour vous appuyer dans cette démarche :

- Annexe 1 : Le document Élaborer un cadre de gouvernance inclusive ([insert hyperlink](#)) se présente sous forme de questionnaire à remplir avec votre conseil. Vous pouvez le distribuer aux membres avant la réunion afin qu'ils aient le temps de réfléchir aux questions.
- Notre section Liste de ressources supplémentaires ([insert hyperlink](#)) suggère des ouvrages sur les sujets suivants :

Pouvoir et privilèges : comprendre ces notions et en parler

- Diversity toolkit: a guide to discussing identity, power and privilege

Relation entre diversité, équité et inclusion

- [Tips for valuing diversity](#)
- [A place at the table: understanding diversity, equity and inclusion](#)

Préjugés inconscients

- [Unconscious bias and the board](#)
- [Are you biased? I am](#)
- [Managing unconscious bias: strategies to manage bias and build more diverse, inclusive organizations](#)

ÉTAPE 2 : ÉVALUER L'INCLUSIVITÉ

Une fois la conversation amorcée, il est utile de procéder à une évaluation. Les outils d'évaluation vous aident à faire le point et à vous poser certaines questions. Ils vous fournissent un autre moyen de poursuivre la conversation.

- Annexe 2 L'Outil d'évaluation des niveaux d'inclusion ([insert hyperlink to Appendix 2](#)) est un formulaire d'autoévaluation à remplir avec les membres de votre conseil. Vous pouvez le distribuer aux membres avant la réunion afin qu'ils aient le temps de réfléchir aux questions et prévoir du temps durant la rencontre pour discuter des résultats de l'évaluation. Vous trouverez à l'Annexe 3 l'Outil de discussion sur l'évaluation de la diversité ([insert hyperlink to Appendix 3](#)), une ressource pouvant servir à faire un bilan de l'évaluation.
- Une fois que vous avez terminé votre discussion à l'aide de l'outil d'évaluation proposé à l'Annexe 2, vous pourriez vouloir approfondir cette évaluation ou consulter des ressources similaires, p. ex. [Diversity inclusion and equity assessment tool](#).

ÉTAPE 3 : ÉLABORER DES POLITIQUES ET DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE INCLUSIVE

Maintenant que vous avez eu des conversations importantes au sein de votre conseil, il est temps de vous pencher sur vos politiques de gouvernance.

Déterminez si votre conseil a une politique sur la diversité et l'inclusion.

Si c'est le cas, formez un comité pour :

- passer en revue la politique.
- recruter de nouveaux membres du conseil au sein du comité pour faire en sorte qu'il soit diversifié.
- veiller à répondre sur une base continue aux besoins des membres en matière d'orientation et de perfectionnement.
- veiller à l'établissement d'un mandat (voir l'exemple donné à l'Annexe 4) ([insert hyperlink to Appendix 4](#)) et des rôles et responsabilités (voir l'exemple à l'Annexe 5. ([insert hyperlink to Appendix 5](#)).
- évaluer l'efficacité de la politique et les changements qui ont été apportés au sein du conseil depuis sa mise en place. Ces changements sont-ils positifs? Étaient-ils attendus?
- formuler des recommandations au conseil concernant :
 - les changements à apporter à sa composition, aux activités de diffusion externe et au recrutement;
 - sa taille et ses structures, politiques et processus;
 - les changements à apporter aux règlements administratifs et l'assiduité aux réunions;
 - les changements ou ajouts à apporter à la politique, tels qu'une nouvelle formulation pour traiter

des questions d'équité et d'inclusion.

Déterminez si votre conseil a une politique sur le recrutement de ses membres.

Si c'est le cas, formez un comité pour :

- passer en revue les processus de recrutement et de sélection des nouveaux membres dans le contexte de vos conversations sur la diversité, l'équité et l'inclusion.
 - Y a-t-il des politiques ou pratiques que vous souhaitez changer?
 - Y a-t-il des processus que vous souhaitez changer pour rendre votre conseil plus accueillant pour les éventuels membres?
- Renseignez-vous auprès des nouveaux membres du conseil sur leur expérience de recrutement. S'il y a des personnes qui auraient pu devenir membres mais qui ne l'ont pas fait, vous pourriez leur demander si le processus a influencé leur décision (bien que cet exercice ne soit pas facile, les réponses à cette question peuvent grandement éclairer votre conseil).

Si votre conseil n'a pas de politique sur la diversité et l'inclusion ou sur le recrutement de ses membres, cette question devrait figurer à l'ordre du jour d'une prochaine réunion. L'organisme onBoard Canada a produit une boîte à outils et des ressources en ligne qui peuvent vous aider dans cette démarche :

- [La diversité dans la Gouvernance : Une Trousse pour les Conseils sans but lucratif](#)
- [onBoard Canada Training Materials](#)

ÉTAPE 4 : ÉLABORER DES STRATÉGIES POUR CRÉER UNE CULTURE AXÉE SUR L'APPRENTISSAGE

Vous pourrez revenir à cette étape à maintes reprises puisque changer la culture d'une organisation nécessite temps et effort. Les mesures concrètes suivantes vous aideront à créer, au fil du temps, une culture plus inclusive au sein de votre conseil :

- Pour vous préparer en vue de cette étape, invitez votre conseil à lire la section Transcender la représentation symbolique ([insert hyperlink to page #](#))
- Identifiez un ou plusieurs groupes que vous souhaitez inclure dans votre conseil. Choisissez un ou deux points sur lesquels porter votre attention au cours du prochain trimestre, par exemple l'intégration des principes de conception universelle. ([hyperlink to page #](#))
- Servez-vous de la ressource à l'Annexe 9, ([insert hyperlink on page #](#)), Questions pour alimenter la discussion sur la création d'une culture de gouvernance inclusive.
- En vous appuyant sur vos réponses à ces questions, dressez un plan d'action pour consulter les membres de ces groupes prioritaires et établir des liens avec eux.
- Fixez des objectifs à court et à long terme, et élaborer un plan d'évaluation qui prévoit un processus d'amélioration continue aux fins de l'inclusion. Le but final est d'inclure tous les groupes prioritaires pertinents dans le cadre du mandat de votre conseil.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les groupes prioritaires et les pratiques inclusives, veuillez consulter notre liste de ressources supplémentaires ([hyperlink to Appendix 11](#)).

ÉTAPE 5 : IMPLANTER UNE CULTURE D'INCLUSION

À cette étape, votre conseil aura déjà effectué une grande partie du travail. Il peut avoir fait face à des obstacles et à la résistance au changement.

Cette dernière étape vous encourage à faire le point sur les progrès accomplis pour créer une culture d'inclusion après avoir suivi les étapes 1 à 4.

Voici des questions que vous voudrez peut-être prendre en considération :

- Y a-t-il eu des changements au sein de votre conseil? Qu'est-ce qui a causé ces changements? (Vous voudrez peut revoir l'Outil d'évaluation des niveaux d'inclusion [\(insert hyperlink to Appendix 2\)](#).)
- Quelles mesures avons-nous prises pour favoriser une gouvernance inclusive?
- Quels sont les éléments qui démontrent les changements apportés?
- Quelles sont les prochaines étapes à suivre?

Prenez le temps de célébrer vos accomplissements et de souligner les mesures que vous avez prises.

Références

Alberta Urban Municipalities Association. *Municipal Evaluation Tool: Measuring Inclusion*, 2014. Consulté sur https://www.auma.ca/sites/default/files/Advocacy/Programs_Initiatives/WIC/auma_met_august_25_2014_0.pdf

Baldrige, D., J. Beatty, S.A Bohm, M. Kulkarni, et M.E. Moore. *Persons with (Dis)abilities*, Oxfordhandbooks.com, 2018. Consulté sur <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199363643.001.0001/oxfordhb-9780199363643-e-9>

Bolger, M. *What's the Difference between Diversity, Inclusion and Equity?* (27 octobre 2018). Consulté sur <https://generalassemb.ly/blog/diversity-inclusion-equity-differences-in-meaning/>

Bourke, J. *Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies: Global case studies* (juillet 2014). Consulté sur <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/diversity-inclusion-design.html>

Brescoll, V.L. « What do leaders need to understand about diversity? », *Yale Insights* (1er janvier 2011). Consulté sur <https://insights.som.yale.edu/insights/what-do-leaders-need-to-understand-about-diversity>

Brown, W. « Inclusive Governance Practices in Nonprofit Organizations and Implications for Practice », *Nonprofit Management and Leadership*, 2002, vol. 12, p. 369–385. 10.1002/nml.12404.

Burton Blatt Institute. *What is an Inclusive Culture?*, Syracuse University, 2011. Consulté sur http://bbi.syr.edu/projects/Demand_Side_Models/docs/a_inclusive_culture.htm

Cho, J.H. « “Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance,” Verna Myers tells Cleveland Bar », *Cleveland.com* (25 mai 2016). Consulté sur site https://www.cleveland.com/business/index.ssf/2016/05/diversity_is_being_invited_to.html

Corbett, A. et J.M. Mackay. *Guide to Good Governance, Not-for-Profit and Charitable Organizations*, Ontario Hospital Association (avril 2009), p. 153-54.

Cornelius, M. *Does Your Board Foster Inclusivity?*, CompassPoint (20 février 2015). Consulté sur <https://www.compasspoint.org/blog/does-your-board-foster-inclusivity>

Cull, I., R. Hancock, S. McKeown, M.Pidgeon, et A. Vedan. *Pulling Together: A Guide for Front-Line Staff, Student Services, and Advisors*, 2017. Consulté sur <https://opentextbc.ca/indigenizationfrontlineworkers/>

DiverseCity. *Diversity in Governance: A Toolkit for Nonprofit Boards*, 2011. Consulté sur <http://diversecityonboard.ca/wp-content/uploads/2015/08/Diversity-on-Non-Profit-Boards-Toolkit.pdf>

Donius, B. « The Workplace: Culture of Inclusion v. Culture of Exclusion: What is the Impact? » *Life*, (17 novembre 2011). Consulté sur https://www.huffpost.com/entry/the-workplace-culture-of_b_181800

Graham, C. « 5 Strategies to Create a Culture of Inclusion », *Forbes* (20 juillet 2018). Consulté sur <https://www.google.ca/amp/s/www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/06/20/five-strategies-to-create-a-culture-of-inclusion/amp/>

Goldbach, J. *Diversity Toolkit: A Guide to Discussing Identity, Power and Privilege* (25 octobre 2017). <https://msw.usc.edu/mswusc-blog/diversity-workshop-guide-to-discussing-identity-power-and-privilege/#intro>

Governance Solutions. *Sample Board Diversity Policy*. Consulté sur <https://www.governancesolutions.ca/diversitytoolkit/sample-board-diversity-policy.pdf>

Gouvernement du Canada. *Bon pour les affaires : Plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration*, Condition féminine Canada, Gatineau, Qc, 2014. Consulté sur https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/wldp/wb-ca/wob_report_fra.PDF

Hartzer, P. *Using Privilege as Opportunity, Recognizing Privilege as Default*, The Good Men Project, (26 décembre 2016). Consulté sur <https://goodmenproject.com/featured-content/privilege-opportunity-recognizing-privilege-default-lbkr/>

HeartWood Centre for Community Youth Development. *Youth Participation in Governance: Creating Youth Friendly Communities*, 2013. Consulté sur <https://heartwood.ns.ca/wp-content/uploads/2013/07/YouthGovernance.pdf>

Hewlett, S.A., N. Marshall, et L. Sherbin. « How Diversity Can Drive Innovation », *Harvard Business Review*, 2013. Consulté sur <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>

Hubert, A., F. Macfarlane, B. Downe, B. Dart, A. Spizzirri. *Gender Diversity On Boards in Canada: Recommendations for Accelerating Progress*, Catalyst, 2017. Consulté sur <https://www.catalyst.org/gender-diversity-boards-canada-recommendations-accelerating-progress>

Latif, A. « We need to understand our shared history, says Roberta Jamieson », *Waterloo Chronicle* (13 juin 2017). Consulté sur <https://uwaterloo.ca/arts/news/we-need-understand-our-shared-history-says-roberta-jamieson>

Lisson, L. « Enough talk about getting more women on boards. Here's how to do it » (8 mars 2018). Consulté sur <https://www.cbc.ca/news/opinion/women-on-boards-1.4566959>

Loden Marilyn et Judy B. Rosener, *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, 1991, McGraw-Hill.

MacDougall, A., et J.M. Valley. *The inclusion imperative: In 2018, building a better board means building a board that looks like Canada*. Osler, 2018. Consulté sur <https://www.osler.com/en/resources/governance/2018/the-inclusion-imperative-in-2018-building-a-better-board-means-building-a-board-that-looks-like-ca>

Mayeno, L. *Diversity, Equity, and Inclusion Work: Eight Questions for Building Readiness and Steering Clear of Pitfalls* (29 décembre 2015). Consulté sur <http://www.mayenoconsulting.com/wordpress/diversity-equity-and-inclusion-work-eight-questions-for-building-readiness-and-steering-clear-of-pitfalls/>

Morley, T. « Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR », *Strategic HR Review*, 2018, vol. 17, no 1, p. 58-60. Consulté sur <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SHR-10-2017-0068>

Myhill, W.N., D.L. Cogburn, D. Samant, B. Addom, et P. Blanck. « Developing Accessible Cyberinfrastructure-

enabled Knowledge Communities in the Disability Community: Theory, Practice, and Policy », *Assistive Technology Journal*, 2008, vol. 20, no 3, p. 157–174.

National Council of Non-Profits. *Why diversity, equity, and inclusion matter for nonprofits*, s.d. Consulté sur <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/why-diversity-equity-and-inclusion-matter-nonprofits>

National Council of Non-Profits. *Board Engagement*, s.d. Consulté sur <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/board-engagement>

National League of Cities. *Promoting Youth Participation, action kit for Municipal Leaders*, s.d. Consulté sur <https://www.nlc.org/resource/promoting-youth-participation-action-kit>

Oliver, M. *The politics of disablement*, Londres, R.-U., Palgrave Macmillan, 1990.

ParadigmIQ. *Managing Unconscious Bias: Strategies to Manage Bias and Build More Diverse, Inclusive Organizations*, 2016. Consulté sur <https://app.box.com/s/bpk3v4umfbj8dkakepwwqqt79y87tyt>

Public Interest. *Community Hubs: governance, partnership and community inclusion strategies for collaborative and co-located initiatives*, 2008. Consulté sur <https://www.communityhubsonario.ca/community-hubs-governance-partnership-and-community-inclusion-strategies-for-collaborative-and-co-located-initiatives/>

Pressner, K. *Are you Biased? I Am*, TEDTalkX Basel (30 août 2016). Consulté sur https://www.youtube.com/watch?v=Bq_xYSOZrgU

Russell Reynolds Associates. *Different Is Better: Why Diversity Matters in the Boardroom*, s.d. Consulté sur <http://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/different-is-better-why-diversity-matters-in-the-boardroom>

Rutledge, M. *Overcoming Hidden Barriers to Board Diversity and Inclusion*, Boardsource.org, 2016. Consulté sur <http://culturesect.org/wp-content/uploads/2018/03/Barriers-Diversity-Inclusion.pdf>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion*, 2017. Consulté sur <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/creer-fonction-publique-diversifiee-inclusive-rapport-final-groupe-travail-conjoint-syndical-patronal-diversite-inclusion.html#toc1>

Sherrer, K. *What is Tokenism: And why does it matter in the workplace?*, Owen School of Management, Vanderbilt University (26 février 2018). Consulté sur <https://business.vanderbilt.edu/news/2018/02/26/tokenism-in-the-workplace/>

Shulman, S. « Building a Culture of Inclusion » (11 mars 2011). Consulté sur <http://www.diversityjournal.com/1768-building-a-culture-of-inclusion/>

Stoker, J. *12 Steps for Creating a Culture of Inclusion* (4 mai 2017). Consulté sur <https://leadchange.org/12-steps-for-creating-a-culture-of-inclusion/>

Sun, A. *Equality is not Enough: What the Classroom Has Taught me About Justice* (16 septembre 2014). Consulté sur <https://everydayfeminism.com/2014/09/equality-is-not-enough/>

Treasury Board of Canada Secretariat (2017). *Building a Diverse and Inclusive Public Service: Final Report of the Joint Union/Management Task Force on Diversity and Inclusion*. Retrieved from <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/reports/building-diverse-inclusive-public-service-final-report-joint-union-management-task-force-diversity-inclusion.html#toc1>

United Nations Economic and Social Affairs. « Youth Participation in Decision Making », *World Youth Report 2003*, 2004, p. 270-288. Consulté sur <http://www.un.org/esa/socdev/unyin/documents/ch10.pdf>

Williams, A. « *How to Speak Up if you See Bias at Work* », *Harvard Business Review*, 2017. Consulté sur https://hbr.org/2017/01/how-to-speak-up-if-you-see-bias-at-work?utm_medium=marketing&utm_source=email&utm_campaign=marketinginspiration20160129