



L'EMBAUCHE FAVORISANT LA DÉCOLONISATION, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION DANS LES SECTEURS DE LA CRÉATION

Ressource éducationnelle ouverte

Remerciements

Ce document, a été élaboré par l'École de l'éducation permanente de l'Université de l'EADO avec l'expertise en la matière de la professeure Elizabeth (Dori) Tunstall, de Seun Adetunji, et de Shamina Chherawala. Les illustrations originales sont de Charissa Olano et la traduction en français a été assurée par l'Université Laurentienne.

Cette initiative a pu être réalisée grâce à du financement du gouvernement de l'Ontario et avec le soutien de la Stratégie d'apprentissage virtuel d'eCampusOntario. Visitez <https://vls.ecampusontario.ca/fr/> pour en savoir davantage sur cette stratégie.

Table des matières

MODULE 1

LÉGISLATION SUR LES DROITS DE LA PERSONNE ET L'EMBAUCHE FAVORISANT LA DÉCOLONISATION, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION5

1.1	Dépasser la diversité pour atteindre l'équité raciale.....	6
1.2	La vice-présidente responsable de la stratégie d'inclusion de Netflix utilise un langage antiraciste pour instaurer l'équité sur le lieu de travail - Voici pourquoi elle le fait, et cinq points importants à retenir pour les entreprises qui veulent évaluer leurs propres pratiques.....	11
1.3	En quoi consiste la décolonisation du design?.....	16
1.4	Programme de contrats fédéraux – Gouvernement du Canada.....	20
1.5	Programmes spéciaux – Commission ontarienne des droits de la personne.....	23
1.6	Les programmes spéciaux et la Code des droits de la personne de l'Ontario.....	24
1.7	Groupe de travail de la rectrice sur la sous-représentation des membres du corps professoral et du personnel racialisés et autochtones.....	47
1.8	Loi sur l'équité en matière d'emploi – Gouvernement du Canada.....	59
1.9	Analyse politique des stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion dans les universités Canadiennes – Quel chemin avons-nous parcouru?.....	98

MODULE 2

OÙ SONT LES CRÉATEURS AUTOCHTONES, NOIRS ET ANDC? PAS OÙ VOUS VOUS TROUVEZ.....118

2.1	Sept conseils pour établir des relations avec les Autochtones.....	119
2.2	Niveaux de participation Participatory Methods.....	121
2.3	Exemple de description de poste et conseils.....	124
2.4	Le racisme du trope du candidat noir qualifié « difficile à trouver ».....	128
2.5	Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action.....	133
2.6	« Nous sommes tous en faveur de la diversité, mais ... » Comment les comités d'embauche des professeurs perpétuent la blancheur et suggestions pratiques pour les faire évoluer.....	153

MODULE 3

EXCLUSION SYSTÉMIQUE : LES APPELS CULTURELS ET LES « NON

ADAPTÉS ».....182

- 3.1 « Adéquation culturelle » égale « anti-diversité » : Éviter les décisions en matière de ressources humaines qui désavantagent les plus brillants.....183
- 3.2 Chapitre 4 : Décoloniser le design signifie que faire amende honorable ne se limite pas à la diversité, à l'inclusion et à l'équité193
- 3.3 Inégalité dans l'éducation et économique.....213
- 3.4 Établissement des exigences professionnelles – Gouvernement du Ontario.....216
- 3.5 7 exemples de préjugés raciaux dans les descriptions de poste.....222
- 3.6 Micro- et macro-agressions durant les entrevues.....231

MODULE 4

ATTEINDRE UNE MASSE CRITIQUE QUAND LES EMPLOYÉS DIVERSITÉ

VOUS LE DISENT.....242

- 4.1 Donnez aux employés noirs la liberté d'être Noirs243
- 4.2 L'importance de la sécurité psychologique sur le lieu de travail pour les employés noirs, ra-cialisés et marginalisés245
- 4.3 Qu'est-ce que l'embauche de groupe? - Conseiller quotidien en ressources humaines.....249
- 4.4 Stratégie pour améliorer l'équité dans le recrutement de professeurs.....252

CITATIONS.....263



MODULE 1

LÉGISLATION SUR LES
DROITS DE LA PERSONNE ET
L'EMBAUCHE FAVORISANT LA
DÉCOLONISATION, LA
DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

Dépasser la diversité pour atteindre l'équité raciale

PAR BEN HECHT

.....

A lors que les manifestations se multiplient aux États-Unis, il est clair que le retour « à la normale » ne sera pas bon pour les affaires. En quelques jours seulement, d'innombrables entreprises qui ne parlent pas publiquement du racisme se sont exprimées pour condamner le racisme et les brutalités policières.

Des employés de couleur ont ouvertement dénoncé le racisme dans leurs propres organismes. Sur cette question cruciale, ni les consommateurs ni les employés ne cherchent de vagues platitudes sur le changement; ils veulent voir des entreprises s'engager à agir dans leurs propres murs. La réalisation de l'équité raciale sur le lieu de travail sera l'une des questions les plus importantes que les entreprises aborderont au cours de la prochaine décennie.

Cela m'est apparu évident il y a quelques mois, lorsque, dans le cadre de mon travail à Living Cities, un organisme sans but lucratif axé sur la réduction des écarts de revenus et de richesse en Amérique, j'ai discuté avec près de deux douzaines de dirigeants d'entreprises classées dans Fortune 500. Mon objectif était de comprendre si et comment ils pensaient à l'équité raciale. La grande majorité a affirmé que l'équité raciale était un impératif commercial évident. Mais ce qui était moins évident, c'était ce qu'il fallait faire. Les interventions traditionnelles en matière de diversité

ayant échoué, ces dirigeants, en majorité Blancs, ont déclaré se sentir mal équipés, pour agir, voire effrayés.

Compte tenu de l'histoire des États-Unis, nous ne devrions pas être surpris que la race mette les dirigeants d'entreprise mal à l'aise. Cela m'a certainement mis mal à l'aise lorsqu'il y a six ans, des membres de mon personnel m'ont dit que Living Cities était un lieu de travail difficile pour les personnes de couleur. Ils m'ont dit qu'en dépit d'un personnel racialement diversifié, notre culture de bureau dictait aux personnes de couleur d'apporter uniquement ce qui plaisait aux Blancs, dont moi. Les chefs de projet s'appuyaient sur des rapports et des études de cas « objectifs », tout en rejetant les données provenant des expériences personnelles du personnel car ils les jugeaient « trop émotionnelles ». Lorsque des cas horribles d'injustice raciale se sont produits, comme les meurtres de Trayvon Martin ou de Tamir Rice, notre journée de travail s'est poursuivie largement normalement, avec peu de prise de conscience ou d'espace pour les émotions qu'ils ont déclenchées chez le personnel. Les discussions sur le racisme étaient découragées, car elles étaient considérées « divisives » ou « improductives ». Bref, notre lieu de travail était incapable de prendre conscience des vies qu'il mène et de l'apprécier pour ce qu'il est.

L'héritage du racisme est complexe, brutalement laid, profondément personnel et doit encore être pris en

compte, en particulier sur le lieu de travail. Même si 60 ans se sont écoulés depuis la fin de la ségrégation raciale légale, il ne fait aucun doute que les effets néfastes de cette histoire perdurent dans nos organismes et en chacun de nous. En outre, il est clair que la série d'outils et de pratiques d'instauration de la diversité et de l'inclusion qui se sont généralisés dans les années 90 sont grossièrement insuffisants pour le travail en matière d'équité raciale. Au lieu d'entraîner des changements fondamentaux dans les organisations, ils visent principalement à attacher de nouvelles directives et pratiques ou de nouveaux programmes sur les structures et la culture existantes du lieu de travail en vue d'essayer d'aider les employés de couleur à s'intégrer et à réussir.

Les stratégies d'aujourd'hui pour instaurer l'équité raciale et l'inclusion doivent renverser cette hypothèse. Au lieu d'essayer de changer certaines personnes pour qu'elles cadrent dans l'organisation, nous devons transformer nos organisations pour qu'elles conviennent à tout le monde. Ce que j'ai réalisé au cours des six années qui ont suivi cette conversation initiale très difficile avec mon personnel, est que notre culture était le problème et qu'il fallait la changer. Pour progresser vers l'équité raciale, la culture organisationnelle doit donner la priorité à l'humanité. Les gens doivent pouvoir travailler sachant que leur histoire est reconnue et leur vécu apprécié. Ce n'est qu'à cette condition que les entreprises seront en mesure de recruter et de conserver la main-d'œuvre prospère et diversifiée que les dirigeants et les clients souhaitent, et dont ils ont besoin, au cours de la prochaine décennie et au-delà.

Chez Living Cities, nous nous efforçons depuis des années de relever ce défi. Et soyons clairs, nous n'avons pas fini. Je ne m'attends pas non plus à ce que nous finissions un jour : construire et maintenir cette culture de l'équité raciale est une pratique quotidienne. C'est difficile. Néanmoins, j'écris cet article en pensant à d'autres dirigeants blancs comme moi, pour partager certains des principes que notre organisation a trouvés utiles afin qu'ils puissent se concentrer sur les bonnes choses et oublier leurs craintes.

En particulier, ce processus m'a obligé à abandonner de nombreuses normes courantes et profondément intériorisées concernant le leadership organisationnel. Voici trois des leçons les plus importantes :

Comprendre le fonctionnement du pouvoir et l'utiliser pour changer les choses

De 1619 à 1965, ce pays a eu des lois, des politiques et des pratiques, de l'esclavage à Jim Crow en passant par le redlining, qui séparaient légalement les Blancs et les Noirs dans le but de maintenir une société suprémaciste blanche. Le manque d'humanité requis pour que les gens fonctionnent dans une telle société, déshumaniser les autres et être déshumanisé, a laissé de bien des façons sa marque sur notre nation et, par extension, sur nos organisations.

Et pourtant, de nombreux dirigeants blancs comme moi ont passé leur vie et leur carrière avec une compréhension très superficielle du racisme en Amérique, aveugles à notre propre culture blanche et à ses méfaits. En revanche, au fil de ce processus, j'ai rapidement compris que mes collègues noirs, et plus généralement mes collègues de couleur, avaient saisi depuis longtemps les coûts et l'impact du racisme, à l'intérieur et à l'extérieur d'un bureau pour survivre.

Ainsi, pour construire une nouvelle culture plus inclusive, nous devons d'abord voir les normes, les valeurs et les pratiques de nos organismes qui avantagent les Blancs et leurs méthodes de travail, excluent et oppriment tous les autres.

Pour ce faire, nous avons dû consacrer du temps et des ressources à l'apprentissage individuel des membres du personnel. Comprendre l'histoire, examiner les préjugés personnels, développer l'empathie et le respect des autres, se sentir à l'aise avec la vulnérabilité, ces compétences nécessitent une formation et une pratique continue. Il s'agit d'un travail précis et individuel dont l'exemple doit venir du sommet. Pour commencer, tout le personnel, y compris moi, a suivi pendant plusieurs jours des formations sur l'antiracisme afin de construire

un vocabulaire, des définitions et une analyse partagés pour jeter les bases de nos conversations de groupe. Les nouveaux membres du personnel sont désormais censés suivre cette formation dans les 90 jours suivant leur embauche. Une équipe interne permanente (Colleagues Operationalizing Racial Equity, ou CORE) est chargée d’approfondir cette pratique en permanence au moyen de formations, de groupes de ressources pour les employés, de conversations de tout le personnel, d’encadrement et de consultations internes sur l’équité raciale pour d’autres équipes.

Pour appliquer ces compétences au travail, il faut bien comprendre et maîtriser le pouvoir. Chacun d’entre nous apprend à se demander : quel pouvoir officiel et non officiel ai-je pour faire évoluer la culture? Comment dois-je l’exercer pour changer les normes et les dynamiques de pouvoir néfastes au sein de notre organisme? Par exemple, j’ai longtemps considéré les départs de membres noirs du personnel comme des cas isolés. Il a fallu que d’autres personnes dans l’organisation indiquent ce que je ne voyais pas : un modèle. Cette prise de conscience m’a obligé à aborder de nouvelles questions, comme les compétences en matière raciale de ceux qui menaient les entretiens de départ, les questions posées et les raisons pour lesquelles les informations recueillies sur ces départs n’étaient pas sérieusement examinées.

De même, à maintes reprises, le personnel a souligné comment des Blancs ont brandi les notions de « professionnalisme » et de « convenance » pour éviter ou étouffer des perspectives ou des conversations difficiles. J’ai dû admettre que j’avais permis à notre culture d’autoriser en fait un petit groupe à définir les sujets dont il est « légitime » de parler, et quand et comment ils sont discutés, à l’exclusion de beaucoup d’autres. Une façon de régler ce problème a été de le nommer lorsque je l’ai vu se produire dans les réunions, en déclarant simplement « Je pense que c’est ce qui se passe en ce moment », en donnant aux membres du personnel l’autorisation de poursuivre les conversations difficiles, et en précisant que tout le monde était censé faire de même.

En particulier, j’ai trouvé que le cadre personne-rôle-système promu par la Fondation Annie E. Casey, a aidé chaque membre du personnel à contribuer à la construction de notre culture inclusive. La simplicité de ce cadre est sa force. Chacun d’entre nous est censé utiliser ses compétences en matière d’équité raciale pour voir les problèmes quotidiens qui se posent dans son rôle de manière différente, puis utiliser son pouvoir pour remettre en question et changer la culture en conséquence.

Pour moi, dans mon rôle de PDG, cela signifiait renoncer à une partie de mon autorité officielle au profit d’un groupe de décideurs plus inclusifs, afin que nos décisions les plus vitales pour la mission reflètent une diversité de perspectives, même si j’aurais pris moi-même une décision différente. Notre chef de l’exploitation a fait en sorte que les processus d’embauche soient modifiés pour mettre l’accent sur la diversité et l’évaluation des compétences des candidats en matière d’équité raciale, et que les politiques d’approvisionnement privilégient les entreprises détenues par des personnes de couleur. Notre responsable des prêts a réorienté nos fonds de prêts pour se concentrer exclusivement sur l’élimination des écarts raciaux de revenu et de richesse, et a établi un portefeuille qui place des personnes de couleur à des postes de décision et commence à remettre en question les définitions de la solvabilité et d’autres normes.

Le conflit doit être compris et accepté comme faisant partie du processus.

Le conflit n’est pas seulement accessoire, mais il est nécessaire pour que la transformation se produise et soit durable. On a dit que le conflit, depuis le malaise jusqu’au désaccord actif, est le changement qui tente de se produire. Malheureusement, la plupart des lieux de travail actuels font tout leur possible pour éviter tout type de conflit. Il faut que cela change. Les cultures que nous cherchons à créer ne peuvent pas passer sous silence ou ignorer le conflit, ou pire, diriger le blâme ou la colère vers ceux qui poussent à la transformation nécessaire.

Par exemple, je n'ai pas encore assisté à une seule séance de formation sur l'équité raciale où la simple utilisation de mots comme « racisme », « blanchité » et « privilège » n'a pas mis les gens visiblement mal à l'aise. Mes propres collègues ont fait remarquer qu'au début de notre travail sur l'équité raciale, le descripteur apparemment inoffensif « personnes blanches » prononcé lors d'une réunion de tout le personnel a été accueilli par un silence tendu de la part des nombreux Blancs dans la salle. Si ce silence n'avait pas été remis en question sur le moment, il aurait soit maintenu le statu quo, c'est-à-dire la fermeture des discussions lorsque l'anxiété des Blancs est élevée, soit exigé du personnel de couleur qu'il assume tous les risques politiques et sociaux liés à la prise de parole.

La conflit fait également partie intégrante de l'interruption des modèles qui maintiennent les désavantages structurels autour de questions telles que l'embauche, l'équité salariale et l'avancement. Si personne ne m'avait fait remarquer les schémas de roulement du personnel noir, nous n'aurions probablement jamais changé nos comportements. De même, il est risqué et gênant de mettre en évidence les dynamiques racistes lorsqu'elles se manifestent dans les interactions quotidiennes, comme le traitement des personnes de couleur dans les réunions ou les équipes ou l'attribution du travail. Au fil des années, ce sont les chefs de file du personnel à tous les niveaux de l'organisation, en particulier des femmes noires comme c'est souvent le cas, qui ont pris de grands risques en me mettant au défi de réfléchir à mes angles morts et d'utiliser mon autorité pour engager l'organisation dans ce processus de changement. En tant que dirigeant, mon travail consiste continuellement à donner l'exemple d'une culture qui soutient ce conflit en mettant intentionnellement de côté la défensive en faveur de l'affichage public de la vulnérabilité lorsque des disparités et des préoccupations sont soulevées.

Pour aider le personnel et les dirigeants à se sentir plus à l'aise avec le conflit, nous utilisons le cadre de travail « confort, apprentissage, panique ». Il permet d'évaluer votre état d'esprit et vos réactions physiologiques

lorsque vous êtes confrontés à des moments difficiles. Les interactions qui nous donnent envie de nous taire sont des moments où l'on nous met simplement au défi de penser de manière différente. Trop souvent, nous combinons cette zone saine d'apprentissage avec notre zone de panique, où nous sommes paralysés par la peur, incapables d'apprendre. En conséquence, nous nous fermons. Nous devons discerner nos propres limites et décider de rester engagés tout au long de la période d'apprentissage pour réussir à changer.

J'ai dû absolument adopter ce cadre pour pouvoir m'engager dans ce processus de changement de culture. Diriger des organisations diverses mais non inclusives et parler de manière « neutre » des défis auxquels notre nation est confrontée étaient dans ma zone de confort. Ayant peu de connaissances ou d'expérience dans la création d'une culture d'inclusion raciale, l'idée d'introduire intentionnellement des questions raciales dans l'organisation m'a fait paniquer. Comprendre qu'il s'agirait d'un parcours d'apprentissage qui exigerait de moi et de tout mon personnel que nous nous dépassions m'a permis de me concentrer sur l'apprentissage de la race et du racisme, sur la gestion du malaise et sur l'acquisition de compétences permettant de faire la distinction entre un danger réel digne de panique et une peur induite par l'apprentissage.

S'engager à apprendre en permanence et à se transformer à long terme

Le travail de construction et de maintien d'une culture inclusive et racialement équitable n'est jamais terminé. Le seul travail personnel de remise en question de notre propre socialisation individuelle et professionnelle revient à éplucher un oignon sans fin. Les organisations doivent s'engager à prendre des mesures soutenues au fil du temps, afin de démontrer qu'elles investissent à long terme et sur plusieurs fronts dans la culture, ne serait-ce que pour honorer la vulnérabilité que les membres du personnel apportent au processus. Ce travail est difficile et un lourd fardeau personnel. La qualité du processus dépend de l'engagement, de la confiance et de la bonne volonté de la personne qui s'y engage, qu'il s'agisse de se

confronter à sa propre fragilité blanche ou de partager les préjugés qu'elle a subis au bureau en tant que personne de couleur au fil des ans.

J'ai également constaté que le coût pour les personnes de couleur, plus particulièrement les Noirs, dans le processus de construction d'une nouvelle culture est énorme. Nous perpétons l'inhumanité sur le lieu de travail lorsque nous comptons explicitement ou implicitement sur les personnes de couleur, en particulier les Noirs, pour porter le fardeau de l'éducation des autres ou de la définition du racisme à notre place. Les membres de mon personnel m'ont dit à maintes reprises que le fait de devoir toujours être le défenseur de l'équité, de partager des histoires personnelles et de faire personnellement l'expérience de la colère, de la peur et de la culpabilité de leurs collègues quand ils renforcent leurs compétences est comme rouvrir une vieille blessure. En tant que dirigeants, surtout en tant que Blancs, ne pas maintenir le cap et ne pas utiliser notre pouvoir pour assumer de manière disproportionnée le fardeau de la lutte contre le racisme au travail est une violation de la confiance que les personnes de couleur nous font et font à ce processus.

Pour le faire efficacement, comme pour tous les éléments de gestion, il faut mesurer les progrès et s'adapter en fonction des données. Nous suivons officiellement le changement dans notre culture organisationnelle de plusieurs façons. Par exemple, nous suivons l'engagement du personnel, sa satisfaction et sa titularisation, ventilés par race, rôle et niveau, afin de pouvoir relever les disparités. Nous menons un sondage annuel sur les compétences pour évaluer notre compréhension collective de l'impact de la race sur notre travail, en posant des questions comme « Dans quelle mesure le personnel est-il équipé pour remarquer et lutter contre le racisme interpersonnel, institutionnel et structurel sur le lieu de travail? », « À quelle fréquence le personnel prend-il des risques et met sa gêne de côté pour participer à des conversations vitales? », « Dans quelle mesure les dirigeants de l'organisation participent à des conversations sur l'équité raciale à l'interne et les appuient? » Nos examens annuels du rendement du

personnel incluent de demander à chaque personne de rendre des comptes sur l'atteinte de son objectif touchant l'équité raciale et l'inclusion.

Les organisations ne peuvent pas se permettre de ne pas faire ce travail, mais elles ne peuvent pas non plus la suivre à la légère en se disant à tort qu'une formation ou un atelier fait l'affaire. Le vrai travail pour l'équité raciale et l'inclusion sur le lieu de travail ne doit en rien ressembler à ce que nous avons fait dans les décennies précédentes parce que nous n'avons jamais réussi à attaquer les racines profondes de l'iniquité raciale. Mais nous pouvons commencer aujourd'hui en nous montrant sous notre meilleur jour dans nos bureaux où nous passons la majeure partie de notre journée et en donnant aux autres les moyens de faire de même.

BEN HECHT est président-directeur général de Living Cities, une collaboration de 18 des principales fondations et institutions financières du monde. Avocat et CPA, il a mené la transformation de l'organisation pour en faire un des principaux organismes de justice économique du pays.

.....

LECTURES RECOMMANDÉES

[How to Promote Racial Equity in the Workplace](#)

[Restructure Your Organization to Actually Advance Racial Justice](#)

[The Myths that Undermine Racial Equity at Work](#)

La vice-présidente responsable de la stratégie d'inclusion de Netflix utilise un langage antiraciste pour instaurer l'équité sur le lieu de travail - Voici pourquoi elle le fait, et cinq points importants à retenir pour les entreprises qui veulent évaluer leurs propres pratiques.

PAR VERN MYERS

.....

Vern Myers est vice-présidente responsable de la stratégie d'inclusion chez Netflix, où elle dirige les initiatives d'inclusion et d'équité et gère une équipe d'experts en inclusion dans le monde entier.

Elle nous fait part de ses difficultés à combattre les préjugés parmi les employés et des réactions négatives qu'elle a reçues pour avoir utilisé des termes tels que « oppression », « suprématie blanche » et « anti-négritude » pour décrire la discrimination sur le lieu de travail.

Les entreprises utilisent des mots comme « diversité » et « inclusion » sans faire le travail, dit-elle, car les groupes marginalisés se sont « pliés en quatre pour tenir compte des sentiments des Blancs afin de survivre à leurs côtés ».

Aujourd'hui, elle utilise franchement ces mots et ces expressions dans les conversations avec les PDG, dans les diaporamas, les présentations de groupe et les médias sociaux pour moderniser la « formation à la diversité ».

Mme Myers partage également cinq façons explicites pour les entreprises d'intégrer le vécu des PANDC, d'évaluer leurs systèmes actuels et de diriger avec compassion. (<https://www.businessinsider.com/?hprecirc-bullet>) Visitez la page d'accueil de Business Insider pour consulter d'autres articles.

De nouveaux mots et expressions sont ajoutés au dictionnaire chaque année.

Des graphiques montrent la fréquence d'utilisation d'un mot au fil des décennies et des siècles. D'éminents dictionnaires choisissent même chaque année un nouveau « mot de l'année ».

Ce que toutes ces tendances culturelles ont en commun, c'est que la façon dont nous pensons et ressentons le monde se matérialise dans la façon dont nous en parlons. Et la façon dont nous évoluons dans le monde arrive parfois à un point de basculement crucial.

Je me souviens d'avoir consulté il y a quelques années un organisme de justice pour les jeunes à but non lucratif dans le Nord-Est libéral. Un Blanc, chef du groupe de planification, s'est opposé à ce que j'utilise le mot « oppression » pour décrire des systèmes tels que le racisme, le sexisme et l'élitisme qui ciblent certains groupes.

Il a dit : « Personne n'est opprimé ici ».

Comment pouvais-je continuer à faire cela? Comment pourrais-je donner un atelier à des dirigeants qui

prétendent se soucier des droits des jeunes, pour la plupart noirs et pauvres, si je ne peux même pas parler d'oppression?

Un autre client, un Blanc associé à un prestigieux cabinet d'avocats blancs à New York, s'est également opposé à ce que j'utilise le terme. « Personne dans ce cabinet n'est opprimé, m'a-t-il expliqué. Pas avec ces salaires. L'oppression, c'est comme ce qui est arrivé aux Juifs en Allemagne. Personne ne porte de brassard ici ».

Comment pouvais-je faire comprendre à cette personne que l'on pouvait compter sur deux mains le nombre de Noirs qui avaient le titre d'associé dans de prestigieux cabinets d'avocats de New York, alors que beaucoup d'entre eux avaient été fondés il y a près d'un siècle? Et qu'il n'y avait aucune associée noire ou de couleur?

Dans les deux cas, je me suis convaincue que je pouvais faire quelque chose de bien, même si je ne pouvais pas utiliser le mot « oppression ».

Je me suis ressaisie, j'ai mis mon masque de conformiste formé à la faculté de droit de Harvard et j'ai repris le travail.

Tout comme « oppression », « préjugés » étaient un mot difficile à prononcer pour certains.

Les préjugés sont quelque chose que les gens ne savent pas qu'ils ont, non pas parce qu'ils sont mauvais, mais parce qu'en essayant de traiter efficacement un grand nombre de données, le cerveau prend des raccourcis.

Or, ces raccourcis peuvent vous empêcher d'être embauché ou d'obtenir une promotion, et ils peuvent même vous faire tuer si vous êtes Noir.

Avant même les révélations raciales qui ont déferlé avec les meurtres horribles d'Ahmaud Arbery, George Floyd et Breonna Taylor, j'ai utilisé ce mot dans mon discours TED (<https://www.youtube.com/watch?v=uYyvbgiNzkQ>).

J'y parle de la pratique de la brutalité contre les Noirs, en rappelant les noms de Noirs exécutés par la police ou d'autres membres de l'état.

Peut-être n'avait-elle pas vu ma présentation, mais lorsqu'une des banques les plus rentables du pays m'a engagée pour parler à ses employés de la création d'environnements diversifiés et inclusifs, elle m'a dit qu'elle préférerait que je n'utilise pas le mot « préjugé » dans mes diapositives. Ils m'ont suggéré de parler plutôt de « suppositions » .

J'ai retiré le mot du jeu de diapositives, mais je l'ai utilisé dans ma présentation. Ils ne m'ont jamais réinvitée.

Je me suis demandé : « Où dois-je fixer la limite? Devrais-je utiliser ces mots pour protester? Comment pouvons-nous régler le problème si nous ne pouvons pas en parler? »

Ce que j'ai commencé à comprendre, et que j'aurais aimé comprendre plus tôt dans mon travail, c'est que j'ai été coupable, comme beaucoup d'autres dans le mouvement de la diversité et de l'inclusion, de « battre le système », comme le dit Valarie Batts de Visions, Inc.

Nous nous sommes pliés en quatre pour tenir compte des sentiments des Blancs afin de survivre à leurs côtés.

Nous avons utilisé uniquement les mots que les détenteurs du pouvoir pouvaient tolérer. Moi-même et de nombreux membres de ma profession avons travaillé dur pour ne pas offenser, tout en demandant aux employés noirs et autres employés marginalisés de s'adapter pour pouvoir survivre dans une culture dominante; cela les oblige à porter le fardeau plutôt que les personnes qui encouragent le racisme.

Il peut sembler professionnel et correct de battre le système, mais il s'agit en réalité d'une stratégie pour faire face au déni, à la résistance, à l'incompétence culturelle et à « la fragilité des Blancs », comme l'a dit Robin DiAngelos.

Même l'emploi des mots « diversité » et « inclusion » était un moyen stratégique de mettre en évidence les inégalités de manière moins gênante, afin que les membres des groupes privilégiés par le racisme n'aient pas peur de s'attaquer aux déséquilibres inexplicables dans presque tous les domaines de notre société.

Inexplicables, bien sûr, si l'on n'est pas prêt à examiner et à dénoncer le racisme pour la force insidieuse et pernicieuse qu'il représente.

Il y a quelques semaines à peine, j'expliquais à quelqu'un pourquoi l'anti-négritude n'était pas une expression « trop négative » à inclure dans une note de service de l'entreprise, mais plutôt le terme approprié pour désigner le sentiment tenace qui imprègne la culture d'entreprise et de société et nous empêche de réaliser un véritable changement culturel.

La personne m'a répondu : « Je comprends, je ne veux simplement pas que ça dérange les gens », ce à quoi j'aurais voulu répondre : « De quelles personnes parle-t-on? » .

Parce qu'une fois que vous aurez vraiment réalisé depuis combien de temps certains d'entre nous tolèrent ces normes culturelles néfastes, vous ne plaiderez pas pour le confort.

Pour aller encore plus loin dans l'« anti-négritude » : Lorsque j'ai invité Eddie Moore Jr, le fondateur de la White Privilege Conference, à ma conférence annuelle sur la race et l'ethnicité, il a utilisé les mots « suprématie blanche » dans sa présentation. J'ai vu les gens se tortiller sur leur siège.

Même moi, j'avais envie de dire quelque chose pour atténuer la douleur, mais j'ai résisté.

« Suprématie blanche » est une expression qui doit être dite, et « racisme anti-noir » doit être dit aussi.

Le temps est venu de distinguer le bien du mal. Le racisme est dans l'ADN de notre pays. Peu importe à

quel point vous pensez être une bonne personne, nous sommes tous devenus pires en raison de la conviction ancrée que nous avons acquise selon laquelle les Blancs sont meilleurs, plus justes, plus intelligents et plus beaux, et qui a créé un système de pouvoir et de privilèges qui profite aux Blancs en tant que groupe et aux hommes blancs en particulier.

Aujourd'hui est un nouveau jour. Les meurtres cruels de Noirs, pour la plupart non armés, et la vidéo effrontée et tristement résonnante d'Amy Cooper, feignant d'avoir peur d'une ornithologue noire qui daignait lui demander poliment de tenir son chien en laisse comme l'exige la loi, ont changé notre langage.

Aujourd'hui, toute la journée, dans des conversations en tête-à-tête avec des PDG, dans des diaporamas, des présentations de groupe et dans les médias sociaux, je dois utiliser ces mots et ces expressions, depuis « oppression » et « préjugés » jusqu'à « racisme institutionnalisé » et « privilège des hommes blancs » .

J'ai l'occasion d'expliquer comment les entreprises, les organismes à but non lucratif et les organismes publics ont été façonnés par le racisme, des organisations dans lesquelles les Noirs et d'autres groupes marginalisés doivent gérer habilement des commentaires racistes intentionnels et inconscients, et sont fatigués et en colère face aux obstacles structurels qu'ils doivent franchir simplement pour montrer leurs capacités.

J'ai l'occasion de décrire comment ces systèmes fonctionnent exactement comme ils ont été conçus : pour préserver la culture blanche et concentrer et maintenir le pouvoir entre les mains des hommes blancs.

L'efficacité de la formation à la diversité a été débattue pendant des années.

La formation à la diversité est utile, mais il est temps de s'éloigner de la simple formation à la « diversité », car elle ne nous a pas permis d'aller assez loin ou assez profondément, assez rapidement.

Convenons tous que nos écoles, nos entreprises, nos organismes à but non lucratif, nos lieux de culte et nos organismes communautaires organisent des formations à la lutte contre le racisme dans le but d'éradiquer les attitudes qui nous empêchent de voir à quel point nos destins sont inextricablement liés.

Et tant que nous y sommes, nommons et faisons le travail nécessaire pour abolir le patriarcat, le sexisme et la misogynie, la xénophobie, la discrimination fondée sur la capacité physique et l'antagonisme contre les personnes homosexuelles et transsexuelles.

La lutte contre le racisme n'a pas besoin d'être une source de division lorsque nous faisons de notre mission en tant que nation, et en tant que race humaine, d'éliminer de profondes disparités, la violence et le mépris flagrants auxquels sont confrontés quotidiennement tant de groupes marginalisés.

Nous avons maintenant l'occasion de sortir du déni et de la rationalisation de l'histoire du racisme en Amérique, et de réaliser nos idéaux américains.

Voici cinq mesures que les entreprises peuvent prendre pour renforcer le travail nécessaire à la réalisation de l'équité raciale.

Écouter : Trouvez des moyens pour que les dirigeants écoutent le vécu des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) et d'autres groupes sous-représentés et traditionnellement marginalisés.

Enseigner : Intégrez ces enseignements dans les conversations et les formations, en aidant les dirigeants à faire le lien entre les récits individuels de préjugés raciaux, d'exclusion et de traumatismes et les problèmes systémiques plus généraux découlant du racisme et d'autres systèmes d'oppression.

Apprendre et utiliser le vocabulaire : Les conversations à participation libre, les séries de conférences, les clubs de lecture, les présentations par les groupes de ressources pour les employés sont autant

de moyens d'aider les gens à comprendre l'histoire, les expériences, l'impact et les systèmes qui sous-tendent ces termes. Lorsque les termes sont décortiqués et que les mythes sont démystifiés, ces mots ne sont plus aussi effrayants. Ils sont simplement la vérité.

Évaluer les systèmes : Examinez votre culture et vos pratiques (embauche, évaluation, promotion, succession, rémunération, etc.) et les systèmes externes qui les alimentent pour déterminer dans quelle mesure ils soutiennent ou entravent l'équité. Faites les interventions à court et à long terme nécessaires pour éliminer les obstacles et faciliter la réussite des employés PANDC et des autres groupes sous-représentés.

Se pencher sur l'inconfort avec compassion : Reconnaissez qu'une partie des changements importants en matière de racisme, etc. va de pair avec un certain inconfort. Essayer de mettre les gens à l'aise signifie que nous ne regardons jamais le problème en face et que nous ne le résolvons pas. Il ne s'agit pas d'humilier ou de blâmer des personnes, mais de croire que les gens ont le courage d'affronter la vérité et de leur fournir les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour faire partie de la solution.

.....

RESSOURCES ADDITIONNELLES

Lisez l'article original sur (<https://www.businessinsider.com/netflix-verna-myers-inclusion-how-to-lead-dei-initiatives-training-2020-10>) Business Insider

Droit d'auteur : COPYRIGHT 2020 Newstex LLC
<https://aci.info/>

CITATION DE LA SOURCE (MLA 9^E ÉDITION)

« Netflix's VP of inclusion strategy specifically uses anti-racist language to build equity in the workplace -- here's why she does it, and 5 important takeaways for companies that want to evaluate their own

practices.» The Business Insider, 20 oct. 2020, p. NA.
Gale Academic OneFile, link.gale.com/apps/doc/A638920445/AONE?u=toro37158&sid=bookmark-AONE&xid=327bc91d. Consulté le 1er sept. 2022.
Numéro de document Gale : GALE|A638920445

En quoi consiste la décolonisation du design?

TEXTE DE ANOUSHKA KHANDWALA

.....

La « décolonisation » est un mot que l'on entend de plus en plus souvent lors des événements consacrés au design, et qui est souvent utilisé de manière interchangeable avec le terme « diversité ». Il est important de souligner que si ces termes sont liés, il ne faut pas les confondre. La diversité consiste à amener plus de personnes à la table. La décolonisation consiste à changer notre façon de penser. Alors, qu'est-ce que cela signifie pour le design et les concepteurs ?

Pour comprendre la place de la décolonisation dans le design, il est essentiel de clarifier les termes employés. La « colonisation » est enracinée dans les expériences d'oppression des peuples autochtones, en particulier la confiscation de leurs ressources et l'intégration de l'idéologie occidentale dans la société. À l'origine, le mot « décolonisation » décrivait le retrait d'un État d'une ancienne colonie. Aujourd'hui, il représente toute une série d'idées : en particulier la reconnaissance qu'en Occident, la société s'est construite sur la colonisation d'autres nations, que nous existons dans un système de privilèges et d'oppression, et qu'une grande partie de la culture que nous considérons comme la nôtre a en fait été appropriée ou volée.

À l'exception de la plateforme éditoriale et du groupe de recherche Decolonising Design et d'un certain nombre d'articles scientifiques, il existe peu d'informations facilement accessibles en ligne sur ce que signifie la

décolonisation pour le design. Avec cet article, nous avons donc voulu donner un aperçu du concept, en répondant aux questions suivantes : Comment les histoires coloniales ont-elles influencé la façon dont nous concevons ? Et que pouvons-nous faire pour redresser notre état d'esprit et nos pratiques ?

Décoloniser l'histoire du design

Le travail des concepteurs est inspiré par le goût, et le goût dérive souvent de ce à quoi nous sommes exposés au cours de notre jeunesse. Mais les valeurs et l'histoire du design sont enseignées au moyen d'un idéal ; ce panthéon de travaux réalisés par des concepteurs masculins principalement européens et américains qui établit la base de ce qui est considéré comme « bon » ou « mauvais ». L'autorité de l'idéal a sapé le travail produit par les cultures non occidentales et celles de milieux pauvres, de sorte que les textiles ghanéens, par exemple, sont considérés comme de l'artisanat plutôt que du design. Classer l'artisanat traditionnel comme différent du design moderne revient à considérer comme inférieures l'histoire et les pratiques du design de nombreuses cultures. Nous devrions chercher à éliminer les fausses distinctions entre artisanat et design, afin de reconnaître toutes les formes de création culturellement importantes. La rhétorique de la réflexion conceptuelle est tout aussi exclusive car présenter la réflexion conceptuelle comme un récit progressiste de salut global ignore les autres modes de connaissance.

Les distinctions et les divisions peuvent être « autres » à la fois pour les concepteurs et les concepts. Simba Ncube, étudiant en graphisme et chercheur au Central Saint Martins de Londres, décrit son expérience de l'étiquetage en tant que « concepteur noir » : « Bien que les mots puissent apporter une identité et un réconfort, ils qualifient quand même le praticien et par conséquent son travail d' 'autres'. Lorsque les conventions occidentales sont centrées sur le design, cela signifie que tout le reste est considéré comme 'différent' ». Lorsqu'un groupe homogène de personnes détermine ce qui est « bon », cela nuit à la profession et fait que la majorité des gens s'efforcent d'adopter un style similaire.



L'étude de Ncube explore un exemple de l'effet du colonialisme sur les normes de conception; plus précisément, son influence sur les idées de perception. En Occident, on enseigne que la perspective linéaire est la meilleure façon d'approximer l'espace, mais ce n'est pas le seul moyen efficace de dessiner en 3D historiquement. « La perspective japonaise ne se base que sur un seul plan, et non sur x, y et z comme la perspective linéaire, mais c'est un moyen extrêmement précieux de créer une image. Notre dépendance de la culture occidentale inhibe notre capacité d'intégrer d'autres normes. »

M. Ncube donne également l'exemple d'une culture qui ne conçoit pas du tout en utilisant la perspective. Les Zoulous vivent dans ce qui a été décrit comme une « culture circulaire ». Leurs huttes sont rondes, ils ne labourent pas la terre en sillons droits mais courbes, et leurs villages sont circulaires. Avec des solutions aussi efficaces pour l'organisation de l'espace privé et communautaire, l'architecture zouloue doit

être considérée comme une innovation en matière de conception. Réaliser que les normes que l'on nous a enseignées ne sont pas universelles est la clé de la décolonialité. Et ce n'est pas facile; M. Ncube compare le processus de rendre invisible la culture occidentale au fait d'amener un « poisson à comprendre qu'il est dans l'eau ».

Décoloniser les valeurs du design

Pour Danah Abdulla, éducatrice et conceptrice, membre du groupe de recherche Decolonising Design, « la décolonialité consiste à briser le familier ». Selon elle, le design d'aujourd'hui « ne perturbe pas le statu quo, il ne désorganise pas l'ordre établi ». Reconnaisant que le capitalisme « est un instrument de colonisation » et qu'il est donc presque impossible de se décoloniser réellement dans la société occidentale actuelle, elle affirme que la décolonialité consiste à réimaginer quelque chose au-delà du système actuel dans lequel nous vivons. Mme Abdulla et les cofondateurs de son groupe ont beaucoup écrit sur les systèmes coloniaux dans lesquels le design contemporain opère.

Dans le travail de conception quotidien, pour « briser le familier », il faut commencer par repenser les besoins du public pour lequel on conçoit. Par exemple, avez-vous réfléchi à la manière dont des personnes d'origines ethniques différentes peuvent se retrouver dans ce que vous créez? Un aspect de la décolonialité consiste à s'interroger sur la manière dont les solutions peuvent être vécues par une autre personne.



Le processus peut s'étendre à quelque chose de petit comme le choix des polices de caractères. De nombreux concepteurs optent pour une certaine police parce qu'elle est « intemporelle ». Mais un public diversifié la verra-t-il de la même façon? Clara Balaguer, de la maison d'édition philippine Hardworking Goodlooking, propose l'exercice suivant aux « détracteurs formés en design de Comic Sans » dans une interview accordée à The Gradient de Walker Art : « Utilisez Comic Sans, Curlz, Brush Script, Papyrus. Comprenez pourquoi les gens y réagissent. Acceptez que les groupes sociaux (pas les clients mais les groupes) aient fait un choix qui doit être respecté et non ridiculisé [...] Mettez-vous au défi de démanteler ce que l'homme (de l'Ivy League ?) vous a dit être laid, grossier, primitif, sauvage ».

Tout en reconsidérant les éléments formels avec lesquels vous concevez, il est également important de savoir quand utiliser certaines images et comment les traiter avec respect. Le design d'un emballage de thé pour la East India Company du Royaume-Uni, qui utilise des motifs trouvés sur des tissus indiens traditionnels, est un exemple d'appropriation négligente du design. L'East India Trading Company a joué un rôle considérable dans l'exploitation des ressources de l'Inde. Il est donc irresponsable pour une entreprise de continuer à s'approprier la culture d'une nation qu'elle a historiquement volée.

Décoloniser le travail de conception

Les concepteurs sont formés pour être des caméléons : nous nous adaptons à tous les projets qui nous sont présentés. Mais dans certaines situations, nous ne pouvons pas nous identifier aux expériences vécues par le public avec lequel nous devons communiquer. C'est dans ces moments-là que nous devons nous retirer de l'équation en tant que créateurs. Par exemple, s'il existe aux États-Unis une organisation pour des immigrés noirs et dirigée par eux, le concepteur qui communique son message doit sûrement refléter l'identité de l'organisation.

Pour éviter de prendre en charge le récit d'une autre personne ou de vous approprier ce qui ne vous

appartient pas, sachez quand ne pas accepter le projet. Dans ce cas, proposez à quelqu'un de plus approprié de prendre votre place. Si le projet vise une entreprise à but non lucratif, après vous être retiré de l'arène créative, participez au financement de l'activité. Dans un secteur comme le design, il existe une grande disparité entre les personnes qui apprennent le design et celles qui sont payées pour travailler. Par conséquent, le fait de vous retirer de l'équation peut être l'occasion de donner aux personnes issues de milieux marginalisés une place dans la communauté créative.

PROMOTE!

Et il ne s'agit pas seulement de savoir quand vous pouvez prendre un dossier : il existe des moyens d'intégrer un processus de décolonialité dans votre exercice quotidien. Travailler avec des imprimeurs appartenant à des minorités, par exemple, est une façon de décoloniser le travail de conception : un message dans les médias sociaux de l'éducateur Silas Munro a récemment mis en évidence un certain nombre d'imprimeries américaines dirigées par des minorités. Un article d'Amelie Lamont et de Timothy Goodman permet également de trouver facilement des praticiens de couleur à embaucher ou avec lesquels collaborer. Et il ne s'agit pas seulement d'avec qui on travaille, mais aussi de comment on collabore. Les studios, les agences et tous ceux qui embauchent pour un projet doivent non seulement payer leurs pigistes à leur juste valeur, mais aussi à veiller à ce que la culture de leur entreprise soit accueillante. Si vous embauchez une personne de couleur, faites en sorte qu'elle ne sera pas confrontée à des micro-agressions quotidiennes. Cet aspect de la décolonisation recoupe celui de la diversité et de l'inclusion; il est important non seulement d'amener les gens à la table, mais aussi de se demander quel genre de place vous offrez. En fin de compte, nous n'essayons pas d'atteindre un but précis : la décolonisation est un processus. Le fait que

ce soit un voyage signifie que pour continuer à évoluer, nous devons être continuellement curieux et nous éduquer sur ce que nous n'avons pas vécu directement. « Pendant trop longtemps, les concepteurs ont adhéré au principe selon lequel ce que nous faisons est neutre, universel, et que la politique n'a pas sa place dans le design », déclare Mme Abdulla. Pourtant, les choix que nous faisons en tant que concepteurs sont intrinsèquement politiques : chaque choix de design peut non seulement exclure mais aussi opprimer; chaque design persuade subtilement son public d'une manière ou d'une autre et chaque vocabulaire de design a une histoire et un contexte. L'étude de l'histoire du colonialisme nous ouvrira les yeux sur la façon dont les structures de pouvoir ont formé la société d'aujourd'hui, et comment elles dominent notre compréhension du design.

Programme de contrats fédéraux

GOUVERNEMENT DU CANADA

.....

Le Programme du travail administre et applique le Programme de contrats fédéraux (PCF). Le PCF exige que les organisations qui font affaire avec le gouvernement du Canada réalisent l'équité en matière d'emploi dans leur milieu de travail. Elles doivent notamment s'assurer que leur effectif est représentatif de la population active du Canada en ce qui concerne les 4 groupes désignés en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* :

- femmes;
- Autochtones;
- personnes handicapées;
- minorités visibles.

À qui s'applique le PCF

Le PCF s'applique aux organisations qui ont :

- un effectif combiné au Canada de 100 employés permanents à temps plein ou à temps partiel ou plus, et
- reçu un premier contrat de biens ou de services du gouvernement fédéral d'une valeur d'un million de dollars ou plus (y compris les taxes applicables).

Le PCF ne s'applique pas aux :

- employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale (<https://www.canada.ca/fr/services/emplois/milieu-travail/milieus-reglementation-federale.html>);

- contrats d'achat ou de location de biens immobiliers, ou
- contrats de construction ou de services juridiques.

Quelles sont les exigences du PCF

Pour soumissionner un contrat admissible, les organisations doivent signer un accord pour la mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi (Accord). L'Accord est une obligation permanente qui va au-delà de la durée du contrat initial avec le gouvernement du Canada.

Un organisation qui reçoit un contrat admissible doit répondre aux exigences suivantes :

- recueillir et tenir à jour des renseignements sur l'effectif, y compris la représentation des 4 groupes désignés;
- effectuer une analyse de l'effectif et rédiger un rapport des réalisations;
- établir des objectifs numériques à court et à long terme et entreprendre des actions qui permettront d'identifier et de supprimer les obstacles à l'emploi;
- faire des efforts raisonnables pour avoir un effectif représentatif des 4 groupes désignés.

Rôles du Programme du travail

En tant qu'administrateur du PCF, le Programme du travail est responsable de ce qui suit :

- promouvoir l'importance de l'équité en matière d'emploi;

- fournir des renseignements, des outils et des conseils et collaborer avec les organisations pour qu'ils remplissent leurs obligations;
- attribuer des numéros d'Accords aux nouvelles organisations;
- réaliser des évaluations de conformité programmées (<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/contrats-federaux/evaluation-conformite.html>);
- faire appel aux autorités contractantes à des fins d'évaluation de programmes;
- veiller à ce que les autorités contractantes soient informées afin que les organisations inéligibles ne reçoivent pas de contrats pour des biens ou services;
- offrir des renseignements et des conseils aux responsables gouvernementaux concernant le PCF;
- tenir à jour la liste des employeurs (https://www.gcpeia.gc.ca/wiki/Programme_de_contrats_fédéraux) certifiés du PCF sur GCpedia¹ pour les autorités contractantes. Cette liste fournit les noms des organisations et leurs numéros d'Accord attribués;
- tenir à jour la liste des soumissionnaires à admissibilité limitée du PCF (<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/contrats-federaux/evaluation-conformite.html>). Cette liste identifie les organisations qui ne devraient pas recevoir de futurs contrats fédéraux de biens ou de services pour l'une ou l'autre des raisons suivantes :
 - être non conforme à la suite de l'évaluation de
 - conformité du Programme du travail, ou s'être retiré du PCF.

Pour en savoir plus sur ces évaluations, consultez la politique d'évaluation de conformité du PCF (<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/contrats-federaux/evaluation-conformite.html>).

Rôles des autorités contractantes du gouvernement

Les autorités contractantes du gouvernement du Canada lancent des appels d'offres et attribuent des contrats de biens et de services. Les autorités contractantes doivent s'assurer que les organisations reçoivent des renseignements sur le PCF avant d'attribuer un contrat.

Le rôle de l'autorité contractante consiste à :

- demander et obtenir un formulaire Accord pour la mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi (LAB1168) (<https://catalogue.servicecanada.gc.ca/content/EForms/fr/Detail.html?Form=LAB1168>), signé par un cadre autorisé de l'organisation, ou obtenir le numéro d'Accord en vigueur délivré par le Programme du travail;
- vérifier l'exactitude du numéro d'Accord en le comparant au numéro figurant sur la liste des employeurs certifiés du PCF (https://www.gcpeia.gc.ca/wiki/Programme_de_contrats_fédéraux);
- clarifier avec le soumissionnaire si le numéro de l'Accord cité ne correspond pas au numéro figurant au dossier. Le Programme du travail résoudra tout problème avec l'AIEE, le cas échéant;
- obtenir l'approbation de la haute direction avant d'attribuer un contrat à un organisation non admissible qui est le seul en mesure d'exécuter le travail. Le ministère contractant devrait :
 - s'assurer que l'organisation s'engage à être réintégré dans le PCF, et
 - contacter le Programme du travail en conséquence.
- transmettre les renseignements de l'Accord de l'organisation au Programme du travail (https://srv144.services.gc.ca/cgi-bin/ContactForm-FormulaireContact/index.aspx?GoCTemplateCulture=fr-CA§ion=empl_equity) dans les 30 jours suivant la date d'attribution du contrat;
- fournir sur demande des renseignements pertinents sur les contrats pour permettre au Programme du travail d'administrer et de contrôler le PCF.

.....

LIENS CONNEXES

- À propos du Programme d'équité en milieu de travail (<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi.html>)
- Prix de réalisation pour l'équité en emploi (<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/prix-realisation.html>)
- Outils et ressources sur l'équité en matière d'emploi pour les employeurs (<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/outils-ressources.html>)

NOTES

- {1} GCpedia n'est accessible qu'à partir d'un réseau du gouvernement du Canada

Programmes spéciaux | Commission ontarienne des droits de la personne

Page controls

- [Version imprimable](#)
- [+ montrent les balises](#)
- **Book Prev / Next Navigation**

Page content

Cet article autorise les organismes et les employeurs à adopter, de leur propre chef, des mesures spéciales temporaires dans le but de créer des opportunités pour les personnes touchées par la discrimination, la pauvreté ou d'autres désavantages^[31].

Les locateurs, les fournisseurs de services et d'autres organismes peuvent instaurer leurs propres programmes spéciaux. Aucune autorisation spécifique ou préalable de la CODP n'est requise. La CODP encourage la création de programmes spéciaux visant à réduire efficacement la discrimination et à alléger un désavantage historique. Les organismes intéressés peuvent consulter le document de la CODP intitulé *Les programmes spéciaux et le Code des droits de la personne de l'Ontario : Un guide pratique* pour en savoir plus sur les modalités de création d'un programme spécial.

Pour répondre à la définition de programme spécial, le programme doit remplir l'une des conditions suivantes :

- améliorer la situation économique des personnes auxquelles il s'adresse
- aider les personnes défavorisées à obtenir ou à tenter d'obtenir un traitement égal
- contribuer à l'élimination de la discrimination.

La CODP, le Tribunal ou une autre instance judiciaire peut décider qu'un programme spécial ne répondant pas à l'un de ces critères n'est pas valide.

Exemples de programmes spéciaux :

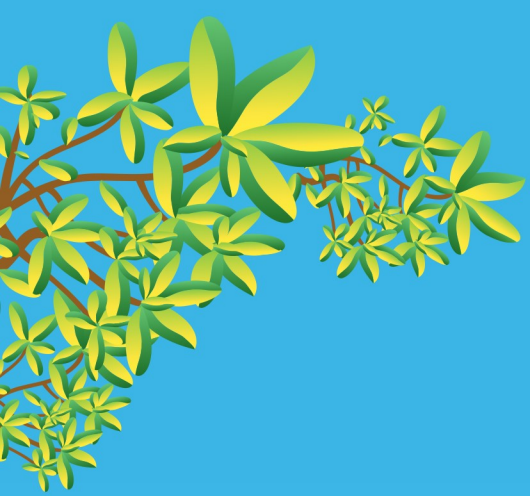
- Les programmes visant à promouvoir l'embauche et l'avancement des femmes dans un atelier de soudure.
- Les programmes ayant pour but d'encourager les Autochtones à faire des études universitaires.

Un organisme peut être tenu de créer un programme spécial à la suite d'une plainte en droits de la personne déposée contre lui.

Les programmes spéciaux doivent être soigneusement élaborés et il faut être en mesure de fournir des raisons précises pour lesquelles un groupe particulier reçoit une aide spéciale.

^[31] Veuillez consulter le document de la CODP intitulé *Les programmes spéciaux et le Code des droits de la personne de l'Ontario : Un guide pratique* (2010).

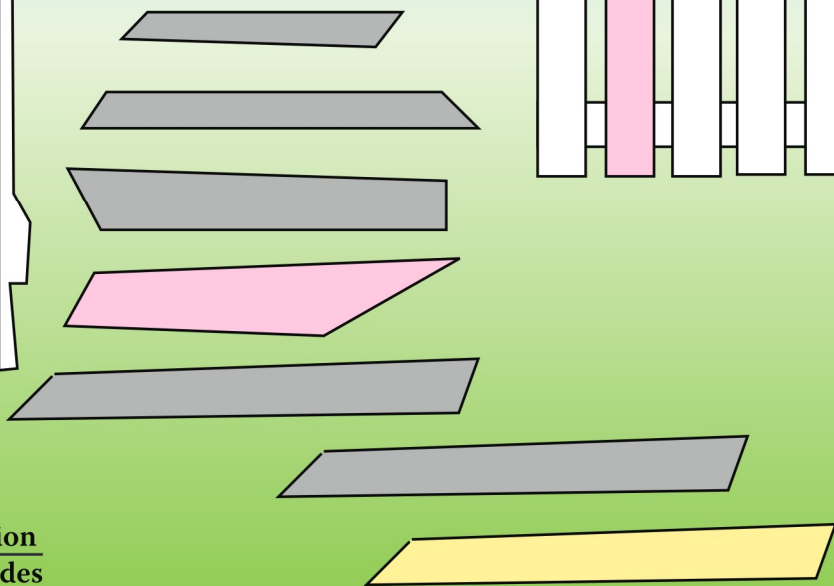
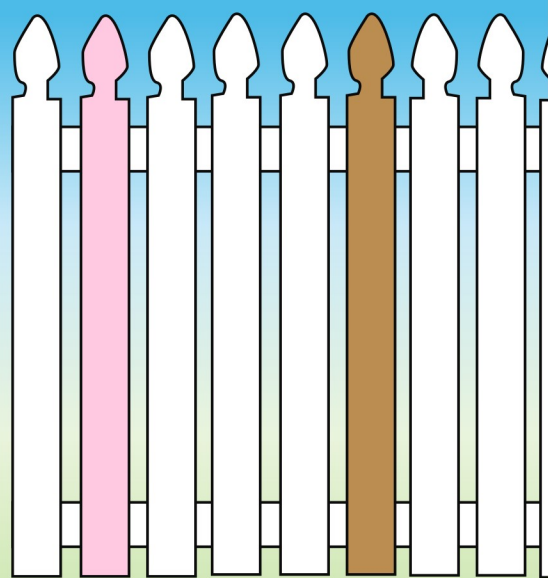
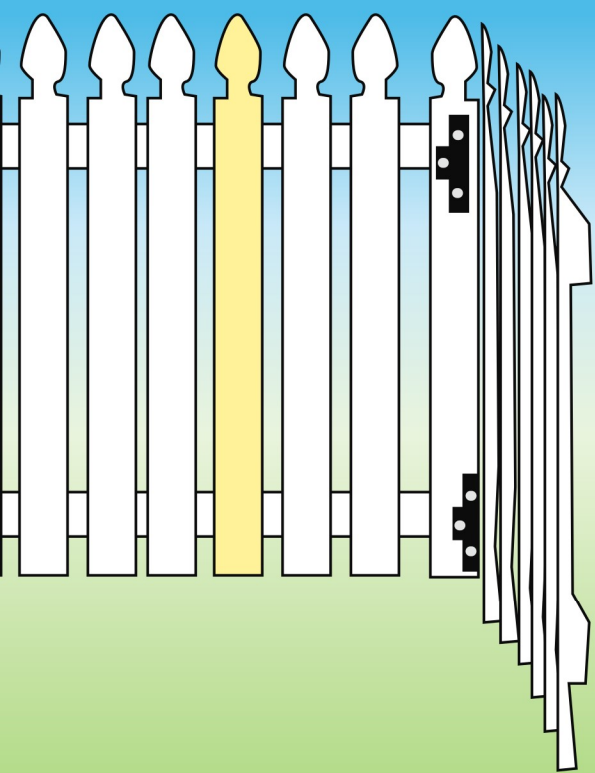
Book Prev / Next Navigation



Les programmes SPÉCIAUX

et le Code des droits de
la personne de l'Ontario

Un
guide
pratique



Ontario
Human Rights Commission
Commission ontarienne des
droits de la personne

Table des matières

Que sont les programmes spéciaux?	2
Ce qui dit le Code	3
Pourquoi les programmes spéciaux sont-ils protégés?	3
Protection de l'action positive	4
Promotion de l'égalité réelle	4
Les programmes spéciaux et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation	6
Programmes spéciaux et autres exceptions dans le <i>Code</i>	7
Lignes directrices pour élaborer un programme spécial	8
Consultation	8
Établir la raison d'être du programme	8
Collecte de données	9
Critères d'admissibilité	11
Évaluation d'un programme spécial	13
Répondre aux préoccupations relatives aux programmes spéciaux	13
Lignes directrices pour élaborer un programme spécial - Liste de vérification	16
Article 14 du Code	18
Objet des politiques de la CODP	20

Que sont les programmes spéciaux?

L'objet du *Code des droits de la personne de l'Ontario* est de créer un climat de compréhension et de respect mutuel à l'égard de la dignité et de la valeur de chaque personne de façon que tout un chacun ait le sentiment de faire partie intégrante de la collectivité et d'être apte à y contribuer. Le Code donne droit à toute personne à un traitement égal en matière d'emploi, de logement, de biens, de services ou d'installations, de contrat et d'adhésion à un syndicat ou à une association commerciale ou professionnelle ou en matière d'inscription à l'exercice d'une profession autonome. Quiconque a droit à un traitement égal dans ces secteurs, indépendamment de :

- sa race, sa couleur ou son origine ethnique,
- son ascendance,
- son lieu d'origine,
- sa citoyenneté,
- son sexe (dont grossesse et identité de genre)
- son état familial,
- son état matrimonial, y compris les personnes ayant un partenaire de même sexe
- un handicap,
- son orientation sexuelle,
- son âge,
- son état d'assisté social (dans le cas du logement) ou de son casier judiciaire (motif seulement relatif à l'emploi).

En vertu du Code, tous les organismes sont tenus d'interdire un traitement inéquitable. Ils doivent aussi éliminer les obstacles qui donnent lieu à la discrimination et éliminer cette dernière lorsqu'elle survient. De plus, les organismes peuvent choisir d'élaborer des « programmes spéciaux » pour aider des groupes défavorisés à améliorer leur situation. Le *Code* et la *Charte canadienne des droits et libertés*¹ reconnaissent l'importance de redresser les désavantages historiques et d'aider les groupes marginalisés en protégeant les programmes spéciaux. La Cour suprême du Canada a également dit que les programmes spéciaux doivent être protégés². Le *Code* autorise la mise en oeuvre de programmes spéciaux destinés à aider des personnes qui éprouvent un préjudice, un désavantage économique, une inégalité ou une discrimination et les protègent contre les attaques de personnes qui ne connaissent pas le même désavantage. Le présent guide décrit l'utilisation des programmes spéciaux, précise quand ils sont autorisés et indique comment

¹ Le paragraphe 15(2) de la *Charte canadienne des droits et libertés* prévoit la protection des programmes de promotion sociale afin d'empêcher que des personnes exclues de l'objet du programme ne les attaquent.

² Récemment, in *R. c. Kapp*, [2008] 2 R.C.S. 483, la Cour a conclu qu'un permis de pêche commerciale qui accordait aux membres de trois bandes autochtones le droit exclusif de pêcher le saumon pendant une période supplémentaire de 24 heures n'était pas discriminatoire au sens de la *Charte canadienne des droits et libertés*, car il visait, en vertu du paragraphe 15(2) de la *Charte*, à améliorer les conditions d'un groupe défavorisé.

les concevoir. La CODP encourage l'élaboration et l'utilisation de programmes spéciaux, car elle voit en eux un moyen efficace de répondre à des besoins particuliers, de réduire la discrimination et de rectifier un désavantage historique.

Les organismes n'ayant pas besoin d'obtenir la permission de la CODP pour élaborer ou désigner un programme spécial, ils peuvent donc les mettre immédiatement en place.

Ce qui dit le Code

En vertu de l'article 14 du *Code*, la mise en oeuvre d'un programme spécial ne constitue pas un acte discriminatoire si ce programme est destiné à :

- atténuer un préjudice ou un désavantage économique,
- aider des personnes défavorisées à jouir ou à essayer de jouir de chances égales,
- favoriser l'élimination de la discrimination.

En vertu du *Code*, un programme doit satisfaire à un de ces points au minimum pour être un programme spécial. De nombreux types de programmes peuvent se qualifier. Par exemple :

- une coopérative d'habitation met de côté un certain nombre de logements pour des femmes qui quittent une relation de violence,
- une étude de Statistique Canada indiquant que, parmi les jeunes âgés de moins de 25 ans, le taux de chômage est plus élevé que dans d'autres groupes, le gouvernement finance un programme d'emplois pour des jeunes de ce groupe d'âge pour lutter contre le chômage,
- une clinique communautaire d'aide juridique financée par le gouvernement n'offre ses services qu'à des personnes handicapées pour les aider à lutter contre les obstacles systémiques auxquels elles se heurtent.

La CODP, le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario (TDPO) ou les tribunaux peuvent déterminer quels programmes sont autorisés à titre de programmes spéciaux en vertu du *Code*.

Pourquoi les programmes spéciaux sont-ils protégés?

Dans l'affaire de la *Commission ontarienne des droits de la personne c. Ontario (Roberts)*, la Cour d'appel de l'Ontario a déclaré que l'article 14 du *Code* a deux objets, soit :

1. protéger les **programmes d'action positive** pour que des personnes n'éprouvant pas de désavantage ne puissent pas les contester;
2. encourager l'**égalité réelle** pour éliminer les désavantages et la discrimination sous toutes ses formes.

Protection de l'action positive

À une époque, « égalité » signifiait que tout le monde devait recevoir le même traitement, ou un traitement similaire. On l'appelait souvent « égalité formelle ». Le problème, toutefois, est que l'« égalité formelle » fait fi des obstacles historiques et des obstacles permanents, ne tient pas compte des besoins particuliers et peut même perpétuer les inégalités pour certains groupes.

Le principal objet de l'article 14 est de s'assurer que les programmes spéciaux, correctement conçus pour aider un groupe défavorisé, ne puissent être contestés par des personnes qui ne se heurtent pas au même désavantage. En termes juridiques, l'article 14 protège les programmes spéciaux contre des contestations fondées sur les principes de l'« égalité formelle ».

Exemple : Une société par actions établit un fonds de bourses d'études pour aider financièrement des personnes handicapées qui entament des études postsecondaires. Son motif : les personnes handicapées ont été traditionnellement sous-représentées dans l'enseignement supérieur et elles sont confrontées à de plus grands obstacles financiers que d'autres groupes en raison des coûts liés à leur handicap. Ce programme fait une distinction fondée sur un handicap, distinction qui serait interdite en vertu de l'article 1 du *Code*. Toutefois, l'objet de l'article 14, à savoir protéger les programmes d'« action affirmative », vise à empêcher les personnes qui ne sont pas handicapées à réussir à faire valoir que leurs droits de la personne ont été bafoués en raison de leur non-appartenance au groupe défavorisé que la bourse est censée aider.

Exemple : En s'appuyant sur des statistiques qui montrent que les femmes sont plus susceptibles d'être victimes d'agression sexuelle que les hommes, un centre communautaire d'aide aux victimes d'agression sexuelle ne fournit des services qu'à des femmes et à des femmes transgenres (personnes qui ont changé leur identité de genre, d'homme à femme).

Dans ces deux exemples, les organismes pourraient, si leur programme était contesté, évoquer dans leur défense juridique l'article 14.

Promotion de l'égalité réelle

Le deuxième objet de l'article 14 est d'encourager l'égalité réelle.

On entend par « égalité réelle » comprendre les besoins des personnes ou groupes défavorisés et y répondre en s'appuyant sur le contexte historique, juridique et social. L'égalité réelle tient compte des barrières discriminatoires dans leurs maintes formes, toutes n'étant pas évidentes ou voulues. Par exemple, la discrimination peut s'inscrire dans le comportement, les pratiques et les politiques d'un organisme,

ce qui peut entraîner pour certaines personnes un désavantage réel fondé sur un motif du *Code*. Il s'agit alors de ce qu'on appelle de la *discrimination systémique* ou *institutionnelle*. Les organismes et les institutions ont l'obligation d'avoir connaissance de ces formes de discrimination. Lorsqu'une discrimination systémique est constatée dans un organisme, celui-ci doit modifier ses pratiques.

Une autre façon pour les organismes d'éliminer la discrimination systémique et d'encourager l'égalité réelle est d'élaborer et de protéger de bons programmes spéciaux et de permettre à certains groupes défavorisés d'en tirer profit de manière ciblée.

Afin d'éliminer la discrimination systémique et d'encourager l'égalité réelle en permettant à certains groupes défavorisés de tirer profit d'un programme de manière ciblée, les organismes peuvent aussi élaborer et assurer la protection de bons programmes spéciaux.

Dans l'affaire *Roberts*, la Cour d'appel de l'Ontario a déclaré : «...l'égalité réelle exige une action affirmative pour améliorer la situation des groupes profondément défavorisés. »

Exemple : Un service policier admet qu'il ne correspond pas à la collectivité ethniquement diverse qu'il sert. La plupart de ses hauts gradés appartiennent à des groupes non racisés. Si des personnes appartenant à des groupes racisés (communautés se heurtant au racisme) entrent dans son service de police, elles sont moins susceptibles de monter en grade et plus susceptibles d'en partir peu après. Le service compte sur les recrues pour trouver des policiers ayant davantage d'expérience qu'eux pour les conseiller, ce qui les aide à grimper les échelons. Toutefois, les recrues appartenant à des groupes racisés ont du mal à trouver des mentors. Le service crée un programme spécial pour aider les policiers appartenant à des groupes racisés à participer à des occasions de mentorat officielles.

De plus, la Cour avertit que :

« Les programmes spéciaux visant à aider une personne ou un groupe défavorisés doivent être conçus de façon que les restrictions contenues dans le programme aient un lien rationnel avec le programme. Autrement, le prestataire du programme encouragera cette même inégalité et injustice qu'il cherche à atténuer. »

Exemple : Un programme du gouvernement accorde un soutien financier à des personnes handicapées de la vue, de façon qu'elles puissent acheter le matériel qui les aidera. Toutefois, seules les personnes âgées de moins de 30 ans peuvent faire une demande d'aide. Cette exclusion pourrait être contestée. Le gouvernement aurait alors à justifier cette limite d'âge.

Dans l'affaire *Ball c. Ontario (Services sociaux et communautaires)*, le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario a élargi l'application du programme spécial que la défense a établie dans l'affaire *Roberts*. Il a jugé que les programmes spéciaux ne peuvent pas exercer une discrimination interne contre les personnes qu'ils sont censés servir. Les programmes spéciaux doivent satisfaire à la même norme de non-discrimination que les autres services qui ne sont pas des programmes spéciaux.

Les programmes spéciaux et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation

Les employeurs, les fournisseurs de services et les locateurs ont tous l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour répondre à des besoins dus à un handicap, une croyance, la situation familiale et d'autres motifs, si cela n'impose pas une contrainte excessive.

Dans certains cas, ce qui semble être un programme spécial s'inscrit en fait dans l'obligation de prendre des mesures d'adaptation en vertu du *Code*. Ces programmes ne doivent pas être considérés comme des programmes spéciaux.

Exemple : Une entreprise de transport en commun établit un service de transport en autobus adapté, de façon que les personnes handicapées qui se heurtent à des obstacles dans le système de transport classique aient accès au service de transport public déjà à la disposition des personnes non handicapées. De ce fait, le service de transport adapté s'inscrit dans l'obligation de prendre des mesures d'adaptation et n'est pas un programme spécial.

Programmes spéciaux et autres exceptions dans le *Code*

Outre l'article 14, certains autres articles du *Code* permettent d'accorder un traitement préférentiel à des groupes particuliers, si certains critères sont remplis. Les dispositions sur le groupement sélectif (article 18), l'emploi particulier (article 24) et l'âge de soixante-cinq ans ou plus (article 15) prévoient toutes des exceptions ou des défenses particulières au droit à l'absence de discrimination en vertu de la partie I du *Code*. Toutefois, ces dispositions diffèrent de l'article 14 de la façon suivante.

L'article 14 s'applique lorsqu'un programme est l'enjeu et qu'un besoin peut être démontré. L'article 18 traite de l'adhésion à un organisme. L'article 24 s'applique seulement à un emploi préférentiel, lorsque l'identification à un motif du *Code* est réellement une qualité requise pour l'emploi. La disposition du *Code* sur l'âge de soixante-cinq ans ou plus (article 15) permet de donner la préférence sans raison à des personnes appartenant à ce groupe d'âge.

Quelquefois, différentes parties du *Code* s'appliquent au même organisme, mais de différentes manières :

Exemple 1 : L'adhésion à un centre de loisirs sociaux qui compte des installations de conditionnement physique, une piscine, un service de garde de jour, une bibliothèque et un café ainsi que les services qu'il offre sont limités à des femmes et à des femmes transgenres (personnes qui ont changé leur identité de genre, d'homme à femme). Selon toute probabilité, le centre serait protégé en vertu de l'article 18 du *Code*, à titre de « groupement sélectif » ou peut-être en vertu du paragraphe 20(3) en tant que « club de loisirs ».

Exemple 2 : Le centre des femmes accorde un traitement préférentiel à ses membres âgés d'au moins 65 ans en leur accordant des tarifs d'adhésion réduits. Il peut le faire en vertu de l'article 15 du *Code*.

Exemple 3 : De plus, le centre des femmes offre uniquement des programmes de dynamique de la vie et d'orientation à ses membres qui sont des réfugiés au Canada et ont subi des traumatismes et des mauvais traitements. En s'appuyant sur la recherche, qui montre que ce groupe est beaucoup plus défavorisé que d'autres groupes, le centre

justifie cette restriction dans les services à titre de programme spécial en vertu de l'article 14 du Code.

Exemple 4 : Pour les programmes de dynamique de la vie et d'orientation, le centre n'embauche que des conseillères qualifiées. Il peut le faire en vertu des dispositions de l'article 24 du Code (« emploi particulier »).

Lignes directrices pour élaborer un programme spécial

Pour un programme spécial, il faut élaborer un bon plan dans le cadre de consultations et l'accompagner de sa raison d'être, de données complémentaires, des critères d'admissibilité et de la méthode d'évaluation. Une fois ces éléments en place, un programme sera peut-être moins susceptible de faire l'objet de contestations judiciaires de la part de personnes qui pensent qu'il est discriminatoire en vertu de la partie 1 du *Code*, et pourra être mieux défendu à titre de « programme spécial », le cas échéant.

Les locateurs, les fournisseurs de services et d'autres organismes peuvent démarrer leur propre programme spécial. Ils n'ont pas besoin d'obtenir une approbation spéciale ou préalable de la CODP.

Consultation

Toujours consulter les personnes que le programme spécial prévu peut toucher, soit les personnes et les groupes cibles, les syndicats ou les associations d'employés, les associations de locataires, les utilisateurs de services ou les organismes communautaires. Voici ce qu'il faut garder à l'esprit lors de l'élaboration d'un plan.

Établir la raison d'être du programme

On entend tout simplement par raison d'être d'un programme spécial la raison pour laquelle il est créé. La raison d'être sert de principe sur lequel repose la conception du reste du programme, ce qui facilite l'élaboration des critères d'admissibilité et une évaluation valable du programme une fois qu'il a démarré. De plus, une raison d'être précise permet aux utilisateurs du programme de mieux comprendre ce dernier.

Une raison d'être :

- précisera qui tirera parti du programme;
- expliquera pourquoi on pense que la clientèle cible pâtit d'un préjudice, d'un désavantage économique, d'inégalité ou de discrimination. Les preuves doivent être objectives et pas subjectives, et ne pas se fonder sur des impressions personnelles. Ne pas oublier qu'il doit y avoir un vrai problème et des preuves montrant que celui-ci existe. Il y a souvent des recherches facilement accessibles, comme les données du recensement, qui aident

- à définir le problème. Il peut arriver qu'une collecte de données s'impose.
- expliquera comment et pourquoi le programme devrait atténuer le préjudice, le désavantage économique, l'inégalité ou la discrimination, y compris les avantages, les buts, le calendrier et les résultats attendus;
- indiquera la durée prévue du programme.

Exemple : Des études ayant montré que les personnes d'origine sud-asiatique à faible revenu éprouvent des difficultés à avoir accès au système juridique, le gouvernement crée et finance une clinique d'aide juridique pour offrir gratuitement à ce groupe des conseils et une représentation juridiques. L'une des raisons d'être possibles de ce programme est d'aider ce groupe à obtenir plus facilement une représentation juridique par suite de leur désavantage dans le système juridique.

Une raison d'être précise aide un organisme à fixer les objectifs du programme et les critères qui serviront à évaluer les progrès réalisés et à savoir quand les objectifs ont été atteints (voir la partie intitulée *Évaluation d'un programme spécial*).

Collecte de données

En règle générale, l'utilisation à titre de critères de questions liées à des motifs illicites pour offrir un emploi, des services, un logement, des contrats ou une adhésion à des associations professionnelles est jugée discriminatoire en vertu de la partie 1 du *Code*. Toutefois, le *Code* autorise la collecte de données pour surveiller, évaluer et éliminer la discrimination systémique ou d'autres formes de discrimination.

La collecte de données qualitatives ou quantitatives est une bonne façon de déterminer si un programme spécial est nécessaire. Des données peuvent être recueillies pour voir si certains groupes sont sous-représentés ou s'il existe d'autres formes de préjudice, d'inégalité ou de désavantage.

Exemple : Avant d'augmenter son personnel ou d'embaucher de nouveaux employés, un employeur effectue un sondage en milieu de travail pour voir si sa main-d'œuvre reflète la collectivité qu'il dessert. Il demande aux employés de se définir selon leur sexe, race, handicap, croyance, etc. et de soumettre les renseignements de façon anonyme. D'après les résultats, l'entreprise s'efforce de recruter davantage de femmes à des postes de gestion.

Un organisme voudra peut-être recueillir de temps en temps des données pour évaluer les résultats des programmes spéciaux, ce qui l'aidera à décider s'il doit élargir le programme, disqualifier les personnes qui n'en ont plus besoin ou abandonner le programme une fois que les objectifs en matière d'équité ont été atteints.

Exemple : Un organisme crée un programme spécial d'une durée de quatre en vue d'offrir un logement à des sans-abri ayant une déficience mentale ou des problèmes de toxicomanie. Des données sont recueillies pendant la durée et à la fin du programme pour déterminer si la qualité de vie, les perspectives d'emploi et de bénévolat, ainsi que l'état de santé physique et mental des pensionnaires se sont améliorés. D'après les résultats, l'organisme modifie ses objectifs en poursuivant le programme et en offrant du soutien supplémentaire aux clients masculins âgés.

Un organisme pourra aussi rassembler des données pour étudier si ses méthodes d'emploi et de services sont équitables, ou régler un problème connu dans l'organisme ou dans le secteur. Une collecte de données effectuée à ces fins aide les organismes à cerner ou à éliminer de possibles violations au *Code*.

Exemple : Un conseil scolaire est au courant des recherches effectuées dans d'autres compétences et montrant l'effet négatif que les politiques en matière de discipline visant à assurer la sécurité dans les écoles ont sur les élèves racisés et les élèves ayant un handicap. Les parents de certains élèves appartenant à ces groupes ont fait part au conseil scolaire de leurs préoccupations, à savoir que les mesures disciplinaires prises contre leurs enfants sont inappropriées. Le conseil scolaire veut savoir s'il s'agit d'un problème systémique. Il élabore un programme de collecte de données pour connaître la race et le handicap des élèves ainsi que la nature de l'infraction et le genre de mesure disciplinaire prise et déterminer ainsi si des traitements discriminatoires existent.

Le *Code* ne prévoit pas la manière de recueillir des données. Toutefois, il existe quelques bonnes méthodes pour identifier les groupes dans un organisme ou ceux dont l'organisme s'occupe :

- questionnaires d'auto-identification;
- recours à un(e) employé(e) dûment formé(e) ou à un/une spécialiste de l'extérieur pour consigner des données par le biais de l'observation;
- recours à une conseillère ou un conseiller ou à un spécialiste externes pour rassembler des données.

En général, les questionnaires d'auto-identification anonymes ou à participation volontaire sont une bonne façon de recueillir des renseignements, mais les organismes devraient choisir la méthode qui leur convient le mieux.

Dans le cadre d'une collecte de données, il faut toujours tenir compte de la protection de la vie privée et de la dignité. Les organismes assujettis aux lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée doivent veiller à ce que la méthode qu'ils choisissent soit conforme aux lois pertinentes³. Les organismes doivent

³ La législation relative à la protection de la vie privée applicable comprend la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la*

recueillir des données selon une méthode qui respecte la vie privée et la dignité et élaborer des politiques internes sur la protection de la vie privée. Afin de tenir compte des préoccupations que suscitent la protection de la vie privée et la confidentialité, il faudra peut-être aux organismes assurer l'anonymat. Les fournisseurs de services, les employeurs, les locateurs et d'autres organes responsables doivent consulter les collectivités concernées à propos de l'utilité de la collecte de données et de la méthodologie pertinente à y appliquer.

Il faut toujours indiquer aux participants pourquoi les données sont recueillies, comment elles seront utilisées, les avantages qu'il y a pour eux à participer à la collecte et les mesures qui seront prises en ce qui concerne la protection de la vie privée et la confidentialité pour protéger leurs renseignements. Les données recueillies dans le cadre de programmes spéciaux doivent uniquement servir aux fins de ces programmes.

Pour des renseignements détaillés, veuillez consulter la publication de la CODP intitulée *Comptez-moi! Collecte de données relatives aux droits de la personne* sur le site Web de la Commission à www.ohrc.on.ca.

Critères d'admissibilité

La raison d'être d'un programme spécial orientera l'admissibilité à ce dernier. Comme mentionné précédemment, les critères des programmes spéciaux ne doivent se rapporter qu'à l'objet de ces derniers et ne peuvent pas exercer une discrimination fondée sur d'autres motifs du *Code*.

Des critères étroits limitent fortement l'éventail des personnes qui peuvent profiter du programme. Ils peuvent mettre en échec la raison d'être du programme en excluant les personnes que celui-ci est censé aider. En revanche, des critères trop larges peuvent ouvrir la porte à la prestation d'avantages à des personnes qui n'en ont pas besoin.

Exemple : Selon des études, les personnes d'origine sud-asiatique à faible revenu éprouvent des difficultés à avoir accès au système juridique. Le gouvernement finance une clinique d'aide juridique pour offrir gratuitement à ce groupe des conseils et une représentation juridiques.

Critères trop larges : En décidant qui peut utiliser ses services, la clinique d'aide juridique se donne la possibilité d'aider toutes les personnes d'origine sud-asiatique. De tels critères auraient toutefois une portée trop large, car ils permettraient à des personnes ayant un revenu moyen ou élevé

protection de la vie privée de l'Ontario ou la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* du gouvernement fédéral. On peut se procurer davantage de renseignements à ce propos auprès du Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée.

de tirer parti du programme. La raison d'être du programme, qui est d'aider les personnes d'origine sud-asiatique à *faible revenu*, serait alors mise en partie en échec.

Critères trop étroits ou sans lien avec l'objet du programme : La clinique d'aide juridique pourrait seulement fournir des services aux personnes dont le revenu est inférieur à un certain montant, qui sont issues de la communauté sud-asiatique et appartiennent à une certaine religion. Ces critères seraient trop étroits, car le programme vise à aider toutes les personnes d'origine sud-asiatique à faible revenu et, en ne permettant qu'aux personnes appartenant à une religion particulière d'y être admissibles, les autres personnes d'origine sud-asiatique à faible revenu seraient laissées pour compte. En outre, le programme pourrait faire l'objet d'une contestation en vertu du *Code* pour exercer une discrimination fondée sur la croyance.

Les personnes participant à un programme spécial sont protégées contre la discrimination, comme elles le sont lorsqu'elles reçoivent un service qui ne fait pas partie d'un programme spécial. Les règles ou les restrictions s'appliquant aux personnes participant au programme spécial ne doivent pas désavantager des personnes en fonction de motifs du *Code*.

Les ressources des programmes spéciaux sont souvent restreintes. On pourrait être tenté de restreindre l'admissibilité pour mettre ces ressources à moins rude épreuve. Toutefois, des restrictions financières n'éliminent pas à elles seules l'obligation de justifier le lien entre l'admissibilité et la raison d'être du programme. Les ressources doivent être octroyées de façon à favoriser l'objet du programme et à se conformer à l'esprit du *Code*.

Par-dessus tout, les critères d'admissibilité doivent découler naturellement de la raison d'être du programme et se fonder sur les preuves à l'appui. Les critères qui ne se rapportent pas clairement à l'objet du programme contreviendront probablement à la partie 1 du *Code*.

De plus, même si le but d'un programme spécial est d'aider des personnes appartenant à des groupes protégés par le *Code*, il est important de faire remarquer que la participation à un programme spécial n'est pas obligatoire.

Enfin, il faut annoncer l'existence d'un programme spécial, expliquer les restrictions ou les limites d'admission et indiquer s'il s'agit d'un programme offrant des services, un emploi ou un logement.

Exemple : Les annonces d'un programme d'emploi du gouvernement destiné à des jeunes âgés de moins de 25 ans expliquent clairement aux candidats éventuels et au public que l'emploi s'inscrit dans un programme spécial visant à aider les jeunes défavorisés.

Évaluation d'un programme spécial

Il est important de surveiller un programme spécial, car cette surveillance peut aider à :

- évaluer son efficacité;
- circonscrire les possibilités d'amélioration et d'expansion;
- promouvoir la responsabilité dans l'organisme;
- légitimer les demandes de financement;
- communiquer les résultats du programme à l'organisme et à ses clients;
- obtenir l'appui de décideurs et intervenants clés.

Il se peut que l'évaluation du fonctionnement d'un programme et de sa contribution exige la collecte de données, comme expliqué précédemment.

Exemple : Un organisme de santé mentale communautaire et une banque établissent un programme spécial pour des personnes atteintes de graves problèmes de santé mentale et prestataires de l'aide sociale. Le programme les aide à ouvrir un compte bancaire sans frais. La raison d'être du programme indique que certaines personnes souffrant de problèmes de santé mentale se heurtent entre autres à des obstacles financiers pour ouvrir un compte bancaire normal, ce qui contribue à leur isolement social.

Le programme spécial vise à aider les personnes ayant des problèmes de santé mentale en améliorant l'accès à des services bancaires. Les organismes établissent des critères pour atteindre cet objectif et se fixent un nombre minimum de participants à atteindre. Ils prévoient également demander aux participants s'ils ont l'impression d'être davantage à l'abri financièrement et de mieux maîtriser leur situation financière.

Les organismes utilisent des données qualitatives et quantitatives pour évaluer le programme. Ils découvrent que les participants ont augmenté leur revenu, sont en mesure d'acheter plus de provisions, gèrent mieux le paiement de leurs factures et ont l'impression d'appartenir à la collectivité. D'après ces renseignements, les organismes décident que le programme a atteint son objectif et ils envisagent de l'étendre à d'autres régions.

Répondre aux préoccupations relatives aux programmes spéciaux

Un programme spécial se conforme aux valeurs du *Code* s'il répond aux critères décrits ci-dessus. Toutefois, la décision d'un organisme d'établir un programme spécial peut faire naître certaines questions et préoccupations. L'une des questions qu'un organisme peut se voir poser est la suivante : « *Le programme spécial entraînera-t-il une « discrimination à rebours », c'est-à-dire que moins de personnes qualifiées auront un emploi ou recevront une aide? »*

Il est courant que les programmes spéciaux se heurtent à une résistance, la perception étant qu'ils se contentent simplement de changer qui fait l'objet de discrimination. Les programmes spéciaux doivent répondre à un besoin avéré et à un désavantage réel. La discrimination systémique est souvent cachée; les personnes appartenant à des groupes traditionnellement défavorisés (p.ex., les personnes appartenant à un groupe racisé, les femmes et les personnes handicapées) ne sont souvent pas en mesure de jouir des mêmes possibilités que d'autres personnes. Les programmes spéciaux aident à rendre la situation plus équitable.

Les organismes doivent énoncer l'objet et les buts d'un programme spécial et indiquer la façon dont les processus, comme l'embauchage et l'avancement, seront dûment explicités et se fonderont sur le mérite. Afin d'encourager des actions de soutien, il est possible que les organismes aient à inviter des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme à poser des questions et à faire des commentaires.

Un conseil scolaire a rassemblé des données et s'est rendu compte qu'il comptait très peu d'enseignantes et enseignants des Premières Nations, Métis et Inuits par rapport à la population étudiante. Il crée alors un programme d'équité en matière d'emploi pour se doter d'un vaste bassin de candidats autochtones, qu'il pourra embaucher pour combler les postes vacants. Lors de l'élaboration du programme, il consulte de nombreux groupes différents, y compris des syndicats, des ordres des enseignantes et enseignants, des parents, le personnel et des personnes dans les collectivités locales autochtones et non autochtones. Il se donne des objectifs précis à court et à long terme pour augmenter la représentation des Autochtones. Lors des réunions du conseil scolaire et dans son rapport annuel, il fait des mises à jour sur les progrès réalisés dans le cadre du programme.

Autre question qu'un organisme peut se voir poser: « *Un programme spécial peut-il être conçu pour certaines personnes appartenant à un groupe protégé par le Code, et pas pour d'autres?* »

Oui. Les programmes spéciaux doivent être conçus pour répondre aux besoins spécifiques et immédiats de groupes particuliers. Il se peut qu'un programme soit particulièrement nécessaire dans un certain contexte. Selon les besoins des personnes qu'il tente de servir, un organisme a le droit de choisir quel programme spécial marchera le mieux, ce qui peut vouloir dire concevoir un programme à l'intention de seulement *quelques* personnes dans un groupe déjà marginalisé et protégé par le *Code*.

Exemple : Un centre communautaire offrant des services à des gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres (GLBT) souhaite établir un groupe de soutien à l'intention des bisexuels et des personnes remettant en question leur sexualité pour parler de la question de la biphobie (la peur irrationnelle

des bisexuels). Le centre communautaire répond ainsi aux inquiétudes exprimées par ses clients bisexuels, à savoir qu'ils se sentent invisibles et se heurtent à des stéréotypes dans les communautés hétérosexuelle et GLBT.

Comme mentionné précédemment, des preuves et la raison d'être du programme doivent appuyer les restrictions d'admission au programme. Les programmes spéciaux ne peuvent pas tenir à l'écart des personnes d'un groupe qui pourraient tirer profit du programme sans raison.

Un organisme peut surmonter les objections dont font l'objet les programmes spéciaux en suivant les recommandations du présent guide : établir une bonne raison d'être, fournir des données probantes sur un problème, fixer des exigences qui n'excluent pas inutilement des personnes et vérifier dans quelle mesure le programme marche. Les organismes doivent communiquer clairement la raison d'être, expliquer les avantages et faire des mises à jour sur les progrès accomplis.

Lignes directrices pour élaborer un programme spécial — Liste de vérification

Les renseignements ci-dessous visent à vous aider à comprendre les programmes spéciaux et certains des critères requis pour qu'un programme soit admis en vertu de l'article 14 du Code. Il est important de connaître cette information avant de planifier et de commencer un programme spécial. Dans le doute, demandez un avis juridique. Voici une liste de vérification pour vous aider.

Raison d'être du programme

- Le groupe ou les groupes cibles qui sont censés tirer parti du programme sont circonscrits.
- Le problème que rencontre le groupe cible est défini.
- Le problème est lié à un préjudice, un désavantage économique, la discrimination ou à l'atteinte de l'égalité des chances pour le groupe cible.
- Il existe des données probantes sur le problème.
- Les objectifs du programme ont été déterminés.
- Les avantages qu'offre le programme visent à aider à régler le problème défini et à atteindre les objectifs.
- Le programme a été conçu pour aider les groupes défavorisés au-delà de l'obligation de l'organisme de prendre des mesures d'adaptation en vertu du *Code*
- La durée prévue du programme a été établie, le cas échéant.

Collecte de données

- Une méthode pour avoir accès aux données existantes ou recueillir les nouvelles données nécessaires à l'établissement de la raison d'être du programme et un système de surveillance et d'évaluation régulier ont été élaborés.
- Toutes les collectes de données nécessaires ont été effectuées, en tenant compte de la question de l'anonymat et de la confidentialité.
- Le mode de collecte des données est conforme aux exigences pertinentes de l'organisme en matière de protection de la vie privée et aux lois pertinentes.

Conditions d'admissibilité

- Des critères d'admissibilité précis pour les personnes qui peuvent tirer profit du programme ont été définis.
- Toutes les conditions d'admissibilité, en particulier celles fondées sur des motifs illicites, se rapportent directement à la raison d'être du programme.

- Les critères d'admissibilité ne sont pas trop larges (ne comprennent pas les groupes qui ne sont pas censés tirer parti du programme).
- Les conditions d'admissibilité ne sont pas trop étroites (n'empêchent pas les personnes censées tirer parti du programme de se qualifier).
- Les critères se rapportent directement à la raison d'être du programme, sans égard aux limitations des coûts.
- Le programme n'exerce pas de discrimination contre les participants, d'une manière intentionnelle ou pas.
- Une façon d'annoncer les critères d'admissibilité aux intervenants voulus a été mise en place.

Évaluation du programme

- Un système pour évaluer l'efficacité du programme a été élaboré.
- Les données nécessaires à l'évaluation des objectifs du programme ont été définies.
- Des façons de modifier le programme en regard des résultats des données recueillies ont été envisagées.
- La durée du programme a été établie ou les critères indiquant que le programme a suivi son cours ont été précisés.

Planification et consultation

- Les intervenants adéquats et la collectivité visée ont été circonscrits et consultés. Il a été tenu compte de leurs lors de la conception du programme.
- Un plan de mise en œuvre du programme se fondant sur les lignes directrices a été élaboré.
- Les stratégies en ressources humaines permanentes pour gérer le programme, comme la formation du personnel, ont été prévues.
- Le cas échéant, un plan a été élaboré pour tenir les groupes cibles, les autres employés, les clients et le public au courant des objectifs et de la mise en œuvre du programme et répondre aux préoccupations exprimées.

Article 14 du Code

Programme spécial

14. (1) Ne constitue pas une atteinte à un droit reconnu dans la partie I la mise en oeuvre d'un programme spécial destiné à alléger un préjudice ou un préjudice économique ou à aider des personnes ou des groupes défavorisés à jouir ou à essayer de jouir de chances égales, ou qui favorisera probablement l'élimination d'une atteinte à des droits reconnus dans la partie I. L.R.O. 1990, chap. H.19, par. 14 (1).

Présentation d'une requête à la Commission

(2) Toute personne peut présenter une requête à la Commission pour faire désigner un programme comme programme spécial pour l'application du paragraphe (1). 2006, chap. 30, art. 1.

Désignation faite par la Commission

(3) Sur réception d'une requête, la Commission peut :

- a) soit désigner le programme comme programme spécial si elle estime qu'il satisfait aux exigences du paragraphe (1);
- b) soit désigner le programme comme programme spécial à la condition que celui-ci apporte les modifications précisées dans la désignation afin de satisfaire aux exigences du paragraphe (1). 2006, chap. 30, art. 1.

Enquêtes entreprises par la Commission

(4) La Commission peut, de son propre chef, enquêter sur un ou plusieurs programmes pour déterminer s'ils sont des programmes spéciaux pour l'application du paragraphe (1). 2006, chap. 30, art. 1.

Fin de l'enquête

(5) À l'issue d'une enquête visée au paragraphe (4), la Commission peut désigner comme programme spécial tout programme faisant l'objet d'une enquête si elle estime qu'il satisfait aux exigences du paragraphe (1). 2006, chap. 30, art. 1.

Expiration de la désignation

(6) Une désignation faite en vertu du paragraphe (3) ou (5) expire cinq ans après le jour où elle est faite ou à la date antérieure que précise la Commission. 2006, chap. 30, art. 1.

Renouvellement de la désignation

(7) Si une demande de renouvellement de la désignation d'un programme comme programme spécial est présentée à la Commission avant son expiration aux termes du paragraphe (6), la Commission peut :

- a) soit renouveler la désignation si elle estime que le programme satisfait toujours aux exigences du paragraphe (1);
- b) soit renouveler la désignation à la condition que le programme apporte les modifications précisées dans la désignation afin de satisfaire aux exigences du paragraphe (1). 2006, chap. 30, art. 1.

Effet de la désignation ou non-désignation

(8) Dans une instance :

- a) d'une part, la preuve qu'un programme a été désigné comme programme spécial en vertu du présent article constitue la preuve, en l'absence de preuve contraire, que le programme est un programme spécial pour l'application du paragraphe (1);
- b) d'autre part, la preuve que la Commission a envisagée, mais a refusé de désigner un programme comme programme spécial en vertu du présent article constitue la preuve, en l'absence de preuve contraire, que le programme n'est pas un programme spécial pour l'application du paragraphe (1). 2006, chap. 30, art. 1.

Programmes de la Couronne

(9) Les paragraphes (2) à (8) ne s'appliquent pas à un programme mis en oeuvre par la Couronne ou un de ses organismes. 2006, chap. 30, art. 1.

Conclusion du Tribunal

(10) Aux fins d'une instance dont il est saisi, le Tribunal peut conclure qu'un programme satisfait aux exigences d'un programme spécial aux termes du paragraphe (1), même si la Commission ne l'a pas désigné comme programme spécial en vertu du présent article, sous réserve de l'alinéa (8) b). 2006, chap. 30, art. 1.

Objet des politiques de la CODP

L'article 30 du Code des droits de la personne de l'Ontario (le *Code*) autorise la Commission ontarienne des droits de la personne de l'Ontario (CODP) à préparer, approuver et publier des politiques sur les droits de la personne pour fournir des directives quant à l'application des dispositions du *Code*⁴. Les politiques et lignes directrices de la CODP établissent des normes décrivant comment les particuliers, les employeurs, les fournisseurs de services et les décideurs doivent agir pour se conformer au *Code*. Elles sont importantes parce qu'elles représentent l'interprétation, par la CODP, du Code au moment de sa publication⁵. De plus, elles expliquent les droits énoncés dans le *Code*.

L'article 45.5 du *Code* stipule que le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario (le Tribunal) peut tenir compte des politiques approuvées par la Commission dans une instance devant lui. Lorsqu'une partie ou un intervenant à une instance en fait la demande, le Tribunal doit tenir compte de la politique de la CODP citée. Lorsqu'une politique de la Commission est pertinente pour l'objet de la requête devant le Tribunal, les parties et les intervenants sont encouragés à porter la politique à l'attention du Tribunal pour qu'il en tienne compte.

L'article 45.6 du *Code* prévoit que si le Tribunal rend une décision ou une ordonnance définitives dans le cadre d'une instance dans laquelle la Commission était une partie ou un intervenant, la Commission peut présenter une requête au Tribunal afin que celui-ci soumette un exposé de cause à la Cour divisionnaire pour qu'elle règle ce manque de cohérence.

Les politiques de la Commission sont assujetties aux décisions des cours supérieures qui interprètent le Code. Les politiques de la Commission sont prises très au sérieux par les tribunaux judiciaires et le Tribunal⁶, appliquées aux faits de la cause devant le tribunal judiciaire ou le Tribunal et citées dans les décisions de ces tribunaux⁷.

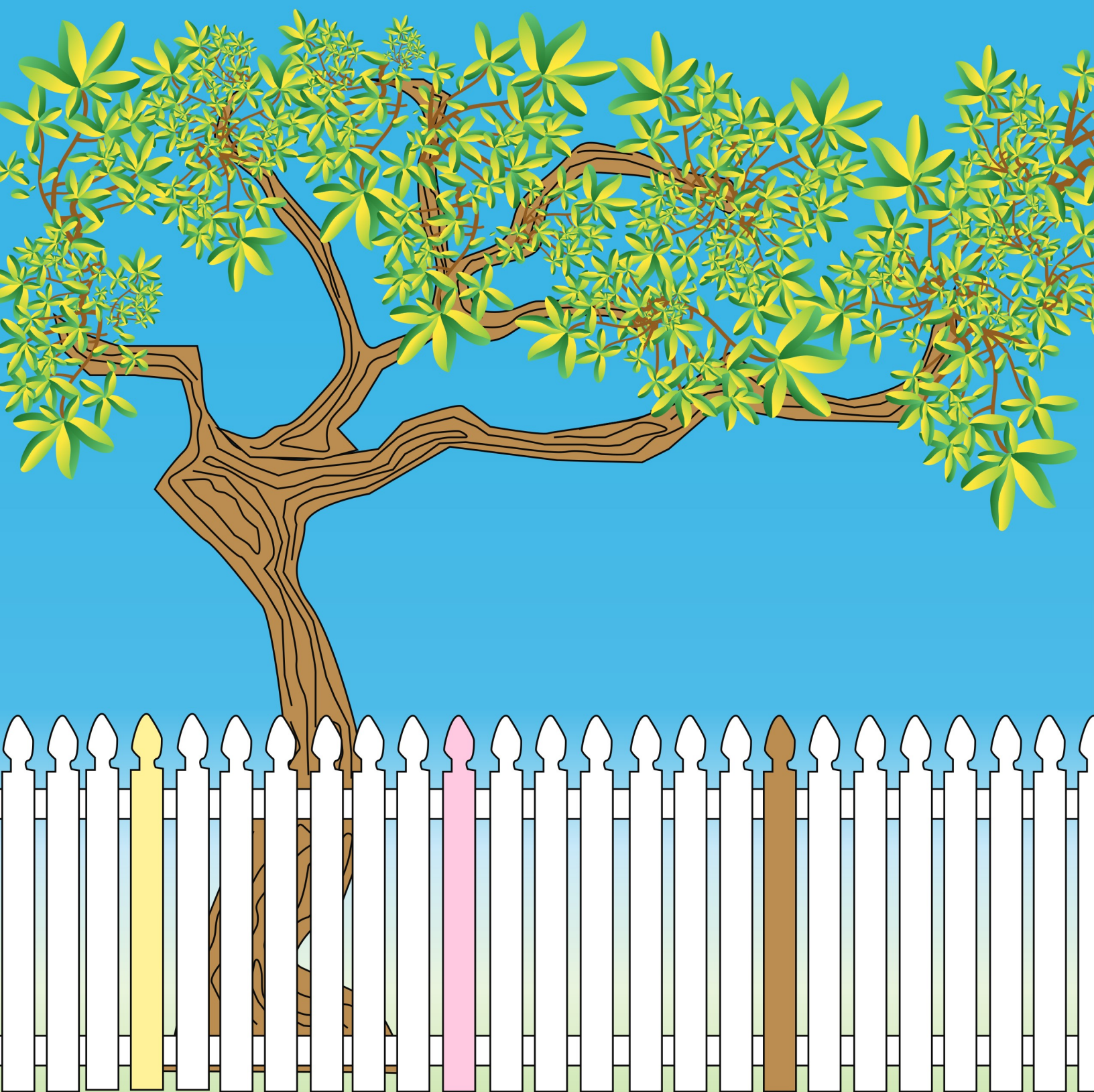
⁴ Le pouvoir de la CODP en vertu de l'article 30 du *Code* d'élaborer des politiques s'inscrit dans le cadre de sa responsabilité générale, prévue à l'article 29, de promouvoir et de faire progresser le respect des droits de la personne en Ontario, de protéger ces droits en Ontario et d'éliminer les pratiques discriminatoires.

⁵ La jurisprudence, les modifications législatives et les changements de position de la CODP sur ses propres politiques qui ont eu lieu après la date de publication du présent document ne seront pas reflétés dans le document. Pour plus d'information, communiquez avec la Commission ontarienne des droits de la personne.

⁶ Dans l'arrêt *Quesnel c. London Educational Health Centre* (1995), 28 C.H.R.R. D/474 au par. 53 (Ont. Bd. Inq.), le tribunal a appliqué la décision de la Cour suprême des États-Unis dans l'arrêt *Griggs v. Duke Power Co.*, 401 U.S. 424 (4th Cir. 1971), pour conclure que les énoncés de politique de la CODP devraient bénéficier d'une « grande déférence », si elles sont compatibles avec les valeurs du Code et si leur élaboration est compatible avec l'historique législatif du *Code* lui-même. Cette dernière exigence a été interprétée comme signifiant qu'un processus de consultation publique doit faire partie intégrante du processus d'élaboration des politiques.

⁷ Récemment, la Cour de justice supérieure de l'Ontario a cité in extenso des extraits des travaux publiés de la CODP dans le domaine de la retraite obligatoire et a déclaré que les efforts de la CODP avaient apporté « d'énormes changements » dans l'attitude face à la

retraite obligatoire en Ontario. Les travaux de la CODP sur la retraite obligatoire ont sensibilisé le public à cette question et ont, en partie, abouti à la décision du gouvernement de l'Ontario d'adopter une loi modifiant le *Code* pour interdire la discrimination fondée sur l'âge en matière d'emploi après l'âge de 65 ans, sous réserve de certaines exceptions. Cette modification, qui est entrée en vigueur en décembre 2006, a rendu illégales les politiques sur la retraite obligatoire pour la plupart des employeurs en Ontario : *Assn. of Justices of the Peace of Ontario v. Ontario (Attorney General)* (2008), 92 O.R. (3d) 16, par. 45. Voir aussi la décision *Eagleson Co-Operative Homes, Inc. c. Théberge*, [2006] O.J. No. 4584 (Sup.Ct. (Div.Ct.) dans laquelle la cour a appliqué les *Politiques et directives concernant le handicap et l'obligation d'accommodement*, à : www.ohrc.on.ca/fr/resources/policies/DisabilityPolicyFRENCH.



ISBN: 978-1-4435-4500-6

La Commission a approuvé la présente politique en mars 2010

Également disponible sur Internet à www.ohrc.on.ca

Disponible sur demande dans d'autres formats accessibles

Available in English

Groupe de travail de la rectrice sur la sous-représentation des membres du corps professoral et du personnel racialisés et autochtones

COPRÉSIDENTES : SARA DIAMOND ET CAMILLE ISAACS

.....

Table des matières

RECONNAISSANCE DU TERRITOIRE
RÉSUMÉ
MANDAT DU GROUPE DE TRAVAIL ET CONTEXTE
COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL
MÉTHODOLOGIE
DONNÉES DÉCOULANT DES CONSULTATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL
Dirigeants du corps professoral et de l'enseignement
Dirigeants du personnel de l'Université et non enseignant
RÉPONSES DÉCOULANT DES CONSULTATIONS EN LIGNE, DES VISITES LIBRES ET DES RENCONTRES NON OFFICIELLES
DÉCLARATION SUR L'ÉQUITÉ
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION
CONCLUSION
TRAVAUX CITÉS

Reconnaissance du territoire

L'Université de l'EADO reconnaît les territoires ancestraux et traditionnels des Mississaugas of the New Credit, des Haudenosaunees, des Anishinaabes et des Huron-Wendats qui sont les gardiens originaux du territoire sur lequel l'Université de l'EADO fonctionne.

Résumé

Ce document présente le mandat, le contexte, l'analyse, les recommandations et le plan d'action du Groupe de travail de la rectrice sur la sous-représentation des membres du corps professoral et du personnel racialisés et autochtones. Les recommandations comprennent une déclaration sur l'équité qui énonce l'engagement de notre université envers l'équité et quatorze actions qui résultent d'une consultation approfondie et d'une analyse des meilleures pratiques.

L'objectif du plan d'action est de faire qu'à l'Université de l'EADO, la composition du personnel, du corps professoral et de l'administration représente mieux la population étudiante de notre communauté et nos réseaux internationaux. Le plan d'action fournira un environnement de travail et une culture qui encourageront l'équité et la collaboration et produiront un large éventail de connaissances culturelles et encourageront l'expression créative.

Mandat du groupe de travail et contexte

La rectrice Diamond a établi le mandat et la composition du groupe de travail en novembre 2015, en réponse à un règlement négocié au Tribunal des droits de la personne de l'Ontario (TDPO) entre le plaignant Errol Saldanha et l'Université de l'EADO. Le groupe de travail a pour

mandat d'augmenter le pourcentage d'employés racialisés et autochtones dans tous les domaines et à tous les niveaux de l'Université et, ce faisant, de chercher également à accroître la diversité dans les programmes d'études. Selon la rectrice, ce mandat se rapportait tant aux processus d'embauche qu'au maintien en poste. Le groupe de travail allait consulter les parties prenantes de l'Université, notamment la population étudiante, le corps professoral, les professeurs à temps partiel, le personnel, les gestionnaires et les diplômés, y compris M. Saldanha, et rédiger un rapport contenant des recommandations qui serviraient ensuite de base au plan d'action de l'Université. La rectrice a désigné un coprésident du corps professoral, d'abord le professeur Robert Diaz, puis la professeure Camille Isaacs.

Bien que motivé par le règlement au TDPO, le groupe de travail est une initiative bienvenue pour continuer de faire de l'Université de l'EADO un établissement plus équitable et plus diversifié, et son engagement à mettre en œuvre les appels à l'action de la Commission de vérité et de réconciliation. Le groupe de travail s'appuie sur une décennie d'actions visant à améliorer la représentation, la diversité et l'équité sous la direction du Bureau des initiatives de diversité, d'équité et de durabilité de l'Université. En 2011, l'Université a entrepris une enquête exhaustive auprès du personnel et du corps professoral pour recueillir des données sur la représentation des groupes en quête d'équité dans le cadre d'un programme permanent d'équité dans l'emploi de l'établissement. En 2009, l'Université a lancé un programme universitaire de culture visuelle autochtone (INVC) et un centre étudiant INVC, et a créé le conseil de l'éducation autochtone en 2008. En 2007, elle a nommé le premier chancelier autochtone du Canada, l'honorable James K. Bartleman. Le groupe de travail s'appuie également sur les succès obtenus dans les années 1980 à l'Université pour remédier à la sous-représentation des femmes dans le corps professoral et l'administration et aux écarts de salaire importants entre les employés masculins et féminins (Équité 2000).

En ce moment, l'Université de l'EADO révisé sa politique sur les droits de la personne, la Respectful Work & Learning Environment Policy (RWLEP). Cette activité apporte un complément à celles de premier ordre dans le monde de l'Inclusive Design Research Centre and Institute de l'Université qui établit des normes, des pratiques et des innovations technologiques favorisant l'inclusion. La constitution du groupe de travail coïncide également avec la publication de la nouvelle vision et mission de l'établissement et avec le plan d'enseignement qui mettent l'accent sur la décolonisation, l'inclusion et l'équité.

Nous présentons ce rapport à un moment important dans le milieu universitaire canadien. De nombreux établissements du pays sont aux prises avec la sous-représentation du corps professoral, du personnel et des étudiants autochtones et racialisés, et envisagent des moyens de remédier aux inégalités historiques. Le nombre de publications, de rapports et de conversations récentes qui ont lieu dans divers milieux renforce cette préoccupation. La CBC a récemment diffusé (en janvier 2017) une séquence, dans son émission *The Current*, qui portait sur l'iniquité dans le milieu universitaire canadien, en particulier pour les étudiants noirs des cycles supérieurs. Le livre à paraître, *The Equity Myth* (mai 2017) de Frances Henry et al. sera une étude complète des programmes d'équité postsecondaires à l'échelle nationale et examinera le racisme dans les universités canadiennes.

Simultanément, les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada font particulièrement de l'éducation et des établissements postsecondaires des moyens d'aller de l'avant. Voici une partie de ces appels à l'action :

« Nous demandons au gouvernement fédéral d'élaborer, de concert avec les groupes autochtones, une stratégie conjointe pour combler les écarts en matière d'éducation et d'emploi entre les Canadiens autochtones et les Canadiens non autochtones »

« Nous demandons aux établissements d'enseignement postsecondaire de créer des programmes et des diplômes collégiaux et universitaires en langues autochtones »

« Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux... de... prévoir les fonds nécessaires pour permettre aux établissements d'enseignement postsecondaire de former les enseignants sur la façon d'intégrer les méthodes d'enseignement et les connaissances autochtones dans les salles de classe »

L'Université de l'EADO reconnaît l'importance de ce rapport pour sa population étudiante qui ne se voit pas encore adéquatement reflétée dans le corps professoral et le personnel avec lesquels elle est en contact quotidiennement. Nous reconnaissons également les obstacles auxquels se heurtent les membres du corps professoral et du personnel (actuels et futurs) pour être embauchés, retenus et promus à des postes de direction. Enfin, nous profitons de l'occasion pour souligner les obligations de l'Université de l'EADO d'offrir des programmes d'études diversifiés, et ainsi refléter la communauté en général.

Aux 234 répondants qui ont pris le temps de répondre à nos sondages pour nous aider à déterminer les obstacles à l'embauche, au maintien en poste et à l'avancement, tant au niveau du corps professoral que du personnel, sachez que nous vous avons entendus et que nous avons pris vos réponses très au sérieux. Les recommandations figurant à la fin de ce rapport reflètent directement ces réponses aux sondages.

Composition du groupe de travail

Coprésidente, rectrice et vice-chancelière,
Sara Diamond

Coprésidente, professeure adjointe, Faculté des arts libéraux et des sciences,
Camille Isaacs

Ancien coprésident, professeur adjoint, Faculté des arts libéraux et des sciences,

Robert Diaz

Professeur, Faculté des arts,

Richard Fung

Professeure agrégée, Faculté des arts,

Andrea Fatona

Professeur agrégé, Faculté de design,

Patricio Davila

Professeure adjointe, Faculté des arts libéraux et des sciences,

Heather Coffey

Chaire Delaney en culture visuelle autochtone,

Ryan Rice

Vice-rectrice aux études,

Gillian Siddall

Représentante des étudiants des cycles supérieurs,

Elisha Lim

Représentante des étudiants du premier cycle,

Amanda Robertson-Hébert

Président de l'OCADFA,

Charles Reeve

Représentant du SEFPO,

Alvaro Araya

Chef, Opérations du campus,

Lance Straun

Doyen Faculté des arts,

Vladimir Spicanovic

Directrice, Ressources humaines,

Nicky Davis

Directrice, Bureau des initiatives de diversité, d'équité et de durabilité (ODESI),

Amanda Hotrum

Conseillère en programmes, liaison et droits de la personne, ODESI,

Shamina Chherawala

Méthodologie

Le groupe de travail a commencé à se réunir en janvier 2016. Il était composé de membres du corps professoral des trois facultés, de cadres supérieurs de l'enseignement, d'administrateurs, de représentants syndicaux (SEFPO et OCADFA), de représentants étudiants, du titulaire de la chaire Delaney en culture visuelle autochtone, de la vice-rectrice aux études, de la directrice des ressources humaines, de la représentante du Bureau des initiatives en matière de diversité, d'équité et de durabilité, et des coprésidentes, Sara Diamond et Camille Isaacs (Robert Diaz coprésident précédent).

Sous la direction de Robert Diaz, le groupe de travail a élaboré la méthodologie suivante, qui s'appuie principalement sur des méthodes qualitatives des sciences sociales :

- Élaborer une déclaration sur l'équité qui guidera le groupe de travail.
- Entreprendre un sondage exhaustif auprès du personnel et du corps professoral afin d'obtenir des commentaires sur les obstacles à l'embauche et au maintien en poste des membres du personnel et du corps professoral racialisés et autochtones, ainsi que sur les solutions à ces problèmes. Le sondage a été élaboré à l'aide de méthodes des sciences sociales et s'appuie sur le document *Une introduction à la politique: Guide d'élaboration des politiques et procédures en matière de droits de la personne* de la Commission ontarienne des droits de la personne, qui stipule que les organisations doivent être conscientes des obstacles systémiques auxquels se heurtent les groupes sous-représentés et chercher activement à les éliminer. Le guide

reconnait que les obstacles peuvent être officiels ou non officiels, et inclure les pratiques de l'établissement en matière de recrutement, de sélection, de rémunération, de formation, de promotion et de licenciement.

- Assurer la protection de la vie privée. Toutes les réponses au sondage sont sécurisées et anonymes, conservées à l'ODESI et présentées sous forme de données globales. Aucune réponse individuelle ne sera communiquée au corps professoral, au personnel ou aux dirigeants de l'Université de l'EADO.
- Organiser des consultations avec des membres invités de la communauté, y compris M. Saldanha.
- Organiser des heures de bureau, ouvertes à tous les membres de la communauté de l'Université de l'EADO, avec le professeur Diaz, la professeure Isaacs et le personnel de l'ODESI (comme indiqué dans l'entente de règlement) pour fournir des commentaires et des recommandations.
- Dialogues avec le comité d'organisation du plan d'enseignement pour s'assurer que les recommandations s'alignent sur ce plan.
- Dialogues avec le groupe de travail sur la vision et la mission afin de s'assurer que celles-ci englobent des perspectives sur l'équité dans l'embauche, le maintien en poste et les programmes d'études.
- Consultations des organisations syndicales de l'Université de l'EADO.
- Consultations du Sénat et du conseil d'administration.
- Recherche de sources secondaires par l'ODESI et les Ressources humaines afin de comprendre les meilleures pratiques d'autres universités.
- Conseils juridiques pour assurer la conformité avec le *Code des droits de la personne* de l'Ontario.
- Élaboration des recommandations par l'ensemble des membres du comité.

Le mandat du groupe de travail ne comprenait pas l'examen des programmes d'études. Cependant, son analyse et ses conclusions indiquent que les établissements qui ont un environnement de travail

inclusif et équitable prennent de meilleures décisions et permettent une grande diversité d'expression et d'opinion, ce qui élargit inévitablement les programmes d'études.

Données découlant des consultations du groupe de travail

Corps professoral et dirigeants de l'enseignement

Au total, 103 personnes ont participé à la consultation en ligne du corps professoral et des dirigeants universitaires, dont 18 % ont dit être racialisés ou autochtones (14 % ont choisi de ne pas répondre à cette question, ce qui peut s'expliquer par de multiples raisons)*.

Les personnes racialisées représentent 13 % du corps professoral de l'Université de l'EADO (enquête sur les effectifs de l'Université de l'EADO de 2011). Si l'on considère que plus de 50 % des étudiants de premier cycle de l'Université disent appartenir à un groupe ethno-racial autre que « blanc » (enquête NSSE 2011), notre corps professoral et nos cadres supérieurs de l'enseignement sont loin de refléter notre population étudiante.

Nous avons un nombre égal de participants masculins et féminins. La majorité des participants (35 %) se situait toutefois dans la tranche d'âge des 50-59 ans, ce qui reflète leur expérience, mais aussi le vieillissement de notre corps professoral et de notre haute administration. Nous avons eu une assez bonne représentation de toutes les facultés : Faculté des arts, 35 %; Faculté de design, 36 %; Faculté des arts libéraux et des sciences, 23 %*. Nous avons également eu une bonne représentation de toutes les catégories de travailleurs. Nous avons reçu des réponses de chargés de cours, de professeurs à contrat de durée déterminée, de professeurs titulaires et de professeurs sur la voie de la permanence. Toutefois, la plupart des répondants (73 %) n'occupaient pas un poste de direction (directeur de programmes

d'études supérieures, etc.), ce qui laisse penser qu'il s'agissait principalement de professeurs répondant à la consultation en ligne.

*Bien que le nombre total de participants soit de 104, beaucoup ont choisi de ne pas répondre à toutes les questions. Ils pouvaient « sauter » certaines questions, ou simplement indiquer « Je choisis de ne pas répondre ».

Personnel de l'université et dirigeants du secteur non enseignant

Bien qu'un grand nombre de membres du personnel non enseignant aient répondu à la consultation en ligne (131 personnes), beaucoup ont également choisi de ne pas répondre à toutes les questions. Les consultations du personnel indiquent cependant qu'un pourcentage plus élevé de participants se définissent comme racialisés ou autochtones (30 %) que dans la consultation en ligne du corps professoral et des dirigeants. Ce groupe plus important comprend également un plus grand nombre de femmes (61 %). L'âge est aussi considérablement plus jeune pour cette partie de la consultation en ligne, le plus grand pourcentage (36 %) se situant dans le groupe des 30-39 ans. Les différentes catégories professionnelles ne sont pas aussi bien représentées dans cette partie de la consultation, puisqu'une écrasante majorité (45 %) fait partie du personnel administratif ou est bibliothécaire. En revanche, les gestionnaires, les techniciens, les conseillers, les auxiliaires à l'enseignement, les modèles et autres ont été beaucoup moins nombreux à répondre. Comme ce fut le cas pour la consultation en ligne des professeurs, la majorité des participants (64 %) n'occupaient pas de poste de direction. Le groupe de travail n'a pas mené de sondage quantitatif pour déterminer la représentation du personnel et du corps professoral autochtone et racialisé dans la main-d'œuvre et mesurer les progrès réalisés par rapport à la base de référence de 2011, bien que la collecte de données fasse partie de ses recommandations.

Réponses provenant des consultations en ligne, des visites libres et des rencontres non officielles

Les commentaires des membres de la communauté ont fait état d'une série d'exemples de racisme et de préjugés systémiques dans les pratiques et les décisions en matière d'embauche et d'emploi, et de leur incidence sur le maintien en poste et l'avancement. En voici un résumé :

Obstacles au recrutement de membres du corps professoral et du personnel autochtones et racialisés

- La composition des comités d'embauche a été évoquée à plusieurs reprises comme un obstacle au recrutement en raison du manque de diversité des comités et de l'utilisation de pratiques d'embauche et de critères de sélection informels et partiels qui désavantagent les candidats racialisés et autochtones.
- L'embauche dans des communautés informelles existantes ou de « qui vous connaissez » a souvent été mentionnée comme une raison pour laquelle la composition du corps professoral se répète.
- La pratique et les critères informels d'embauche en fonction de la « culture » constituent une procuration des préjugés discriminatoires.
- Il a également été suggéré que les offres d'emploi devraient indiquer explicitement que l'Université de l'EADO recherche des candidats racialisés et autochtones.
- En plus des diplômes, le vécu et l'expérience de travail dans la communauté doivent être reconnus comme faisant partie des compétences et des qualifications.
- Nos recherches semblent manquer de portée internationale et sous-utiliser les lieux de recrutement non traditionnels.
- Perception externe d'une faible rémunération et d'un grand engagement dans le service attendu du corps professoral racialisé et autochtone.
- Les brefs délais de dépôt des candidatures

entravent le rayonnement externe et empêchent certaines personnes de postuler.

- Le manque de professeurs racialisés et autochtones dans les postes administratifs supérieurs est un facteur de dissuasion.
- Les RH ont besoin de recruter dans un bassin plus large et de faire davantage d'annonces et doivent avoir plus de fonds pour la liaison.
- Des demandes ont été faites pour que les annonces d'emploi ciblent diverses communautés et que celles-ci soient informées.
- Le fait de ne pas demander de déclarer l'ethnie ou la race dans le processus d'entrevue est considéré comme un problème, car il est alors difficile de recenser les candidats autochtones et racialisés.

Obstacles au maintien en poste des membres du corps professoral autochtones et racialisés

- Financement insuffisant pour le perfectionnement professionnel; manque d'information concernant le financement des possibilités d'avancement.
- Manque de temps à consacrer au développement de la carrière en raison des services à fournir et des lourdes charges de travail.
- Traitement différentiel, manque de soutien aux initiatives d'équité du corps professoral.
- Il ne semble pas y avoir de méthode systématique d'attribution des allègements de charges de cours.
- Cloisonnement des facultés et manque de possibilités de collaboration et de discussion entre les programmes ou entre les facultés pour atténuer le sentiment d'isolement.
- Manque de mentorat.
- Manque d'informations; mauvaises communications.
- Formation inadéquate des gestionnaires pour aborder les questions de racisme.
- Manque de possibilités de création de communautés et de réseaux.
- Dépendance excessive et surcharge de travail d'un nombre limité de personnes racialisées et autochtones, en raison du besoin de

représentation de la « diversité » dans les comités. Nécessité d'une représentation de la « diversité » au sein des comités et de la gouvernance.

- Les évaluations du rendement manquent de cohérence.
- Perception selon laquelle les personnes racialisées sont surreprésentées dans des postes contractuels sans possibilité d'avancement vers un emploi sûr.
- Les répondants à l'enquête ont noté le besoin d'emplois plus permanents, de plans de perfectionnement et d'objectifs, et de salaires adaptés.

Obstacles aux possibilités de leadership pour le corps professoral et le personnel

- Pas assez de diversité dans les postes de direction existants, perception que les candidats racialisés et autochtones ne sont pas les bienvenus à ces postes.
- La charge de travail déjà lourde du corps professoral et du personnel fait qu'il est difficile d'entreprendre des activités d'avancement supplémentaires.
- Le perfectionnement professionnel et le mentorat sont inadéquats pour préparer à l'avancement.

Déclaration de l'Université de l'EADO sur l'équité

L'Université de l'EADO reconnaît qu'un engagement envers les principes d'équité exige de se préoccuper des façons complexes, systémiques et souvent profondément ancrées dont les systèmes et les pratiques excluent les communautés sous-représentées de façon disproportionnée. Ces groupes comprennent, entre autres, les Autochtones, les femmes, les personnes racialisées, les personnes handicapées, les lesbiennes, les gays, les bisexuels, les transgenres, les queers, les intersexués et les personnes bi-spirituelles. L'Université de l'EADO veut donc promouvoir les principes d'équité en donnant la priorité à l'allocation équitable des ressources dans l'ensemble de l'établissement et en créant un environnement positif et inclusif pour toutes ses communautés et tous ses groupes.

En tant qu'établissement axé sur l'art, le design, les médias numériques et les activités savantes connexes, l'Université de l'EADO reconnaît la valeur profonde et essentielle que la diversité apporte à la création, à la réception et à la circulation des pratiques et des discours créatifs.

Elle comprend que la valorisation de diverses pratiques créatives et formes de connaissances est essentielle à sa mission et à sa vision de base, et qu'elle les enrichit.

L'Université comprend que l'avancement de l'équité va au-delà de la représentation numérique des communautés sous-représentées, ou de l'inclusion des groupes sous-représentés afin d'atteindre la diversité. Une approche plus engagée de l'équité exige plutôt de mettre en œuvre et d'évaluer des mesures ou des politiques précises qui reconnaissent, abordent et corrigent l'exclusion des groupes sous-représentés des établissements d'enseignement supérieur en particulier, et du secteur de l'art et du design en général. Pour la population étudiante, cela inclut de créer des possibilités pour les étudiants sous-représentés de participer à des programmes éducatifs qui peuvent combler les lacunes dans leur réussite et leurs accomplissements. Pour les employés, il s'agit de créer et de mettre en œuvre des politiques qui permettent au corps professoral et au personnel traditionnellement sous-représentés d'avoir un accès égal à l'emploi, aux possibilités de perfectionnement professionnel et aux ressources de l'établissement. Pour le conseil d'administration, la représentation équitable garantit que des points de vue diversifiés et des pratiques équitables feront partie de la gouvernance de l'Université.

L'Université de l'EADO encourage la représentation, la participation et le leadership équitables des communautés sous-représentées dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des facultés et des programmes de l'établissement et dans l'ensemble de celui-ci. En visant l'équité dans tous les aspects de l'enseignement, de la recherche et de l'engagement

communautaire, l'Université soutient une gamme de formes de connaissances, de genres et de pratiques, y compris celles produites par les communautés en quête d'équité.

Plan d'action de l'Université

Le groupe de travail a entrepris de combiner ses recommandations à un plan d'action qui comprend des objectifs à court terme (jusqu'à 5 ans) et à long terme (jusqu'à 10 ans).

1.

L'Université de l'EADO appliquera le programme spécial suivant¹ en vertu de l'article 14 du *Code des droits de la personne* de l'Ontario dans tous les futurs concours pour les postes de professeurs permanents, d'administrateurs universitaires, de gestionnaires, de bibliothécaires et de personnel administratif et confidentiel : « Afin d'atténuer la sous-représentation des membres racialisés et autochtones du corps professoral permanent et des administrateurs universitaires [ou des gestionnaires, des bibliothécaires, du personnel administratif et confidentiel], la priorité sera accordée aux personnes racialisées et autochtones qualifiées qui se définissent comme telles dans le processus de candidature. Cette initiative est un programme spécial en vertu du Code des droits de la personne de l'Ontario ». L'Université de l'EADO peut également préciser que seuls les candidats autochtones ou racialisés peuvent participer à des concours visant à accroître la représentation de ces groupes dans le cadre d'un programme spécial. Le Bureau des initiatives en matière de diversité, d'équité et de durabilité continuera de donner des conseils sur les domaines de sous-représentation nécessitant des programmes spéciaux.

2.

À court terme (5 ans), nous recommandons la mise en place d'un système solide de collecte et d'analyse des données sur la main-d'œuvre et la population étudiante. Le système de collecte de données sur

la main-d'œuvre devrait saisir les données relatives au recrutement, à l'embauche, à la promotion et au maintien en poste, et avoir la fonctionnalité nécessaire pour comparer la représentation de la main-d'œuvre aux données du recensement, ainsi que la représentation des étudiants, par programme et/ou département.

a) Les données devraient être contrôlées conjointement par l'ODESI, les Ressources humaines (données sur les employés) et le vice-rectorat aux études, Étudiants et International (données sur les étudiants)

b) L'Université de l'EADO devrait mener un sondage à l'échelle du campus au cours de la prochaine année afin de recueillir des données actualisées sur la main-d'œuvre qui pourront être comparées aux données démographiques sur la main-d'œuvre de 2011.

c) Les doyens et les gestionnaires administratifs devront fixer des objectifs numériques pour leurs programmes/départements respectifs. L'ODESI et les Ressources humaines apporteront du soutien pour l'établissement d'objectifs à court terme.

3.

À long terme (10 ans), nous recommandons que l'effectif du corps professoral et du personnel reflète celui de notre population étudiante.

4.

Pour soutenir l'équité dans l'emploi dans tout l'établissement, nous recommandons que les facultés et les gestionnaires administratifs créent des plans départementaux d'équité dans l'emploi, un processus qui permettra d'évaluer les progrès chaque année et de les transmettre au comité de l'équité dans l'éducation et l'emploi.

a) Les données et les progrès, y compris les termes non numériques (formation), seront pris en compte, et donneront lieu à un rapport à la communauté.

5.

Nous recommandons qu'un administrateur de l'équité dans l'emploi soit embauché pour mettre en œuvre des initiatives d'équité dans l'emploi, notamment :

- a) Élaborer des politiques et procédures pertinentes
- b) Coordonner et animer de la formation
- c) Analyser des données sur le suivi des candidats et la représentation de la main-d'œuvre et produire des rapports
- d) Conseiller les gestionnaires de l'enseignement et administratifs et les présidents des comités d'embauche sur les mesures d'équité dans l'emploi.

6.

Nous recommandons qu'un groupe formé de professeurs et d'employés soit créé pour représenter l'équité dans l'emploi dans tous les comités d'embauche, les comités d'évaluation par les pairs (professeurs) et les comités d'évaluation du rendement et des emplois (administrateurs).

- a) Le groupe recevrait une formation sur les pratiques équitables dans l'embauche, ainsi que sur la prévention et le traitement du racisme individuel, institutionnel et systémique. Tous les gestionnaires de l'enseignement et administratifs, les directeurs d'unité, les directeurs de programmes d'études supérieures et le personnel des ressources humaines doivent aussi suivre cette formation.

7.

Nous recommandons que toutes les annonces d'emploi, ainsi que la page Web de l'Université de l'EADO reflètent les engagements de l'établissement en matière d'équité et ses programmes spéciaux pour l'embauche créés en vertu de l'article 14 du Code. De plus, l'équité doit être intégrée dans toutes les annonces d'emploi et reflétée dans les qualifications, les expériences, etc.

- a) Nous recommandons également que les annonces d'emploi soient approuvées par l'administrateur de l'équité dans l'emploi avant d'être affichées, et qu'elles soient affichées plus largement.

- b) Il faudrait souligner dans les stratégies de liaison et dans les annonces la priorité accordée aux groupes visés par l'équité dans les activités de recrutement.

8.

Nous recommandons qu'un processus de suivi numérique des candidats soit mis en œuvre pour suivre la diversité du bassin de candidats, et que ces données soient utilisées pour relever et éliminer les obstacles à chaque étape du processus de recrutement et de sélection.

9.

Nous recommandons que les participants au recrutement et à la sélection des employés au nom de l'Université de l'EADO reçoivent une formation sur les pratiques exemplaires en matière d'embauche équitable, sur la politique universitaire et la loi en ce qui concerne le recrutement et la sélection.

- a) Au besoin, il faudrait ajouter des membres externes aux comités d'embauche afin d'assurer une expertise appropriée.

10.

Nous recommandons que les candidats qualifiés racialisés et/ou autochtones fassent partie de toutes les listes restreintes.

- a) Pour y parvenir, nous recommandons d'élargir les listes restreintes à cinq ou six candidats.

- b) Afin que les listes restreintes soient diversifiées, nous recommandons que le vice-rectorat à l'administration et/ou les gestionnaires de l'embauche aient les moyens de renvoyer les listes restreintes au comité d'embauche concerné si elles ne répondent pas aux critères de priorisation.

11.

Nous recommandons qu'un administrateur des services aux Autochtones soit nommé et dispose d'un financement permanent établi non seulement par les différents niveaux de gouvernement, mais aussi par l'Université de l'EADO.

a) Nous sommes conscients que le plan d'enseignement proposé prône la création d'un poste pour traiter cette question et nous soutenons cette proposition.

12.

Nous recommandons la création d'un salon permanent pour le corps professoral et le personnel, qui servirait à plusieurs fins : il donnerait au corps professoral et au personnel un endroit pour se rencontrer librement et constituerait un lieu communautaire, de collaboration et d'échange de nouvelles connaissances. Il pourrait être utilisé pour divers événements sociaux, mais il pourrait aussi abriter des services pour le corps professoral et le personnel, comme un soutien en matière de santé et de bien-être, et des informations sur le logement.

a) Nous sommes conscients que cette initiative est déjà envisagée dans le cadre des rénovations du Creative City Campus et nous soutenons ce plan, et recommandons la création d'un espace provisoire.

13.

Nous recommandons la mise en place d'un processus de mentorat officiel.

a) Conscients de la quantité disproportionnée de mentorat à laquelle recourent les professeurs racialisés et autochtones actuels, nous recommandons que le travail de mentorat soit reconnu en termes de service des professeurs et qu'un mécanisme parallèle soit mis en place pour le personnel administratif.

b) Il doit également y avoir moins de précarité pour assurer un mentorat plus fort.

14.

Nous recommandons et encourageons la direction et les syndicats à travailler ensemble pour apporter les changements appropriés aux conventions collectives afin de concrétiser ces recommandations.

Conclusion

Alors que nous mettons ces recommandations en œuvre, nous aimerions emprunter une phrase de l'influent ouvrage de Sara Ahmed, *On Being Included : Racism and Diversity in Institutional Life* : « *What does diversity do?* » (Introduction). À cela, nous aimerions ajouter : « *Que peuvent faire ces recommandations?* ». Il était très important pour les membres du groupe de travail de ne pas simplement créer un autre document de politique, mais de produire un ensemble de recommandations avec des résultats mesurables, en d'autres termes, un plan d'action. À cette fin, les recommandations comportent de nombreuses mesures et réponses. Nous voulons non seulement augmenter le nombre de professeurs et d'employés racialisés et autochtones, mais aussi disposer des données pertinentes pour juger si nous atteignons nos objectifs. À ce titre, des mesures sont déjà en place pour mener une enquête démographique auprès de notre population étudiante, de notre corps professoral et de notre personnel afin de veiller à ce qu'ils reflètent les uns dans les autres. Nous voulons non seulement avoir un autre énoncé d'équité, mais aussi que ce soit un processus actif. À ce titre, nous proposons que toutes les facultés et tous les services administratifs rédigent des plans d'équité dans l'emploi propres à leur domaine, où les progrès seront évalués chaque année et surveillés par le Comité de l'équité dans l'emploi et l'éducation de l'Université de l'EADO, un comité consultatif de la rectrice. D'autres initiatives, comme le salon des professeurs et du personnel ou la nomination d'un administrateur des services aux Autochtones, sont en cours.

La réponse de Mme Ahmed à la question ci-dessus est en partie la suivante : « La question de savoir ce que fait la diversité est aussi, alors, une question de savoir où va la diversité (et où elle ne va pas) ainsi que dans qui et dans quoi elle se trouve (ainsi que dans qui ou

dans quoi elle n'est pas) » (« Introduction »). La question de la diversité et de l'équité à l'Université de l'EADO est donc, en partie, où ce document et les recommandations « vont ». Les membres du groupe de travail sont bien conscients qu'il est important que ce rapport ne languisse pas sur une étagère. La diversité et l'équité doivent être intégrées à tous les niveaux de l'établissement : des pratiques administratives à l'embauche du personnel, en passant par les facultés, les programmes d'études et les priorités de recherche établies. Le nouveau plan d'enseignement de l'Université de l'EADO intitulé : *A Transformative Student Experience* (Une expérience étudiante transformatrice) place la vérité et la réconciliation ainsi que la diversité et l'équité en tête de ses priorités. Comme l'attestent le plan d'enseignement et le présent document, la diversité et l'équité ne sont pas des problèmes qui concernent uniquement les membres du corps professoral et du personnel, mais l'établissement dans son ensemble. Il est important que nous, en tant qu'établissement, reconnaissons les endroits où nous avons créé ou permis l'existence d'obstacles qui ont limité l'embauche, le maintien en poste et l'avancement des membres du corps professoral et du personnel racialisés et autochtones. Nous devons faire le travail difficile pour éliminer ces obstacles.

Notre mandat était d'augmenter le pourcentage d'employés racialisés et autochtones dans tous les domaines et à tous les niveaux de l'Université par des mesures d'embauche et de maintien en poste. Cela ne peut se faire d'ici notre objectif à long terme de 2027 que si la diversité « va » (pour reprendre l'expression de Mme Ahmed) dans tous les secteurs de l'Université et devient une pierre angulaire de la façon dont l'Université de l'EADO se définit. Notre réussite conduira à un établissement qui incarne, défend et célèbre véritablement les cultures complexes et diverses de notre siècle. Nous souhaitons que ce rapport soit l'un des éléments constitutifs de cette transformation.

.....

TRAVAUX CITÉS

- Ahmed, Sara. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham, NC : Duke University Press, 2012.
- Henry, Frances, E. Dua, C. James, A. Kobayashi, P. Li, H. Ramos, M. Smith, Eds. *The Equity Myth: Racialization and Indigeneity at Canadian Universities*. Vancouver : University of British Columbia Press, 2017. (à venir)
- Phillips, Katherine K. *Better Decisions Through Diversity*. KelloggInsight. Kellogg School of Management at Northwestern University, 2010. https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/better_decisions_through_diversity
- Commission de vérité et réconciliation du Canada: *Appels à l'action*.
Winnipeg, MB : Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2015.

NOTES

{ 1 } L'article 14 du Code des droits de la personne permet aux organisations de prendre des mesures spéciales temporaires sur une base volontaire afin d'aider à créer des possibilités pour les personnes victimes de discrimination, de difficultés économiques et de désavantages. La Commission ontarienne des droits de la personne (CODP) encourage l'élaboration de programmes spéciaux comme moyen efficace de réduire la discrimination et de remédier aux désavantages historiques. Voici quelques exemples de programmes spéciaux : les programmes conçus pour favoriser l'embauche et l'avancement des communautés sous-représentées et ceux conçus pour encourager l'inscription d'étudiants autochtones dans une université. Les programmes spéciaux doivent être

élaborés avec soin et comporter des raisons claires expliquant pourquoi un groupe particulier est choisi pour bénéficier d'une aide spéciale. Voir le document de la CODP intitulé Les programmes spéciaux et le Code des droits de la personne de l'Ontario - Un guide pratique (2010).



CANADA

CONSOLIDATION

CODIFICATION

Employment Equity Act

Loi sur l'équité en matière d'emploi

S.C. 1995, c. 44

L.C. 1995, ch. 44

Current to September 11, 2022

À jour au 11 septembre 2022

Last amended on January 1, 2021

Dernière modification le 1 janvier 2021

OFFICIAL STATUS OF CONSOLIDATIONS

Subsections 31(1) and (2) of the *Legislation Revision and Consolidation Act*, in force on June 1, 2009, provide as follows:

Published consolidation is evidence

31 (1) Every copy of a consolidated statute or consolidated regulation published by the Minister under this Act in either print or electronic form is evidence of that statute or regulation and of its contents and every copy purporting to be published by the Minister is deemed to be so published, unless the contrary is shown.

Inconsistencies in Acts

(2) In the event of an inconsistency between a consolidated statute published by the Minister under this Act and the original statute or a subsequent amendment as certified by the Clerk of the Parliaments under the *Publication of Statutes Act*, the original statute or amendment prevails to the extent of the inconsistency.

LAYOUT

The notes that appeared in the left or right margins are now in boldface text directly above the provisions to which they relate. They form no part of the enactment, but are inserted for convenience of reference only.

NOTE

This consolidation is current to September 11, 2022. The last amendments came into force on January 1, 2021. Any amendments that were not in force as of September 11, 2022 are set out at the end of this document under the heading “Amendments Not in Force”.

CARACTÈRE OFFICIEL DES CODIFICATIONS

Les paragraphes 31(1) et (2) de la *Loi sur la révision et la codification des textes législatifs*, en vigueur le 1^{er} juin 2009, prévoient ce qui suit :

Codifications comme élément de preuve

31 (1) Tout exemplaire d'une loi codifiée ou d'un règlement codifié, publié par le ministre en vertu de la présente loi sur support papier ou sur support électronique, fait foi de cette loi ou de ce règlement et de son contenu. Tout exemplaire donné comme publié par le ministre est réputé avoir été ainsi publié, sauf preuve contraire.

Incompatibilité – lois

(2) Les dispositions de la loi d'origine avec ses modifications subséquentes par le greffier des Parlements en vertu de la *Loi sur la publication des lois* l'emportent sur les dispositions incompatibles de la loi codifiée publiée par le ministre en vertu de la présente loi.

MISE EN PAGE

Les notes apparaissant auparavant dans les marges de droite ou de gauche se retrouvent maintenant en caractères gras juste au-dessus de la disposition à laquelle elles se rattachent. Elles ne font pas partie du texte, n'y figurant qu'à titre de repère ou d'information.

NOTE

Cette codification est à jour au 11 septembre 2022. Les dernières modifications sont entrées en vigueur le 1 janvier 2021. Toutes modifications qui n'étaient pas en vigueur au 11 septembre 2022 sont énoncées à la fin de ce document sous le titre « Modifications non en vigueur ».

TABLE OF PROVISIONS

An Act respecting employment equity

	Short Title
1	Short title
	Purpose of Act
2	Purpose of Act
	Interpretation
3	Definitions
	Application
4	Application
	PART I
	Employment Equity
	Employer Obligations
5	Employer's duty
6	Employer not required to take certain measures
7	Employment of Aboriginal peoples
8	Certain rights not employment barriers
9	Analysis and review
10	Employment equity plan
11	Reasonable progress
12	Implementation and monitoring of plan
13	Periodic review and revision of plan
14	Information about employment equity
15	Consultation with employee representatives
16	New employers
	Records and Reports
17	Employment equity records
18	Reports of private sector employers
19	Availability of reports of private sector employers
20	Consolidation to be tabled
21	Report of Treasury Board

TABLE ANALYTIQUE

Loi concernant l'équité en matière d'emploi

	Titre abrégé
1	Titre abrégé
	Objet
2	Objet
	Définitions
3	Définitions
	Champ d'application
4	Champ d'application
	PARTIE I
	Équité en matière d'emploi
	Obligations de l'employeur
5	Obligations de l'employeur
6	Portée de l'obligation de l'employeur
7	Emploi des autochtones
8	Présomption quant aux droits d'ancienneté
9	Analyses
10	Plan
11	Progrès raisonnables
12	Mise en oeuvre et suivi du plan
13	Révision périodique
14	Information à fournir aux salariés
15	Consultation des représentants des salariés
16	Nouveaux employeurs
	Dossiers et rapports
17	Dossiers à tenir
18	Rapport de l'employeur du secteur privé
19	Rapports mis à la disposition du public
20	Regroupement des rapports du secteur privé à déposer devant le Parlement
21	Rapport du Conseil du Trésor

	PART II
	Compliance
	Compliance Audits
22	Compliance audits
23	Powers of compliance officers
24	Security requirements
	Undertakings and Directions
25	Employer undertaking
26	Direction of Commission
	Requests for Review or Order
27	Employer's request for review
	Employment Equity Review Tribunals
28	Establishment of Tribunals
29	Powers of Tribunal
30	Decision of Tribunal
31	Enforcement of orders
32	Report of activities of Human Rights Commission
	Limitations respecting Directions and Orders
33	Limitation
	Privileged Information
34	Privileged information
	PART III
	Assessment of Monetary Penalties
	Violations
35	Violation
36	Assessment of monetary penalty
37	Notice of assessment of monetary penalty
	Options
38	Employer's options
39	Review by Tribunal
	Enforcement of Monetary Penalties
40	Registration of certificate
	PART IV
	General
41	Regulations

	PARTIE II
	Application
	Contrôle d'application
22	Contrôle d'application
23	Attributions des agents d'application
24	Respect des normes de sécurité
	Engagement de l'employeur et ordres
25	Engagement en cas de violation
26	Ordre
	Demande de révision ou d'ordonnance
27	Demande de révision par l'employeur
	Tribunal de l'équité en matière d'emploi
28	Constitution d'un tribunal
29	Pouvoirs du tribunal
30	Ordonnance du tribunal
31	Exécution des ordonnances
32	Rapport d'activités
	Restriction
33	Restriction
	Renseignements protégés
34	Protection des renseignements
	PARTIE III
	Sanctions pécuniaires
	Violations
35	Violation
36	Avis de sanction
37	Contenu de l'avis
	Options
38	Options de l'employeur
39	Assignment
	Exécution des sanctions pécuniaires
40	Homologation du certificat
	PARTIE IV
	Dispositions générales
41	Règlements

42 Powers, duties and functions of Minister

43 Delegation

44 Review of operation of Act

Transitional Provision

45 Compliance with certain provisions

Consequential Amendments

Repeal

Coming into Force

***55** Coming into force

42 Attributions du ministre

43 Délégation

44 Examen de l'application de la loi

Disposition transitoire

45 Disposition transitoire

Modifications corrélatives

Abrogation

Entrée en vigueur

***55** Entrée en vigueur



S.C. 1995, c. 44

L.C. 1995, ch. 44

An Act respecting employment equity

Loi concernant l'équité en matière d'emploi

[Assented to 15th December 1995]

[Sanctionnée le 15 décembre 1995]

Her Majesty, by and with the advice and consent of the Senate and House of Commons of Canada, enacts as follows:

Sa Majesté, sur l'avis et avec le consentement du Sénat et de la Chambre des communes du Canada, édicte :

Short Title

Titre abrégé

Short title

1 This Act may be cited as the *Employment Equity Act*.

Titre abrégé

1 *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Purpose of Act

Objet

Purpose of Act

2 The purpose of this Act is to achieve equality in the workplace so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfilment of that goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities by giving effect to the principle that employment equity means more than treating persons in the same way but also requires special measures and the accommodation of differences.

1995, c. 44, s. 2; 2017, c. 26, s. 19(E).

Objet

2 La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences.

1995, ch. 44, art. 2; 2017, ch. 26, art. 19(A).

Interpretation

Définitions

Definitions

3 In this Act,

Aboriginal peoples means persons who are Indians, Inuit or Métis; (*autochtones*)

Définitions

3 Les définitions qui suivent s'appliquent à la présente loi.

agent d'application Agent désigné à titre d'agent de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi en application du paragraphe 22(3). (*compliance officer*)

Canadian workforce means all persons in Canada of working age who are willing and able to work; (*population apte au travail*)

Chairperson means the chairperson of the Canadian Human Rights Tribunal; (*président*)

Commission means the Canadian Human Rights Commission established under section 26 of the *Canadian Human Rights Act*; (*Commission*)

compliance officer means a person designated as an employment equity compliance review officer pursuant to subsection 22(3); (*agent d'application*)

designated groups means women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities; (*groupes désignés*)

members of visible minorities means persons, other than Aboriginal peoples, who are non-Caucasian in race or non-white in colour; (*minorités visibles*)

Minister means such member of the Queen's Privy Council for Canada as is designated by the Governor in Council as the Minister for the purposes of this Act; (*ministre*)

Panel [Repealed, 1998, c. 9, s. 37]

persons with disabilities means persons who have a long-term or recurring physical, mental, sensory, psychiatric or learning impairment and who

(a) consider themselves to be disadvantaged in employment by reason of that impairment, or

(b) believe that a employer or potential employer is likely to consider them to be disadvantaged in employment by reason of that impairment,

and includes persons whose functional limitations owing to their impairment have been accommodated in their current job or workplace; (*personnes handicapées*)

prescribed means prescribed by the regulations; (*Version anglaise seulement*)

private sector employer means any person who employs one hundred or more employees on or in connection with a federal work, undertaking or business as defined in section 2 of the *Canada Labour Code* and includes any corporation established to perform any function or duty on behalf of the Government of Canada that employs one hundred or more employees, but does not include

autochtones Les Indiens, les Inuit et les Métis. (*aboriginal peoples*)

Comité [Abrogée, 1998, ch. 9, art. 37]

Commission La Commission canadienne des droits de la personne constituée par l'article 26 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. (*Commission*)

employeur du secteur privé Quiconque emploie au moins cent salariés au sein ou dans le cadre d'une entreprise fédérale au sens de l'article 2 du *Code canadien du travail*, ainsi que toute personne morale employant au moins cent salariés et constituée pour l'accomplissement de fonctions au nom du gouvernement du Canada, à l'exclusion :

a) d'une personne qui emploie des salariés au sein ou dans le cadre d'une entreprise, d'une affaire ou d'un ouvrage de nature locale et privée au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest ou au Nunavut;

b) d'un établissement public assimilé à un ministère aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. (*private sector employer*)

groupes désignés Les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles. (*designated groups*)

ministre Le membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada chargé par le gouverneur en conseil de l'application de la présente loi. (*Minister*)

minorités visibles Font partie des minorités visibles les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. (*members of visible minorities*)

personnes handicapées Les personnes qui ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage et :

a) soit considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi;

b) soit pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience.

La présente définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail. (*persons with disabilities*)

(a) a person who employs employees on or in connection with a work, undertaking or business of a local or private nature in Yukon, the Northwest Territories or Nunavut, or

(b) a departmental corporation as defined in section 2 of the *Financial Administration Act*; (*employeur du secteur privé*)

representatives means

(a) those persons who have been designated by employees to act as their representatives, or

(b) bargaining agents, where bargaining agents represent the employees; (*représentants*)

Tribunal means an Employment Equity Review Tribunal established by subsection 28(1). (*tribunal*)

1993, c. 28, s. 78; 1995, c. 44, s. 3; 1998, c. 9, s. 37, c. 15, s. 25; 2002, c. 7, s. 162(E); 2017, c. 26, s. 19(E).

Application

Application

4 (1) This Act applies to

(a) private sector employers;

(b) the portions of the federal public administration set out in Schedule I or IV to the *Financial Administration Act*;

(c) the portions of the federal public administration set out in of Schedule V to the *Financial Administration Act* that employ one hundred or more employees; and

(d) such other portion of the public sector employing one hundred or more employees, including the Canadian Forces and the Royal Canadian Mounted Police, as may be specified by order of the Governor in Council on the recommendation of the Treasury Board, in consultation with the minister responsible for the specified portion.

Royal Canadian Mounted Police

(2) For the purposes of this Act,

(a) the Royal Canadian Mounted Police is deemed to consist only of its members within the meaning of subsection 2(1) of the *Royal Canadian Mounted Police Act*;

population apte au travail Ensemble des personnes, au Canada, en âge de travailler et capables et désireuses de le faire. (*Canadian workforce*)

président Le président du Tribunal canadien des droits de la personne. (*Chairperson*)

représentants Les personnes que les salariés ont désignées pour les représenter ou, le cas échéant, les agents négociateurs des salariés. (*representatives*)

tribunal Le Tribunal de l'équité en matière d'emploi constitué en application du paragraphe 28(1). (*Tribunal*)

1993, ch. 28, art. 78; 1995, ch. 44, art. 3; 1998, ch. 9, art. 37, ch. 15, art. 25; 2002, ch. 7, art. 162(A); 2017, ch. 26, art. 19(A).

Champ d'application

Champ d'application

4 (1) La présente loi s'applique à :

a) tous les employeurs du secteur privé;

b) tous les secteurs de l'administration publique fédérale mentionnés aux annexes I ou IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;

c) tout secteur de l'administration publique fédérale figurant à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et comportant au moins cent salariés;

d) tout autre élément du secteur public comportant au moins cent salariés, notamment les Forces canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada, qui est désigné par décret pris sur la recommandation du Conseil du Trésor, après consultation avec le ministre responsable de l'élément du secteur public visé par le décret.

Gendarmerie royale du Canada

(2) Pour l'application de la présente loi :

a) la Gendarmerie royale du Canada est réputée être composée uniquement de ses membres au sens de la définition donnée à ce terme à l'article 2 de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*;

(b) the Royal Canadian Mounted Police is deemed not to be included in Schedule IV to the *Financial Administration Act*; and

(c) civilian employees appointed or employed in accordance with section 10 of the *Royal Canadian Mounted Police Act* are deemed to be included in Schedule IV to the *Financial Administration Act*.

Canadian Forces and Royal Canadian Mounted Police

(3) Members of the Canadian Forces and the Royal Canadian Mounted Police are deemed to be employees for the purposes of this Act.

Responsibilities of Treasury Board and Public Service Commission

(4) The Treasury Board and the Public Service Commission, each acting within the scope of its powers, duties and functions under the *Financial Administration Act* and the *Public Service Employment Act*, are responsible for carrying out the obligations of an employer under this Act in relation to employees employed in those portions of the federal public administration referred to in paragraph (1)(b).

Deemed employer

(5) Every portion of the public sector referred to in paragraphs (1)(c) and (d) is deemed to be an employer for the purposes of this Act in relation to employees employed in that portion except that, with respect to any of those portions for which the Public Service Commission exercises any power or performs any function under the *Public Service Employment Act*, the Public Service Commission and that portion are responsible for carrying out the obligations of an employer under this Act.

References to employer

(6) In this Act, a reference to an employer is deemed, in relation to those portions of the public sector referred to in

(a) paragraph (1)(b), to be a reference to the Treasury Board and the Public Service Commission, each acting within the scope of its powers and functions under the *Financial Administration Act* and the *Public Service Employment Act*; and

(b) paragraphs (1)(c) and (d) for which the Public Service Commission exercises any power or performs any function under the *Public Service Employment Act*, to be a reference to the employer and the Public Service Commission.

b) la Gendarmerie royale du Canada est réputée ne pas être mentionnée à l'annexe IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;

c) le personnel civil nommé ou employé conformément à l'article 10 de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* est réputé mentionné à l'annexe IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Forces canadiennes et Gendarmerie royale du Canada

(3) Pour l'application de la présente loi, les membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada sont réputés être des salariés.

Obligations du Conseil du Trésor et de la Commission de la fonction publique

(4) Le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique, chacun agissant dans les limites de ses attributions en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sont chargés des obligations que la présente loi impose aux employeurs à l'égard des salariés qui font partie des secteurs de l'administration publique fédérale visés à l'alinéa (1) b).

Présomption

(5) Chaque élément du secteur public visé aux alinéas (1)c) ou d) est, pour l'application de la présente loi, réputé, à l'égard de ses salariés, être un employeur; toutefois, dans la mesure où la Commission de la fonction publique exerce à l'égard de cet élément des attributions en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, cet employeur et la Commission sont chargés des obligations que la présente loi impose aux employeurs.

Règle d'interprétation

(6) Dans la présente loi, un renvoi à l'employeur est, dans le cas des secteurs de l'administration publique visés à l'alinéa (1)b), réputé constituer un renvoi au Conseil du Trésor et à la Commission de la fonction publique — chacun agissant dans les limites de ses attributions en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* — et, dans le cas des éléments du secteur public visés aux alinéas (1)c) et d) à l'égard desquels la Commission de la fonction publique exerce des attributions en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, réputé constituer un renvoi à ce secteur et à la Commission.

Delegation by Treasury Board and Public Service Commission

(7) The Treasury Board and the Public Service Commission may, for the purpose of carrying out their obligations under this Act in relation to a portion of the federal public administration or other portion of the public sector referred to in subsection (1), authorize the chief executive officer or deputy head concerned to exercise, in relation to that portion, any of the powers and perform any of the functions of the Treasury Board or the Public Service Commission, as the case may be, referred to in this section.

Delegation by chief executive officer or deputy head

(8) Any chief executive officer or deputy head authorized under subsection (7) to exercise any of the powers and perform any of the duties and functions of the Treasury Board or Public Service Commission may, subject to and in accordance with the authorization given to that officer or deputy head, authorize one or more persons to exercise any of those powers and perform any of those duties and functions.

1995, c. 44, s. 4; 2001, c. 34, s. 40(F); 2003, c. 22, ss. 163, 236(E).

PART I

Employment Equity

Employer Obligations

Employer's duty

5 Every employer shall implement employment equity by

(a) identifying and eliminating employment barriers against persons in designated groups that result from the employer's employment systems, policies and practices that are not authorized by law; and

(b) instituting such positive policies and practices and making such reasonable accommodations as will ensure that persons in designated groups achieve a degree of representation in each occupational group in the employer's workforce that reflects their representation in

(i) the Canadian workforce, or

(ii) those segments of the Canadian workforce that are identifiable by qualification, eligibility or geography and from which the employer may reasonably be expected to draw employees.

Délégation

(7) Pour permettre l'exercice des obligations que leur impose la présente loi à l'égard d'un secteur de l'administration publique fédérale ou élément du secteur public visés au paragraphe (1), le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique peuvent déléguer au premier dirigeant ou à l'administrateur général intéressés l'exercice de celles de leurs attributions qui sont mentionnées au présent article.

Subdélégation

(8) Les délégataires visés au paragraphe (7) peuvent, compte tenu des conditions et modalités de la délégation, subdéléguer à une ou plusieurs autres personnes les attributions qui leur ont été ainsi conférées.

1995, ch. 44, art. 4; 2001, ch. 34, art. 40(F); 2003, ch. 22, art. 163 et 236(A).

PARTIE I

Équité en matière d'emploi

Obligations de l'employeur

Obligations de l'employeur

5 L'employeur est tenu de réaliser l'équité en matière d'emploi par les actions suivantes :

a) détermination et suppression des obstacles à la carrière des membres des groupes désignés découlant de ses systèmes, règles et usages en matière d'emploi non autorisés par une règle de droit;

b) instauration de règles et d'usages positifs et prise de mesures raisonnables d'adaptation pour que le nombre de membres de ces groupes dans chaque catégorie professionnelle de son effectif reflète leur représentation :

(i) au sein de la population apte au travail,

(ii) dans les secteurs de la population apte au travail susceptibles d'être distingués en fonction de critères de compétence, d'admissibilité ou d'ordre géographique où il serait fondé à choisir ses salariés.

Employer not required to take certain measures

6 The obligation to implement employment equity does not require an employer

- (a) to take a particular measure to implement employment equity where the taking of that measure would cause undue hardship to the employer;
- (b) to hire or promote persons who do not meet the essential qualifications for the work to be performed;
- (c) with respect to the public sector, to hire or promote persons without basing the hiring or promotion on merit in cases where the *Public Service Employment Act* requires that hiring or promotion be based on merit; or
- (d) to create new positions in its workforce.

1995, c. 44, s. 6; 2003, c. 22, s. 237.

Employment of Aboriginal peoples

7 Notwithstanding any other provision of this Act, where a private sector employer is engaged primarily in promoting or serving the interests of Aboriginal peoples, the employer may give preference in employment to Aboriginal peoples or employ only Aboriginal peoples, unless that preference or employment would constitute a discriminatory practice under the *Canadian Human Rights Act*.

1995, c. 44, s. 7; 2017, c. 26, s. 19(E).

Certain rights not employment barriers

8 (1) Employee seniority rights with respect to a layoff or recall under a collective agreement or pursuant to the established practices of an employer are deemed not to be employment barriers within the meaning of this Act.

Other seniority rights

(2) Unless they are found to constitute a discriminatory practice under the *Canadian Human Rights Act*, employee seniority rights other than those referred to in subsection (1), including rights acquired under workforce adjustment policies implemented when an employer is downsizing or restructuring, under a collective agreement or pursuant to an established practice, are deemed not to be employment barriers within the meaning of this Act.

Portée de l'obligation de l'employeur

6 L'obligation de mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi n'oblige pas l'employeur :

- a) à prendre des mesures susceptibles de lui causer un préjudice injustifié;
- b) à engager ou promouvoir des personnes qui ne possèdent pas les qualifications essentielles pour le travail à accomplir;
- c) en ce qui concerne le secteur public, à engager ou promouvoir des personnes sans égard au mérite, dans les cas où la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* exige que la sélection soit faite au mérite;
- d) à créer de nouveaux postes.

1995, ch. 44, art. 6; 2003, ch. 22, art. 237.

Emploi des autochtones

7 Par dérogation aux autres dispositions de la présente loi, l'employeur du secteur privé dont les activités sont principalement axées sur la promotion des intérêts des autochtones peut n'employer que des autochtones ou leur donner la préférence à l'embauche sauf si cette pratique est jugée discriminatoire sous le régime de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

1995, ch. 44, art. 7; 2017, ch. 26, art. 19(A).

Présomption quant aux droits d'ancienneté

8 (1) Les dispositions des conventions collectives et les pratiques établies des employeurs concernant les droits d'ancienneté des salariés à l'égard des licenciements et des rappels ne sont pas réputées constituer des obstacles à la carrière au sens de la présente loi.

Politiques d'adaptation

(2) Sont réputés ne pas constituer des obstacles à la carrière au sens de la présente loi, sauf s'ils constituent des pratiques discriminatoires au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les droits d'ancienneté des salariés, autres que ceux mentionnés au paragraphe (1), qui découlent notamment :

- a) des politiques d'adaptation de la main-d'œuvre mises en œuvre par les employeurs pour réduire ou restructurer leurs effectifs;
- b) d'une convention collective;
- c) d'une pratique établie de l'employeur.

Adverse impact on employment opportunities

(3) Notwithstanding subsections (1) and (2), where, after a review under paragraph 9(1)(b), it appears that a right referred to in either of those subsections that is provided for under a collective agreement may have an adverse impact on the employment opportunities of persons in designated groups, the employer and its employees' representatives shall consult with each other concerning measures that may be taken to minimize the adverse impact.

Public sector

(4) The following are not, in relation to the public sector, employment barriers within the meaning of the Act, namely,

(a) priorities for appointment under the *Public Service Employment Act* or regulations made by the Public Service Commission; and

(b) workforce adjustment measures established by the Treasury Board, including measures set out in agreements relating to workforce adjustment, or by the Public Service Commission or any other portion of the public sector referred to in paragraphs 4(1)(c) and (d).

1995, c. 44, s. 8; 2003, c. 22, s. 164.

Analysis and review

9 (1) For the purpose of implementing employment equity, every employer shall

(a) collect information and conduct an analysis of the employer's workforce, in accordance with the regulations, in order to determine the degree of the under-representation of persons in designated groups in each occupational group in that workforce; and

(b) conduct a review of the employer's employment systems, policies and practices, in accordance with the regulations, in order to identify employment barriers against persons in designated groups that result from those systems, policies and practices.

Self-identification

(2) Only those employees who identify themselves to an employer, or agree to be identified by an employer, as Aboriginal peoples, members of visible minorities or persons with disabilities are to be counted as members of those designated groups for the purposes of implementing employment equity.

Modifications

(3) Par dérogation aux paragraphes (1) et (2), lorsqu'il est constaté, à l'occasion de l'étude effectuée en conformité avec l'alinéa 9(1)b), que l'exercice d'un droit d'ancienneté visé par ces paragraphes et prévu dans une convention collective peut avoir des effets négatifs sur les chances d'emploi de membres de groupes désignés, l'employeur et les représentants sont tenus de se consulter en vue de prendre les mesures souhaitables pour minimiser ces effets.

Secteur public

(4) En ce qui concerne le secteur public, ne constituent pas des obstacles à la carrière au sens de la présente loi :

a) les priorités en matière de nomination établies en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou des règlements pris par la Commission de la fonction publique;

b) les mesures de restructuration des effectifs prises par le Conseil du Trésor, notamment celles qui figurent dans les accords portant sur le réaménagement des effectifs, et par la Commission de la fonction publique ou les autres éléments du secteur public visés aux alinéas 4(1) c) et d).

1995, ch. 44, art. 8; 2003, ch. 22, art. 164.

Analyses

9 (1) En vue de réaliser l'équité en matière d'emploi, il incombe à l'employeur :

a) conformément aux règlements, de recueillir des renseignements sur son effectif et d'effectuer des analyses sur celui-ci afin de mesurer la sous-représentation des membres des groupes désignés dans chaque catégorie professionnelle;

b) d'étudier ses systèmes, règles et usages d'emploi, conformément aux règlements, afin de déterminer les obstacles en résultant pour les membres des groupes désignés.

Auto-identification

(2) En vue de réaliser l'équité en matière d'emploi, seuls sont pris en compte dans les groupes correspondants les salariés qui s'identifient auprès de l'employeur, ou acceptent de l'être par lui, comme autochtones, personnes handicapées ou faisant partie des minorités visibles.

Confidentiality of information

(3) Information collected by an employer under paragraph (1)(a) is confidential and shall be used only for the purpose of implementing the employer's obligations under this Act.

1995, c. 44, s. 9; 2017, c. 26, s. 19(E).

Employment equity plan

10 (1) The employer shall prepare an employment equity plan that

(a) specifies the positive policies and practices that are to be instituted by the employer in the short term for the hiring, training, promotion and retention of persons in designated groups and for the making of reasonable accommodations for those persons, to correct the underrepresentation of those persons identified by the analysis under paragraph 9(1)(a);

(b) specifies the measures to be taken by the employer in the short term for the elimination of any employment barriers identified by the review under paragraph 9(1)(b);

(c) establishes a timetable for the implementation of the matters referred to in paragraphs (a) and (b);

(d) where underrepresentation has been identified by the analysis, establishes short term numerical goals for the hiring and promotion of persons in designated groups in order to increase their representation in each occupational group in the workforce in which underrepresentation has been identified and sets out measures to be taken in each year to meet those goals;

(e) sets out the employer's longer term goals for increasing the representation of persons in designated groups in the employer's workforce and the employer's strategy for achieving those goals; and

(f) provides for any other matter that may be prescribed.

Establishment of numerical goals

(2) In establishing the short term numerical goals referred to in paragraph (1)(d), every employer shall consider

(a) the degree of underrepresentation of persons in each designated group in each occupational group within the employer's workforce;

(b) the availability of qualified persons in designated groups within the employer's workforce and in the Canadian workforce;

Confidentialité des renseignements

(3) Les renseignements recueillis par l'employeur dans le cadre de l'alinéa (1)a) sont confidentiels et ne peuvent être utilisés que pour permettre à l'employeur de remplir ses obligations dans le cadre de la présente loi.

1995, ch. 44, art. 9; 2017, ch. 26, art. 19(A).

Plan

10 (1) L'employeur est tenu d'élaborer un plan d'équité en matière d'emploi comportant les éléments suivants :

a) les règles et usages positifs à instituer à court terme d'une part en matière de recrutement, de formation, d'avancement et de maintien en fonction des membres des groupes désignés et, d'autre part, pour la prise de mesures d'adaptation raisonnables à leur égard, afin de corriger la sous-représentation constatée par l'analyse visée à l'alinéa 9(1)a);

b) les mesures à prendre à court terme en vue de la suppression des obstacles déterminés par l'étude visée à l'alinéa 9(1)b);

c) le calendrier de mise en œuvre des mesures et des règles et usages;

d) si l'analyse révèle une sous-représentation au sein de son effectif, les objectifs quantitatifs à court terme de recrutement et d'avancement des membres des groupes désignés visant à la corriger dans chaque catégorie professionnelle où il existe une sous-représentation, de même que les mesures à prendre chaque année en vue d'atteindre ces objectifs;

e) ses objectifs à long terme en vue de l'augmentation de la représentation des membres des groupes désignés dans son effectif et sa stratégie pour atteindre ces objectifs;

f) tout autre élément prévu par règlement.

Facteurs

(2) Dans l'établissement des objectifs quantitatifs à court terme, l'employeur tient compte des facteurs suivants :

a) la sous-représentation des membres des groupes désignés dans chaque catégorie professionnelle de son effectif;

b) la disponibilité de membres compétents des groupes désignés dans son effectif ainsi que dans la population apte au travail;

- (c) the anticipated growth or reduction of the employer's workforce during the period in respect of which the numerical goals apply;
- (d) the anticipated turnover of employees within the employer's workforce during the period in respect of which the numerical goals apply; and
- (e) any other factor that may be prescribed.

Definitions

(3) In this section, "short term" means a period of not less than one year and not more than three years, and "longer term" means a period of more than three years.

Reasonable progress

11 Every employer shall ensure that its employment equity plan would, if implemented, constitute reasonable progress toward implementing employment equity as required by this Act.

Implementation and monitoring of plan

12 Every employer shall

- (a) make all reasonable efforts to implement its employment equity plan; and
- (b) monitor implementation of its plan on a regular basis to assess whether reasonable progress toward implementing employment equity is being made.

Periodic review and revision of plan

13 Every employer shall, at least once during the period in respect of which the short term numerical goals referred to in paragraph 10(1)(d) are established, review its employment equity plan and revise it by

- (a) updating the numerical goals, taking into account the factors referred to in subsection 10(2); and
- (b) making any other changes that are necessary as a result of an assessment made pursuant to paragraph 12(b) or as a result of changing circumstances.

Information about employment equity

14 Every employer shall provide information to its employees explaining the purpose of employment equity and shall keep its employees informed about measures the employer has undertaken or is planning to undertake to implement employment equity and the progress the employer has made in implementing employment equity.

- c) l'augmentation ou la réduction prévue de son effectif au cours de la période visée par les objectifs;
- d) le roulement prévu au sein de son effectif au cours de la période visée par les objectifs;
- e) tout autre facteur prévu par règlement.

Définitions

(3) Pour l'application du présent article, le court terme s'entend d'une période comprise entre un an et trois ans, et le long terme d'une période supérieure à trois ans.

Progrès raisonnables

11 L'employeur est tenu de veiller à ce que la mise en œuvre de son plan d'équité en matière d'emploi se traduise par des progrès raisonnables dans la réalisation de l'équité en matière d'emploi visée par la présente loi.

Mise en œuvre et suivi du plan

12 Il incombe à l'employeur de prendre toutes les mesures raisonnables en vue de la mise en œuvre de son plan et d'assurer le suivi régulier de celle-ci pour contrôler si des progrès raisonnables sont réalisés.

Révision périodique

13 Au moins une fois au cours de la période pour laquelle les objectifs quantitatifs à court terme sont fixés, l'employeur procède à la révision de son plan en lui apportant les aménagements rendus nécessaires du fait du suivi ou du changement de sa situation et en adaptant les objectifs quantitatifs, compte tenu des facteurs visés au paragraphe 10(2).

Information à fournir aux salariés

14 L'employeur informe ses salariés sur l'objet de l'équité en matière d'emploi et leur fait part des mesures qu'il a prises ou qu'il entend prendre pour réaliser l'équité en matière d'emploi, ainsi que des progrès qu'il a accomplis dans ce domaine.

Consultation with employee representatives

15 (1) Every employer shall consult with its employees' representatives by inviting the representatives to provide their views concerning

- (a) the assistance that the representatives could provide to the employer to facilitate the implementation of employment equity in its workplace and the communication to its employees of matters relating to employment equity; and
- (b) the preparation, implementation and revision of the employer's employment equity plan.

Where employees represented by bargaining agents

(2) Where employees are represented by a bargaining agent, the bargaining agent shall participate in a consultation under subsection (1).

Collaboration

(3) Every employer and its employees' representatives shall collaborate in the preparation, implementation and revision of the employer's employment equity plan.

Rule of interpretation

(4) Consultation under subsection (1) and collaboration under subsection (3) are not forms of co-management.

New employers

16 (1) A person who becomes an employer after the day on which this section comes into force shall, within eighteen months after becoming an employer, comply with sections 9 and 10.

Compliance audit

(2) The Commission may not conduct a compliance audit of the discharge of the obligations of a person referred to in subsection (1) within two years after the day on which that person becomes an employer.

Records and Reports

Employment equity records

17 Every employer shall, in accordance with the regulations, establish and maintain employment equity records in respect of the employer's workforce, the employer's employment equity plan and the implementation of employment equity by the employer.

Reports of private sector employers

18 (1) Every private sector employer shall, on or before June 1 in each year, file with the Minister a report in respect of the immediately preceding calendar year

Consultation des représentants des salariés

15 (1) L'employeur consulte les représentants des salariés et les invite à donner leur avis sur les questions suivantes :

- a) l'assistance que les représentants pourraient apporter à l'employeur pour faciliter la réalisation de l'équité en matière d'emploi au sein de l'effectif et la communication aux salariés de questions liées à l'équité en matière d'emploi;
- b) l'élaboration, la mise en œuvre et la révision de son plan d'équité en matière d'emploi.

Obligation des représentants

(2) Lorsque les salariés sont représentés par des agents négociateurs, ceux-ci sont tenus de participer aux consultations.

Collaboration

(3) L'employeur et les représentants des salariés doivent collaborer à l'élaboration, la mise en œuvre et la révision du plan d'équité en matière d'emploi.

Règle d'interprétation

(4) La consultation et la collaboration visées au présent article ne sont pas une forme de cogestion.

Nouveaux employeurs

16 (1) Quiconque devient un employeur après l'entrée en vigueur du présent article dispose alors de dix-huit mois pour se conformer aux articles 9 et 10.

Contrôle d'application

(2) Le nouvel employeur visé au paragraphe (1) ne peut faire l'objet d'un contrôle d'application avant l'expiration de deux ans à compter du jour où il devient un employeur.

Dossiers et rapports

Dossiers à tenir

17 L'employeur tient, conformément aux règlements, des dossiers d'équité en matière d'emploi concernant son effectif, son plan et la réalisation de l'équité en matière d'emploi.

Rapport de l'employeur du secteur privé

18 (1) Au plus tard le 1^{er} juin de chaque année, l'employeur du secteur privé dépose auprès du ministre, pour l'année civile précédente, un rapport comportant les

containing information in accordance with prescribed instructions, indicating, in the prescribed manner and form,

- (a) the industrial sector in which its employees are employed, the location of the employer and its employees, the number of its employees and the number of those employees who are members of designated groups;
- (b) the occupational groups in which its employees are employed and the degree of representation of persons who are members of designated groups in each occupational group;
- (c) the salary ranges of its employees and the degree of representation of persons who are members of designated groups in each range and in each prescribed subdivision of the range and any other information in relation to the salary of its employees that may be prescribed; and
- (d) the number of its employees hired, promoted and terminated and the degree of representation in those numbers of persons who are members of designated groups.

Interpretation

(2) For the purposes of subsection (1), an employer is the person who or organization that was the employer on December 31 in the immediately preceding year.

Electronic filing

(3) An employer may file a report using electronic media in a manner specified in writing by the Minister and, in such a case, the report is deemed to have been filed on the day that the Minister acknowledges receipt of it.

Self-identification

(4) Only those employees who identify themselves to their employer, or agree to be identified by their employer, as Aboriginal peoples, members of visible minorities and persons with disabilities are to be counted as members of those designated groups for the purposes of the report.

Certificate required

(5) A report shall be certified, in the prescribed manner, as to the accuracy of the information contained in it and shall be signed by the employer or, where the employer is a corporation, by a prescribed person on behalf of the corporation.

renseignements conformes aux instructions réglementaires, et établi en la forme et selon les modalités réglementaires, qui donne les renseignements suivants :

- a) les branches d'activité de ses salariés, le lieu de son établissement et le lieu de travail de ses salariés, le nombre de ceux-ci et celui des membres des groupes désignés qui en font partie;
- b) les catégories professionnelles qui composent son personnel et la représentation des membres de ces groupes dans chacune d'elles;
- c) les échelles de rémunération de ses salariés et la représentation des membres de ces groupes figurant à chacune d'elles ou à chacun de leurs échelons réglementaires, ainsi que tout autre renseignement relatif à la rémunération de ses salariés prévu par règlement;
- d) le nombre des recrutements, des avancements et des cessations de fonctions ainsi que, dans chaque cas, la représentation des membres des mêmes groupes.

Définition de employeur

(2) Pour l'application du paragraphe (1), l'employeur est l'employeur au 31 décembre de l'année visée par le rapport.

Transmission électronique

(3) L'employeur peut transmettre le rapport par voie électronique selon les modalités que le ministre établit par écrit; le rapport est alors réputé déposé auprès du ministre le jour où celui-ci en accuse réception.

Auto-identification

(4) Pour l'application du paragraphe (1), seuls sont pris en compte dans les groupes correspondants les salariés qui s'identifient auprès de l'employeur, ou acceptent de l'être par lui, comme autochtones, personnes handicapées ou faisant partie des minorités visibles.

Attestation d'exactitude

(5) L'exactitude des renseignements fournis dans le rapport visé au paragraphe (1) est attestée selon les modalités réglementaires. L'attestation est signée par l'employeur ou, dans le cas d'une personne morale, par son mandataire désigné par règlement.

Additional information

(6) An employer shall include in a report a description of

- (a)** the measures taken by the employer during the reporting period to implement employment equity and the results achieved; and
- (b)** the consultations between the employer and its employees' representatives during the reporting period concerning the implementation of employment equity.

Consolidated reports

(7) Where, in the opinion of the Minister, associated or related federal works, undertakings or businesses are operated by two or more employers having common control or direction, the Minister may, on the application of the employers, authorize them to file a consolidated report with respect to employees employed by them on or in connection with those works, undertakings or businesses.

Exemption for private sector employers

(8) The Minister may, on the application of an employer, exempt the employer from any or all of the requirements of this section for a period not exceeding one year if, in the opinion of the Minister, special circumstances warrant the exemption.

Copy to employees' representatives

(9) An employer shall, on filing a report with the Minister under this section, provide its employees' representatives with a copy of the report.

Copy to Commission

(10) The Minister shall, on receipt of a report, send a copy of it to the Commission.

1995, c. 44, s. 18; 2017, c. 26, s. 19(E); 2019, c. 29, s. 127.

Availability of reports of private sector employers

19 (1) Subject to subsection (2), every report filed under subsection 18(1) shall be available for public inspection at such places as may be designated, and in such form as may be determined, by the Minister, and any person may, on payment of a prescribed fee, not to exceed the costs of furnishing a copy, obtain from the Minister a copy of any of the reports.

Withholding of report

(2) The Minister may, on the application of an employer, withhold the employer's report from public inspection for a period not exceeding one year if, in the opinion of the Minister, special circumstances warrant the withholding.

Renseignements supplémentaires

(6) L'employeur ajoute dans son rapport les éléments suivants :

- a)** l'énoncé des mesures prises en vue de réaliser l'équité en matière d'emploi et les résultats obtenus;
- b)** le compte rendu des consultations tenues avec les représentants en vue de réaliser l'équité en matière d'emploi.

Employeur unique

(7) Pour l'application de la présente loi, le ministre peut, sur demande, autoriser les employeurs qui, à son avis, exploitent des entreprises fédérales associées ou connexes, à déposer un seul rapport à l'égard des salariés qu'ils emploient dans le cadre de ces entreprises.

Exemptions de rapport

(8) Le ministre peut, sur demande, exempter pour une période d'au plus un an un employeur de l'une ou l'autre des obligations prévues au présent article si, à son avis, des circonstances spéciales le justifient.

Copie aux représentants

(9) Dès qu'il dépose un rapport auprès du ministre, l'employeur en remet une copie aux représentants.

Copie à la Commission

(10) Dès qu'il reçoit un rapport, le ministre en fait parvenir une copie à la Commission.

1995, ch. 44, art. 18; 2017, ch. 26, art. 19(A); 2019, ch. 29, art. 127.

Rapports mis à la disposition du public

19 (1) Sous réserve du paragraphe (2), le public peut consulter les rapports visés au paragraphe 18(1) aux lieux et en la forme désignés par le ministre et en obtenir un exemplaire auprès de celui-ci contre versement d'un droit réglementaire n'excédant pas le prix coûtant.

Discrétion ministérielle

(2) À la demande de l'employeur, le ministre peut retenir le rapport pour une période maximale d'un an si, à son avis, des circonstances spéciales justifient le report de la mise à disposition.

Consolidation to be tabled

20 The Minister shall in each year prepare a report consisting of a consolidation of the reports filed under subsection 18(1) together with an analysis of those reports and shall cause the report to be laid before each House of Parliament not later than the fifteenth sitting day that that House of Parliament is sitting after the report is completed.

Report of Treasury Board

21 (1) The President of the Treasury Board shall, in each fiscal year, cause to be laid before each House of Parliament a report in respect of the state of employment equity in the portions of the federal public administration referred to in paragraph 4(1)(b) during the immediately preceding fiscal year.

Contents of report

(2) The report referred to in subsection (1) shall consist of

- (a)** a consolidation and analysis of
 - (i)** the number of employees employed in each portion of the federal public administration referred to in paragraph 4(1)(b) and the number of persons who are members of each designated group so employed,
 - (ii)** the total number of employees employed in all portions of the federal public administration referred to in paragraph 4(1)(b) in each province and in the National Capital Region and the number of persons who are members of each designated group so employed,
 - (iii)** the occupational groups of employees and the degree of representation of persons who are members of each designated group in each occupational group,
 - (iv)** the salary ranges of employees and the degree of representation of persons who are members of each designated group in each range and in any subdivision of the range, and
 - (v)** the numbers of employees hired, promoted and terminated and the degree of representation, in those numbers, of persons who are members of each designated group;
- (b)** a description of the principal measures taken by the Treasury Board during the reporting period to implement employment equity and the results achieved;

Regroupement des rapports du secteur privé à déposer devant le Parlement

20 Chaque année le ministre regroupe les rapports visés au paragraphe 18(1) en un rapport unique qu'il assortit d'une analyse. Il le fait déposer devant chaque chambre du Parlement dans les quinze premiers jours de séance de celle-ci suivant son achèvement.

Rapport du Conseil du Trésor

21 (1) À chaque exercice, le président du Conseil du Trésor fait déposer devant chaque chambre du Parlement un rapport sur la situation en ce qui touche l'équité en matière d'emploi au sein des secteurs de l'administration publique fédérale visés à l'alinéa 4(1) b) pour le précédent exercice.

Contenu du rapport

(2) Le rapport donne :

- a)** la présentation et l'analyse des renseignements suivants :
 - (i)** le nombre de salariés travaillant au sein de chaque secteur de l'administration publique fédérale mentionné à l'alinéa 4(1)b) et celui des membres de chacun des groupes désignés qui en font partie,
 - (ii)** le nombre de salariés de l'ensemble des secteurs de l'administration publique fédérale mentionnés à l'alinéa 4(1)b) dans chaque province et dans la région de la Capitale nationale, et celui des membres de chacun des groupes désignés qui en font partie,
 - (iii)** les catégories professionnelles des salariés et la représentation des membres de chacun de ces groupes dans chacune d'elles,
 - (iv)** les échelles de rémunération des salariés et la représentation des membres de chacun de ces groupes figurant à chacune d'elles ou à chacun de leurs échelons,
 - (v)** le nombre des recrutements, des avancements et des cessations d'emploi ainsi que, dans chaque cas, la représentation des membres de chacun de ces groupes;
- b)** l'énoncé des principales mesures prises par le Conseil du Trésor en vue de réaliser l'équité en matière d'emploi et les résultats obtenus;

(c) a description of the consultations between the Treasury Board and its employees' representatives during the reporting period concerning the implementation of employment equity; and

(d) any other information that the President of the Treasury Board considers relevant.

Requirement to provide information

(3) Each portion of the public sector referred to in paragraphs 4(1)(c) and (d), other than the Canadian Security Intelligence Service, shall, within six months after the end of each fiscal year, provide to the President of the Treasury Board a report containing the information referred to in subsection (4) in relation to that portion during that fiscal year and the President shall cause the reports, together with the report referred to in subsection (1), to be laid before each House of Parliament.

Contents of report

(4) A report referred to in subsection (3) shall consist of

(a) the information referred to in subparagraphs (2)(a)(i) to (v) in relation to that portion;

(b) an analysis of the information referred to in paragraph (a); and

(c) the information referred to in paragraphs (2)(b) to (d) in relation to that portion.

Requirement to provide information

(5) The Canadian Security Intelligence Service shall, within six months after the end of each fiscal year, provide to the President of the Treasury Board a report containing the information referred to in subsection (6) in relation to that portion during that fiscal year and the President shall cause the report, together with the report referred to in subsection (1), to be laid before each House of Parliament.

Contents of report

(6) A report referred to in subsection (5) shall consist of

(a) the percentage of employees employed in that portion who are members of each designated group;

(b) the occupational groups of employees in that portion and the percentage of persons who are members of each designated group in each occupational group;

(c) the salary ranges of employees in that portion and the percentage of persons who are members of each

(c) le compte rendu des consultations tenues avec les représentants en vue de réaliser l'équité en matière d'emploi;

(d) les autres renseignements que le président du Conseil du Trésor juge utiles.

Obligation de fournir les renseignements

(3) Les éléments du secteur public visés aux alinéas 4(1)c) ou d), à l'exception du Service canadien du renseignement de sécurité, sont tenus chacun de fournir au président du Conseil du Trésor, dans les six premiers mois de chaque exercice, un rapport sur l'état de l'équité en matière d'emploi au sein de l'élément à la fin de l'exercice précédent donnant les renseignements mentionnés au paragraphe (4), le président étant tenu de les faire déposer devant chaque chambre du Parlement avec le rapport visé au paragraphe (1).

Contenu du rapport

(4) Le rapport donne :

a) les renseignements visés aux sous-alinéas (2)a)(i) à (v) en ce qui a trait à l'élément;

b) l'analyse de ces renseignements;

c) les renseignements visés aux alinéas (2)b) à d) en ce qui a trait à l'élément.

Obligation de fournir les renseignements

(5) Le Service canadien du renseignement de sécurité est tenu de fournir au président du Conseil du Trésor, dans les six premiers mois de chaque exercice, un rapport sur l'état de l'équité en matière d'emploi au sein de l'élément à la fin de l'exercice précédent donnant les renseignements mentionnés au paragraphe (6), le président étant tenu de le faire déposer devant chaque chambre du Parlement avec le rapport visé au paragraphe (1).

Contenu du rapport

(6) Le rapport donne :

a) le pourcentage des salariés travaillant au sein de l'élément qui sont membres de chacun des groupes désignés;

b) les catégories professionnelles des salariés de l'élément et le pourcentage des membres de chacun de ces groupes dans chacune d'elles;

c) les échelles de rémunération des salariés et le pourcentage des membres de chacun de ces groupes

designated group in each range and in any subdivision of the range;

(d) the percentage of employees hired, promoted and terminated in that portion who are members of each designated group;

(e) an analysis of the information referred to in paragraphs (a) to (d); and

(f) the information referred to in paragraphs (2)(b) to (d) in relation to that portion.

Copy to Commission

(7) The President of the Treasury Board shall, as soon as possible after a report referred to in any of subsections (1), (3) and (5) is laid before each House of Parliament, send a copy of the report to the Commission.

Copies to employees' representatives

(8) As soon as possible after a report referred to in this section is laid before each House of Parliament,

(a) in the case of a report referred to in subsection (1), the President of the Treasury Board,

(b) in the case of a report referred to in subsection (3), each portion of the public sector referred to in that subsection, and

(c) in the case of a report referred to in subsection (5), the Canadian Security Intelligence Service,

shall send a copy of the report to its employees' representatives.

1995, c. 44, s. 21; 2003, c. 22, s. 165.

PART II

Compliance

Compliance Audits

Compliance audits

22 (1) The Commission is responsible for the enforcement of the obligations imposed on employers by sections 5, 9 to 15 and 17.

Guiding policy

(2) The Commission shall, in discharging its responsibility under subsection (1), be guided by the policy that, wherever possible, cases of non-compliance be resolved through persuasion and the negotiation of written undertakings pursuant to subsection 25(1) and that directions

figurant à chacune d'elles ou à chacun de leurs échelons;

d) le pourcentage des recrutements, des avancements et des cessations d'emploi pour chacun de ces groupes;

e) l'analyse de ces renseignements;

f) les renseignements visés aux alinéas (2)b) à d) en ce qui a trait à l'élément.

Envoi d'exemplaires à la Commission

(7) Dans les meilleurs délais suivant le dépôt d'un rapport devant les chambres du Parlement, le président du Conseil du Trésor envoie un exemplaire à la Commission.

Envoi d'exemplaires aux représentants

(8) Dans les meilleurs délais suivant le dépôt d'un rapport devant les chambres du Parlement, un exemplaire de celui-ci est envoyé aux représentants :

a) dans le cas du rapport visé au paragraphe (1), par le président du Conseil du Trésor;

b) dans le cas du rapport visé au paragraphe (3), par les éléments du secteur public visés à ce paragraphe;

c) dans le cas du rapport visé au paragraphe (5), par le Service canadien du renseignement de sécurité.

1995, ch. 44, art. 21; 2003, ch. 22, art. 165.

PARTIE II

Application

Contrôle d'application

Contrôle d'application

22 (1) La Commission est responsable de la détermination de l'observation par les employeurs des articles 5, 9 à 15 et 17.

Orientation générale

(2) Dans l'exercice de la responsabilité que lui confère le paragraphe (1), la Commission est tenue, en cas de non-observation, de mettre en œuvre, dans toute la mesure du possible, une politique de règlement négocié en vue de l'obtention d'un engagement sous le régime du

be issued under subsection 25(2) or (3) and applications for orders be made under subsection 27(2) only as a last resort.

Compliance officers designated

(3) The Commission may designate any person or category of persons as employment equity compliance review officers for the purposes of conducting compliance audits of employers.

Where compliance officer may not act

(4) No person who has been designated as an investigator under section 43 of the *Canadian Human Rights Act* to investigate a complaint under that Act in respect of an employer may, during the investigation, conduct a compliance audit of that employer.

Delegation by Commission

(5) The Commission may authorize any officer or employee of the Commission whom the Commission considers appropriate to exercise any power and perform any duty or function of the Commission under this Act and any power so exercised and any duty or function so performed shall be deemed to have been exercised or performed by the Commission.

Powers of compliance officers

23 (1) For the purposes of ensuring compliance with the provisions referred to in subsection 22(1), a compliance officer may conduct a compliance audit of an employer and, for that purpose, may

(a) at any reasonable time, enter any place in which the officer believes on reasonable grounds there is any thing relevant to the enforcement of any of those provisions; and

(b) require any person to produce for examination or copying any record, book of account or other document that the officer believes on reasonable grounds contains information that is relevant to the enforcement of any of those provisions.

Data processing systems and copying equipment

(2) In conducting a compliance audit, a compliance officer may

(a) reproduce or cause to be reproduced any record from a data processing system in the form of a print-out or other intelligible output and remove the print-out or other output for examination and copying; and

paragraphe 25(1) et de n'avoir recours aux ordres et ordonnances respectivement visés aux paragraphes 25(2) et (3) et 27(2) qu'en dernier lieu.

Désignation

(3) La Commission peut désigner toute personne, à titre individuel ou collectif, comme agent de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi.

Restriction

(4) La personne chargée en vertu de l'article 43 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* de faire enquête sur une plainte déposée sous le régime de cette loi à l'égard d'un employeur ne peut, tant que dure l'enquête, être désignée à titre d'agent d'application à l'égard du même employeur.

Délégation par la Commission

(5) La Commission peut déléguer à ses agents qu'elle estime qualifiés l'exercice des attributions que lui confère la présente loi; les actes du déléguataire sont alors réputés être ceux de la Commission.

Attributions des agents d'application

23 (1) Pour contrôler l'observation des articles mentionnés au paragraphe 22(1), l'agent d'application peut procéder à un contrôle d'application de l'employeur et :

a) à toute heure convenable, procéder à la visite de tout lieu où il croit, pour des motifs raisonnables, pouvoir trouver tout objet lié à l'application de la présente loi ou de ses règlements;

b) exiger, aux fins d'examen ou de reproduction, la communication des registres, des livres de comptes ou d'autres documents où il croit, pour des motifs raisonnables, pouvoir trouver des renseignements utiles.

Données

(2) Dans le cadre de sa visite, l'agent peut :

a) obtenir les documents sous forme d'imprimé ou toute autre forme intelligible à partir de tout système informatique et les emporter aux fins d'examen ou de reproduction;

b) utiliser ou faire utiliser le matériel de reprographie se trouvant sur place pour reproduire les documents.

(b) use or cause to be used any copying equipment at the place to make copies of any record, book of account or other document.

Certificate to be produced

(3) Compliance officers shall be furnished with certificates in a form established by the Commission certifying their designation as compliance officers and, on entering a place under paragraph (1)(a), a compliance officer shall show the certificate to the person in charge of the place if the person requests proof of the officer's designation.

Assistance to compliance officers

(4) The person in charge of a place entered pursuant to paragraph (1)(a) and every person found in the place shall

(a) give the compliance officer all reasonable assistance to enable the officer to exercise the powers conferred on compliance officers by this section; and

(b) provide the officer with any information relevant to the enforcement of this Act that the officer may reasonably require.

Security requirements

24 Every compliance officer or any other person acting on behalf of or under the direction of the Commission who receives or obtains information relating to a compliance audit under this Act shall, with respect to access to and use of that information by that compliance officer or person, satisfy any security requirements applicable to, and take any oath of secrecy required to be taken by, persons who normally have access to and use of that information.

Undertakings and Directions

Employer undertaking

25 (1) Where a compliance officer is of the opinion that an employer

(a) has not collected information or conducted an analysis referred to in paragraph 9(1)(a) or conducted a review referred to in paragraph 9(1)(b),

(b) has not prepared an employment equity plan referred to in section 10,

(c) has prepared an employment equity plan that does not meet the requirements of sections 10 and 11,

Certificat à produire

(3) L'agent reçoit un certificat établi en la forme fixée par la Commission et attestant sa qualité, qu'il présente, sur demande, au responsable du lieu visité.

Assistance à donner aux agents d'application

(4) Le responsable du lieu visité, ainsi que toute personne qui s'y trouve, est tenu d'accorder à l'agent toute l'assistance possible dans l'exercice des pouvoirs qui lui sont conférés par le présent article et de lui fournir les renseignements qu'il peut valablement exiger pour l'application de la présente loi ou de ses règlements.

Respect des normes de sécurité

24 Les personnes — agents de la Commission ou autres personnes agissant au nom de la Commission ou sous son autorité — appelées à recevoir ou à recueillir des renseignements dans le cadre des contrôles d'application prévus par la présente loi doivent, quant à l'accès à ces renseignements et à leur utilisation, respecter les normes de sécurité applicables et prêter les serments imposés à leurs usagers habituels.

Engagement de l'employeur et ordres

Engagement en cas de violation

25 (1) L'agent d'application avise l'employeur en conséquence et tente, par la négociation, d'obtenir de lui l'engagement écrit qu'il prendra les mesures correctives nécessaires pour remédier au manquement dans les cas où il estime que l'employeur :

a) n'a pas recueilli les renseignements ou procédé aux analyses ou études visés aux alinéas 9(1)a) et b);

b) n'a pas établi de plan d'équité en matière d'emploi en conformité avec l'article 10;

c) en a établi un qui n'est pas conforme aux exigences des articles 10 et 11;

(d) has not made all reasonable efforts to implement its employment equity plan in accordance with section 12,

(e) has failed to review and revise its employment equity plan in accordance with section 13,

(f) has failed to provide information to its employees in accordance with section 14,

(g) has failed to consult with its employees' representatives in accordance with section 15, or

(h) has failed to establish and maintain employment equity records as required by section 17,

the compliance officer shall inform the employer of the non-compliance and shall attempt to negotiate a written undertaking from the employer to take specified measures to remedy the non-compliance.

Information re underrepresentation

(1.1) Where

(a) an employer has been informed of a non-compliance by a compliance officer under subsection (1) and the finding of non-compliance is based, in whole or in part, on the apparent underrepresentation of Aboriginal peoples, members of visible minorities or persons with disabilities in the employer's work force, as reflected in the employer's work force analysis conducted pursuant to paragraph 9(1)(a), and

(b) the employer believes that the apparent underrepresentation is attributable to the decision of employees who may be members of the designated groups concerned not to identify themselves as such or not to agree to be identified by the employer as such under subsection 9(2),

the employer may inform the compliance officer of such belief.

Reason for underrepresentation to be considered

(1.2) Where the employer satisfies the compliance officer that the finding of non-compliance is attributable, in whole or in part, to the reason described in paragraph (1.1)(b) and that the employer has made all reasonable efforts to implement employment equity, the compliance officer shall take the reason into account in exercising any powers under this section.

No employer identification of individual employees

(1.3) In satisfying the compliance officer under subsection (1.2) that the finding of non-compliance is attributable, in whole or in part, to the reason mentioned

d) n'a pas pris toutes les mesures raisonnables de mise en œuvre en conformité avec l'article 12;

e) n'a pas révisé son plan en conformité avec l'article 13;

f) n'a pas donné à ses salariés les renseignements visés à l'article 14;

g) n'a pas consulté les représentants conformément à l'article 15;

h) n'a pas tenu les dossiers que prévoit l'article 17.

Renseignements relatifs à une apparente sous-représentation

(1.1) Dans le cas d'un manquement fondé en tout ou en partie sur une apparente sous-représentation au sein de son effectif des autochtones, des personnes handicapées ou des personnes qui font partie des minorités visibles, mesurée après l'analyse visée à l'alinéa 9(1)a), l'employeur peut, s'il croit que cette apparente sous-représentation est due au défaut des salariés qui pourraient faire partie du ou des groupes désignés en question de s'identifier, ou d'accepter de l'être, comme membres du groupe conformément au paragraphe 9(2), en informer l'agent d'application.

Prise en compte des renseignements

(1.2) Si l'employeur le convainc que le manquement est dû, en tout ou en partie, au défaut des salariés qui font partie du ou des groupes désignés en question de s'identifier, ou d'accepter de l'être, et qu'il a pris les mesures raisonnables pour réaliser l'équité en matière d'emploi, l'agent d'application en tient compte dans l'exercice des pouvoirs que lui confère le présent article.

L'employeur ne peut identifier les salariés

(1.3) L'employeur ne peut, dans le but de convaincre l'agent d'application que le manquement est dû en tout ou en partie à ce défaut, identifier les salariés de son

in paragraph (1.1)(b), the employer must do so by means other than the identification of individual employees in its work force that the employer believes are members of designated groups who have not identified themselves as such, or agreed to be identified by the employer as such, under subsection 9(2).

Direction

(2) Where a compliance officer fails to obtain a written undertaking that, in the opinion of the compliance officer, would be sufficient to remedy the non-compliance, the compliance officer shall notify the Commission of the non-compliance and the Commission may issue and send, by registered mail, a direction to the employer

(a) setting out the facts on which the officer's finding of non-compliance is based; and

(b) requiring the employer to take such actions as are specified in the direction to remedy the non-compliance.

Breach of undertaking

(3) Where a compliance officer obtains a written undertaking and the compliance officer is of the opinion that the employer has breached the undertaking, the compliance officer shall notify the Commission of the non-compliance and the Commission may issue and send, by registered mail, a direction to the employer requiring the employer to take such actions as are specified in the direction to remedy the non-compliance.

Amendment of direction

(4) The Commission may rescind or amend a direction issued by the Commission pursuant to subsection (2) or (3) on the presentation of new facts or on being satisfied that the direction was issued without knowledge of, or was based on a mistake as to, a material fact.

1995, c. 44, s. 25; 2017, c. 26, s. 19(E).

Direction of Commission

26 (1) Where a compliance officer is of the opinion that an employer has failed to give reasonable assistance or to provide information as required by subsection 23(4), the compliance officer shall notify the Commission of the non-compliance and the Commission may issue and send, by registered mail, a direction to the employer

(a) setting out the facts on which the officer's finding of non-compliance is based; and

(b) requiring the employer to take such actions as are specified in the direction to remedy the non-compliance.

effectif qui, selon lui, font partie du groupe désigné et ne se sont pas identifiés ou n'ont pas accepté de l'être au titre du paragraphe 9(2).

Ordre

(2) S'il ne parvient pas à obtenir un engagement qui, selon lui, permettrait de remédier au manquement, l'agent informe la Commission du manquement et celle-ci peut ordonner à l'employeur, par courrier recommandé, de prendre les mesures correctives, en y précisant les faits justificatifs.

Défaut de respecter un engagement

(3) S'il estime que l'employeur ne se conforme pas à un engagement, l'agent en informe la Commission et celle-ci peut ordonner à l'employeur, par courrier recommandé, de prendre les mesures correctives.

Modification

(4) La Commission peut annuler ou modifier l'ordre si on lui présente des faits nouveaux ou si elle est convaincue qu'elle l'a donné sans avoir eu connaissance d'un fait essentiel ou en se fondant sur une erreur à l'égard d'un tel fait.

1995, ch. 44, art. 25; 2017, ch. 26, art. 19(A).

Ordre

26 (1) S'il estime qu'un employeur n'a pas accordé toute l'assistance possible ou n'a pas communiqué les documents exigés au titre du paragraphe 23(4), l'agent d'application en informe la Commission et celle-ci peut ordonner à l'employeur, par courrier recommandé, de prendre les mesures correctives, en y précisant les faits justificatifs.

Amendment of direction

(2) The Commission may rescind or amend a direction issued pursuant to subsection (1) on the presentation of new facts or on being satisfied that the direction was issued without knowledge of, or was based on a mistake as to, a material fact.

Requests for Review or Order

Employer's request for review

27 (1) An employer to whom a direction is issued under subsection 25(2) or (3) or 26(1) may make a request to the Chairperson for a review of the direction

(a) in the case of a direction issued under subsection 25(2) or (3), within sixty days after the day on which it is issued; and

(b) in the case of a direction issued under subsection 26(1), within thirty days after the day on which it is issued.

Commission may apply

(2) If the Commission is of the opinion that an employer has failed to comply with a direction issued by the Commission, the Commission may apply to the Chairperson for an order confirming the direction.

Limitation

(3) No application may be made pursuant to subsection (2) where the employer has requested a review in accordance with subsection (1).

1995, c. 44, s. 27; 1998, c. 9, s. 38.

Employment Equity Review Tribunals

Establishment of Tribunals

28 (1) If an employer makes a request under subsection 27(1) or the Commission makes an application under subsection 27(2), the Chairperson shall establish an Employment Equity Review Tribunal to consider the request or application.

Composition

(2) The Chairperson shall appoint a Tribunal consisting of one member of the Canadian Human Rights Tribunal, but the Chairperson may appoint a Tribunal of three members if the Chairperson considers that the complexity or precedential significance of the request or application requires a Tribunal of three members.

Modification

(2) La Commission peut annuler ou modifier l'ordre si on lui présente des faits nouveaux ou si elle est convaincue qu'elle l'a donné sans avoir eu connaissance d'un fait essentiel ou en commettant une erreur à l'égard d'un tel fait.

Demande de révision ou d'ordonnance

Demande de révision par l'employeur

27 (1) Dans les soixante jours après avoir fait l'objet de l'ordre visé aux paragraphes 25(2) ou (3) ou dans les trente jours après avoir fait l'objet de l'ordre visé au paragraphe 26(1), l'employeur peut demander au président de procéder à la révision de l'ordre.

Demande par la Commission

(2) Si elle estime que l'employeur n'a pas exécuté l'ordre, la Commission peut demander au président une ordonnance visant à le confirmer.

Restriction

(3) La Commission ne peut toutefois procéder à une telle demande si l'employeur a exercé le recours en révision dans le délai fixé.

1995, ch. 44, art. 27; 1998, ch. 9, art. 38.

Tribunal de l'équité en matière d'emploi

Constitution d'un tribunal

28 (1) Une fois saisi de la demande de révision de l'employeur ou de la demande de confirmation de la Commission, le président constitue un tribunal de l'équité en matière d'emploi pour l'instruire.

Composition

(2) Le tribunal est formé d'un membre choisi parmi les membres du Tribunal canadien des droits de la personne par son président; ce dernier peut toutefois constituer un tribunal de trois membres s'il estime que la difficulté ou la valeur jurisprudentielle de l'affaire le justifie.

Qualifications of members

(3) The Chairperson shall, in appointing members of the Tribunal, take into consideration their knowledge and experience in employment equity matters.

Presiding

(4) If a Tribunal consists of more than one member, the Chairperson shall designate one of the members to preside over the hearings of the Tribunal.

Acting after expiration of appointment

(4.1) A member whose appointment expires may, with the approval of the Chairperson, conclude any hearing that the member has begun, and a person performing duties under this section is deemed to be a part-time member for the purposes of subsection 48.2(2) of the *Canadian Human Rights Act*.

Remuneration

(5) The members of a Tribunal shall be paid such remuneration as may be provided for under subsection 48.6(1) of the *Canadian Human Rights Act*.

Travel expenses

(6) Members are entitled to be paid any travel and living expenses incurred in carrying out duties as members of the Tribunal while absent from their ordinary place of residence that may be provided for under subsection 48.6(2) of the *Canadian Human Rights Act*.

(7) [Repealed, 2014, c. 20, s. 463]

Government services and facilities

(8) In performing its duties and functions, a Tribunal shall, where available, make use of the services and facilities of departments, boards and agencies of the Government of Canada.

Rules

(9) The Chairperson may make rules governing the practice and procedure of Tribunals.

Security requirements

(10) Every member or other person acting on behalf of or under the direction of a Tribunal who receives or obtains information relating to a request or application referred to in subsection (1) shall, with respect to access to and use of that information by that member or other person, satisfy any security requirements applicable to, and

Qualifications

(3) Le président tient compte, pour la nomination des membres du tribunal, des connaissances et de l'expérience de ceux-ci dans le domaine de l'équité en matière d'emploi.

Présidence

(4) Si le tribunal se compose de plusieurs membres, le président désigne celui qui en assume la présidence.

Prolongation du mandat

(4.1) Le membre dont le mandat est échu peut, avec l'agrément du président, terminer les affaires dont il est saisi. Il est alors réputé être un membre à temps partiel pour l'application du paragraphe 48.2(2) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Rémunération

(5) Les membres du tribunal reçoivent la rémunération prévue au paragraphe 48.6(1) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Frais de déplacement

(6) Les membres ont droit aux frais de déplacement et autres entraînés par l'accomplissement, hors du lieu de leur résidence habituelle, des fonctions qui leur sont confiées en application de la présente loi et prévus au paragraphe 48.6(2) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

(7) [Abrogé, 2014, ch. 20, art. 463]

Services de l'administration publique fédérale

(8) Pour l'exercice de ses fonctions, le tribunal utilise, s'ils sont disponibles, les services et installations des ministères et organismes fédéraux.

Règles

(9) Le président peut établir les règles de procédure et de pratique des tribunaux.

Respect des normes de sécurité

(10) Les membres du tribunal et les personnes agissant au nom du tribunal ou sous son autorité qui sont appelés à recevoir ou à recueillir des renseignements dans le cadre des demandes visées au paragraphe (1) doivent, quant à l'accès à ces renseignements et à leur utilisation, respecter les normes de sécurité applicables et prêter les serments imposés à leurs usagers habituels.

1995, ch. 44, art. 28; 1998, ch. 9, art. 39; 2014, ch. 20, art. 463; 2017, ch. 26, art. 18.

take any oath of secrecy required to be taken by, persons who normally have access to and use of that information.

1995, c. 44, s. 28; 1998, c. 9, s. 39; 2014, c. 20, s. 463; 2017, c. 26, s. 18.

Powers of Tribunal

29 (1) A Tribunal may

- (a) in the same manner and to the same extent as a superior court of record, summon and enforce the attendance of witnesses and compel them to give oral and written evidence on oath and to produce such documents and things as the Tribunal considers necessary for a full review;
- (b) administer oaths; and
- (c) receive and accept such evidence and other information, whether on oath or by affidavit or otherwise, as the Tribunal sees fit, whether or not that evidence or information would be admissible in a court of law.

How matters to be dealt with

(2) A Tribunal shall conduct any matter that comes before it as informally and expeditiously as the circumstances and considerations of fairness and natural justice permit.

Hearings to be public

(3) Subject to subsection (4), a hearing before a Tribunal shall be conducted in public.

Hearings may be *in camera*

(4) A hearing before a Tribunal may, on the request of an employer, be held *in camera* if the employer establishes to the satisfaction of the Tribunal that the circumstances of the case so require.

Reasons for decision

(5) A Tribunal shall provide the parties to a proceeding before the Tribunal with written reasons for its decision.

Reasons for decision

(6) A Tribunal shall, on request by any person, provide the person with a copy of any decision of the Tribunal, including a decision under subsection (4) to hold a hearing *in camera*, together with the written reasons for the decision.

Decision of Tribunal

30 (1) A Tribunal may, after hearing a request made under subsection 27(1) or an application made under subsection 27(2),

Pouvoirs du tribunal

29 (1) Le tribunal a le pouvoir :

- a) d'assigner et de contraindre les témoins à comparaître, à déposer verbalement ou par écrit sous la foi du serment et à produire les pièces qu'il juge indispensables en l'espèce, au même titre qu'une cour supérieure d'archives;
- b) de faire prêter serment;
- c) de recevoir des éléments de preuve ou des renseignements par déclaration verbale ou écrite sous serment ou par tout autre moyen qu'il estime indiqué, indépendamment de leur admissibilité en justice.

Audiences

(2) Dans la mesure où les circonstances, l'équité et la justice naturelle le permettent, il appartient au tribunal d'agir rapidement et sans formalité.

Audience publique

(3) Sous réserve du paragraphe (4), l'audience est tenue en présence du public.

Huis clos

(4) L'audience peut être tenue à huis clos si l'employeur démontre au tribunal que les circonstances le justifient.

Motifs

(5) Le tribunal donne, par écrit, aux parties les motifs de son ordonnance.

Diffusion des ordonnances

(6) Le tribunal remet une copie de ses ordonnances, y compris celles qui portent sur la tenue d'une audience à huis clos dans le cadre du paragraphe (4), et des motifs écrits aux personnes qui en font la demande.

Ordonnance du tribunal

30 (1) Le tribunal peut, au terme de l'instruction, par ordonnance, confirmer, annuler ou modifier l'ordre et prendre toute mesure corrective qu'il estime indiquée en l'espèce.

(a) by order, confirm, vary or rescind the Commission's direction; and

(b) make any other order it considers appropriate and reasonable in the circumstances to remedy the non-compliance.

Board may vary or rescind

(2) A Tribunal may vary or rescind any order made by it.

Orders are final

(3) An order of a Tribunal is final and, except for judicial review under the *Federal Courts Act*, is not subject to appeal or review by any court.

1995, c. 44, s. 30; 2002, c. 8, s. 182.

Enforcement of orders

31 (1) Any order of a Tribunal made under section 30 may, for the purposes of its enforcement, be made an order of the Federal Court and is enforceable in the same manner as an order of that Court.

Procedure

(2) To make an order of a Tribunal an order of the Federal Court, the usual practice and procedure of the Court may be followed or a certified copy of the order may be filed with the registrar of the Court, and from the time of filing the order becomes an order of the Court.

Report of activities of Human Rights Commission

32 The Commission shall include in its annual report referred to in section 61 of the *Canadian Human Rights Act* a report of its activities, including an assessment of their effectiveness, under this Act during the year.

Limitations respecting Directions and Orders

Limitation

33 (1) The Commission may not give a direction under section 25 or 26 and no Tribunal may make an order under section 30 where that direction or order would

- (a) cause undue hardship on an employer;
- (b) require an employer to hire or promote persons who do not meet the essential qualifications for the work to be performed;
- (c) with respect to the public sector, require an employer to hire or promote persons without basing the

Réexamen des ordonnances

(2) Le tribunal peut modifier ou annuler ses ordonnances.

Effet des ordonnances

(3) Les ordonnances du tribunal ne sont susceptibles de révision qu'au titre de la *Loi sur les Cours fédérales*.

1995, ch. 44, art. 30; 2002, ch. 8, art. 182.

Exécution des ordonnances

31 (1) Les ordonnances du tribunal peuvent être homologuées par la Cour fédérale; le cas échéant, leur exécution s'effectue selon les mêmes modalités que les ordonnances de cette juridiction.

Procédure

(2) L'homologation se fait soit selon les règles de pratique et de procédure de la Cour fédérale, soit par le dépôt au greffe de celle-ci d'une copie certifiée conforme.

Rapport d'activités

32 La Commission ajoute au rapport annuel qu'elle prépare en conformité avec l'article 61 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* un rapport de ses activités et une évaluation de ses interventions sous le régime de la présente loi au cours de l'année.

Restriction

Restriction

33 (1) Ni la Commission, ni le tribunal, dans l'exercice des pouvoirs qui leur sont respectivement conférés par les articles 25 ou 26 et 30, ne peuvent donner un ordre ou rendre une ordonnance qui :

- a) causerait un préjudice injustifié à l'employeur;
- b) l'obligerait à embaucher ou promouvoir une personne qui ne possède pas les qualifications essentielles pour le travail à accomplir;

hiring or promotion on merit in cases where the *Public Service Employment Act* requires that hiring or promotion be based on merit, or impose on the Public Service Commission an obligation to exercise its discretion regarding exclusion orders or regulations;

(d) require an employer to create new positions in its workforce;

(e) impose a quota on an employer; or

(f) in the case of a direction or order respecting the establishment of short term numerical goals, fail to take into account the factors set out in subsection 10(2).

Meaning of quota

(2) In paragraph (1)(e), **quota** means a requirement to hire or promote a fixed and arbitrary number of persons during a given period.

Public sector

(3) In making a direction or order that applies to the public sector, the Commission, in the case of a direction, and a Tribunal, in the case of an order, shall take into account the respective roles and responsibilities of

(a) the Public Service Commission and the Treasury Board under the *Public Service Employment Act* and the *Financial Administration Act*; or

(b) a portion of the public sector referred to in paragraph 4(1)(c) or (d) under any other Act of Parliament.

1995, c. 44, s. 33; 2003, c. 22, s. 238.

Privileged Information

Privileged information

34 (1) Information obtained by the Commission under this Act is privileged and shall not knowingly be, or be permitted to be, communicated, disclosed or made available without the written consent of the person from whom it was obtained.

Evidence and production of documents

(2) No member of the Commission or person employed by it who obtains information that is privileged under subsection (1) shall be required, in connection with any legal proceedings, other than proceedings relating to the administration or enforcement of this Act, to give evidence relating to that information or to produce any statement or other writing containing that information.

c) en ce qui concerne le secteur public, l'obligerait à embaucher ou promouvoir des personnes sans égard à leur mérite, dans les cas où la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* exige que la sélection soit faite au mérite, ou obligerait la Commission de la fonction publique à utiliser son pouvoir discrétionnaire en matière de décrets d'exemption ou de règlements;

d) l'obligerait à créer de nouveaux postes;

e) lui imposerait un quota;

f) en matière d'objectifs quantitatifs à court terme, ne tient pas compte des facteurs énumérés au paragraphe 10(2).

Définition de quota

(2) Pour l'application de l'alinéa (1)e), **quota** s'entend de l'obligation d'embaucher ou de promouvoir un nombre fixe et arbitraire de personnes dans un délai donné.

Secteur public

(3) Dans tout ordre ou ordonnance relatifs au secteur public, la Commission et le tribunal tiennent compte des responsabilités et des rôles respectifs d'une part que la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* confèrent au Conseil du Trésor et à la Commission de la fonction publique, d'autre part que toute autre loi confie à un élément du secteur public visé par les alinéas 4(1)c) ou d).

1995, ch. 44, art. 33; 2003, ch. 22, art. 238.

Renseignements protégés

Protection des renseignements

34 (1) Les renseignements obtenus par la Commission dans le cadre de la présente loi sont protégés. Nul ne peut sciemment les communiquer ou les laisser communiquer sans l'autorisation écrite de la personne dont ils proviennent.

Déposition en justice

(2) Il ne peut être exigé d'un commissaire ou d'un agent de la Commission qui obtient des renseignements protégés dans le cadre de la présente loi qu'il dépose en justice à leur sujet, ni qu'il produise des déclarations, écrits ou autres pièces à cet égard, sauf lors d'une instance relative à l'application de la présente loi.

Communication or disclosure of information

(3) Information that is privileged under subsection (1) may, on any terms and conditions that the Commission considers appropriate, be communicated or disclosed to a minister of the Crown in right of Canada or to any officer or employee of Her Majesty in right of Canada for any purpose relating to the administration or enforcement of this Act.

Exception

(4) Nothing in this section prohibits the communication or disclosure of information for the purposes of legal proceedings relating to the administration or enforcement of this Act.

Employer's consent required

(5) No information obtained by the Commission or a Tribunal under this Act may be used in any proceedings under any other Act without the consent of the employer concerned.

PART III

Assessment of Monetary Penalties

Violations

Violation

35 (1) Every private sector employer commits a violation of this Act who

- (a)** without reasonable excuse, fails to file an employment equity report as required by section 18;
- (b)** without reasonable excuse, fails to include in the employment equity report any information that is required, by section 18 and the regulations, to be included; or
- (c)** provides any information in the employment equity report that the employer knows to be false or misleading.

Continuing violations

(2) A violation that is committed or continued on more than one day constitutes a separate violation for each day on which it is committed or continued.

Communication des renseignements

(3) Les renseignements protégés visés au paragraphe (1) peuvent, selon les modalités déterminées par la Commission, être communiqués à un ministre fédéral ou à un fonctionnaire ou agent de Sa Majesté du chef du Canada pour l'application de la présente loi.

Exception

(4) Le présent article n'empêche nullement la communication de renseignements dans le cadre d'une instance relative à l'application de la présente loi.

Utilisation interdite

(5) Les renseignements obtenus par la Commission ou un tribunal dans le cadre de l'application de la présente loi ne peuvent être utilisés, sans le consentement de l'employeur concerné, dans des procédures intentées en vertu d'une autre loi.

PARTIE III

Sanctions pécuniaires

Violations

Violation

35 (1) Commet une violation de la présente loi l'employeur du secteur privé qui :

- a)** contrairement à l'article 18, sans excuse légitime, ne dépose pas son rapport sur l'équité en matière d'emploi;
- b)** sans excuse légitime, ne porte pas au rapport les renseignements exigés en application de cet article ou des règlements;
- c)** y consigne des données qu'il sait fausses ou trompeuses.

Violation continue

(2) Il est compté une violation distincte pour chacun des jours au cours desquels se commet ou se continue la violation.

Violations not offences

(3) A violation is not an offence and accordingly the *Criminal Code* does not apply in respect of a violation.

Assessment of monetary penalty

36 (1) The Minister may, within two years after the day on which the Minister becomes aware of a violation, issue a notice of assessment of a monetary penalty in respect of the violation and send it by registered mail to the private sector employer.

Limit

(2) The amount of a monetary penalty shall not exceed

- (a)** \$10,000 for a single violation; and
- (b)** \$50,000 for repeated or continued violations.

Factors to be considered

(3) In assessing the amount of a monetary penalty, the Minister shall take into account

- (a)** the nature, circumstances, extent and gravity of the violation; and
- (b)** the wilfulness or intent of the private sector employer and the employer's history of prior violations.

Notice of assessment of monetary penalty

37 A notice of the assessment of a monetary penalty shall

- (a)** identify the alleged violation;
- (b)** specify the amount of the monetary penalty; and
- (c)** specify the place where the employer may pay the monetary penalty.

Options

Employer's options

38 (1) An employer may, not later than thirty days after receiving a notice of assessment of a monetary penalty,

- (a)** comply with the notice; or
- (b)** contest the assessment of the monetary penalty by making a written application to the Minister for a review, by a Tribunal, of that assessment.

Exclusion du *Code criminel*

(3) La violation n'est pas une infraction et le *Code criminel* ne s'applique pas.

Avis de sanction

36 (1) Dans les deux ans suivant la date à laquelle une violation est portée à sa connaissance, le ministre peut expédier, par courrier recommandé, un avis de sanction pécuniaire à l'employeur du secteur privé.

Plafond

(2) Le plafond de la sanction est de dix mille dollars, et de cinquante mille dollars en cas de récidive ou de violation continue.

Facteurs

(3) En vue d'établir le montant de la sanction, le ministre tient compte des facteurs suivants :

- a)** la nature, les circonstances, la portée et la gravité de la violation;
- b)** l'intention de l'employeur, le caractère volontaire de ses actions et ses antécédents en matière de violations.

Contenu de l'avis

37 L'avis comporte les éléments suivants :

- a)** la caractérisation de la prétendue violation;
- b)** le montant de la sanction pécuniaire;
- c)** la mention du lieu où l'employeur peut payer la sanction.

Options

Options de l'employeur

38 (1) L'employeur dispose de trente jours après réception de l'avis pour soit s'y conformer, soit contester la sanction en demandant au ministre, par écrit, la révision de l'affaire par un tribunal.

Copy of application

(2) If the Minister receives a written application, the Minister shall send a copy of it to the Chairperson.

Copy of notice of assessment

(3) If an employer who is issued a notice of assessment of a monetary penalty fails to exercise one of the options set out in subsection (1) within the period referred to in that subsection, the Minister shall send a copy of the notice to the Chairperson.

1995, c. 44, s. 38; 1998, c. 9, s. 40.

Review by Tribunal

39 (1) On receipt of a copy of a written application or a copy of a notice of assessment, the Chairperson shall establish a Tribunal consisting of one member selected from the Canadian Human Rights Tribunal to review the assessment and shall

(a) send, by registered mail, a request that the employer appear before the Tribunal at the time and place set out in the request to hear the allegations against the employer in respect of the alleged violation; and

(b) in writing, advise the Minister who issued the notice of assessment of the time and place set out in the request.

Failure to appear before Tribunal

(2) Where an employer to whom a request is sent fails to appear before a Tribunal at the time and place set out in the request, the Tribunal shall consider all the information that is presented to it by the Minister in relation to the alleged violation.

Opportunity to make representations

(3) In conducting its review, a Tribunal shall provide the Minister and the employer with a full opportunity consistent with procedural fairness and natural justice to present evidence and make representations to it with respect to the alleged violation.

Determination of Tribunal

(4) Where at the conclusion of its proceedings a Tribunal determines that the employer

(a) has not committed the alleged violation, the Tribunal shall immediately inform the employer and the Minister of its determination and no further proceedings shall be taken against the employer in respect of the alleged violation; or

Double

(2) Sur réception de la demande de révision, le ministre en expédie un double au président.

Défaut

(3) Si l'employeur n'exerce pas son choix dans le délai fixé, le ministre expédie un double de l'avis au président.

1995, ch. 44, art. 38; 1998, ch. 9, art. 40.

Assignment

39 (1) Sur réception du double de la demande ou de l'avis, le président constitue un tribunal composé d'un seul membre choisi parmi les membres du Tribunal canadien des droits de la personne pour réviser la sanction et :

a) assigne, par courrier recommandé, l'employeur à comparaître devant le tribunal à la date et au lieu indiqués pour y entendre les faits qui lui sont reprochés;

b) informe par écrit le ministre de la date et du lieu mentionnés dans l'assignation.

Défaut de comparution

(2) En cas de défaut de comparution, le tribunal examine tous les renseignements qui lui sont fournis par le ministre sur la prétendue violation.

Comparution

(3) Lors de la comparution, le tribunal donne à l'employeur et au ministre toute possibilité de lui présenter leurs éléments de preuve et leurs observations sur la prétendue violation, conformément aux principes de l'équité procédurale et de la justice naturelle.

Décision du tribunal

(4) À l'issue de l'instance, le tribunal :

a) lorsqu'il conclut à l'absence de violation, en informe immédiatement l'employeur et le ministre, nulle autre poursuite ne pouvant être intentée à cet égard;

b) dans le cas contraire, expédie immédiatement au ministre un certificat, établi en la forme réglementaire, comportant sa décision et le montant de la

(b) has committed the alleged violation, the Tribunal shall immediately

(i) issue to the Minister a certificate, in the prescribed form, of its determination that sets out an amount, not exceeding the applicable amount set out in subsection 36(2), determined by the Tribunal to be payable by the employer in respect of the violation, and

(ii) send a copy of the certificate to the employer by registered mail.

Factors to be considered

(5) In determining an amount under subparagraph (4)(b)(i), a Tribunal shall take into account the factors set out in subsection 36(3).

Burden of proof

(6) In proceedings under this section, the Minister has the burden of proving, on a balance of probabilities, that an employer has committed the alleged violation.

Certificate

(7) A certificate that purports to have been issued by a Tribunal under subparagraph (4)(b)(i) is evidence of the facts stated in the certificate, without proof of the signature or official character of the person appearing to have signed the certificate.

Determinations are final

(8) A determination of a Tribunal under this section is final and, except for judicial review under the *Federal Courts Act*, is not subject to appeal or review by any court.

1995, c. 44, s. 39; 1998, c. 9, s. 41; 2002, c. 8, s. 182.

Enforcement of Monetary Penalties

Registration of certificate

40 (1) A certificate issued under subparagraph 39(4)(b)(i) may be registered in the Federal Court and when registered has the same force and effect, and all proceedings may be taken on the certificate, as if the certificate were a judgment in that Court obtained by Her Majesty in right of Canada against the employer named in the certificate for a debt in the amount set out in the certificate.

Recovery of costs and charges

(2) All reasonable costs and charges associated with registration of the certificate are recoverable in like manner

sanction — à concurrence du plafond prévu au paragraphe 36(2) — , qu'il fait également parvenir, par courrier recommandé, à l'employeur.

Facteurs

(5) Le tribunal tient compte des facteurs mentionnés au paragraphe 36(3) pour fixer le montant de la sanction.

Charge de la preuve

(6) Lors de l'instance, il incombe au ministre de prouver, selon la prépondérance des probabilités, que l'employeur a commis la violation.

Valeur du certificat

(7) Le certificat censé délivré par le tribunal fait foi de son contenu sans qu'il soit nécessaire de prouver l'authenticité de la signature ou la qualité du signataire.

Effet de décision

(8) Les décisions du tribunal ne sont susceptibles de révision qu'au titre de la *Loi sur les Cours fédérales*.

1995, ch. 44, art. 39; 1998, ch. 9, art. 41; 2002, ch. 8, art. 182.

Exécution des sanctions pécuniaires

Homologation du certificat

40 (1) Le certificat délivré en vertu de l'alinéa 39(4)b) peut être homologué à la Cour fédérale; dès lors, toute procédure d'exécution peut être engagée, le certificat étant assimilé à un jugement de cette juridiction obtenu par Sa Majesté du chef du Canada contre l'employeur en cause pour une dette correspondant au montant de la sanction pécuniaire indiqué.

Recouvrement des frais

(2) Tous les frais entraînés par l'homologation du certificat peuvent être recouverts comme s'ils faisaient partie du

as if they were part of the amount determined by the Tribunal under subparagraph 39(4)(b)(i).

PART IV

General

Regulations

41 (1) The Governor in Council may make regulations

- (a)** defining, for the purposes of the Act, the expressions “employee”, “hired”, “occupational group”, “promoted”, “salary” and “terminated”;
- (b)** prescribing the manner of calculating the number of employees employed by an employer for the purpose of determining when an employer is considered to employ one hundred or more employees;
- (c)** governing the collection of information and the conduct of analyses referred to in paragraph 9(1)(a) and the conduct of reviews referred to in paragraph 9(1)(b);
- (d)** governing the establishment and maintenance of employment equity records referred to in section 17;
- (e)** prescribing anything that is to be prescribed by this Act; and
- (f)** generally, for carrying out the purposes and provisions of this Act.

Application

(2) A regulation made pursuant to subsection (1) may be of general application or may apply to a particular employer or group of employers.

Where regulations apply to public sector

(3) No regulation may be made under subsection (1) that applies to the public sector without prior consultation with the Treasury Board.

Inconsistent meanings

(4) No expression defined pursuant to paragraph (1)(a) that applies to the public sector shall be given a meaning that is inconsistent with the meaning that that expression or any similar expression is given under the *Public Service Employment Act*.

Adaptation of Act to certain portions

(5) The Governor in Council may, taking into account the operational effectiveness of the appropriate portion of the public sector referred to in paragraph (a) or (b),

montant indiqué sur le certificat homologué en application du paragraphe (1).

PARTIE IV

Dispositions générales

Règlements

41 (1) Le gouverneur en conseil peut, par règlement :

- a)** pour l'application de la présente loi, définir « rémunération », « recrutement », « avancement », « salarié », « catégorie professionnelle » et « cessation de fonctions »;
- b)** fixer le mode de calcul du nombre de salariés qui travaillent pour un employeur en vue de déterminer s'il emploie au moins cent salariés;
- c)** régir la cueillette des renseignements, ainsi que le processus des études et analyses, visés au paragraphe 9(1);
- d)** régir la tenue des dossiers d'équité en matière d'emploi visés à l'article 17;
- e)** prendre toute mesure d'ordre réglementaire prévue par la présente loi;
- f)** prendre toute autre mesure d'application de la présente loi.

Application des règlements

(2) Les règlements d'application du présent article peuvent être d'application générale ou ne s'appliquer qu'à un employeur ou un groupe d'employeurs.

Secteur public

(3) Lorsqu'il s'applique au secteur public, le règlement ne peut être pris qu'après consultation du Conseil du Trésor.

Incompatibilité

(4) Les termes définis en vertu de l'alinéa (1)a) ne peuvent, dans la mesure où ils s'appliquent au secteur public, avoir un sens incompatible avec celui qu'eux-mêmes ou un terme semblable ont sous le régime de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Cas particuliers

(5) Le gouverneur en conseil peut prendre les règlements qu'il juge nécessaires en vue d'adapter les exigences de la présente loi ou des règlements à leur application aux

make any regulation that the Governor in Council considers necessary to adapt this Act or the regulations or any provision of this Act or the regulations to accommodate

- (a) the Canadian Security Intelligence Service; or
- (b) where an order is made under paragraph 4(1)(d) in relation to the Canadian Forces or the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Forces or the Royal Canadian Mounted Police.

Requirements

(6) A regulation made under subsection (5) shall be made on the recommendation of the Treasury Board after consultation with

- (a) in the case of a regulation respecting the Canadian Security Intelligence Service, or the Royal Canadian Mounted Police, the Minister of Public Safety and Emergency Preparedness; and
- (b) in the case of a regulation respecting the Canadian Forces, the Minister of National Defence.

Requirements may differ

(7) The effect of a regulation made under subsection (5) with respect to any matter may differ from the effect of the Act or the regulations or of any provision of the Act or the regulations with respect to that matter.

1995, c. 44, s. 41; 2005, c. 10, s. 34.

Powers, duties and functions of Minister

42 (1) The Minister is responsible for

- (a) developing and conducting information programs to foster public understanding of this Act and to foster public recognition of the purpose of this Act;
- (b) undertaking research related to the purpose of this Act;
- (c) promoting, by any means that the Minister considers appropriate, the purpose of this Act;
- (d) publishing and disseminating information, issuing guidelines and providing advice to private sector employers and employee representatives regarding the implementation of employment equity; and
- (e) developing and conducting programs to recognize private sector employers for outstanding achievement in implementing employment equity.

éléments du secteur public suivants, en tenant compte de la nécessité de leur efficacité opérationnelle :

- a) le Service canadien du renseignement de sécurité;
- b) les Forces canadiennes ou la Gendarmerie royale du Canada si un décret est pris en vertu de l'alinéa 4(1)d) à leur égard.

Exigences

(6) Les règlements visés au paragraphe (5) sont pris sur la recommandation du Conseil du Trésor, celle-ci ne pouvant être faite qu'après consultation :

- a) du ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile, dans le cas de la Gendarmerie royale du Canada ou du Service canadien du renseignement de sécurité;
- b) du ministre de la Défense nationale, dans le cas des Forces canadiennes.

Application

(7) Les conséquences juridiques des règlements pris en vertu du paragraphe (5) à l'égard de toute question en particulier peuvent être différentes de celles de la présente loi ou des règlements concernant cette question.

1995, ch. 44, art. 41; 2005, ch. 10, art. 34.

Attributions du ministre

42 (1) Le ministre est chargé :

- a) de mettre sur pied des programmes d'information auprès du grand public destinés à lui faire mieux comprendre la présente loi et son objet;
- b) d'entreprendre des recherches liées à l'objet de la présente loi;
- c) de prendre les mesures qu'il estime indiquées pour la promotion de l'objet de la présente loi;
- d) d'informer et de conseiller les employeurs du secteur privé et les représentants des salariés sur la mise en œuvre de l'équité en matière d'emploi et d'établir, à leur égard, des directives susceptibles, selon lui, de les aider à se conformer à ses dispositions;
- e) de mettre sur pied des programmes destinés à distinguer les employeurs du secteur privé qui se sont particulièrement signalés dans le domaine de l'équité en matière d'emploi.

Federal Contractors Program

(2) The Minister is responsible for the administration of the Federal Contractors Program for Employment Equity.

Labour market information

(3) The Minister shall make available to employers any relevant labour market information that the Minister has respecting designated groups in the Canadian workforce in order to assist employers in fulfilling their obligations under this Act.

1995, c. 44, s. 42; 2012, c. 19, s. 602.

Delegation

43 The Minister may authorize those persons employed in the federal public administration whom the Minister considers to be appropriate to exercise any of the powers and perform any of the duties and functions that may be or are required to be exercised or performed by the Minister under this Act or the regulations, and any power exercised or duty or function performed by any person so authorized shall be deemed to have been exercised or performed by the Minister.

1995, c. 44, s. 43; 2003, c. 22, s. 224(E).

Review of operation of Act

44 (1) Five years after the coming into force of this Act, and at the end of every five year period thereafter, a comprehensive review of the provisions and operation of this Act including the effect of those provisions shall be undertaken by such committee of the House of Commons as may be designated or established by the House for that purpose.

Tabling of report

(2) A committee shall, within six months after the completion of a review referred to in subsection (1), submit a report on its review to the House of Commons including a statement of any changes the committee would recommend.

Transitional Provision

Compliance with certain provisions

45 The Treasury Board, the Public Service Commission and any person who is an employer to whom the *Employment Equity Act*, R.S., c. 23 (2nd Supp.), applied shall, within one year after the coming into force of this section, comply with sections 9 and 10 of this Act.

Responsabilité particulière

(2) Le ministre est également chargé de l'administration du programme de contrats fédéraux pour l'équité en matière d'emploi.

Information sur le marché du travail

(3) Le ministre met à la disposition des employeurs les données qu'il possède relativement au marché du travail sur les groupes désignés au sein de la population apte au travail afin de les aider à se conformer à la présente loi.

1995, ch. 44, art. 42; 2012, ch. 19, art. 602.

Délégation

43 Le ministre peut déléguer à tout agent de l'administration publique fédérale qu'il estime compétent l'exercice des attributions que la présente loi ou ses règlements lui confèrent, l'exercice de ces attributions par le délégué étant assimilé à leur exercice par le ministre même.

1995, ch. 44, art. 43; 2003, ch. 22, art. 224(A).

Examen de l'application de la loi

44 (1) Cinq ans après l'entrée en vigueur de la présente loi, et à la fin de chaque période ultérieure de cinq ans, un comité de la Chambre des communes désigné ou établi par elle à cette fin procède à un examen complet des dispositions et de l'application de la présente loi ainsi que de leur effet.

Rapport : examen

(2) Dans les six mois suivant la fin de l'examen, le comité désigné ou établi à cette fin présente à la Chambre des communes un rapport exposant tous les changements qu'il recommande.

Disposition transitoire

Disposition transitoire

45 Quiconque est un employeur assujéti à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.R., ch. 23 (2^e suppl.), ainsi que le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique disposent, pour se conformer aux articles 9 et 10 de la présente loi, d'un an à compter de l'entrée en vigueur du présent article.

Consequential Amendments

46 to 53 [Amendments]

Repeal

54 [Repeal]

Coming into Force

Coming into force

***55 This Act or any provision of this Act comes into force on a day or days to be fixed by order of the Governor in Council.**

* [Note: Act in force October 24, 1996, see SI/96-93.]

Modifications corrélatives

46 à 53 [Modifications]

Abrogation

54 [Abrogation]

Entrée en vigueur

Entrée en vigueur

***55 La présente loi ou telle de ses dispositions entre en vigueur à la date ou aux dates fixées par décret.**

* [Note : Loi en vigueur le 24 octobre 1996, voir TR/96-93.]

RELATED PROVISIONS

— 1998, c. 9, s. 33

Definition of *commencement day*

33 (1) In this section, *commencement day* means the day on which this section comes into force.

Members cease to hold office

(2) Subject to subsections (3), (4) and (5), the members of the Human Rights Tribunal Panel cease to hold office on the commencement day.

Continuing jurisdiction of Human Rights Tribunal

(3) The members of any Human Rights Tribunal appointed under the *Canadian Human Rights Act* before the commencement day have jurisdiction with respect to any inquiry into the complaint in respect of which the Human Rights Tribunal was appointed.

Continuing jurisdiction of Review Tribunal

(4) The members of any Review Tribunal constituted under the *Canadian Human Rights Act* before the commencement day have jurisdiction with respect to any appeal against a decision or order of a Human Rights Tribunal.

Continuing jurisdiction of Employment Equity Review Tribunal

(5) The members of any Employment Equity Review Tribunal established under section 28 or 39 of the *Employment Equity Act* before the commencement day have jurisdiction over any matter in respect of which the Tribunal was established.

Supervision by Chairperson of Canadian Human Rights Tribunal

(6) The Chairperson of the Canadian Human Rights Tribunal has supervision over and direction of the work of any Human Rights Tribunal, Review Tribunal or Employment Equity Review Tribunal referred to in subsection (3), (4) or (5).

Remuneration

(7) Each member of a Human Rights Tribunal, Review Tribunal or Employment Equity Review Tribunal referred to in subsection (3), (4) or (5), other than such a member who is appointed as a full-time member of the Canadian Human Rights Tribunal, shall be paid such remuneration as may be fixed by the Governor in Council.

DISPOSITIONS CONNEXES

— 1998, ch. 9, art. 33

Définition de *entrée en vigueur*

33 (1) Pour l'application du présent article, *entrée en vigueur* s'entend de l'entrée en vigueur de celui-ci.

Cessation des fonctions des membres

(2) Sous réserve des paragraphes (3), (4) et (5), le mandat des membres du Comité du tribunal des droits de la personne prend fin à la date d'entrée en vigueur.

Maintien des pouvoirs

(3) Les membres du tribunal des droits de la personne constitué en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* avant la date d'entrée en vigueur conservent leurs pouvoirs à l'égard de la plainte qu'ils ont été chargés d'examiner.

Tribunal d'appel

(4) Les membres du tribunal d'appel constitué en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* avant la date d'entrée en vigueur conservent leurs pouvoirs à l'égard de l'appel dont ils sont saisis.

Maintien des pouvoirs

(5) Les membres du tribunal constitué en vertu de l'article 28 ou 39 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* avant la date d'entrée en vigueur conservent leurs pouvoirs à l'égard de l'affaire dont ils ont été saisis en vertu de cette loi.

Autorité du président

(6) Dans l'exercice des pouvoirs prévus aux paragraphes (3), (4) et (5), les membres agissent sous l'autorité du président du Tribunal canadien des droits de la personne.

Rémunération

(7) Les membres reçoivent, pour l'exercice des pouvoirs prévus aux paragraphes (3), (4) et (5), la rémunération fixée par le gouverneur en conseil, sauf s'ils sont nommés membres à temps plein du tribunal.

Travel expenses

(8) Each member of a Human Rights Tribunal, Review Tribunal or Employment Equity Review Tribunal referred to in subsection (3), (4) or (5) is entitled to be paid travel and living expenses incurred in carrying out duties as a member of that Tribunal while absent from their place of residence, but the expenses must not exceed the maximum limits authorized by Treasury Board directive for employees of the Government of Canada.

Frais de déplacement

(8) Les membres ont droit aux frais de déplacement et de subsistance entraînés par l'accomplissement, hors du lieu de leur résidence habituelle, des fonctions qui leur sont confiées en application de la présente loi, sous réserve des montants maximaux que les instructions du Conseil du Trésor fixent en semblable matière pour les fonctionnaires du gouvernement du Canada.

ANALYSE POLITIQUE DES STRATÉGIES D'ÉQUITÉ, DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION DANS LES UNIVERSITÉS CANADIENNES – QUEL CHEMIN AVONS-NOUS PARCOURU?

Merli Tamtik, University of Manitoba

Melissa Guenter, University of Manitoba

Abstract

Institutional efforts to address equity, diversity and inclusion in educational settings have been often met with overwhelmingly critical accounts pointing towards well-intentioned attempts that have reinforced exclusion and inequity. A new wave of recent developments among Canadian research-intensive universities (U15) is providing a slightly different account of universities' involvement in addressing the needs of equity-seeking students. This paper presents data collected through policy analysis of 50 strategic documents from 15 Canadian universities from 2011-2018. The findings suggest that equity, diversity and inclusion activities have become a policy priority attached to a variety of institutional action plans and performance reports. As a result, there has been an increase in institutional strategic activities including institutional political commitment (e.g. new equity offices, new senior administration positions, mandatory training), student and faculty recruitment with programmatic and research supports (e.g. diversity admission policies, scholarships, access programs, curriculum changes), accompanied by broader efforts to create supportive institutional climates (e.g. student advisors, awards, celebrations). Inconsistencies emerged amongst how equity is defined in policy documents, resulting in either redistributive or inclusive practices in equity, diversity, and inclusion initiatives.

Keywords: equity, diversity, inclusion, U15, higher education, policy analysis

Résumé

Les efforts institutionnels visant à prendre en compte l'équité, la diversité et l'inclusion dans les milieux éducatifs ont souvent suscité des réactions extrêmement critiques suggérant que ces tentatives bien intentionnées n'auraient fait que renforcer l'exclusion et les inégalités. Une nouvelle vague de développements au sein du regroupement des universités de recherche du Canada (U15) montre une situation légèrement différente concernant les actions de ces universités pour répondre aux besoins des étudiants à la recherche d'équité. Cet article présente les données recueillies par l'analyse des politiques dans 50 documents stratégiques de 15 universités canadiennes entre 2011 et 2018. Les résultats suggèrent que les activités en matière d'équité, de diversité et d'inclusion sont devenues une priorité associée à divers plans d'action institutionnels et rapports de performance. Par conséquent, les activités stratégiques institutionnelles ont augmenté, y compris l'engagement politique institutionnel (par exemple, nouveaux bureaux d'équité, nouveaux postes de direction, formation obligatoire) et le recrutement d'étudiants et de professeurs avec le soutien de programmes et de recherches (par exemple, politiques d'admission encourageant la diversité, bourses d'études, programmes d'accès, changements curriculaires), accompagnés d'efforts plus larges visant à créer un climat institutionnel favorable (par exemple, conseillers aux étudiants, récompenses, célébrations). Des incohérences sont apparues dans la définition de l'équité entre les documents de politiques, où les pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion sont soit redistributives, soit inclusives.

Mots-clés; équité, diversité, inclusion, U15, enseignement supérieur, analyse des politiques

Introduction

Les systèmes d'éducation qui contribuent à l'exclusion et à la marginalisation des étudiants sur la base de l'ethnicité, des capacités/du handicap, du genre, de la sexualité et de la religion (Michalski, Cunningham, et Henry, 2017; Riley, Mentis, et Kearney, 2016) font l'objet de nombreuses études. Bien que le Canada jouisse d'une image globale de pays politiquement multiculturel et acceptant la diversité, la persistance des barrières systémiques et des préjugés implicites auxquels sont confrontés les membres des groupes en quête d'équité dans le secteur de l'enseignement supérieur (p. ex. les femmes, les minorités racialisées, les Autochtones et les personnes handicapées) reste un problème crucial (Clark et al., 2014;

Henry et al., 2016). Des chercheurs ont suggéré que les efforts déployés par les universités néolibérales modernes en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion se résument souvent à une simple rhétorique institutionnelle, une « diversité cosmétique », à des énoncés de mission bien formulés et à des changements superficiels (Harper et Hurtado, 2007; Henry et al., 2016; Hoffman et Mitchell, 2016).

Il est essentiel de s'attaquer pour plusieurs raisons à ces obstacles systémiques de longue date dans l'enseignement supérieur. Premièrement, les expériences éducatives enrichissantes sont un droit individuel qui contribue à garantir la réussite scolaire, sociale et personnelle des étudiants (Preston, 2008). Comme le note l'OCDE (2013), les personnes instruites sont en meilleure santé, ont des revenus plus élevés, participent davantage à des activités civiques et sont généralement plus heureuses. Deuxièmement, l'évolution des environnements mondiaux exige des universités qu'elles répondent aux besoins de leur population étudiante de plus en plus diversifiée. Dans le contexte postsecondaire canadien, l'évolution démographique (Gertler, 2016), l'augmentation du recrutement et de la fidélisation d'étudiants et de professeurs étrangers (gouvernement du Canada, 2014), le multiculturalisme en tant qu'idéologie d'état (al Shaibah, 2014; St. Denis, 2011) et le mouvement croissant visant les droits des Autochtones (Henry et al., 2016; Pidgeon, 2016; Commission de vérité et de réconciliation, 2015) font partie des principaux facteurs à l'origine du renforcement de l'intérêt des établissements pour la diversité et l'équité.

Récemment, le programme d'inclusivité a suscité d'importantes impulsions politiques mondiales et nationales. Par exemple, le Cadre d'action 2030 de l'UNESCO pour l'éducation souligne les objectifs d'une « éducation de qualité inclusive et équitable » (UNESCO, 2015, p. 3). Au Canada, Universités Canada, un organisme représentant les établissements postsecondaires canadiens, a élaboré sept principes d'excellence en matière d'inclusion, suivis d'un plan d'action visant à faire progresser l'équité, la diversité et l'inclusion sur les campus et dans la société (Universités Canada, 2017). Le plan encourage principalement la transparence institutionnelle en termes d'accès public aux données relatives à la diversité. Une pression encore plus forte (avec des conséquences financières) pour que les établissements postsecondaires rendent des comptes sur leurs efforts en matière d'équité, de diversité et d'inclusion est venue du gouvernement fédéral canadien. Le ministre des Sciences et des Sports a lancé le Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion en mai 2017 (Gouvernement du Canada, 2017). Pour recevoir des fonds de recherche dans le cadre du programme des chaires de recherche du Canada (CRC)¹, tous les établissements comptant cinq postes de CRC ou plus sont désormais tenus d'élaborer et de publier des plans d'action institutionnels en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) (Gouvernement du Canada, 2018). Cette attention politique de haut niveau, alignée sur le financement de la recherche, a incité les universités canadiennes à vocation de recherche à articuler leurs objectifs et à montrer leurs réalisations au moyen de plans d'action institutionnels en matière d'EDI.

Malgré l'intérêt et l'engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion, il existe toujours des variations considérables dans la façon dont les établissements d'enseignement supérieur définissent, comprennent et répondent aux questions liées à l'équité (al Shaibah, 2014). Comme l'ont montré de nombreuses études, le soutien de l'équité et de l'inclusion authentiques parmi la population étudiante et le corps professoral est multiple et complexe. Pour certains établissements, il s'agit d'augmenter le recrutement parmi les divers groupes d'étudiants, de personnel et de professeurs. Pour d'autres, il s'agit de se concentrer sur la fourniture de soutiens institutionnels au moyen de programmes ciblés, de services de soutien et de financement (voir Pidgeon, Archibald et Hawkey, 2014). Certains chercheurs ont fait valoir que les établissements d'enseignement supérieur canadiens ne doivent plus se contenter d'articuler passivement la valeur de la diversité en la récitant par cœur pour démontrer des engagements actifs envers l'inclusion et l'équité (al Shaibah, 2014; Pidgeon, 2016).

Cet article recense et analyse les stratégies et les approches organisationnelles émergentes dans les universités canadiennes à vocation de recherche (U15) pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion sur les campus, et examine leurs incidences générales. Les questions suivantes guident l'analyse : Comment l'équité, la diversité et l'inclusion sont-elles définies dans les politiques institutionnelles? Quelles sont les stratégies institutionnelles pour atteindre la diversité, l'équité et l'inclusion sur le campus, telles qu'articulées dans les documents stratégiques institutionnels?

Examen de la littérature

L'équité, la diversité et l'inclusion sont des termes complexes et souvent contestés, tant leur signification que leur mise en œuvre. Une définition de la diversité inclut généralement la race, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, la classe socio-économique et le handicap, avec des considérations supplémentaires sur la religion, l'éducation et la situation de famille. Cependant, comme le note Chan (2005), la diversité est plus qu'un ensemble de catégories. Elle s'étend aux principes d'inclusion, de la reconnaissance et de l'appréciation de la différence, et de la capacité d'occuper une place équitable dans la société. L'équité est le plus souvent associée au concept d'impartialité. De nombreux chercheurs considèrent l'équité comme un mécanisme permettant de reconnaître le pouvoir et les privilèges systémiques dans l'enseignement supérieur (Brennan et Naidoo, 2008). Savage et al. (2013) ont souligné que différentes perspectives de l'équité conduisent à différentes focalisations des politiques; p. ex., la perspective de l'équité en tant que justice suggérerait des politiques axées sur la redistribution, tandis que la perspective de l'équité en tant qu'inclusion et reconnaissance suggérerait des politiques visant à améliorer les influences négatives de la différence sociale et culturelle (p. 162). L'approche de l'inclusion de l'UNESCO (2015) se concentre sur les systèmes éducatifs qui éliminent les obstacles limitant la participation et la réussite de tous les étudiants, qui respectent la diversité des besoins, des capacités et des caractéristiques, et qui éliminent toutes les formes de discrimination dans l'environnement d'apprentissage.

Les politiques de diversité et d'inclusion au Canada n'ont pas leurs origines dans les politiques de l'éducation mais sont ancrées dans le cadre juridique et les valeurs constitutionnelles du Canada. Il s'agit d'une approche de l'inclusion fondée sur les droits. La législation fédérale qui guide les approches institutionnelles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion comprend la *Loi sur le multiculturalisme canadien* (1988), la *Charte des droits et libertés* (1982), la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1986, révisée en 1996) et la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (1977) (Chan, 2005). Chacune de ces lois établit les principes et les valeurs à inclure dans la société canadienne. De plus, il existe des lois provinciales qui guident et soutiennent les pratiques institutionnelles.

Dans la littérature sur l'enseignement supérieur canadien, les questions relatives à l'embauche et à l'équité en matière d'emploi sont au cœur des préoccupations (Henry et al., 2016; Kipang et Zuberi, 2018; Osborne, 2012). Des chercheurs ont souligné les inégalités dans la représentation des professeurs racialisés et leur influence limitée en termes de pouvoir, de prestige et d'influence au sein de l'université. Les préjugés inconscients ont eu une incidence importante sur les trajectoires de carrière de chercheurs et de femmes racisés et autochtones dans l'université contemporaine (Henry et al., 2016). Toutefois, les études suggérant que les préoccupations en matière d'équité sont tout aussi pertinentes pour les groupes d'étudiants ne manquent pas. Les étudiants autochtones au Canada rencontrent constamment des obstacles, notamment le racisme, la discrimination interpersonnelle et la mauvaise représentation ou l'élimination totale de la ou des cultures autochtones dans les programmes d'études, ce qui entraîne une frustration à l'égard du système universitaire et un sentiment d'isolement culturel sur le campus (Bailey, 2016; Gaudry et Lorenz, 2018; Pidgeon, 2014; Preston, 2008).

Les étudiants handicapés ont également du mal à s'intégrer dans les environnements postsecondaires en raison des obstacles scolaires et sociaux liés à leurs déficiences (Jalovcic, 2017; Ostrowski, 2016). Des études récentes ont indiqué que les étudiants étrangers ont eux aussi des difficultés à s'intégrer à la vie et à la culture des universités canadiennes (Guo et Chase, 2011). Ils sont souvent perçus comme des « immigrants idéaux » (Scott et al., 2015), de l'« argent comptant », la « concurrence » et des cas de « charité » (Stein & de Andreotti, 2016) dans les documents de politique et en pratique. Plusieurs auteurs ont souligné le changement de discours général dans les politiques canadiennes, selon lequel les étudiants étrangers sont passés du statut de bénéficiaires de l'aide au développement à celui de solution du Canada pour combler une pénurie de travailleurs hautement qualifiés (Stein, 2017; Trilokekar, 2010).

De nombreux chercheurs ont souligné le rôle crucial de la haute administration et de la planification administrative consciente, délibérée et soutenue pour garantir l'équité et la diversité dans un contexte d'enseignement postsecondaire (Chun et Evans, 2018; Pidgeon, Archibald et Hawkey, 2014). Chan (2005) a noté qu'un engagement à l'échelle du système dans les débats sur la diversité et les politiques est une étape nécessaire dans le processus de réforme et de changement institutionnels. Dans le

processus de changement des établissements, il est important d'examiner comment le pouvoir se manifeste en pratique. Sinon, la prise de décision subjective peut se poursuivre avec des groupes privilégiés qui prennent des décisions pour les autres. Il est essentiel de connaître et d'examiner les complexités et la micropolitique de l'établissement (Chan, 2005). Pidgeon (2016) a déclaré que le leadership dans le mouvement d'indigénisation devrait provenir d'une variété de personnes et de groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement et doit être sensible à la culture. Elle a souligné la nécessité d'engager plus activement les Autochtones dans la gouvernance de l'université. Les plans d'action sur la diversité, les plans stratégiques autochtones à l'échelle de l'établissement et d'autres documents de politique sont des mécanismes clés pour faire progresser et influencer officiellement l'équité, la diversité et l'inclusion (Hurtado, Alvarez, Guillermo-Wann, Cuellar et Arellano, 2012; Iverson, 2007). Utilisés comme mécanismes de reddition de comptes, ces plans font état des réalisations et des progrès de l'établissement. Cette vue d'ensemble des études récentes fournit des preuves convaincantes des difficultés que connaît l'enseignement postsecondaire canadien dans le contexte d'un programme d'équité, de diversité et d'inclusion.

Cadre de travail théorique

Cette étude est éclairée par des études politiques critiques en éducation (Ball 1990, 1993; Henry et al., 2013; Ozga 2000), dans lesquelles le concept de politique lui-même est problématisé en soulignant que les politiques ne sont pas seulement des textes et des documents, mais surtout des processus reposant sur des valeurs, des discussions, des activités, des relations sociales et le pouvoir. Ozga (2000) souligne que les politiques sont « l'objet de luttes, et ne sont pas livrées » (p. 2). Une approche critique de l'analyse des politiques souligne donc l'importance de les examiner dans leurs contextes historiques, sociaux, économiques, culturels et politiques (Diem & Young, 2015), en reconnaissant que ces contextes donnent lieu à des versions locales particulières des politiques (Ozga, 2005; Taylor, 1997). Ball (1990) note que « les politiques incarnent les prétentions à parler avec autorité, elles légitiment et lancent des pratiques dans le monde, et elles privilégient certaines visions et certains intérêts » (p. 22). Il est possible de conceptualiser la politique comme un processus continu d'élaboration et de réélaboration de politiques dans des endroits précis (p. ex., les universités) au moyen d'une lutte de pouvoir entre les groupes de parties prenantes (Ball, 1993; Bowe, Ball & Gold, 1992).

Une approche critique d'une politique porte non seulement sur son contenu, mais aussi sur ses processus d'élaboration et de mise en œuvre afin d'évaluer comment ils sont organisés, pour voir quel ensemble particulier de valeurs éducatives a été adopté, pour chercher les intérêts qu'elle sert et pour examiner comment elle a été mise en œuvre, et les résultats qu'elle a donnés (Henry et al., 2013). À cet égard, les travaux de Hurtado et al. (1998) sont particulièrement utiles car ils proposent un cadre analytique à quatre aspects pour évaluer le climat d'un campus, souvent qualifié d'intangible, en se concentrant sur : 1) l'héritage historique d'un campus en matière d'inclusion ou d'exclusion de divers groupes raciaux ou ethniques; 2) sa diversité structurelle (c.-à-d. la représentation numérique et proportionnelle de divers groupes sur le campus); 3) son climat psychologique (c.-à-d. les perceptions, les attitudes et les croyances au sujet de la diversité); 4) son climat comportemental (c.-à-d. la façon dont les différents groupes raciaux et ethniques interagissent sur le campus). Dans cet article, tout en nous lançant dans l'analyse des politiques, nous reconnaissons qu'elles sont plus que des textes, qu'elles sont étroitement associées à l'autorité et au pouvoir, ce qui conduit à des interprétations locales de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Par conséquent, il est important de prendre en compte les valeurs et les définitions ainsi que les réponses stratégiques institutionnelles pour comprendre les nuances et les différences dans le cadrage des questions alignées sur les activités qui en émergent.

Méthodologie

Cette étude qualitative rend compte des données découlant de l'analyse de documents de politique de 15 universités canadiennes à vocation de recherche. Au total, 92 documents ont d'abord été recueillis, dont 50 ont été sélectionnés pour l'analyse finale (voir tableau 1). Les critères de sélection étaient les suivants; 1) les plans stratégiques institutionnels les plus récents; 2) les plans d'action et les mesures du rendement directement élaborés pour améliorer l'équité, la diversité et l'inclusion sur le campus (y compris les stratégies d'internationalisation); 3) l'accessibilité publique (affichée sur les sites Web). Les courtes déclarations institutionnelles sur la diversité et l'équité n'ont pas été incluses, car des documents plus détaillés étaient disponibles. Les bureaux de la diversité et de l'équité (le cas échéant) ou d'autres

représentants de la haute administration de chaque université ont été contactés pour vérifier des documents.

L'analyse textuelle a été effectuée par catégorisation inductive (Burnard, 1991), en établissant progressivement des groupes d'ordre supérieur et des thèmes uniques au sein des groupes plus larges (Creswell, 1998; Elo & Kyngäs, 2008). La première étape de l'analyse a consisté à effectuer un codage libre/ouvert, où les thèmes des catégories ont été déterminés en lisant des textes et en prenant des notes. Par exemple, toute mention du mot équité et/ou diversité et/ou inclusion, la fréquence et l'association contextuelle spécifique des termes ont été mises en évidence. Les résultats ont permis d'établir des catégories, qui ont ensuite été regroupées sous des rubriques d'ordre supérieur (p. ex., la présence et les valeurs associées aux définitions, les activités liées à l'embauche, la recherche, la formation, les programmes d'études, l'apprentissage, le soutien aux étudiants, le recrutement, la culture du campus). Ensuite, les données ont été examinées, comparées et interprétées, puis classées comme « appartenant » ou non à un groupe plus large. Par abstraction, il a été possible de dresser une description générale de grandes catégories d'études en créant six catégories principales contenant des thèmes distincts. Chaque chercheur a effectué sa propre catégorisation indépendamment. Le contenu a été validé au cours de plusieurs réunions entre les chercheurs afin de s'accorder sur la catégorisation des données et la détermination des thèmes.

Dans l'analyse, nous avons examiné comment l'équité, la diversité et l'inclusion avaient été abordées et encadrées, et quelles initiatives institutionnelles avaient été proposées et adoptées (rapports sur le rendement). Dans chaque document, nous avons analysé le contenu et les paragraphes qui abordaient précisément l'approche institutionnelle, les objectifs et les activités liés à l'EDI. En outre, nous avons aussi fait attention aux discours manquants, c'est-à-dire aux voix de quels groupes sociaux n'étaient pas reflétées dans ces documents.

Résultats

Les résultats sont présentés dans les six principales catégories qui sont ressorties de l'analyse des données; 1) définitions; 2) engagement politique; 3) recrutement étudiant; 4) soutiens aux programmes; 5) recherche et activités savantes; 6) climat institutionnel. Les thèmes distinctifs sont examinés et expliqués dans chaque catégorie.

Tableau 1. Liste des documents de politique analysés

Université	Documents
University of Alberta (AB)	1. Plan stratégique institutionnel « <i>For the Public Good</i> » (2016-2021) 2. « <i>For the Public Good</i> ». Mesures annuelles du rendement (novembre 2018) 3. Political Policy Internationalization (2013-2020) 4. CRC Equity, Diversity & Inclusion Action Plan (2018)
University of Calgary (AB)	1. Plan stratégique « <i>Eyes High</i> » (2017-2022) 2. Office of Diversity, Equity and Protected Disclosure Annual Report (2016-2017) 3. University of Calgary International Strategy (2013) 4. CRC Equity Diversity and Inclusion Action Plan (2018)
Dalhousie University (N.-É.)	1. Strategic Priority Charter #DalForward (2014-2018) 2. Diversity and Inclusiveness Strategy Progress Report (2018) 3. Institutional Equity, Diversity, Inclusion Action Plan CRC (2017)
Université Laval (QC)	1. Plan stratégique « <i>Oser, inspirer, entreprendre ensemble l'avenir</i> » (2017-2022) 2. Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, CRC (2018)
University of Manitoba (MB)	1. Plan stratégique « <i>Taking Our Place</i> » (2015-2020) 2. Stratégie internationale « <i>Manitoba's Gateway to the World</i> » (2014)

Université	Documents
	<ul style="list-style-type: none"> 3. Diversity and Inclusion Strategy (2014) 4. Equity, Diversity, and Inclusion Action Plan for the CRC program (2018)
McGill University (QC)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Strategic Academic Plan (2017-2022) 2. Canada Research Chairs EDI Action Plan (2018)
McMaster University (ON)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Strategic Plan (2016-2021) 2. Internationalization Strategy « <i>The McMaster Model for Global Engagement</i> » (2016) 3. Equity and Inclusion Office Annual Report « <i>Brighter World</i> » (2016-2017) 4. Canada Research Chairs: Equity, Diversity & Inclusion (2018)
Université de Montréal (QC)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plan stratégique « <i>Planification Stratégique</i> » (2016-2021) 2. Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion pour le programme des chaires de recherche du Canada (2018)
Université d'Ottawa (ON)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plan stratégique « <i>Destination 2020. Découvrez l'avenir</i> » (...-2020) 2. Stratégie d'internationalisation (2017) 3. Rapport au recteur; Diversité et Inclusion – promesses et défis (2018) 4. Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, CRC (2017-2019)
Queen's University (ON)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Strategic Framework (2014-2019) 2. Strategic Framework Year Three Implementation Report (2018) 3. Equity, Diversity and Inclusion: Action Plan for Recruiting, Hiring and Retaining Canada Research Chairs at Queen's University (2018) 4. Principal's Implementation Committee on Racism, Diversity, and Inclusion Implementation Report (2018)
University of Saskatchewan (SK)	<ul style="list-style-type: none"> 1. University Plan 2025. Strategic Framework and Narrative (2018-2025) 2. CRC Program: Equity, Diversity and Inclusion (2017)
University of Toronto (ON)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plan stratégique de recherche « Excellence, Innovation, Leadership » (2018-2023) 2. Three Priorities: A Discussion Paper (2015) 3. Canada Research Chairs Equity, Diversity and Inclusion Action Plan (2018)
University of British Columbia (UBC) (C.-B.)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plan stratégique « <i>Shaping UBC's next century</i> » 2018-2028 2. Stratégie d'avancement de l'équité et de la diversité « <i>Valuing Difference</i> » (2010) 3. International Strategic Plan (2011) 4. CRC Equity, Diversity and Inclusion Action Plan (2018)
University of Waterloo (ON)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plan stratégique « <i>A Distinguished Past – A Distinctive Future</i> » (2013) 2. Plan stratégique pour l'équité « <i>New Directions</i> » (2013) 3. Plan stratégique international « <i>Part of Your World</i> » (2013) 4. CRC Equity, Diversity, and Inclusion Action Plan (2017)
Western University (ON)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Plan stratégique « <i>Achieve Excellence on the World Stage</i> » (2014) 2. Diversity and Inclusion Plan (2011-2015) 3. International Action Plan (2014-2019) 4. Canada Research Chairs Program - Equity, Diversity & Inclusion Action Plan (en ligne seulement)

Définition de l'équité, de la diversité et de l'inclusion

Cette section met en évidence les principales conclusions concernant l'utilisation de la terminologie et du langage, ainsi que les déclarations de valeurs faites pour encadrer le sujet de l'équité, de la diversité et

de l'inclusion. Les plans stratégiques des quinze universités ont un langage large et vague en ce qui concerne l'équité, la diversité et l'inclusion. Des expressions comme « nous valorisons la diversité, l'inclusion et l'équité » (Alberta), « nous célébrons la diversité sous toutes ses formes » (Laval) et « engagement envers l'intégrité, l'équité et la diversité » (Waterloo) sont des exemples typiques d'énoncés contenus dans les plans stratégiques. Les documents de politique des établissements ont tendance à traiter toutes les questions d'équité, de diversité et d'inclusion comme une seule et même chose, et par conséquent à regrouper tous les objectifs et toutes les activités. Cela suggère une approche par slogans de la diversité, qui risque de négliger les complexités de chaque terme. Cette conclusion n'est pas surprenante, car des chercheurs ont déjà documenté l'utilisation d'un langage large dans les politiques institutionnelles (Henry et al., 2016). Un énoncé unique se trouve dans le rapport d'étape sur la diversité et l'inclusion de Dalhousie, qui stipule que « l'équité, la diversité et l'inclusion sont des objectifs connexes mais distincts qui doivent être abordés ensemble, et non de façon isolée » (Dalhousie University, 2018, p. 4). Cette optique permet d'adopter une approche organisationnelle plus éclairée où on distingue les activités tout en intégrant les approches pour un changement systémique.

Seules cinq universités sur quinze ont inclus une définition officielle dans leurs documents de politique sur l'équité, la diversité et/ou l'inclusion. La plupart expriment des principes ou des objectifs institutionnels plutôt que d'énoncer des définitions (p. ex., « nous nous engageons à recenser proactivement les obstacles à l'inclusion »). Deux approches idéologiques distinctes sont apparues au sujet de l'équité : l'équité en tant que justice et l'équité en tant qu'inclusion. Quatre universités (Dalhousie, McGill, UBC et Waterloo) considèrent l'équité comme un concept de justice, mentionnant « la reconnaissance du pouvoir et des privilèges systémiques » et affirmant la nécessité de « redistribuer les ressources ». Une approche plus courante consiste à considérer l'équité comme un concept d'inclusion, ce qui exige de se concentrer sur la détermination et l'élimination des obstacles sociaux et culturels. Six universités ont explicitement mentionné « l'élimination des obstacles structurels » et « la détermination et l'élimination des obstacles informationnels, des barrières et des préjugés » qui limitent l'accès et les possibilités équitables pour les groupes en quête d'équité. Comme indiqué dans la littérature (Clarke, 2014), l'équité en tant qu'inclusion permet aux organisations de changer, afin que tout le monde puisse atteindre le minimum de base, tandis que l'équité en tant que justice laisse de la place à des changements qui peuvent garantir le succès maximal pour les groupes en quête d'équité. L'abandon du privilège pour permettre aux groupes en quête d'équité de jouir du maximum semble être l'approche de mise en œuvre la moins fréquemment promue dans les universités canadiennes.

Les rapports sur le rendement des établissements ont fourni des détails supplémentaires en indiquant les indicateurs et les mécanismes que les universités ont adoptés pour atteindre les objectifs de diversité. Des indicateurs tels que les statistiques de recrutement, la composition de la population étudiante (hors de la ville, hors de la province, hors du Canada, se définissant Autochtones, femmes, minorités visibles, personnes handicapées), les taux d'obtention de diplôme et de persévérance, la satisfaction des étudiants à l'égard de l'apprentissage et la perception de l'enseignement sont quelques-uns des marqueurs utilisés dans ces rapports. Guidées par les exigences du programme des CRC, les universités utilisent quatre groupes d'équité désignés par le gouvernement fédéral pour recueillir des renseignements sur le corps professoral : les femmes, les minorités racialisées/visibles, les personnes handicapées et les Autochtones. Ces catégories ne tiennent pas compte de certains groupes en quête d'équité, comme les minorités sexuelles et de genre ou les universitaires étrangers. Une autre faiblesse des rapports des CRC est qu'ils se concentrent principalement sur les procédures d'embauche des chercheurs et n'abordent pas vraiment les problèmes systémiques que rencontre la communauté du campus en général (p. ex., les étudiants, le personnel, le corps professoral). Nous avons constaté que les indicateurs d'équité, de diversité et d'inclusion sont en grande partie définis selon les critères de rendement fédéraux, et que seuls quelques établissements cherchent à recenser leurs propres obstacles, ce qui permettrait d'inclure des initiatives spécialement conçues pour aider les étudiants et les autres membres de la communauté d'une université donnée.

Stratégies relatives à un engagement politique

Un nouveau thème de l'engagement politique englobe les activités consacrées aux changements dans la structure organisationnelle : décisions d'embauche dans les plus hautes sphères pour inclure des personnes ayant des vécus divers; décisions de financement pour soutenir les initiatives d'EDI, et

création d'un espace pour les activités de promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. En nous appuyant sur notre cadre théorique, nous avons également examiné les groupes d'intervenants énumérés dans les documents qui ont participé à l'élaboration des politiques. Les données indiquent que les plans stratégiques institutionnels ont été principalement créés par la haute direction de l'université avec la participation d'associations étudiantes, de groupes communautaires, de représentants du gouvernement et de comités de gouvernance. Il ne semblait pas y avoir en général d'énoncés particuliers invitant les groupes en quête d'équité à contribuer à la conception des stratégies. La participation des groupes d'intervenants en quête d'équité était plus évidente dans les plans des CRC où six universités ont mentionné celle d'agents/conseillers en matière d'équité, du vice-recteur responsable de l'équité ou de membres des bureaux des ressources humaines et de l'équité. La participation des groupes d'intervenants en quête d'équité était la plus fréquemment mentionnée dans les rapports annuels sur l'EDI, huit universités ayant indiqué la participation de groupes en quête d'équité. Cependant, des déclarations générales telles que « Comité ad hoc sur l'équité », « Comité consultatif du vice-recteur aux études » ou « Comité sur la lutte contre le racisme » ont été faites sans ajouter de détails sur les personnes réellement incluses. La collaboration avec les associations étudiantes (plan de l'EDI de Waterloo) et les syndicats de professeurs (plan du CRC de Western) en tant que groupe d'intervenants n'a pas été mentionnée souvent. Dans l'ensemble, il est évident que la direction de l'université, composée d'un groupe racial privilégié, prend largement les décisions politiques. Il y a encore du travail à faire pour inclure les voix des personnes appartenant à des groupes sous-représentés, comme les femmes, les personnes appartenant à des groupes minoritaires racialisés, les groupes LGBTQ, les communautés autochtones, les étudiants et professeurs étrangers, en les faisant participer à la prise de décision concernant la politique institutionnelle d'EDI.

L'engagement politique est le plus souvent associé à des changements dans la structure organisationnelle et à des décisions d'embauche au sein de la haute administration. Selon nos constatations, sept des quinze universités ont créé des bureaux distincts de l'équité, de la diversité et de l'inclusion : University of Calgary, McMaster University, UBC, McGill University, University of Waterloo, University of Toronto et Queen's University. Ces bureaux disposent de ressources financières et humaines pour recueillir de l'information, offrir de la formation, organiser des activités et suggérer des recommandations à la haute direction concernant les questions d'inclusion sur le campus.

Certaines universités ont choisi de créer des postes de cadres supérieurs liés à l'équité, la diversité et l'inclusion. Par exemple, UBC (en 2015) et McMaster (en 2018) ont nommé de nouveaux vice-recteurs associés, Équité et inclusion. L'University of Toronto a un poste intitulé vice-recteur, Ressources humaines et équité. À la Queen's University, le rôle du vice-recteur, Enseignement et inclusion, a été révisé en 2017 pour mettre l'accent sur l'équité, la diversité et l'inclusion dans tous les aspects des opérations de l'université. L'Université Laval a récemment nommé une directrice du nouvel Institut Femmes, Société, Égalité, Équité. Bien que bon nombre de ces postes supérieurs soient encore occupés par des personnes de race privilégiée (Canadiens blancs), de nouveaux développements notables se produisent actuellement. L'un est l'utilisation d'un langage d'embauche préférentielle ou d'embauche ciblée (p. ex., McGill, Queen's, Ottawa, Alberta, Calgary) du personnel et du corps professoral afin d'améliorer la diversité grâce à l'emploi. Les postes liés à l'engagement autochtone (cadres administratifs et membres du corps professoral) sont souvent réservés aux personnes qui se définissent comme Autochtones. La Dalhousie University a créé un précédent en 2018 en limitant sa recherche pour un nouveau poste de cadre supérieur (vice-recteur aux affaires étudiantes) aux candidats autochtones et racialement visibles (CBC News, 2018). De plus amples renseignements sur les pratiques d'embauche des cadres supérieurs se trouvent dans les politiques sur l'équité en matière d'emploi des établissements, ce qui dépassait la portée de la présente étude. Les documents contiennent de nombreuses déclarations sur le « recrutement pour diversifier le corps professoral ». L'University of Toronto a annoncé l'embauche en 2015-2016 et 2016-2017 de trente nouveaux membres du corps professoral noirs et autochtones, qui demeurent les groupes les moins représentés dans le milieu universitaire canadien (University of Toronto, 2018). L'Université du Québec à Montréal a adopté des politiques d'égalité en matière d'emploi pour les femmes dès 1988, avant toute exigence gouvernementale, et les a étendues aux minorités visibles, aux Autochtones et aux personnes handicapées (Université de Montréal, 2018). Ce sont là quelques étapes intégrées au processus d'embauche qui ont contribué à créer une culture d'embauche plus diversifiée dans les universités canadiennes.

Une autre approche courante consiste à créer des conseils ou des comités distincts au sein de la structure organisationnelle. Par exemple, la Queen's University a créé un conseil sur l'antiracisme et l'équité qui aide à promouvoir l'engagement dans des initiatives visant à lutter contre le racisme et à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion. La Western University a mis sur pied des comités pour l'équité en matière d'emploi, les femmes sur le campus et l'accès sans obstacle, entre autres (Western University, Internet). Plusieurs universités (p. ex., Waterloo, UBC) ont créé des comités pour élaborer une stratégie d'indigénisation. Bien que ces bureaux et comités fonctionnent avec des capacités et des ressources solides, il est possible qu'ils restent des foyers consacrés à l'équité désignés sur le campus, mais les initiatives stratégiques plus larges exprimées dans les documents suggèrent un mouvement vers un changement systémique progressif à l'échelle du campus.

Les documents de politique font également référence à des programmes de formation obligatoires à l'échelle du campus pour les chercheurs, les cadres supérieurs tels que les nouveaux doyens, vice-doyens et directeurs d'unités d'enseignement, ainsi que pour les comités de titularisation et de promotion, afin d'éliminer les préjugés inconscients dans la prise de décision (p. ex., à Waterloo, Queen's et Western). Apprendre à déceler les préjugés individuels chez les décideurs permet de porter un regard critique sur les personnes embauchées, ce qui témoigne de l'engagement politique de l'établissement à améliorer les chances des groupes en quête d'équité.

Stratégies liées au recrutement étudiant

Le suivi du nombre d'étudiants (composition de la population étudiante) et l'accent mis sur les activités de recrutement étudiant, parfois assortis d'indicateurs de rendement, sont des thèmes dominants dans les tentatives institutionnelles d'améliorer la diversité sur les campus. La plupart des universités ont élaboré des plans pour des campagnes de recrutement ciblées. Les documents mentionnent fréquemment l'objectif d'attirer « les meilleurs étudiants de diverses communautés » (University of Alberta, 2016, p. 8). Les deux groupes cibles les plus souvent mentionnés sont les étudiants étrangers et autochtones. Huit universités sur quinze ont élaboré des stratégies d'internationalisation distinctes afin d'axer leurs activités sur le recrutement d'étudiants étrangers, notamment en utilisant des indicateurs de rendement pour mesurer les progrès. Par exemple, la stratégie d'internationalisation de l'University of Alberta stipule que « d'ici 2016, nous visons à compter 10 % d'étudiants étrangers parmi notre population de premier cycle et 25 % parmi notre population des cycles supérieurs » (p. 2). Le recrutement d'étudiants autochtones est abordé d'une manière qui s'apparente moins à une campagne. Quatre établissements (University of Alberta, University of Manitoba, McGill University et Queen's University) ont établi des indicateurs de rendement précis à cet égard.

Les stratégies institutionnelles visant à soutenir le recrutement étudiant varient, depuis les plans de recrutement étudiant au premier cycle (University of Alberta, Dalhousie, Manitoba, Ottawa, Queen's, Toronto, UBC et Western University) jusqu'aux nouveaux sites Web sur l'admission présentant des profils d'étudiants étrangers (racialisés) (University of Alberta), en passant par la formation du personnel sur le recrutement et l'élaboration de diverses voies d'accès. L'UBC a mis sur pied un programme d'accès pour les Autochtones afin de les aider à accéder aux études supérieures. L'University of Manitoba offre aux Autochtones, aux résidents du nord du Manitoba, aux personnes à faible revenu et aux nouveaux arrivants, un programme d'accès gratuit qui prépare et assure la transition vers les programmes de grade universitaire. Certaines facultés ont adopté des politiques d'admission axées sur la diversité. Par exemple, la Faculté de droit de l'Université d'Ottawa a créé des catégories d'admission pour diversifier les classes d'étudiants entrants en fonction de leur âge, de leur statut d'Autochtone et d'immigrant, et de leur situation socio-économique. La faculté d'éducation de l'University of Manitoba a élaboré une politique d'admission diversifiée à son programme de formation des enseignants, qui comprend cinq catégories de diversité assorties d'objectifs d'inscription. Ces mesures prises par les facultés témoignent d'une action proactive qui va au-delà des slogans institutionnels visant à « promouvoir la diversité » en faisant de la place à la diversité. Cependant, toutes les universités n'en sont pas encore là. Plusieurs d'entre elles sont encore au stade de l'évaluation des unités et de l'ensemble de l'établissement pour relever les problèmes d'admission et de persévérance des étudiants avant d'aller de l'avant.

Comme des chercheurs l'ont fait remarquer, les indicateurs de recrutement étudiant sont problématiques car ils peuvent conduire à traiter les étudiants comme des objets de marché (voir Stein et de Andreotti, 2016), en particulier si les besoins uniques de l'étudiant derrière ces chiffres sont négligés. Ce n'est qu'en reconnaissant les privilèges, en faisant de la place des groupes d'étudiants en quête d'équité et en mettant à leur disposition des programmes de soutien distincts que les établissements peuvent véritablement aborder la question de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. La section suivante analyse les nouveaux soutiens fournis aux étudiants après leur inscription à une université.

Stratégies liées aux programmes de soutien

Outre les activités de recrutement étudiant, les documents de politique traitent de la disponibilité des services de soutien aux étudiants en ce qui concerne les bourses d'études, les services de conseil aux étudiants, l'adaptation des programmes d'études et les nouvelles offres de cours. Les droits de scolarité constituent l'un des principaux obstacles à l'accès aux études supérieures au Canada. L'aide financière est l'une des stratégies les plus courantes adoptées par les établissements, qui offrent des bourses d'études aux personnes dans le besoin. Par exemple, la McGill University a prévu d'augmenter son programme d'aide étudiante de 25 % à 30 % du total des revenus nets des droits de scolarité (McGill, 2017, p. 3). En 2017, l'UBC a lancé une campagne de financement visant à recueillir 100 millions de dollars d'aide étudiante sur trois ans pour les populations d'étudiants traditionnellement exclues. La Queen's University a reçu un don de 2,2 millions de dollars, qui a permis de créer de nouvelles bourses pour les étudiants canadiens noirs entrant en première année, les étudiants des minorités visibles et racialisées entrant en première année et les étudiants de première génération entrant en première année.

De plus, les étudiants bénéficient d'importants programmes de soutien. Les établissements embauchent plus fréquemment du personnel permanent pour répondre aux besoins d'apprentissage des étudiants. La Dalhousie University a embauché un conseiller permanent pour son centre des étudiants autochtones afin de répondre aux besoins d'apprentissage et de défense des droits. Elle a également mis en place un centre de consultation pour les étudiants noirs qui apporte de l'aide pour l'emploi, les bourses d'études et d'aide financière (Dalhousie University, 2018). La Queen's University a nommé son tout premier coordonnateur de la diversité et de l'inclusion rattaché à la division des affaires étudiantes afin de faire mieux connaître les soutiens à la disposition des étudiants sous-représentés (Queen's University, 2018). À l'UBC, un poste de conseiller en droits de la personne a été créé en 2017 auquel les étudiants peuvent s'adresser confidentiellement sur le campus (UBC, 2018). Pour les membres du corps professoral, les programmes de mentorat, en particulier entre les titulaires de CRC, sont devenus une activité standard.

Certains établissements se sont penchés sur les besoins des étudiants aux cycles supérieurs afin de leur offrir un parcours sans heurts pour surmonter les difficultés à trouver un emploi, en particulier pour les étudiants représentant les groupes en quête d'équité. Dalhousie a sondé les employeurs afin d'explorer les possibilités de cibler les étudiants traditionnellement sous-représentés pour l'emploi. L'Université de Montréal s'est fixé comme objectif stratégique d'aider les étudiants, en particulier ceux qui ont des besoins particuliers, à s'intégrer et à terminer leurs études avec succès.

L'étude a révélé de nombreux exemples d'efforts déployés par les universités pour sensibiliser et changer les choses au moyen des programmes d'études. L'UBC s'est attachée à travailler en partenariat avec la communauté autochtone dans le but d'élaborer des programmes d'études incluant et respectant la culture. Elle a offert de la formation pour aider son personnel à créer des classes plus inclusives. Les ateliers ont porté sur des sujets tels que le langage inclusif, la mauvaise prononciation des noms et les erreurs de genre, et l'inclusion au-delà des politiques. L'University of Calgary a répertorié plus de 100 cours et 30 options de grade dans des domaines qui explorent des sujets liés au pouvoir, à la justice sociale, à l'équité, au multiculturalisme et à la diversité (University of Calgary, 2016). Ces activités ont visé à éviter de confier les activités d'équité et d'inclusion à de petits foyers désignés de la structure organisationnelle au lieu d'effectuer un changement systémique général.

Stratégies liées à la recherche et aux activités savantes

Ce thème est apparu en relation avec la disponibilité de soutiens pour les professeurs en quête d'équité pour obtenir des subventions de recherche, en donnant la priorité aux domaines de recherche liés à l'EDI et/ou en établissant de nouveaux centres de connaissances. La littérature avance que l'importance

croissante accordée au rendement de la recherche et les idées limitées sur ce qui est considéré comme un savoir légitime constituent un obstacle à la réussite professionnelle des membres du corps professoral en quête d'équité au Canada (Acker, Webber et Smyth, 2012). Cette analyse suggère que quelques universités reconnaissent ces obstacles et réservent des ressources financières pour soutenir le travail de divers groupes de chercheurs. Par exemple, la Dalhousie University a créé la Belong Research Fellowship pour les membres du corps professoral sur la voie de la permanence issus de groupes en quête d'équité, avec des subventions de recherche pouvant atteindre 10 000 \$. L'University of Alberta a reçu un don supplémentaire d'un million de dollars du Métis Scholar Awards Endowment Fund pour reconnaître les travaux de recherche effectués par les professeurs autochtones (University of Alberta, Internet). Les critères d'admissibilité au programme Queen's National Scholar (QNS) ont été révisés afin d'obliger les candidats à montrer qu'ils comprennent et appuient les principes d'équité, de diversité et d'inclusion.

Plusieurs universités ont concentré leurs stratégies sur le renforcement de leur position dans des domaines de recherche axés sur des sujets liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion. Par exemple, l'University of Manitoba a donné la priorité à la recherche et aux bourses d'études des Autochtones. Elle a mis sur pied le University Indigenous Research Program, qui vise à encourager l'inclusion des perspectives autochtones et à soutenir les modes de connaissance non occidentaux dans la recherche (University of Manitoba, Internet). L'University of Alberta a désigné la recherche aux intersections du genre, l'un de ses principaux domaines de recherche et d'enseignement, en se concentrant sur l'importance du genre dans ses intersections avec la race, la classe, l'ethnicité et la religion. L'UBC a créé, entre autres, des centres d'excellence en santé des Autochtones (2014) et le centre d'histoire des pensionnats indiens et de dialogue (2018).

L'analyse a révélé que la majorité des efforts institutionnels en matière de recherche et d'érudition se résumaient à suivre le sexe et l'identité des titulaires de CRC. Bien que de nouvelles subventions de recherche et de bourses d'études et de soutien à des centres de connaissances multidisciplinaires sur des sujets liés à l'équité et à l'inclusion aient été créées, il reste encore beaucoup à faire pour justifier l'engagement institutionnel en matière de recherche et d'études dans des domaines axés sur la diversité.

Stratégies liées au climat institutionnel

Étant donné que les documents de politique doivent être traités non seulement comme des textes écrits, mais aussi comme des processus, nous avons cherché des preuves d'activités et d'initiatives qui peuvent influencer le climat institutionnel en général qui crée certaines attitudes, renforcent les stéréotypes potentiels, influencent les perceptions sur les comportements et les relations parmi et entre les groupes. Le cadre de la vie sur le campus de Hurtado et al. (1998) a été appliqué. La stratégie la plus courante pour exprimer les préoccupations relatives aux héritages historiques dans les documents de politique est de faire des déclarations sur les préjudices traditionnels subis par les Autochtones du Canada. Onze universités sur quinze font spécifiquement référence aux appels à l'action du Comité de vérité et réconciliation en matière d'éducation, reconnaissant les impacts du colonialisme au Canada. La plupart des plans énumèrent un large éventail d'activités lancées dans le cadre des efforts de réconciliation. Les documents stratégiques des établissements ne parlent pas du désavantage historique par rapport aux autres groupes en quête d'équité.

Le climat psychologique et comportemental sur le campus est difficile à évaluer en analysant les politiques, car le langage utilisé dans les textes est généralement vague, laissant la place à de larges interprétations et ne reflétant pas toujours les perceptions ou les expériences des groupes ciblés. Nous avons pu recueillir des informations sur les activités visant à soutenir les valeurs et les comportements liés à l'inclusion. La plupart des universités organisent des événements sur la diversité, des semaines de célébration, des conférences, des séances de formation et des ateliers. Par exemple, l'University of Alberta organise une semaine annuelle sur l'équité, la diversité et l'inclusion depuis 2014 (University of Alberta, 2018). L'University of Calgary organise des événements comme la semaine de la diversité et le mois de l'histoire des Noirs, avec des discussions et des séries de conférences (University of Calgary, 2017). Le campus de Scarborough de l'University of Toronto a organisé un « Rainbow Tie Gala » pour célébrer sa communauté LGBTQIA2S+ (University of Toronto Scarborough, Internet). Quelques universités (Alberta, McMaster) ont élaboré des protocoles de purification par la fumée et des directives

de cérémonie pour soutenir les pratiques spirituelles et cérémoniales qui englobent les traditions culturelles autochtones sur le campus (University of Alberta, Internet; McMaster University, Internet).

En ce qui concerne l'accès physique pour les étudiants ayant un handicap physique, la McGill University a considérablement augmenté en 2018-2019 le budget alloué au groupe de travail sur les projets d'immobilisations pour l'accès universel afin de financer des travaux qui améliorent l'accessibilité physique à ses bâtiments et propriétés (McGill University, 2018).

Une autre stratégie courante pour démontrer le soutien institutionnel et l'appréciation du travail a été la création de nouvelles catégories de prix (p. ex., Dalhousie University, McGill University, Waterloo University). Bien que la tendance soit de récompenser principalement le corps professoral et le personnel, la division des affaires étudiantes de la Queen's University a créé le nouveau prix d'influence en matière d'équité, de diversité et d'inclusion pour les étudiants qui ont démontré leur engagement à encourager la compréhension des différentes identités sur le campus (Queen's University, 2018). Ces prix permettent de sensibiliser l'ensemble de l'établissement et d'attirer l'attention des médias sur les questions de diversité et d'inclusion, en plus de contribuer à attirer l'attention du grand public sur les obstacles particuliers que les établissements cherchent à surmonter.

Conclusion et discussion

L'objectif de cette étude était de comprendre comment 15 universités canadiennes à vocation de recherche définissent l'équité, la diversité et l'inclusion dans leurs politiques, puis d'analyser les stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion qui ressortent de ces documents en effectuant une analyse critique de ces politiques. L'étude a produit les principales conclusions suivantes. Premièrement, l'équité est définie et traitée de manière variée dans les politiques. La majorité des universités l'apparentent à l'inclusion, en mettant l'accent sur l'élimination des obstacles institutionnels à l'égalité d'accès à l'éducation. Quelques universités ont adopté une approche plus radicale, en apparentant l'équité à la justice qui nécessite une redistribution des ressources. Les exemples les plus marquants de cette approche sont des politiques d'admission diversifiées pour les groupes d'étudiants en quête d'équité, des approches d'embauche préférentielle pour l'administration et le corps professoral, et un financement destiné aux groupes en quête d'équité, tant pour les étudiants que pour le corps professoral. Il reste à voir dans quelle mesure les universités canadiennes réussissent, surtout en ce qui a trait à la redistribution des ressources, puisque les décisions institutionnelles sont encore prises principalement par le groupe racial dominant. Notre analyse a également révélé que par rapport aux universités qui n'ont pas de bureau désigné de la diversité ou de l'équité, les universités qui en avaient étaient davantage enclines à recueillir des renseignements détaillés, à surveiller les activités d'EDI et à faire des recommandations proactives à la haute direction sur les améliorations possibles. L'attribution de la responsabilité de l'équité, de la diversité et de l'inclusion varie également. Dans certains cas, elle incombe à l'ensemble du corps professoral et du personnel et dans d'autres cas, il semble que le travail sur l'équité ne soit effectué que dans des lieux particuliers (bureaux désignés).

Deuxièmement, nos résultats suggèrent qu'il existe cinq catégories principales de stratégies institutionnelles liées à l'engagement dans les programmes d'EDI : 1) l'engagement politique, 2) le recrutement étudiant, 3) les programmes de soutien, 4) la recherche et les bourses d'études, et 5) le climat institutionnel. Sur le plan de l'engagement politique, l'analyse a révélé une forte intervention de l'administration universitaire pour renforcer les programmes d'équité sur le campus. Cela se manifeste par la priorisation et le financement d'un large éventail d'activités qui contribuent à améliorer les programmes d'équité : la mise en place de bureaux d'équité; la création de nouveaux postes de direction et l'instauration d'une formation obligatoire pour le personnel; l'engagement dans le recrutement ciblé d'étudiants et de professeurs avec un programme de soutien et de recherche; la mise en œuvre de politiques d'admission de la diversité; l'établissement de bourses et de programmes d'accès pour les étudiants; la demande de changements dans les programmes d'études. Il semble qu'un élan se dessine dans les universités grâce aux décisions politiques prises par la direction. Même si des personnes de race et de sexe privilégiés continuent d'occuper la majorité des postes de direction, des changements se produisent avec davantage de tentatives d'embaucher des personnes racialisées (y compris des Autochtones) à ces postes.

La documentation a montré qu'actuellement, les universités utilisent principalement les campagnes de recrutement pour améliorer la diversité sur les campus. Les changements démographiques au Canada montrent une augmentation du nombre de jeunes Autochtones (Statistique Canada, 2016), ce qui a concentré les efforts de recrutement des établissements sur les étudiants autochtones. En outre, l'accent mis sur le recrutement d'étudiants étrangers est un objectif à long terme de nombreuses universités U15. Ces stratégies de recrutement présentent des avantages économiques évidents pour les universités, ce qui fait que les programmes de soutien sont de la plus haute importance.

Notre analyse montre que bien qu'il existe des programmes de soutien, il est possible de faire davantage pour équilibrer l'augmentation du recrutement étudiant et le soutien à la réussite des étudiants en quête d'équité. Par exemple, les étudiants étrangers ne sont pas considérés comme un groupe en quête d'équité dans les politiques des établissements. Dans le cadre de leurs efforts pour respecter l'équité, les universités canadiennes continuent de percevoir des droits de scolarité beaucoup plus élevés des étudiants étrangers afin d'atténuer les réductions du financement gouvernemental (Guo, Y. et Guo, S., 2017). Il y avait peu de preuves sur l'articulation des soutiens aux étudiants étrangers pour l'adaptation culturelle (nourriture et climat), la clarification de la culture universitaire canadienne (p. ex., le plagiat, les attentes des étudiants, la relation avec les professeurs) ou la résolution des problèmes sociaux (p. ex., la confusion à l'arrivée, le maintien de l'estime de soi, le mal du pays, se faire des amis). Sans ces soutiens uniques et souvent individualisés, comme le souligne la littérature, les étudiants étrangers peuvent être réduits à constituer de l'« argent », une « compétition » ou des « cas de charité » (Stein et Andreotti, 2016) pour l'université, sans être pleinement intégrés à de nombreux aspects de la vie sur le campus.

Sur le plan de la recherche et des bourses d'études, la lutte pour l'équité et l'inclusion a été particulièrement pertinente. Très peu d'universités ont énuméré des activités ciblées pour répondre aux besoins particuliers en matière de recherche des professeurs en quête d'équité. Les exigences du programme des CRC du gouvernement fédéral canadien obligent toutes les universités canadiennes à vocation de recherche à élaborer des politiques et à suivre leur rendement en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans l'attribution des chaires de recherche du Canada. Il est important de répéter que le chemin vers une plus grande attention politique aux questions d'EDI dans le programme des CRC ne s'est pas fait en douceur au Canada, mais a plutôt été une lutte continue où le changement n'a eu lieu qu'après une sérieuse bataille juridique. Les objectifs d'équité du programme des CRC ont été établis après que huit femmes aient déposé une plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne en 2003, suivie d'un règlement par médiation en 2006 (voir Side et Robins, 2007). Par conséquent, des questions se posent quant aux motifs de l'engagement institutionnel dans les programmes d'EDI visant l'embauche. On se demande s'il s'agit d'un développement altruiste de la part des administrations universitaires ou d'une stratégie de survie calculée dans un contexte de restrictions budgétaires. L'établissement de divers indicateurs peut être le signe d'une culture de mesure néolibérale, mais ces rapports de rendement semblent obliger les établissements à démontrer au gouvernement et au public leurs réalisations réelles en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

Pour créer une culture institutionnelle favorable, un large éventail de mesures, y compris des célébrations et des prix, ont été prises pour souligner la valeur de la diversité et créer une culture organisationnelle plus inclusive à long terme. Dans l'ensemble, les données indiquent qu'il existe un élan certain vers le soutien des programmes d'EDI dans les universités canadiennes. À ce titre, ce sujet nécessite une analyse plus approfondie pour en savoir davantage sur la mise en œuvre. Nos conclusions découlent de l'analyse des politiques et doivent être étayées par le vécu des principaux groupes d'intervenants, comme l'administration universitaire, les professeurs et les groupes d'étudiants en quête d'équité, afin de mieux comprendre comment ces politiques ont été conçues, mises en œuvre, reçues et vécues. Les syndicats universitaires et les associations étudiantes et de professeurs pourraient également fournir des informations précieuses sur le sujet. En outre, les expériences des gens permettraient d'examiner des facteurs intangibles tels que la culture institutionnelle, les relations de pouvoir, le comportement et le climat général du campus, qui sont tous difficiles à détecter en analysant des documents. Cela permettrait également de fournir des perspectives supplémentaires sur les motivations et les raisons générales pour lesquelles les universités s'engagent dans les programmes d'EDI.

Néanmoins, le fait que les politiques tendent davantage à sensibiliser et à définir les enjeux de l'EDI d'un point de vue critique montre que les personnes au pouvoir commencent graduellement à accorder plus d'attention aux voix des groupes en quête d'équité. Le recensement des obstacles systématiques de chaque établissement et leur résolution au moyen de plans d'action et d'indicateurs intégrés dans les rapports de mise en œuvre permettent d'espérer un changement plus large et mieux informé. Les politiques influencent l'action, et les activités qui y sont exposées sont des étapes importantes pour lancer le changement institutionnel, tout en reconnaissant la nécessité d'inclure plus de voix des personnes que les politiques d'EDI visent.

La littérature universitaire ne manque pas de critiques concernant les slogans symboliques utilisés par les universités pour améliorer les stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (Clark et al., 2014; Henry et al., 2016; Iverson, 2007), et ce, à juste titre. Réaliser l'équité et l'inclusion est une tâche complexe et continue pour les établissements d'enseignement supérieur. Bien que de nombreux obstacles subsistent encore (et que de nouveaux apparaissent), cette étude a montré que les universités canadiennes adoptent progressivement une approche proactive pour améliorer la sensibilisation et atténuer les problèmes liés à l'équité, à la diversité et à l'inclusion. L'analyse présentée ici vise à reconnaître ce travail et à apporter des connaissances qui pourraient être utiles à d'autres établissements menant des activités similaires et continues pour créer des environnements d'apprentissage inclusifs.

Remerciements

Cette étude a été financée par la subvention de démarrage de la faculté d'éducation de l'University of Manitoba et par le prix de la recherche au premier cycle de l'Université du Manitoba.

Bibliographie

Acker, S., Webber, M., et Smyth, E. (2012). Tenure troubles and equity matters in Canadian academe. *British Journal of Sociology of Education*, 33(5), 743–761.

al Shaibah, A. (2014). *Educational equity in Canadian academe: Implications of neoliberal discourse and ideology* (unpublished doctoral dissertation). Queen's University, Kingston, Ontario, Canada. Consulté à : https://qspace.library.queensu.ca/bitstream/handle/1974/12452/al%20Shaibah_Arig_201409_PhD.pdf?sequence=1

Bailey, K. A. (2016). Racism within the Canadian university: Indigenous students' experiences. *Ethnic and Racial Studies*, 39(7), 1261–1279.

Ball, S. (1990). *Politics and policy-making in education*. Londres, Angleterre : Routledge.

Ball, S. J. (1993). What is policy? Texts, trajectories and toolboxes, *Discourse*, 13 (2), 10–17.

Bowe, R., Ball, S. J., et Gold, A. (1992). *Reforming education and changing schools: Case studies in policy sociology*. Londres, Angleterre : Routledge.

Brennan, J., et Naidoo, R. (2008). Higher education and the achievement (and/or prevention) of equity and social justice. *Higher Education*, 56(3), 287–302.

Burnard P. (1991) A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education Today* 11, 461–466.

CBC News. (2018, February 12). Dalhousie only seeking racially visible, Indigenous candidates for senior job. Consulté à : <https://www.cbc.ca/news/canada/nova->

[scotia/dalhousie-university-recruitment-management-racially-visible-indigenous-1.4531723](#)

- Chan, A. S. (2005). Policy discourses and changing practice: Diversity and the university-college. *Higher Education*, 50(1), 129–157.
- Chun, E., et Evans, A. (2018). *Leading a diversity culture shift in higher education: Comprehensive organizational learning strategies*. Abingdon-on-Thames, Angleterre : Routledge.
- Clark, D. A., Kleiman, S., Spanierman, L. B., Isaac, P., et Poolokasingham, G. (2014). « Do you live in a teepee? » Aboriginal students' experiences with racial microaggressions in Canada. *Journal of Diversity in Higher Education*, 7(2), 112.
- Clarke, M. (2014). The sublime objects of education policy: quality, equity and ideology. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 35(4), 584–598.
- Commission de vérité et réconciliation. (2015). Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action. Consulté à : https://nctr.ca/assets/reports/Calls_to_Action_English2.pdf.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Dalhousie University. (2018). Diversity and Inclusiveness Strategy Progress Report. Consulté à : <https://cdn.dal.ca/content/dam/dalhousie/pdf/cultureofrespect/Diversity-et-Inclusiveness-Report-February-2018.pdf>
- Diem, S. et Young, M. D. (2015). Considering critical turns in research on educational leadership and policy. *International Journal of Educational Management*, 29(7), 838–850.
- Elo, S., et Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Gaudry, A., et Lorenz, D. (2018). Indigenization as inclusion, reconciliation, and decolonization: Navigating the different visions for indigenizing the Canadian Academy. *AlterNative: An International Journal of Indigenous Peoples*, 14(3), 218–227.
- Gertler, M. (2016). A strategic moment for Canada. *The Globe and Mail* (July 21, 2016). Consulté à : <http://www.theglobeandmail.com/opinion/a-strategic-moment-for-canada/article31019860/?page=all>.
- Gouvernement du Canada. (2014). Stratégie du Canada en matière d'éducation internationale : Utiliser notre avantage du savoir comme moteur de l'innovation et de la prospérité. Consulté à <https://www.international.gc.ca/education/assets/pdfs/overview-aperçu-fra.pdf>.
- Gouvernement du Canada. (2017). Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Consulté à https://www.chairs-chaires.gc.ca/program-programme/equity-equite/action_plan-plan_action-fra.aspx.
- Gouvernement du Canada. (2018). Lettre ouverte aux recteurs des établissements de la part
- Canadian Journal of Higher Education Revue canadienne d'enseignement supérieur 49 :3 (2019)

du Comité de gestion du Programme des chaires de recherche du Canada. Consulté à https://www.chairs-chaire.gc.ca/whats_new-quoi_de_neuf/2018/letter_to_presidents-lettre_aux_presidents-fra.aspx.

Gouvernement du Canada. (2019). Chaires de recherche du Canada. À notre sujet. Consulté à https://www.chairs-chaire.gc.ca/about_us-a_notre_sujet/index-fra.aspx.

Guo, S., et Chase, M. (2011). Internationalisation of higher education: Integrating international students into Canadian academic environment. *Teaching in Higher Education*, 16(3), 305-318.

Guo, Y., et Guo, S. (2017). Internationalization of Canadian higher education: Discrepancies between policies and international student experiences. *Studies in Higher Education*, 42(5), 851-868.

Harper, S. R., et Hurtado, S. (2007). Nine themes in campus racial climates and implications for institutional transformation. *New Directions for Student Services*, 2007(120), 7–24.

Henry, F., Dua, E., Kobayashi, A., James, C., Li, P., Ramos, H., et Smith, M. S. (2016). Race, racialization and Indigeneity in Canadian universities. *Race Ethnicity and Education*, 20(3), 300–314.

Henry, M., Lingard, B., Rizvi, F., et Taylor, S. (2013). *Educational policy and the politics of change*. New York, NY: Routledge.

Hoffman, G. D., et Mitchell, T. D. (2016). Making diversity « everyone's business »: A discourse analysis of institutional responses to student activism for equity and inclusion. *Journal of Diversity in Higher Education*, 9(3), 277.

Hurtado, S., Alvarez, C.L., Guillermo-Wann, C., Cuellar, M., et Arellano, L. (2012). A model for diverse learning environments: The scholarship on creating and assessing conditions for student success. In

Hurtado, S., Clayton-Pedersen, A. R., Allen, W. R., et Milem, J. F. (1998). Enhancing campus climates for racial/ethnic diversity: Educational policy and practice. *The Review of Higher Education*, 21(3), 279–302.

Iverson, S. V. (2007). Camouflaging power and privilege: A critical race analysis of university diversity policies. *Educational Administration Quarterly*, 43(5), 586–611

J. C. Smart, et M.B. Paulsen (Eds.), *Higher education: Handbook of theory and research* (vol. 26, pp. 41–122). Netherlands: Springer Science + Business Media B.V.

Jalovcic, D. (2017). Experiences of interaction for students with disabilities in online university programs. Consulté à : <https://dt.athabascau.ca/jspui/handle/10791/239>.

Kipang, S., et Zuberi, D. (2018). Beyond Face Value: A Policy Analysis of Employment Equity Programs and Reporting in Ontario Public Colleges. *Canadian Journal of Higher Education*, 48(2), 169–185.

McGill University. (2017). Strategic Academic Plan. Consulté à :

https://www.mcgill.ca/provost/files/provost/20170509_final_provosts_strategic_academic_plan_2017-2022.pdf.

McGill University. (2018). Canada Research Chairs: Equity, Diversity et Inclusion Action Plan. Consulté à : https://www.mcgill.ca/provost/files/provost/equity_diversity_and_inclusion_action_plan_for_the_crc_program.pdf

McMaster University (web). Smudging Protocol for the Burning of Traditional and Sacred Medicine. Consulté à : <https://equity.mcmaster.ca/documents/eio-smudging-protocol-2019.pdf>

Michalski, J. H., Cunningham, T., et Henry, J. (2017). The diversity challenge for higher education in Canada: The prospects and challenges of increased access and student success. *Humboldt Journal of Social Relations*, 1(39), 66–89.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2013). Education indicators in focus. Consulté à : [https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF%202013-N%C2%B010%20\(eng\)-v9%20FINAL%20bis.pdf](https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EDIF%202013-N%C2%B010%20(eng)-v9%20FINAL%20bis.pdf).

Osborne, R. (2012). Diversity, equity and the universities: The role of the Federal Contractor's Program in Canada. *British Journal of Canadian Studies*, 25(2), 253–266.

Ostrowski, C. P. (2016). Improving access to accommodations: Reducing political and institutional barriers for Canadian postsecondary students with visual impairments. *Journal of Visual Impairment et Blindness*, 110(1), 15–25.

Ozga, J. (2000). *Policy research in educational settings: Contested terrain*. Buckingham: Open University Press.

Ozga, J. (2005). Modernizing the education workforce: a perspective from Scotland. *Educational Review*, 57(2), 207–219.

Pidgeon, M. (2016). More than a checklist: Meaningful Indigenous inclusion in higher education. *Social Inclusion*, 4(1), 77–91.

Pidgeon, M., Archibald, J. A., et Hawkey, C. (2014). Relationships matter: Supporting Aboriginal graduate students in British Columbia, Canada. *Canadian Journal of Higher Education*, 44(1), 1–21.

Preston, J. (2008). The urgency of postsecondary education for Aboriginal peoples. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 86, 1–22.

Queen's University. (2018). Principal's Implementation Committee on Racism, Diversity, and Inclusion Implementation Report. (PICRDI) (2018). Consulté à : <https://www.queensu.ca/principal/sites/webpublish.queensu.ca.opvcwww/files/files/QU-PICRDI-implementation-report-2018-04.pdf>

Riley, T., Mentis, M., et Kearney, A. (2016). Equity and diversity. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 51(2), 139–142.

Scott, C., Safdar, S., Trilokekar, R., et El Masri, A. (2015). International students as « Ideal

Immigrants » in Canada: A disconnect between policy makers' assumptions and the lived experiences of international students. *Comparative and International Education/Éducation comparée et internationale*, 43(3), 5.

Side, K., et Robbins, W. (2007). Institutionalizing inequalities in Canadian universities: The Canada research chairs program. *NWSA Journal*, 19(3), 163–181.

St. Denis, V. (2011). Silencing Aboriginal curricular content and perspectives through multiculturalism: « There are other children here ». *Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies*, 33(4), 306–317.

Statistique Canada. (2016). Recensement de la population (N° de catalogue 97-560-XCB2006036 de Statistique Canada. Consulté à <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/index-fra.cfm>.

Stein, S. (2017). National exceptionalism in the 'Edu-Canada' brand: Unpacking the ethics of internationalization marketing in Canada. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 1–17.

Stein, S., et de Andreotti, V. O. (2016). Cash, competition, or charity: International students and the global imaginary. *Higher Education*, 72(2), 225–239.

Taylor, S. (1997). Critical policy analysis: Exploring contexts, texts and consequences. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 18(1) 23–34.

Trilokekar, R. D. (2010). International education as soft power? The contributions and challenges of Canadian foreign policy to the internationalization of higher education. *Higher Education*, 59(2), 131–147.

UNESCO. (2015). Éducation 2030. Déclaration d'Incheon et Cadre d'action. Consulté à : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_fre.

Université de Montréal. (2018). Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion pour le programme des chaires de recherche du Canada. Consulté à <https://recherche.ugam.ca/upload/files/uqamcrc-plan-action.pdf>

Universités Canada. (2017). Principes d'Universités Canada en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Consulté à <https://www.univcan.ca/fr/salle-de-presse/communiqués-de-presse/principes-duniversites-canada-en-matiere-dequite-de-diversite-et-dinclusion/>.

University of Alberta. (2016). For the Public Good. Consulté à : <https://www.ualberta.ca/strategic-plan/reporting/build>.

University of Alberta. (2018). CRC Equity, Diversity and Inclusion Action Plan. Consulté à : <https://www.ualberta.ca/research/services/funding-opportunities/canada-research-chairs/ualberta-action-plan>

University of Alberta. (Internet). Smudging Guidelines. Consulté à : <https://cloudfront.ualberta.ca/-/media/ualberta/vice-president-facilities-and-operations/documents/ceremonial-smudging/ceremonial-smudging-guidelines-v-8.pdf>

University of British Columbia. (2018). CRC Equity, Diversity and Inclusion Action Plan. Consulté à : <https://academic.ubc.ca/sites/vpa.ubc.ca/files/documents/EDIAP%20-%202013%20DEC%202018%20 EE.pdf>

University of Calgary. (2017). Office of Diversity, Equity and Protected Disclosure Annual Report (20162017). Consulté à : <https://www.ucalgary.ca/odepd/files/odepd/odepd-annual-report-november-6-2017.pdf>

University of Manitoba. (Internet). University Indigenous Research Program (UIRP) General Guidelines. Consulté à : https://umanitoba.ca/research/ors/media/UIRP_instructions_and_guidelines.pdf.

University of Toronto, Scarborough. (Internet). Past events. Consulté à : <https://www.utsc.utoronto.ca/edio/past-events>

University of Toronto. (2018). Canada Research Chairs Equity, Diversity and Inclusion Action Plan. Consulté à : http://www.research.utoronto.ca/wp-content/uploads/documents/2018/12/UofT_CRC EDI ActionPlan 12.13.2018.pdf.

Western University. (s. d.). Equity and Human Rights Services. Consulté à : <https://www.uwo.ca/equity/diversity/initiatives/index.html>.

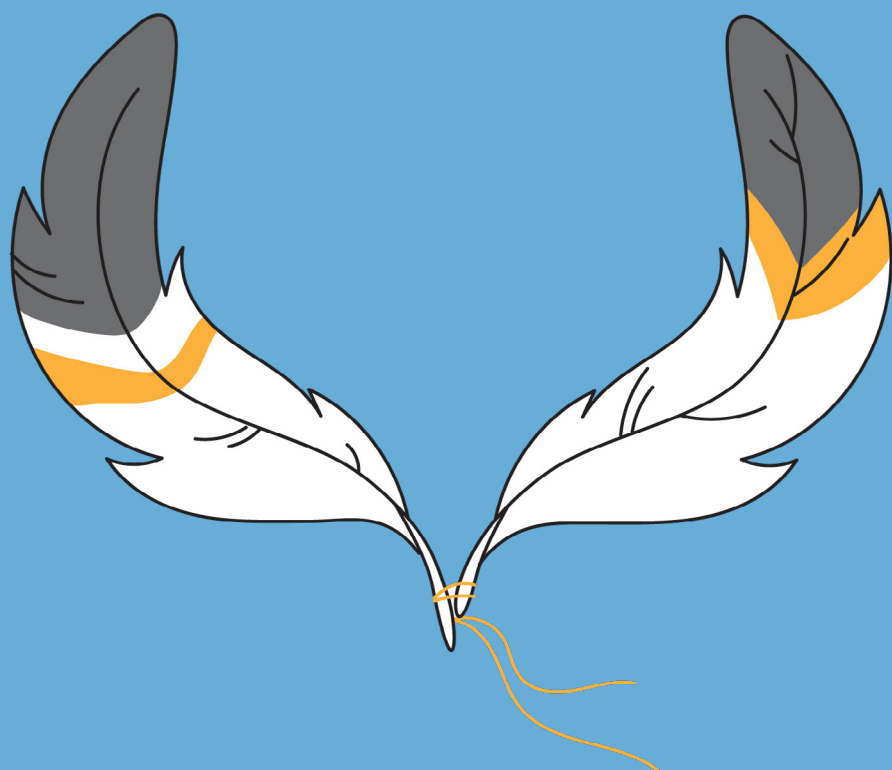
Renseignements

Merli Tamtik
merli.tamtik@umanitoba.ca

Notes

1 Le gouvernement fédéral a établi le programme des Chaires de recherche du Canada (CRC) en 2000 afin de créer 2 000 postes professoraux de recherche, les Chaires de recherche du Canada, dans des établissements admissibles décernant des grades. Le gouvernement investit environ 265 millions de dollars par an pour attirer et retenir un groupe diversifié de chercheurs de calibre mondial dans les établissements postsecondaires canadiens (gouvernement du Canada, 2019).

@ 2019. Cet article est publié sous <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ca> (la « licence »). Sans égard aux conditions générales de ProQuest, vous pouvez utiliser ce contenu conformément aux conditions de la licence.



MODULE 2

OÙ SONT LES CRÉATEURS
AUTOCHTONES, NOIRS ET
ANDC? PAS OÙ VOUS VOUS
TROUVEZ

Sept conseils pour établir des relations avec les Autochtones

PAR BOB JOSEPH

.....

La qualité de votre relation avec une communauté autochtone sera à la mesure des efforts investis et de l'intégrité de votre équipe. Vous devez comprendre pourquoi une relation respectueuse est fondamentale pour le succès de tout partenariat commercial envisagé. Si vous vous dites qu'il s'agit d'une relation entre une entreprise et une communauté et non pas d'une relation entre deux entreprises, vous prenez un bon départ.

Voici quelques considérations clés à avoir en tête lorsque vous entretenez des relations avec les Autochtones :

1. Soyez digne de confiance.

Vous savez ce qu'on dit de la confiance : il faut des années pour l'établir, quelques secondes pour la briser et une éternité pour la réparer. En ce qui concerne la confiance dans une relation avec une communauté autochtone, c'est sans doute l'élément le plus important. Si vous envisagez d'établir une relation du point de vue d'un promoteur de l'exploitation des ressources, n'oubliez pas qu'il y a une longue histoire de promesses non tenues concernant la protection de l'environnement, l'emploi, le partage des revenus et d'avantages pour la communauté. Pour ce qui est des relations gouvernementales, la chronologie des promesses non tenues remonte à la Confédération.

Réflexions en 2017 sur le discours du centenaire du chef Dan George en 1967 (<https://www.ictinc.ca/blog/reflections-in-2017-on-the-1967-centennial-speech-of-chief-dan-george>).

Il n'est pas recommandé de faire des promesses vides pour rendre votre proposition plus attrayante. Adoptez le mantra « Promettez moins, livrez plus ».

2. Soyez transparent.

La transparence est une proche cousine de la confiance. Si vous n'êtes pas transparent, vous ne gagnerez pas la confiance dont vous avez besoin.

- Soyez transparent dans vos communications dès le départ.
- Soyez transparent sur vos projets.
- Soyez transparent lorsque des problèmes surviennent.

3. Soyez respectueux.

Un signe de respect est de faire des recherches approfondies sur la communauté avec laquelle vous voulez travailler. Si vous souhaitez travailler avec elle, vous devez la connaître, connaître son histoire, sa vision du monde (<https://www.ictinc.ca/blog/indigenous-worldviews-vs-western-worldviews>), sa structure de gouvernance, sa culture (<https://www.ictinc.ca/blog/respecting-the-cultural-diversity-of-indigenous-peoples>),

ses traditions et son économie. Pour véritablement comprendre la communauté, vous devez vous intéresser suffisamment à elle pour consacrer le temps et les ressources nécessaires à la recherche.

4. Investissez-vous.

Il faut du temps et des ressources pour établir une relation avec une communauté autochtone. Vous devrez faire beaucoup de visites, réunions et appels téléphoniques sur une longue période. Inscrivez cette activité supplémentaire dans votre budget.

5. Participez.

Si vous avez un partenariat avec une communauté, engagez-vous dans sa vie. Votre relation est avec l'ensemble de la communauté, pas seulement avec le service de développement économique ou le chef et le conseil municipal. Montrez que vous ne vous intéressez pas seulement aux affaires. Appuyez des événements et assistez-y. Célébrez avec la communauté. Et amenez vos enfants pour qu'ils puissent découvrir la culture en même temps que vous.

6. Soyez patient.

Si vous avez fait vos recherches, vous savez que la plupart des décisions de développement sont prises par la communauté. N'oubliez pas non plus que le principe de connectivité (<https://www.ictinc.ca/blog/what-does-indigenous-connectivity-mean>) joue un rôle important dans la prise de décision; ne vous attendez donc pas à ce que les conversations ne portent que sur un seul sujet. Un autre facteur qui influe sur la prise de décision est la capacité de la communauté de répondre aux exigences de votre projet. Les préoccupations et les événements de la communauté occupent beaucoup le chef et le conseil; votre projet représente une autre demande de leur temps et de leurs ressources, ce qui, dans une petite communauté, peut représenter une charge considérable.

Renforcer les capacités de la communauté autochtone et l'obligation de consulter (<https://www.ictinc.ca/blog/building-indigenous-community-capacity-and-the-duty-to-consult>).

7. Choisissez votre équipe avec soin.

Veillez à ce que les bonnes personnes de votre organisation assistent aux réunions et à ce qu'il y ait une continuité dans le choix des participants. Si la personne-ressource principale de votre organisme quitte son poste, essayez de faire en sorte que son remplaçant soit au courant de la relation/de la consultation/de des négociations avant qu'il ne se rende à sa première réunion. Il n'incombe pas à la communauté de renseigner votre personnel. Au risque d'avoir l'air de faire de l'autopromotion, je recommande à votre personnel de suivre une formation sur la compétence culturelle autochtone (<https://www.ictinc.ca/training/working-effectively-with-indigenous-peoples>) avant tout contact avec la communauté; vous n'avez qu'une seule chance de faire une première impression.

Voilà, c'est tout. Sept petits conseils à garder en tête lorsque vous établissez des relations avec des Autochtones.

Thèmes : Relations avec les Autochtones (<https://www.ictinc.ca/blog/topic/indigenous-relations>).

Niveaux de participation | Participatory Methods

PAR SARAH MACBETH

.....

Participation est un mot à la mode dans le domaine du développement international, un terme qui englobe un large éventail de significations. De nombreux acteurs du développement adoptent le langage de la participation, mais avec des motivations et des objectifs différents et parfois contradictoires. Nous examinons ici les différentes significations de la participation et discutons de deux typologies importantes qui mettent en évidence les différentes façons dont le mot a été utilisé et les résultats qui en ont découlé.

Les nombreuses significations de « participation »

La participation, qui est l'un des mots clés du développement, est utilisée par des acteurs issus d'horizons politiques très différents. Le manque de clarté conceptuelle présente des risques réels. Des représentants des deux extrémités du spectre politique utilisent le langage de la participation mais ne disent pas la même chose. Certains parlent de transformer les structures de pouvoir de la société qui oppriment les pauvres, tandis que d'autres parlent de la participation économique nécessaire pour faire avancer un programme néolibéral. Dans la politique locale, la « participation » peut masquer la manipulation ou la légitimation d'interventions menées par des acteurs puissants sur lesquelles les citoyens n'ont aucun contrôle.

La clarté et la spécificité sont donc nécessaires dans toute discussion politique ou intervention prétendant faire usage d'approches participatives. Cela aide à comprendre ce que les citoyens font ou ce qu'on leur fait réellement lorsqu'ils sont encouragés à participer. Il est également utile de comprendre la participation comme quelque chose de profondément politique, et de conserver la notion de droits et de pouvoirs.

Pour clarifier le concept de participation, des chercheurs ont formulé des typologies qui décrivent différents niveaux de participation. Deux tentatives bien connues sont l'échelle de participation des citoyens de Sherry Arnstein (1969) et le travail de Sarah White sur les formes et les fonctions de la participation (1996).

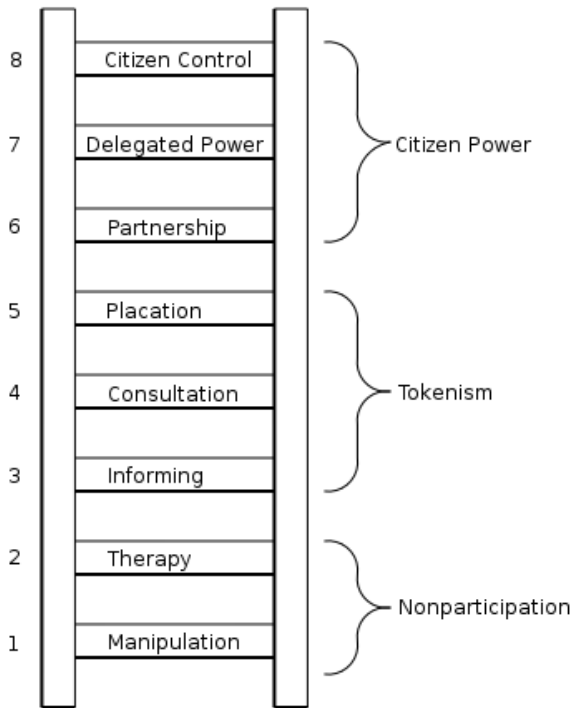
L'échelle de participation des citoyens

L'échelle de participation des citoyens (ci-dessous) comporte huit échelons représentant chacun un niveau de participation différent. De bas en haut, les échelons expliquent l'étendue de la participation des citoyens et le pouvoir réel dont ils disposent pour déterminer le processus et les résultats.

L'échelle est utile pour interpréter ce que l'on entend lorsque les programmes et les politiques font référence à la « participation ». Sherry Arnstein utilise les termes « les puissants » et « les citoyens » comme raccourcis, mais

souligne qu'il ne s'agit pas d'entités homogènes et que chaque groupe contient des acteurs ayant plus ou moins de pouvoir.

Au plus bas de l'échelle, des acteurs puissants utilisent des formes de non-participation pour imposer leurs programmes. La participation symbolique se produit lorsque les participants entendent parler des interventions et peuvent dire quelque chose à leur sujet, ce que les détenteurs du pouvoir considèrent comme une « contribution ». Cependant, les voix des participants n'auront aucun effet sur l'intervention; la participation ne conduit donc pas au changement. À l'extrémité supérieure de l'échelle, la participation signifie que les citoyens ont plus de pouvoir pour négocier et changer le statu quo. Leurs voix sont entendues et on leur répond.



Source : Arnstein, S. (1969) 'A ladder of citizen participation', Journal of the American Institute of Planners 35.4: 216-224

Ce que l'échelle ne montre pas, ce sont les actions et les obstacles pour passer d'un niveau à l'autre. Enfin, dans les situations réelles, il peut exister beaucoup plus de niveaux, et les gens peuvent monter et descendre l'échelle au fil du temps au sein d'une même intervention.

Les formes et fonctions de la participation

Sarah White distingue quatre formes de participation : nominale, instrumentale, représentative et transformatrice. Elle explique que chaque forme a des fonctions différentes et soutient que les acteurs « au sommet » (plus puissants) et « à la base » (moins puissants) ont des perceptions et des intérêts différents pour chaque forme.

- **La participation nominale** est souvent utilisée par des acteurs puissants pour légitimer des plans de développement. Les personnes moins puissantes s'y engagent par désir d'inclusion. Mais elle n'est guère plus qu'une façade et n'entraîne pas de changement.
- **La participation instrumentale** consiste à utiliser la participation de la communauté comme un moyen d'atteindre un but précis, souvent l'utilisation efficace des compétences et des connaissances des membres de la communauté dans la mise en œuvre du projet.
- **La participation représentative** consiste à donner aux membres de la communauté une voix dans le processus de prise de décision et de mise en œuvre de projets ou de politiques qui les concernent. Pour les puissants, la participation représentative augmente les chances que leur intervention soit durable; pour les moins puissants, elle peut offrir une chance de faire levier.
- **La participation transformatrice** aboutit à l'attribution de pouvoir aux personnes engagées et, par conséquent, modifie les structures et institutions qui conduisent à la marginalisation et à l'exclusion.

Le travail de Sarah White aide à réfléchir aux programmes cachés et aux relations dynamiques entre les acteurs puissants et moins puissants. Discuter des différences ou des compatibilités entre les intérêts ascendants et descendants peut amener à mieux comprendre la politique de participation. Les acteurs au sommet peuvent parler de participation, mais ont l'intention de maintenir le statu quo. Ce n'est que dans le cadre de la « participation transformatrice » que les

détenteurs du pouvoir sont solidaires des moins puissants pour prendre des mesures et façonner les décisions. Sarah White souligne que ce cadre doit être considéré comme dynamique et qu'une seule intervention peut inclure plusieurs formes de participation.

Exemple de description de poste et conseils

UNIVERSITY OF WASHINGTON

.....

Le <Département> offre une possibilité exceptionnelle pour un <Titre du poste>

Déclaration sur la diversité (pour le département) : La diversité est une valeur fondamentale à l'University of Washington et dans le <Département>. Nous tenons à créer et maintenir un environnement de travail et d'apprentissage inclusif et équitable pour la population étudiante, le personnel et le corps professoral. Nous pensons que chaque membre de notre équipe enrichit notre diversité en nous exposant à un large éventail de façons de comprendre le monde et d'y interagir, de relever les défis et de découvrir, concevoir et fournir des solutions.

Conseil : Votre déclaration sur la diversité doit refléter les valeurs et l'importance de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) propres à votre service/équipe. C'est également l'occasion de souligner les objectifs, les problèmes ou les initiatives précises de votre département en matière de DEI.

Objectif du poste : Fournir un soutien au responsable de l'avancement du corps professoral et aux travaux menés au nom du <Département>. Intégrer des informations provenant de sources multiples afin de faciliter l'établissement de l'ordre du jour des réunions du Conseil de la diversité de l'université. Coordonner les événements, la planification et la programmation

touchant le Conseil de la diversité et liés au plan directeur de la diversité de l'UW, ainsi que ceux liés au recrutement et au maintien en poste du personnel. Contribuer à l'élaboration d'une stratégie de diversité concernant le recrutement et le maintien en poste du personnel de l'université. Rassembler des informations sur les fournisseurs de formations/ateliers sur la diversité et d'autres sujets liés à la diversité, et les tenir à jour à l'échelle du campus.

Conseil : L'objectif du poste doit fournir un aperçu détaillé de la raison d'être du poste et indiquer brièvement ses priorités les plus importantes. C'est l'occasion de souligner toute caractéristique ou fonction du poste liée au travail de DEI du département. Par exemple, le poste peut exiger une connaissance approfondie des meilleures pratiques en matière de DEI ou de travailler en étroite collaboration avec des populations et des communautés marginalisées.

Complexité du poste : Ce poste exige une attention aux détails et de solides compétences organisationnelles. La ou le titulaire du poste doit être capable de planifier des événements et de produire des annonces d'événements et d'autres documentation. Cette personne doit pouvoir aisément relever et résoudre des problèmes, ainsi que rédiger efficacement et communiquer de manière concise avec diverses parties prenantes.

Conseil : La complexité du poste doit faire ressortir

les responsabilités uniques, la portée et les défis du poste. C'est l'occasion de souligner les aptitudes et les compétences particulières nécessaires pour réussir dans ce rôle.

Dimensions du poste et incidence sur

l'université : Ce poste comporte des tâches précises qui ont un impact sur l'université, notamment collaborer avec le personnel et le corps professoral du campus concernant la planification et les responsabilités liées à la diversité particulière à la conception et à la mise en œuvre du Conseil de la diversité de l'université et du Plan directeur de la diversité. En outre, la ou le titulaire du poste est chargé de planifier et de coordonner les cinq réunions annuelles du Conseil de la diversité de l'UW. D'autres tâches consistent à coordonner des activités liées à la programmation des groupes d'affinité du corps professoral et du personnel.

Conseil : Cette section doit traiter de l'incidence particulière du poste et de votre département sur l'université. C'est l'occasion de faire le lien entre les candidats potentiels et la mission et la valeur du poste, et de réitérer les caractéristiques du poste qui sont liées aux objectifs et aux initiatives de DEI de l'université.

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

Planification du plan directeur de la diversité et soutien à sa mise en œuvre (25 %)

- Coordonner les réunions, la documentation et les parties concernées touchant l'élaboration du plan directeur de la diversité; créer du matériel de marketing pour ces réunions.
- Coordonner le travail lié aux subventions de démarrage pour la diversité et l'inclusion, y compris recueillir et organiser les demandes remplies, organiser des réunions et préparer les documents pour les examinateurs des demandes, et transmettre les décisions aux candidats.
- Rassembler et communiquer efficacement les ressources disponibles sur le campus pour aider les unités à atteindre les objectifs fixés en matière de diversité.

- Organiser au besoin des événements pour faire avancer les objectifs du plan directeur de la diversité et/ou renforcer les efforts en matière de diversité administrés par le vice-recteur/responsable de la diversité.
- Composition du Conseil de la diversité et coordination des réunions (25 %)
- Gérer les mandats des membres du Conseil de la diversité et maintenir le contact avec eux.
- Être le point de contact pour tous les membres du Conseil de la diversité et communiquer efficacement avec eux.
- Interpréter, analyser et communiquer clairement le contenu créé lors des discussions et des activités en petits groupes.
- Planifier et coordonner les cinq réunions annuelles du Conseil de la diversité.
- Recrutement et maintien en poste du personnel (25 %)
- Aider à recenser les ressources pour la trousse de la diversité dans l'embauche du personnel; mettre à jour ces ressources et tenir le contenu du site Web de la trousse.
- Rassembler les ressources et créer des documents à distribuer pour apporter un complément à la trousse de la diversité dans l'embauche du personnel.
- Apporter du soutien pour la planification des ateliers sur l'embauche de professeurs et d'employés, ainsi que pour les demandes de données et d'autres ressources touchant l'embauche; coordonner au besoin les ateliers et tenir à jour les listes d'inscription.
- Coordonner les réunions et les activités des groupes d'affinité du corps professoral et du personnel; être le point de contact principal pour les groupes et superviser tous les budgets des groupes d'affinité.
- Concevoir et créer de la documentation pour faire connaître les groupes d'affinité sur le campus; concevoir et créer de la documentation pour d'autres événements ou annonces liés au poste.
- Coordination des ressources sur la diversité (25 %)
- Créer et tenir une base de données des personnes disponibles sur le campus pour offrir des formations et des ateliers sur des sujets liés à la diversité;

être le point de contact pour les demandes de renseignements sur les options de formation à la diversité sur le campus.

- Créer, tenir et diffuser une base de données des personnes qui, sur le campus, planifient et/ou coordonnent des événements liés à la diversité afin de promouvoir la collaboration sur ces événements.

Conseil : Les responsabilités principales doivent être claires et concises. Incluez les fonctions et tâches régulières en indiquant le pourcentage de temps à y consacrer. Il n'est pas obligatoire d'énumérer les tâches liées à chaque fonction dans les offres d'emploi, mais elles doivent être détaillées dans la description du poste. Limitez les puces à 3 à 5 par fonction.

EXIGENCES MINIMALES

- Engagement évident à valoriser la diversité et à contribuer à un environnement de travail et d'apprentissage inclusif.
- Deux ans d'expérience dans des programmes liés à la diversité OU formation/expérience équivalente
- Diplôme d'études secondaires ou équivalent

Conseil : Les exigences minimales ne devraient inclure que les « incontournables » tels que l'expérience technique, l'éducation de base et les certificats. Ces qualifications de base doivent être indiquées dans votre matrice des critères d'évaluation (idéalement réalisée avant l'affichage du poste). L'indication d'un nombre d'années d'expérience ou d'études peut créer une barrière inutile dans laquelle la quantité peut avoir plus d'importance que la qualité. Consultez les conventions collectives et vérifiez auprès du service de la paie les années d'expérience nécessaires pour des rôles particuliers. Si possible, limitez ou évitez d'indiquer un nombre précis d'années. Tous les postes devraient exiger un engagement manifeste à encourager la diversité et à contribuer à un environnement de travail et d'apprentissage inclusif.

EXIGENCES SUPPLÉMENTAIRES

- Compétences évidentes en rédaction, sens du détail, capacité de coordonner plusieurs événements et de

gérer plusieurs comptes de messagerie.

- Expérience dans la planification d'événements, la coordination de réunions, la conception de documentation et d'annonces d'événements, et les programmes ou initiatives liés à la diversité.

Conseil : Des exigences supplémentaires doivent être ajoutées lorsqu'il existe des aptitudes, des connaissances et des compétences particulières nécessaires pour assumer les responsabilités essentielles du poste au-delà des exigences minimales. Les exigences supplémentaires peuvent être transférables et ne doivent pas nécessairement être un seuil de « tout ou rien », mais doivent être essentielles pour avoir un rendement élevé et réussir à ce poste.

SOUHAITABLE

- Maîtrise de MS Word, Excel, SharePoint et Outlook
- Expérience en gestion de projets
- Compétences en matière de formation et d'animation
- Baccalauréat

Conseil : Les compétences souhaitables ne sont pas une nécessité et ne devraient être incluses que si l'expérience « idéale » et le niveau d'expertise sont nécessaires pour avoir un rendement optimal. Les diplômes supérieurs peuvent être « souhaitables », mais ils risquent de créer une exclusion inutile et de limiter la diversité de votre bassin de candidats. Dans la mesure du possible, limitez vos exigences à « ce qui est absolument nécessaire » et à l'éducation de base. L'objectif n'est pas d'abaisser vos normes, mais d'éliminer les obstacles inutiles et de créer des pratiques de recrutement plus équitables et inclusives.

Une formation/expérience équivalente peut remplacer toutes les qualifications minimales, sauf lorsqu'il existe des exigences légales, telles qu'une licence/un agrément/une inscription.

Conseil : Les énoncés sur l'éducation/expérience laissent de la place à l'inclusivité lors de l'évaluation de l'éducation et de l'expérience. Le rapport d'équivalence

standard est une année d'expérience pour une année d'études. Toutefois, afin que toutes les équivalences soient appliquées de manière cohérente, documentez les options/ratios d'équivalence dans les critères de sélection. Collaborez avec votre recruteur des RH, le représentant des RH de votre département et tous les membres du comité de recherche afin que tout le monde connaisse clairement les équivalences acceptables pour qualifier une personne pour le poste.

[Droits de la personne](#)

Le racisme du trope du candidat noir qualifié « difficile à trouver »

Les stéréotypes et les préjugés raciaux dans l'embauche et la promotion sont préjudiciables sur les plans personnel, professionnel et organisationnel.

Par [Autumn McDonald](#) | 1^{er} juin 2021



(Illustration de Nyanza D)

De nombreux organismes se sont efforcés de modifier profondément leurs initiatives d'équité raciale suite au meurtre de George Floyd qui a fait l'effet d'un rappel morbide de la stagnation des conversations nationales sur la race. D'innombrables entreprises ont publié des déclarations, et certaines ont pris des mesures axées sur l'antiracisme plutôt que simplement sur l'inclusion. Pourtant, si l'attention portée à la culture et aux nouvelles idées peut être un mode d'influence, les organismes, qu'ils soient point org, point gov ou point com, effectuent en fin de compte leurs changements les plus importants au moyen de la politique interne. Les politiques de recrutement et de promotion déterminent la composition d'un organisme. Et l'augmentation spectaculaire du travail à distance l'année dernière a montré que les institutions ne sont pas des bâtiments ou des produits; elles sont le talent : le talent qui vient, le talent qui reste et le talent qui dirige. L'importance de l'embauche et de la promotion de la main-d'œuvre fait du [trope](#) problématique du candidat noir qualifié « difficile à trouver » plus qu'un cliché stéréotypé : ses effets néfastes constituent un rayon raciste durable dans la roue du progrès.

Voici à quoi ressemble le racisme



Cette série explique comment le racisme opère dans les organismes et lance la conversation sur la justice raciale, la dignité et l'appartenance.

SUIVEZ CETTE SÉRIE



Un dirigeant dit tout haut ce qui est silencieux

Le printemps dernier, lors d'une réunion Zoom avec le personnel, le PDG de Wells Fargo, Charles Scharf, a déclaré que la banque avait du mal à atteindre ses objectifs de diversité parce qu'il n'y avait tout simplement [pas assez de talents noirs qualifiés](#), réitérant dans un [mémo envoyé dans toute l'entreprise](#) que : « Même si cela peut sembler être une excuse, la triste réalité est qu'il existe un bassin très limité de talents noirs dans lequel recruter ». [Reuters](#) a rapporté que « les cadres supérieurs noirs de l'ensemble des entreprises américaines ont dit que les allégations de pénurie de talents les frustrant, et ont qualifié ce refrain de raison majeure pour laquelle les entreprises ont eu du mal à ajouter suffisamment de diversité raciale et ethnique dans les rangs des dirigeants, malgré leurs intentions déclarées de le faire ». En septembre, M. Scharf s'est excusé, qualifiant son commentaire d' « insensible » et déclarant qu'il reflétait [ses « propres préjugés inconscients »](#).

En utilisant le langage de la « sensibilité », les excuses réduisent le préjugé racial et ses effets néfastes à une question de sentiments blessés. Cependant, les propos de Scharf sont plus qu'indélicats; ils endommagent la confiance et le sentiment d'appartenance des travailleurs. Ses propos ne reflètent pas seulement une façon de penser largement acceptée, ils reflètent aussi le préjudice potentiellement infligé tout au long d'une carrière dans le recrutement, les promotions et la culture organisationnelle.

Un refrain commun

Le PDG de Wells Fargo n'est pas le seul. L'idée que les candidats noirs qualifiés sont rares et que les employés noirs ne sont pas aussi qualifiés pour une promotion que leurs [collègues blancs](#) est réelle et [beaucoup plus répandue](#) que beaucoup ne le pensent. Dans de nombreux organismes, les responsables du recrutement [affirment qu'ils n'ont pas pu diversifier un programme](#), une équipe, un groupe d'experts ou un conseil consultatif parce qu'il n'y avait tout simplement pas de candidats noirs à embaucher. Qu'ils soient gênés par un « calendrier serré » ou intimidés par l'« effort supplémentaire » que représente la recherche d'un candidat noir qualifié, ils insistent sur le fait que la diversité organisationnelle est trop difficile à atteindre, non pas en raison des efforts déployés pour y parvenir, mais en raison du réservoir de talents.

Darrick Hamilton, professeur d'économie et de politique urbaine à la New School, [a réfuté l'affirmation](#) de certaines entreprises technologiques selon laquelle il existe une grave pénurie de candidats noirs et hispaniques qualifiés dans la Silicon Valley. Cette affirmation [« ne tient pas la route »](#), affirme-t-il, citant un rapport de *USA Today* qui montre qu'il y a deux fois plus d'informaticiens et d'ingénieurs en informatique noirs et hispaniques diplômés des meilleures universités que ce que les grandes entreprises technologiques embauchent. Les groupes dominants avancent l'excuse qu'ils ont « cherché mais qu'il n'y avait personne de qualifié », mais, observe M. Hamilton, « si vous regardez les preuves empiriques, ce n'est tout simplement pas le cas ».

Lorsque les chefs d'entreprise [demandent](#) si la diversité doit être plus importante que le « mérite », cette question donne la fausse impression que ces objectifs s'excluent mutuellement. Plusieurs agences de recrutement et des professionnels de la DEI soutenant le changement organisationnel ont confirmé que ce refrain est courant. [Tamara Osivwemu](#), experte-conseil en DEI, déclare : « C'est vraiment un trope. Je l'ai entendu de la part de nombreux clients, même ceux qui ont les meilleures intentions, ceux qui essaient vraiment de faire quelque chose, qui disent : 'Nous voulons obtenir des candidats diversifiés, nous voulons faire notre part, mais nous ne pouvons absolument pas laisser la qualité de notre travail ou les attentes en souffrir' ».

Sophismes fondamentaux

Les fondements qui soutiennent et perpétuent cet ensemble de pratiques organisationnelles néfastes sont constitués de quatre principaux sophismes.

Objectivité | Il est faux de penser qu'il n'existe qu'un seul candidat ou employé le plus qualifié. La façon dont deux candidats ayant des expériences et des compétences différentes peuvent remplir avec succès le même rôle peut varier grandement. L'attribution de l'étiquette « le plus qualifié » repose sur des mesures difficiles à quantifier et sur des opinions. Les mesures utilisées pour le recrutement et la promotion sont [hautement subjectives](#). Cette subjectivité peut conduire à de faux narratifs qui répètent des stéréotypes sur le potentiel des candidats, des hypothèses souvent empreintes de préjugés.

Méritocratie | Les critères subjectifs de l'appréciation occupent encore une place importante dans le processus d'embauche, généralement formulée dans le langage organisationnel de « [cadrer avec la culture](#) » et exprimant le

souhait d'avoir de candidats semblables à l'employeur. La similitude joue un rôle important dans cette équation : le plus souvent, une personne considérée comme « adaptée à la culture » est quelqu'un avec qui « j'aurais envie de prendre une bière », quelqu'un « comme moi ».

Qui est le « moi » dans ce scénario? Selon des études sur les entreprises du [Fortune 500](#), la majorité des responsables du recrutement et des dirigeants des entreprises sont des [hommes blancs](#). Il n'est pas surprenant qu'un cycle d'exclusion se perpétue alors que la [plupart des Américains ont des amis et des dirigeants largement homogènes](#) et que la majeure partie des recrutements ait lieu dans ces réseaux. Selon une enquête de LinkedIn, [près de 85 % des emplois sont pourvus au moyen de réseaux](#), ce qui fait du capital social, plutôt que de la [soi-disant « méritocratie »](#), un élément essentiel du recrutement et des promotions.

Pied d'égalité | Si les organismes ont du mal à trouver des candidats noirs qualifiés, c'est peut-être parce que les préjugés raciaux ont faussé la perception du terme « qualifié » et réduit la marge pour les candidats et les employés noirs. Une [croyance répandue](#) chez de nombreux travailleurs noirs est qu'il faut être deux fois plus performant que les homologues blancs pour être simplement considéré comme leur égal. En effet, une [étude menée sur six ans](#) a révélé que les personnes de couleur devaient gérer leur carrière de manière plus stratégique que leurs collègues blancs et prouver une plus grande compétence avant d'obtenir une promotion.

Les pommes pourries | Les pratiques de recrutement et de promotion sont souvent appliquées individuellement, ce qui peut conduire à penser à tort que les comportements problématiques sont des événements ponctuels. Il peut être difficile de voir la nature systémique de ce type de racisme au travail. À l'instar du concept de la « [pomme pourrie](#) » dans le domaine policier, de nombreux gestionnaires et dirigeants considèrent aisément ces pratiques comme de simples cas individuels de préjugés inconscients plutôt que comme le produit d'une défaillance systémique.

Le fardeau individuel du racisme au travail

Les niveaux inégaux d'examen imposés au cours du processus d'embauche créent un fardeau supplémentaire pour les candidats noirs. Un [article de Vox](#) raconte comment un candidat de race blanche a été glissé sur la liste finale aux côtés d'une candidate noire, malgré le fait qu'il avait moins d'expérience pertinente et moins d'années d'expérience, qu'il était diplômé d'une université bien moins prestigieuse et qu'il n'avait pas de diplôme d'études supérieures. Elle a dû faire face à [plus d'exigences pour l'embauche](#) : plus d'entretiens, de filtrages, d'échantillons de textes, de références, que ce qui avait été convenu avec l'organisme client. Ces étapes supplémentaires revenaient à demander à la candidate noire de « refaire ses preuves » et révélaient les doutes du client sur ses qualifications, doutes qui n'ont pas été exprimés pour l'autre candidat.

Pour de nombreux employés noirs, ce comportement problématique persiste après leur embauche. Un article de la [Harvard Business Review](#) montre que cette tendance s'étend aux secteurs et aux industries, où les employés noirs sont toujours confrontés à des obstacles à l'avancement et ont moins de chances que leurs homologues blancs d'être embauchés, de se perfectionner et d'être promus. La discrimination sur le lieu de travail ajoute au stress et menace le sentiment d'appartenance et le bien-être général d'un employé, et les travailleurs noirs vivent une expérience professionnelle qui est manifestement pire encore que celle des autres personnes de couleur. Nombre d'entre eux sont confrontés à un racisme explicite, en hausse ces dernières années, ainsi qu'à un racisme subtil sur le lieu de travail. Les éléments les plus subtils comprennent le [racisme « aversif »](#) (lorsque les gens évitent ou modifient leur comportement en présence de personnes de races différentes) et le racisme « moderne » (la croyance que la capacité des Noirs à être compétitifs sur le marché signifie que la discrimination n'existe plus, que nous vivons dans une société « [post-raciale](#) »). À cela s'ajoutent les [micro-agressions](#) (des indignités verbales, comportementales ou environnementales brèves et banales, intentionnelles ou non).

Parmi les autres hypothèses qui peuvent peser sur les employés noirs, est le fait d'être perçu comme « la recrue pour la diversité ». Lorsque les organismes suggèrent que la diversité se fait au détriment de la qualité, les employés noirs peuvent ressentir le besoin de combattre la croyance selon laquelle ils sont la bonne action de l'entreprise pour la diversité, et cette impression peut avoir un effet néfaste sur leur sentiment d'appartenance et sur leur expérience du lieu de travail.

Répercussions organisationnelles

Le trope de la difficulté à trouver un candidat noir qualifié est une manifestation du racisme systémique qui limite également la diversité de la main-d'œuvre d'un organisme. Il est naturellement [difficile](#) d'attirer des talents diversifiés quand le personnel n'est pas hétérogène. Lorsque les organismes ne peuvent pas fournir d'exemples d'employés de couleur qui contribuent, s'épanouissent et construisent leur carrière, les candidats de couleur hésitent à juste titre à accepter un emploi chez eux.

Les organismes qui ignorent le racisme au travail le renforcent, ce qui entrave la productivité de l'employeur. La prise de conscience de l'avantage concurrentiel de l'équité et de la diversité est en hausse car de nombreux organismes considèrent l'inclusion et la diversité comme des facteurs essentiels de croissance. La [recherche](#) a montré que l'investissement dans [l'équité raciale](#) est rentable. Pourtant, même en tenant compte de l'analyse de rentabilité, les taux d'embauche et de promotion inférieurs des candidats et des employés noirs persistent.

Enfin, ce n'est pas rendre service aux employés blancs et aux responsables du recrutement que de permettre les mauvais comportements. En négligeant le racisme au sein du personnel, on gaspille une excellente occasion de s'instruire et on envoie le message que le comportement est toléré ou, pire encore, approuvé. Selon [Mme Osivwemu](#), si les gens « tombent dans le piège qui consiste à penser que les préjugés implicites sont les gentils cousins du racisme », ils les présentent comme quelque chose de bien plus inoffensif qu'ils ne le sont. Afin de se montrer engagés et responsables dans la résolution des problèmes, les employés et les dirigeants blancs doivent considérer le racisme sur le lieu de travail comme leur problème, et non comme l'histoire de quelqu'un d'autre avec laquelle il faut compatir.

Introspection et action

Lorsque vous essayez de venir à bout du racisme institutionnel, évitez de vous contenter d'embaucher du personnel de couleur sans vous attaquer aux problèmes sous-jacents qui ont créé un bureau hostile en premier lieu. Prenons le cas de la [cuisine test de Bon Appetit](#), qui a fait l'objet de critiques l'été dernier lorsqu'on a [appris](#) que le personnel de couleur de sa très populaire chaîne YouTube était payé beaucoup moins que ses collègues blancs et, dans certains cas, pas du tout, pour les apparitions vidéo. Bien que les producteurs de l'émission aient diversifié la liste des chefs plus tard dans l'année, certains [ont regretté](#) que les problèmes fondamentaux tels que la culture hostile sur le lieu de travail et l'inégalité salariale ne soient pas résolus.

Il n'y a pas de réponse facile ou de solution miracle à l'inégalité raciale sur le lieu de travail. Il faut aller au-delà du « [woke-washing](#) » ([appropriation du langage de l'activisme social dans les documents de marketing](#)) et des gestes creux, pour veiller à ce que les activités reflètent des engagements solides en faveur de changements internes et externes explicites. Tournez l'objectif vers l'intérieur en explorant les politiques, les pratiques et les structures internes, comme Demos l'a fait, lorsque cet organisme de politique publique vieux de deux décennies s'est lancé dans une transformation de l'équité raciale et a publié [son processus et ses leçons](#).

Parmi les autres ressources contextuelles et stratégiques figure le rapport McKinsey & Co. [Race in the Workplace](#), publié en 2021, qui étudie la participation, la représentation et l'avancement des travailleurs noirs et propose une voie à suivre, notamment les mesures que les entreprises peuvent prendre. [United Shades of America](#) de W. Kamau Bell, que l'animateur a appelé *Sesame Street* pour les adultes, est un autre outil d'introspection. Et la [conférence TEDx](#) du commentateur culturel Jay Smooth, « How I Learned to Stop Worrying and Love Discussing Race », est une excellente introduction pour lancer les conversations internes sur la race. Il s'attaque à la défensive qui accompagne souvent ces discussions en recadrant le débat sur ce qui a été *dit* ou *fait* plutôt que sur *une* personne. Il aborde également le faux binaire d'être ou de ne pas être raciste et parle de la « bonté » générale des gens comme d'une pratique et non d'un état statique. Il est important de commencer par explorer plusieurs ressources comme celles-ci, mais il est tout aussi important de faire le travail nécessaire pour tracer votre propre chemin de découverte, de gestion du changement et de transformation organisationnelle.

Les organismes qui se lancent dans la transformation peuvent avoir avantage à se poser quelques questions difficiles :

1. Comment votre organisme combat-il le [mythe de la méritocratie](#) au niveau structurel?
2. Comment pourriez-vous écarter la valorisation de la similitude et la remplacer par la valorisation de ceux qui peuvent apporter un [atout à la culture organisationnelle existante](#)? Comment pouvez-vous créer ce que l'auteure Brené Brown appelle des « [cultures transformatrices](#) » et éliminer ou modifier la composante « cadre avec la culture » de l'embauche?
3. Êtes-vous prêt à donner la priorité aux objectifs de diversité aussi rigoureusement qu'une entreprise de *Fortune*

500 donne la priorité aux objectifs de vente? Quel est le niveau de responsabilité? Les dirigeants seront-ils démis de leurs fonctions s'ils ne parviennent pas à produire des résultats?

Un véritable investissement dans la création d'une culture diversifiée et inclusive nécessite parfois des changements radicaux. Si la composition de votre organisme est de 8 % de membres de groupes sous-représentés, mais que votre objectif est de 30 %, vous devrez peut-être embaucher exclusivement des membres de ces populations jusqu'à ce que [l'objectif soit atteint](#). Dans certains cas, cela peut exiger que des membres de groupes dominants prennent du recul. [Alexis Ohanian](#), cofondateur de Reddit, en a été un exemple lorsqu'il s'est retiré du conseil d'administration de Reddit et a spécifiquement demandé que le conseil le remplace par un membre noir. « Je crois que la démission peut être un acte de leadership de la part des personnes au pouvoir en ce moment », a-t-il déclaré au sujet de sa décision. Moins d'une semaine après sa démission, Reddit a nommé l'entrepreneur et directeur général de Y Combinator, Michael Seibel, comme premier membre noir du conseil d'administration dans l'histoire de l'entreprise.

Personne ne sait exactement pourquoi le meurtre de George Floyd, et non les meurtres d'innombrables autres Noirs, a sorti le monde, ne serait-ce que momentanément, de l'indifférence. Mais il est important que les dirigeants fassent le lien entre les atrocités qui se produisent « à l'extérieur » et ce qui se passe au sein des organismes, des entreprises et des établissements. Nous ne devons pas gaspiller cette période de sensibilisation, et devons reconnaître qu'il s'agit de bien plus qu'une ouverture pour un changement progressif. C'est une chance de faire ce qui est en fait un travail sérieux. C'est un travail au niveau des systèmes. Et c'est un travail de toujours.

Lisez d'autres articles de [Autumn McDonald](#).



Autumn McDonald ([@Autumn_McDo](#)) est une associée principale de New America et directrice de New America CA. Elle se concentre sur l'équité économique, l'engagement communautaire, la voix des résidents et le changement narratif. Ses articles sont parus dans de nombreuses publications, notamment « [The Talk](#) » publié chez *Slate*.

DOI: 10.48558/fy9d-0t84

Si vous aimez assez cet article pour l'imprimer, abonnez-vous à la SSIR!

Copyright © 2022 Stanford University.

Conçu par Arsenal, réalisé par Hop Studios



Commission de
vérité et
réconciliation
du Canada

Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action





Commission de
**vérité et
réconciliation**
du Canada

Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action



Le présent rapport relève du domaine public. Toute personne peut, sans frais ni demande de permission, reproduire le rapport intégralement ou partiellement.

2012

Commission de vérité et réconciliation du Canada

360, rue Main, bureau 1500

Winnipeg (Manitoba)

R3C 3Z3

Téléphone : 204-984-5885

Numéro sans frais : 1-888-872-5554 (1-888-TRC-5554)

Télécopieur : 204-984-5915

Courrier électronique : info@trc.ca

Site Web : www.trc.ca

Appels à l'action

Afin de remédier aux séquelles laissées par les pensionnats et de faire avancer le processus de réconciliation, la Commission de vérité et réconciliation lance les appels à l'action ci après.

Séquelles

PROTECTION DE L'ENFANCE

1. Nous demandons au gouvernement fédéral, aux gouvernements provinciaux et territoriaux de même qu'aux gouvernements autochtones de s'engager à réduire le nombre d'enfants autochtones pris en charge en ayant recours aux moyens suivants :
 - i. le contrôle et l'évaluation des enquêtes sur la négligence;
 - ii. l'affectation de ressources suffisantes pour permettre aux collectivités autochtones et aux organismes de protection de l'enfance de garder les familles autochtones ensemble, dans les cas où il est sécuritaire de le faire, et de garder les enfants dans des environnements adaptés à leur culture, quel que soit l'endroit où ils habitent;
 - iii. la prise de mesures pour voir à ce que les travailleurs sociaux et les autres intervenants qui mènent des enquêtes liées à la protection de l'enfance soient bien renseignés et formés en ce qui touche l'histoire et les répercussions des pensionnats;
 - iv. la prise de mesures pour voir à ce que les travailleurs sociaux et les autres intervenants qui mènent des enquêtes liées à la protection de l'enfance soient bien renseignés et formés au sujet de la possibilité que les familles et les collectivités autochtones représentent de meilleures solutions en vue de la guérison des familles;
- v. l'établissement d'une exigence selon laquelle tous les décideurs du milieu de la protection de l'enfance doivent tenir compte des répercussions de l'expérience des pensionnats sur les enfants et sur ceux qui leur fournissent des soins.
2. Nous demandons au gouvernement fédéral, en collaboration avec les provinces et les territoires, de préparer et de publier des rapports annuels sur le nombre d'enfants autochtones (Premières Nations, Inuits et Métis) qui sont pris en charge, par comparaison avec les enfants non autochtones, ainsi que sur les motifs de la prise en charge d'enfants par l'État, sur les dépenses totales engagées pour les besoins des services de prévention et de nature autre offerts par les organismes de protection de l'enfance, et sur l'efficacité des diverses interventions.
3. Nous demandons à tous les ordres de gouvernement de voir à la pleine mise en œuvre du principe de Jordan.
4. Nous demandons au gouvernement fédéral de mettre en place des dispositions législatives en matière de protection des enfants autochtones qui établissent des normes nationales en ce qui a trait aux cas de garde et de prise en charge par l'État concernant des enfants autochtones, et qui prévoient des principes qui :
 - i. confirment le droit des gouvernements autochtones d'établir et de maintenir en place leurs propres organismes de protection de l'enfance;
 - ii. exigent des organismes de protection de l'enfance et des tribunaux qu'ils tiennent compte dans leurs décisions des séquelles laissées par les pensionnats;

- iii. établissent, en tant que priorité de premier plan, une exigence selon laquelle le placement temporaire ou permanent des enfants autochtones le soit dans un milieu adapté à leur culture.
5. Nous demandons au gouvernement fédéral, aux gouvernements provinciaux et territoriaux de même qu'aux gouvernements autochtones d'élaborer des programmes d'éducation qui sont destinés aux parents et qui sont adaptés à la culture des familles autochtones.

ÉDUCATION

6. Nous demandons au gouvernement du Canada d'abroger l'article 43 du *Code criminel* du Canada.
7. Nous demandons au gouvernement fédéral d'élaborer, de concert avec les groupes autochtones, une stratégie conjointe pour combler les écarts en matière d'éducation et d'emploi entre les Canadiens autochtones et les Canadiens non autochtones.
8. Nous demandons au gouvernement fédéral d'éliminer l'écart entre le financement en matière d'éducation qu'il verse pour les besoins des enfants des Premières Nations qui fréquentent des écoles dans les réserves et celui qu'il accorde pour les besoins des enfants des Premières Nations qui fréquentent des écoles à l'extérieur des réserves.
9. Nous demandons au gouvernement fédéral de préparer et de publier des rapports annuels sur le financement en matière d'éducation destiné aux enfants des Premières Nations dans les réserves par comparaison avec celui dont bénéficient les enfants des Premières Nations à l'extérieur des réserves, ainsi que sur les niveaux de scolarisation et le revenu des membres des peuples autochtones par rapport aux non-Autochtones au Canada.
10. Nous demandons au gouvernement fédéral d'élaborer de nouvelles dispositions législatives sur l'éducation des Autochtones, avec la pleine participation et le consentement éclairé des peuples autochtones. Plus précisément, nous demandons à ce que ces dispositions comprennent un engagement à l'égard d'un financement suffisant et intègrent des principes qui se traduisent par la réalisation de ce qui suit :
- i. fournir un financement suffisant pour combler les écarts mentionnés sur le plan des niveaux de scolarisation en une génération;
 - ii. améliorer les niveaux de scolarisation et les taux de réussite;

- iii. élaborer des programmes d'études adaptés à la culture;
 - iv. protéger le droit d'utiliser les langues autochtones, y compris en ce qui touche l'enseignement de telles langues dans le cadre de cours crédités;
 - v. voir à ce que les parents et la collectivité puissent assumer la responsabilité et le contrôle du système scolaire qui les concerne, et à ce qu'ils soient tenus de rendre des comptes à cet égard, de manière semblable à la situation des parents dans le système scolaire public;
 - vi. permettre aux parents de participer pleinement à l'éducation de leurs enfants;
 - vii. respecter et honorer les relations découlant des traités.
11. Nous demandons au gouvernement fédéral de fournir un financement adéquat pour remédier à l'insuffisance des places disponibles pour les élèves des Premières Nations qui souhaitent poursuivre des études postsecondaires.
12. Nous demandons au gouvernement fédéral, aux gouvernements provinciaux et territoriaux de même qu'aux gouvernements autochtones d'élaborer des programmes d'éducation de la petite enfance adaptés à la culture des familles autochtones.

LANGUE ET CULTURE

13. Nous demandons au gouvernement fédéral de reconnaître que les droits des Autochtones comprennent les droits linguistiques autochtones.
14. Nous demandons au gouvernement fédéral d'adopter une loi sur les langues autochtones qui incorpore les principes suivants :
- i. les langues autochtones représentent une composante fondamentale et valorisée de la culture et de la société canadiennes, et il y a urgence de les préserver;
 - ii. les droits linguistiques autochtones sont renforcés par les traités;
 - iii. le gouvernement fédéral a la responsabilité de fournir des fonds suffisants pour la revitalisation et la préservation des langues autochtones;
 - iv. ce sont les peuples et les collectivités autochtones qui sont les mieux à même de gérer la préservation,

la revitalisation et le renforcement des langues et des cultures autochtones;

- v. le financement accordé pour les besoins des initiatives liées aux langues autochtones doit refléter la diversité de ces langues.

15. Nous demandons au gouvernement fédéral de nommer, à la suite de consultations avec les groupes autochtones, un commissaire aux langues autochtones. Plus précisément, nous demandons que ce commissaire soit chargé de contribuer à la promotion des langues autochtones et de présenter des comptes rendus sur l'efficacité du financement fédéral destiné aux initiatives liées aux langues autochtones.
16. Nous demandons aux établissements d'enseignement postsecondaire de créer des programmes et des diplômes collégiaux et universitaires en langues autochtones.
17. Nous demandons à tous les ordres de gouvernement de permettre aux survivants des pensionnats et à leurs familles de reprendre les noms qui ont été changés par le système des pensionnats en les exonérant des frais d'administration applicables dans le cadre du processus de changement de nom et de révision officielle des documents d'identité, comme les extraits de naissance, les passeports, les permis de conduire, les cartes santé, les certificats de statut d'Indien et la carte d'assurance sociale, et ce, pour une période de cinq ans.

SANTÉ

18. Nous demandons au gouvernement fédéral, aux gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi qu'aux gouvernements autochtones de reconnaître que la situation actuelle sur le plan de la santé des Autochtones au Canada est le résultat direct des politiques des précédents gouvernements canadiens, y compris en ce qui touche les pensionnats, et de reconnaître et de mettre en application les droits des Autochtones en matière de soins de santé tels qu'ils sont prévus par le droit international et le droit constitutionnel, de même que par les traités.
19. Nous demandons au gouvernement fédéral, en consultation avec les peuples autochtones, d'établir des objectifs quantifiables pour cerner et combler les écarts dans les résultats en matière de santé entre les collectivités autochtones et les collectivités non autochtones, en plus de publier des rapports d'étape annuels et d'évaluer les tendances à long terme à cet égard. Les efforts ainsi requis doivent s'orienter autour

de divers indicateurs, dont la mortalité infantile, la santé maternelle, le suicide, la santé mentale, la toxicomanie, l'espérance de vie, les taux de natalité, les problèmes de santé infantile, les maladies chroniques, la fréquence des cas de maladie et de blessure ainsi que la disponibilité de services de santé appropriés.

20. Afin de régler les conflits liés à la compétence en ce qui a trait aux Autochtones vivant à l'extérieur des réserves, nous demandons au gouvernement fédéral de reconnaître les besoins distincts en matière de santé des Métis, des Inuits et des Autochtones hors réserve, de respecter ces besoins et d'y répondre.
21. Nous demandons au gouvernement fédéral de fournir un financement à long terme pour les besoins des centres autochtones, nouveaux et de plus longue date, voués au traitement de problèmes de santé physique, mentale, émotionnelle et spirituelle avec lesquels doivent composer les Autochtones et qui découlent de leur expérience dans les pensionnats, et de veiller à accorder la priorité au financement de tels centres de traitement au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest.
22. Nous demandons aux intervenants qui sont à même d'apporter des changements au sein du système de soins de santé canadien de reconnaître la valeur des pratiques de guérison autochtones et d'utiliser ces pratiques dans le traitement de patients autochtones, en collaboration avec les aînés et les guérisseurs autochtones, lorsque ces patients en font la demande.
23. Nous demandons à tous les ordres de gouvernement :
 - i. de voir à l'accroissement du nombre de professionnels autochtones travaillant dans le domaine des soins de santé;
 - ii. de veiller au maintien en poste des Autochtones qui fournissent des soins de santé dans les collectivités autochtones;
 - iii. d'offrir une formation en matière de compétences culturelles à tous les professionnels de la santé.
24. Nous demandons aux écoles de médecine et aux écoles de sciences infirmières du Canada d'exiger que tous leurs étudiants suivent un cours portant sur les questions liées à la santé qui touchent les Autochtones, y compris en ce qui a trait à l'histoire et aux séquelles des pensionnats, à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, aux traités et aux droits des Autochtones de même qu'aux enseignements et aux pratiques autochtones. À cet égard, il faudra,

plus particulièrement, offrir une formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme.

JUSTICE

25. Nous demandons au gouvernement fédéral de rédiger une politique qui réaffirme l'indépendance de la Gendarmerie royale du Canada pour ce qui est d'enquêter sur les crimes à l'égard desquels le gouvernement a ses propres intérêts en tant que partie potentielle ou réelle dans un recours civil.
26. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux d'examiner et de modifier leurs délais de prescription de telle sorte qu'ils soient conformes au principe selon lequel les gouvernements et les autres entités concernées ne peuvent invoquer la prescription comme moyen de défense à l'encontre d'une action en justice portée par les Autochtones en raison de la violence qu'ils ont subie par le passé.
27. Nous demandons à la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada de veiller à ce que les avocats reçoivent une formation appropriée en matière de compétences culturelles, y compris en ce qui a trait à l'histoire et aux séquelles des pensionnats, à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, aux traités et aux droits des Autochtones, au droit autochtone de même qu'aux relations entre l'État et les Autochtones. À cet égard, il faudra, plus particulièrement, offrir une formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme.
28. Nous demandons aux écoles de droit du Canada d'exiger que tous leurs étudiants suivent un cours sur les peuples autochtones et le droit, y compris en ce qui a trait à l'histoire et aux séquelles des pensionnats, à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, aux traités et aux droits des Autochtones, au droit autochtone de même qu'aux relations entre l'État et les Autochtones. À cet égard, il faudra, plus particulièrement, offrir une formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme.
29. Nous demandons aux parties concernées et, plus particulièrement, au gouvernement fédéral, de travailler en collaboration avec les demandeurs qui ne sont

pas visés par la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens afin de cerner les questions en litige et d'établir rapidement une entente sur un ensemble de faits.

30. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de s'engager à éliminer, au cours de la prochaine décennie, la surreprésentation des Autochtones en détention et de publier des rapports annuels détaillés sur l'évaluation des progrès en ce sens.
31. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de procéder à une évaluation et d'établir des sanctions communautaires réalistes qui offriront des solutions de rechange à l'incarcération des délinquants autochtones, de fournir un financement suffisant et stable à cet égard et de cibler les causes sous-jacentes du comportement délinquant.
32. Nous demandons au gouvernement fédéral de modifier le *Code criminel* afin de permettre aux juges de première instance, avec motifs à l'appui, de déroger à l'imposition des peines minimales obligatoires de même qu'aux restrictions concernant le recours aux peines d'emprisonnement avec sursis.
33. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de reconnaître comme priorité de premier plan la nécessité d'aborder la question du trouble du spectre de l'alcoolisation fœtale (TSAF) et de prévenir ce trouble, en plus d'élaborer, en collaboration avec les Autochtones, des programmes de prévention du TSAF qui sont adaptés à la culture autochtone.
34. Nous demandons aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires d'entreprendre des réformes du système de justice pénale afin de mieux répondre aux besoins des délinquants atteints du TSAF; plus particulièrement, nous demandons la prise des mesures suivantes :
 - i. fournir des ressources communautaires et accroître les pouvoirs des tribunaux afin de s'assurer que le TSAF est diagnostiqué correctement et que des mesures de soutien communautaires sont en place pour les personnes atteintes de ce trouble;
 - ii. permettre des dérogations aux peines minimales obligatoires d'emprisonnement pour les délinquants atteints du TSAF;
 - iii. mettre à la disposition de la collectivité de même que des responsables des services correctionnels et des libérations conditionnelles les ressources qui

- leur permettront de maximiser les possibilités de vivre dans la collectivité pour les personnes atteintes du TSAF;
- iv. adopter des mécanismes d'évaluation appropriés pour mesurer l'efficacité des programmes en cause et garantir la sécurité de la collectivité.
35. Nous demandons au gouvernement fédéral d'éliminer les obstacles à la création de pavillons de ressourcement additionnels pour détenus autochtones au sein du système correctionnel fédéral.
 36. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de travailler avec les collectivités autochtones pour offrir des services culturellement adaptés aux détenus en ce qui concerne, notamment, la toxicomanie, la famille et la violence familiale de même que les difficultés auxquelles fait face une personne lorsqu'elle tente de surmonter les séquelles de la violence sexuelle.
 37. Nous demandons au gouvernement fédéral de fournir un plus grand soutien pour les besoins des programmes autochtones offerts dans des maisons de transition de même que des services de libération conditionnelle.
 38. Nous demandons au gouvernement fédéral, aux gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi qu'aux gouvernements autochtones de s'engager à éliminer, au cours de la prochaine décennie, la surreprésentation des jeunes Autochtones en détention.
 39. Nous demandons au gouvernement fédéral d'élaborer un plan national pour recueillir et publier des données sur la victimisation criminelle des Autochtones, y compris des données sur les homicides et la victimisation liée à la violence familiale.
 40. Nous demandons à tous les ordres de gouvernement de créer, en collaboration avec les peuples autochtones, des programmes et des services suffisamment financés et faciles d'accès destinés expressément aux victimes autochtones, ainsi que des mécanismes d'évaluation appropriés.
 41. Nous demandons au gouvernement fédéral de nommer, à la suite de consultations avec des organisations autochtones, une commission d'enquête publique chargée de se pencher sur les causes de la disproportion de la victimisation des femmes et des jeunes filles autochtones, et sur les moyens possibles pour y remédier. Le mandat de la commission d'enquête devra comprendre, notamment :

- i. la réalisation d'enquêtes sur la disparition et l'assassinat de femmes et de jeunes filles autochtones;
 - ii. l'établissement de liens avec les effets intergénérationnels des pensionnats autochtones.
42. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de s'engager à reconnaître et à mettre en œuvre un système de justice autochtone qui soit compatible avec les droits ancestraux et issus de traités des peuples autochtones, en plus d'être conforme à la *Loi constitutionnelle de 1982* et à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones à laquelle le Canada a adhéré en novembre 2012.

Réconciliation

LES GOUVERNEMENTS CANADIENS ET LA DÉCLARATION DES NATIONS UNIES SUR LES DROITS DES PEUPLES AUTOCHTONES

43. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de même qu'aux administrations municipales d'adopter et de mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones dans le cadre de la réconciliation.
44. Nous demandons au gouvernement du Canada d'élaborer un plan d'action et des stratégies de portée nationale de même que d'autres mesures concrètes pour atteindre les objectifs de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

PROCLAMATION ROYALE ET PACTE DE RÉCONCILIATION

45. Nous demandons au gouvernement du Canada d'élaborer, en son nom et au nom de tous les Canadiens, et de concert avec les peuples autochtones, une proclamation royale de réconciliation qui sera publiée par l'État. La proclamation s'appuierait sur la Proclamation royale de 1763 et le Traité du Niagara de 1764, et réaffirmerait la relation de nation à nation entre les peuples autochtones et l'État. La proclamation comprendrait, mais sans s'y limiter, les engagements suivants :
 - i. répudier les concepts utilisés pour justifier la souveraineté des peuples européens sur les territoires et les peuples autochtones, notamment la doctrine de la découverte et le principe de *terra nullius* (territoire n'appartenant à personne);

- ii. adopter et mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones dans le cadre de la réconciliation;
 - iii. établir des relations qui se rattachent aux traités et qui sont fondées sur les principes de la reconnaissance mutuelle, du respect mutuel et de la responsabilité partagée, et ce, de manière à ce qu'elles soient durables, ou renouveler les relations de ce type déjà nouées;
 - iv. concilier les affaires constitutionnelles et juridiques des peuples autochtones et de l'État pour s'assurer que les peuples autochtones sont des partenaires à part entière au sein de la Confédération, ce qui englobe la reconnaissance des lois et des traditions juridiques autochtones et leur intégration dans la négociation et la mise en œuvre des traités, des revendications territoriales et de toute autre entente constructive.
46. Nous demandons aux parties à la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens d'élaborer et de signer un pacte de réconciliation qui fait part des principes de la collaboration voulue afin de promouvoir la réconciliation au sein de la société canadienne et qui comprend, notamment, mais sans s'y limiter :
- i. la réaffirmation de l'engagement des parties à l'égard de la réconciliation.
 - ii. la répudiation des concepts utilisés pour justifier la souveraineté des peuples européens sur les territoires et les peuples autochtones, notamment la doctrine de la découverte et le principe de *terra nullius*, de même que la réforme des lois, des structures de gouvernance et des politiques au sein des institutions qui s'appuient toujours sur ces concepts;
 - iii. la pleine adoption et la mise en œuvre complète de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones dans le cadre de la réconciliation;
 - iv. le soutien de l'établissement de relations qui se rattachent aux traités et qui sont fondées sur les principes de la reconnaissance mutuelle, du respect mutuel et de la responsabilité partagée, et ce, de manière à ce qu'elles soient durables, ou encore du renouvellement des relations de ce type déjà nouées;
 - v. l'octroi de la permission aux personnes exclues de la Convention de règlement de signer le pacte de réconciliation;

- vi. l'octroi de la permission à d'autres parties concernées de signer le pacte de réconciliation.

47. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux de rejeter les concepts ayant servi à justifier la souveraineté européenne sur les peuples et les territoires autochtones, comme la doctrine de la découverte et celle de la *terra nullius*, et de réformer les lois, les politiques gouvernementales et les stratégies d'instance qui continuent de s'appuyer sur de tels concepts.

LES PARTIES À LA CONVENTION DE RÈGLEMENT ET LA DÉCLARATION DES NATIONS UNIES SUR LES DROITS DES PEUPLES AUTOCHTONES

48. Nous demandons à l'Église, aux parties à la Convention de règlement et à tous les autres groupes confessionnels et interconfessionnels au Canada qui ne l'ont pas déjà fait d'adopter officiellement et de respecter les normes et les principes de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones en tant que cadre de réconciliation. Cela comprend, sans toutefois s'y limiter, les engagements suivants de la part des intervenants en cause :

- i. veiller à ce que leurs institutions, politiques, programmes et pratiques soient conformes à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones;
- ii. respecter le droit à l'autodétermination des peuples autochtones dans les cas d'ordre spirituel, y compris le droit d'élaborer, de mettre en pratique et d'enseigner leurs propres traditions, coutumes et cérémonies religieuses et spirituelles, conformément à l'article 12:1 de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones;
- iii. lancer un dialogue public, voir à ce qu'il se poursuive à long terme et prendre des mesures pour appuyer la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones;
- iv. publier, au plus tard le 31 mars 2016, une déclaration de la part des intervenants de toutes les confessions religieuses et de tous les groupes confessionnels quant à la manière dont ils ont l'intention de mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

49. Nous demandons aux intervenants de toutes les confessions religieuses et de tous les groupes confessionnels qui ne l'ont pas déjà fait de répudier les concepts utilisés pour justifier la souveraineté

européenne sur les terres et les peuples autochtones, notamment la doctrine de la découverte et le principe de *terra nullius*.

L'ÉQUITÉ POUR LES AUTOCHTONES DANS LE SYSTÈME JUDICIAIRE

50. Conformément à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, nous demandons au gouvernement fédéral de financer, en collaboration avec les organisations autochtones, la création d'instituts du droit autochtone pour l'élaboration, la mise en application et la compréhension des lois autochtones ainsi que l'accès à la justice en conformité avec les cultures uniques des peuples autochtones du Canada.
51. Nous demandons au gouvernement du Canada d'élaborer, en tant qu'obligation dans le cadre de sa responsabilité fiduciaire, une politique de transparence en publiant des avis juridiques qu'il élabore, invoque ou entend invoquer en ce qui concerne la portée et l'étendue des droits ancestraux et issus de traités des Autochtones.
52. Nous demandons au gouvernement du Canada, aux gouvernements provinciaux et territoriaux de même qu'aux tribunaux d'adopter les principes juridiques suivants :
- i. les revendications de titres ancestraux seront acceptées lorsque le revendicateur autochtone aura établi qu'il a occupé le territoire en cause à un moment en particulier;
 - ii. lorsque le titre autochtone aura été établi, le fardeau de prouver toute limitation à l'exercice d'un droit résultant de l'existence de ce titre reviendra à la partie qui soutient l'existence d'une telle limitation.

CONSEIL NATIONAL DE RÉCONCILIATION

53. Nous demandons au Parlement du Canada d'adopter, en consultation et en collaboration avec les peuples autochtones, des dispositions législatives visant à mettre sur pied un conseil national de réconciliation. Plus particulièrement, nous demandons que ces dispositions établissent le conseil en tant qu'organisme de surveillance indépendant de portée nationale dont les membres, autochtones et non autochtones, sont nommés conjointement par le gouvernement du Canada et des organisations autochtones nationales. Le mandat de ce conseil comprendrait, sans toutefois s'y limiter, ce qui suit :

- i. surveiller et évaluer les progrès réalisés en matière de réconciliation une fois les excuses faites, présenter un rapport annuel à ce sujet au Parlement et à la population du Canada et s'assurer que le gouvernement continue de s'acquitter, au cours des prochaines années, de sa responsabilité d'établir une bonne relation entre les peuples autochtones et l'État;
 - ii. surveiller et évaluer les progrès réalisés en matière de réconciliation à tous les niveaux et secteurs de la société canadienne et présenter un rapport à cet égard au Parlement et à la population du Canada, notamment en ce qui touche la mise en œuvre des appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation.
 - iii. élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pluriannuel national pour la réconciliation, ce qui englobe des activités de recherche et d'élaboration de politiques, des programmes d'éducation du public et des ressources;
 - iv. promouvoir le dialogue public, les partenariats publics-privés de même que les initiatives publiques de réconciliation.
54. Nous demandons au gouvernement du Canada de fournir un financement pluriannuel pour les besoins du conseil national de réconciliation qui sera créé afin de s'assurer qu'il dispose des ressources humaines, financières et techniques nécessaires pour mener ses travaux, y compris la dotation d'une fiducie de la réconciliation nationale pour faire avancer le dossier de la réconciliation.
55. Nous demandons à tous les ordres de gouvernement de fournir des comptes rendus annuels ou toutes données récentes que demande le conseil national de réconciliation afin de permettre à celui-ci de présenter des rapports sur les progrès réalisés en vue de la réconciliation. L'information ainsi communiquée comprendrait, sans toutefois s'y limiter :
- i. le nombre d'enfants autochtones pris en charge — y compris les enfants métis et inuits — par comparaison avec les enfants non autochtones, les motifs de la prise en charge d'enfants par l'État ainsi que les dépenses totales engagées pour les besoins des services de prévention et de nature autre offerts par les organismes de protection de l'enfance;

- ii. une comparaison en ce qui touche le financement destiné à l'éducation des enfants des Premières Nations dans les réserves et à l'extérieur de celles-ci.
 - iii. une comparaison sur les plans des niveaux de scolarisation et du revenu entre les collectivités autochtones et les collectivités non autochtones du Canada;
 - iv. les progrès réalisés pour combler les écarts entre les collectivités autochtones et les collectivités non autochtones en ce qui a trait à divers indicateurs de la santé dont la mortalité infantile, la santé maternelle, le suicide, la santé mentale, la toxicomanie, l'espérance de vie, les taux de natalité, les problèmes de santé infantile, les maladies chroniques, la fréquence des cas de maladie et de blessure ainsi que la disponibilité de services de santé appropriés;
 - v. les progrès réalisés pour ce qui est d'éliminer la surreprésentation des jeunes Autochtones dans le régime de garde applicable aux adolescents, au cours de la prochaine décennie;
 - vi. les progrès réalisés dans la réduction du taux de la victimisation criminelle des Autochtones, y compris des données sur les homicides, la victimisation liée à la violence familiale et d'autres crimes;
 - vii. les progrès réalisés en ce qui touche la réduction de la surreprésentation des Autochtones dans le système judiciaire et correctionnel.
56. Nous demandons au premier ministre du Canada de répondre officiellement au rapport du conseil national de réconciliation en publiant un rapport annuel sur la « situation des peuples autochtones », dans lequel on pourrait présenter les intentions du gouvernement pour ce qui est de faire avancer le dossier de la réconciliation.

UNE FORMATION DE SENSIBILISATION À L'INTENTION DES FONCTIONNAIRES

57. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux de même qu'aux administrations municipales de s'assurer que les fonctionnaires sont formés sur l'histoire des peuples autochtones, y compris en ce qui a trait à l'histoire et aux séquelles des pensionnats, à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, aux traités et aux droits des Autochtones, au droit autochtone ainsi qu'aux enseignements et aux pratiques autochtones. À cet égard, il faudra, plus particulièrement, offrir une

formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme.

LES EXCUSES DE L'ÉGLISE ET LA RÉCONCILIATION

58. Nous demandons au pape de présenter, au nom de l'Église catholique romaine, des excuses aux survivants, à leurs familles ainsi qu'aux collectivités concernées pour les mauvais traitements sur les plans spirituel, culturel, émotionnel, physique et sexuel que les enfants des Premières Nations, des Inuits et des Métis ont subis dans les pensionnats dirigés par l'Église catholique. Nous demandons que ces excuses soient semblables à celles faites en 2010 aux Irlandais qui avaient été victimes de mauvais traitements et à ce qu'elles soient présentées par le pape au Canada, dans un délai d'un an suivant la publication du présent rapport.
59. Nous demandons aux représentants de l'Église qui sont parties à la Convention de règlement d'élaborer des stratégies d'éducation pour que leurs congrégations apprennent le rôle joué par l'Église en ce qui a trait à la colonisation de même qu'à l'histoire et aux séquelles des pensionnats, de même que les raisons pour lesquelles des excuses aux anciens élèves des pensionnats et à leurs familles de même qu'aux collectivités concernées sont nécessaires.
60. Nous demandons aux représentants de l'Église qui sont parties à la Convention de règlement ainsi qu'à toutes les autres confessions religieuses concernées, en collaboration avec les chefs spirituels autochtones, les survivants des pensionnats, les écoles de théologie, les séminaires et d'autres centres de formation, d'élaborer un programme d'études sur la nécessité de respecter en soi la spiritualité autochtone, sur l'histoire et les séquelles des pensionnats et le rôle de l'Église dans ce système, sur l'histoire des conflits religieux et leurs répercussions sur les familles et les collectivités autochtones, et sur la responsabilité de l'Église pour ce qui est d'atténuer ces conflits et de prévenir la violence spirituelle, et d'offrir ce programme à tous les séminaristes, membres du clergé et employés de ce milieu qui travaillent dans les collectivités autochtones.
61. Nous demandons aux représentants de l'Église qui sont parties à la Convention de règlement de collaborer avec les survivants et les représentants d'organisations autochtones en vue d'établir un fonds permanent destiné aux Autochtones pour les besoins de ce qui suit :

- i. projets de guérison et de réconciliation menés par la collectivité;
- ii. projets liés à la revitalisation de la langue et de la culture menés par la collectivité;
- iii. projets d'éducation et de création de liens menés par la collectivité;
- iv. rencontres régionales de chefs spirituels et de jeunes autochtones afin de discuter de la spiritualité autochtone, de l'autodétermination et de la réconciliation.

L'ÉDUCATION POUR LA RÉCONCILIATION

62. Nous demandons aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, en consultation et en collaboration avec les survivants, les peuples autochtones, et les éducateurs, de :
- i. rendre obligatoire, pour les élèves de la maternelle à la douzième année, l'établissement d'un programme adapté à l'âge des élèves portant sur les pensionnats, les traités de même que les contributions passées et contemporaines des peuples autochtones à l'histoire du Canada;
 - ii. prévoir les fonds nécessaires pour permettre aux établissements d'enseignement postsecondaire de former les enseignants sur la façon d'intégrer les méthodes d'enseignement et les connaissances autochtones dans les salles de classe;
 - iii. prévoir le financement nécessaire pour que les écoles autochtones utilisent les connaissances et les méthodes d'enseignement autochtones dans les salles de classe;
 - iv. créer des postes de niveau supérieur au sein du gouvernement, à l'échelon du sous-ministre adjoint ou à un échelon plus élevé, dont les titulaires seront chargés du contenu autochtone dans le domaine de l'éducation.
63. Nous demandons au Conseil des ministres de l'éducation (Canada) de maintenir un engagement annuel à l'égard des questions relatives à l'éducation des Autochtones, notamment en ce qui touche :
- i. l'élaboration et la mise en œuvre, de la maternelle à la douzième année, de programmes d'études et de ressources d'apprentissage sur les peuples autochtones dans l'histoire du Canada, et sur l'histoire et les séquelles des pensionnats;

- ii. la mise en commun de renseignements et de pratiques exemplaires en ce qui a trait aux programmes d'enseignement liés aux pensionnats et à l'histoire des Autochtones;
- iii. le renforcement de la compréhension interculturelle, de l'empathie et du respect mutuel;
- iv. l'évaluation des besoins de formation des enseignants relativement à ce qui précède.

64. Nous demandons à tous les ordres de gouvernement qui fournissent des fonds publics à des écoles confessionnelles d'exiger de ces écoles qu'elles offrent une éducation religieuse comparative comprenant un segment sur les croyances et les pratiques spirituelles autochtones élaboré conjointement avec des aînés autochtones.
65. Nous demandons au gouvernement fédéral, par l'intermédiaire du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, et en collaboration avec les peuples autochtones, les établissements d'enseignement postsecondaire, les éducateurs de même que le Centre national pour la vérité et réconciliation et ses institutions partenaires, d'établir un programme national de recherche bénéficiant d'un financement pluriannuel pour mieux faire comprendre les facteurs associés à la réconciliation.

PROGRAMMES POUR LES JEUNES

66. Nous demandons au gouvernement fédéral d'établir un financement pluriannuel destiné aux organisations communautaires œuvrant auprès des jeunes pour leur permettre d'offrir des programmes sur la réconciliation, et de mettre en place un réseau national de mise en commun de renseignements et de pratiques exemplaires.

MUSÉES ET ARCHIVES

67. Nous demandons au gouvernement fédéral de fournir des fonds à l'Association des musées canadiens pour entreprendre, en collaboration avec les peuples autochtones, un examen national des politiques et des pratiques exemplaires des musées, et ce, dans le but de déterminer le degré de conformité avec la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et de formuler des recommandations connexes.
68. Nous demandons au gouvernement fédéral, en collaboration avec les peuples autochtones et l'Association des musées canadiens, de souligner le 150^e anniversaire de la Confédération canadienne en

2017 en établissant un programme de financement national pour les projets de commémoration sur le thème de la réconciliation.

69. Nous demandons à Bibliothèque et Archives Canada :

- i. d'adopter et de mettre en œuvre de façon intégrale la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et les « Principes Joinet/Orentlicher » des Nations Unies, plus particulièrement en ce qui touche le droit inaliénable des peuples autochtones de connaître la vérité sur les violations des droits de la personne commises à leur endroit dans les pensionnats et sur les raisons pour lesquelles une telle situation s'est produite;
- ii. de veiller à ce que les fonds documentaires liés aux pensionnats soient accessibles au public;
- iii. d'affecter plus de ressources à l'élaboration de matériel pédagogique et de programmes de sensibilisation du public sur les pensionnats.

70. Nous demandons au gouvernement fédéral de fournir des fonds à l'Association des archivistes canadiens pour entreprendre, en collaboration avec les peuples autochtones, un examen national des politiques et des pratiques exemplaires en matière d'archives, et ce, afin de :

- i. déterminer le degré de conformité avec la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et les « Principes Joinet/Orentlicher » des Nations Unies en ce qui touche le droit inaliénable des peuples autochtones de connaître la vérité sur les violations des droits de la personne commises à leur endroit dans les pensionnats et sur les raisons pour lesquelles une telle situation s'est produite;
- ii. produire un rapport assorti de recommandations en vue de la mise en œuvre complète de ces instruments internationaux en tant que cadre de réconciliation en ce qui a trait aux archives canadiennes.

ENFANTS DISPARUS ET RENSEIGNEMENTS SUR L'INHUMATION

71. Nous demandons à tous les coroners en chef et les bureaux de l'état civil de chaque province et territoire qui n'ont pas fourni à la Commission de vérité et réconciliation leurs dossiers sur le décès d'enfants autochtones dont les autorités des pensionnats avaient

la garde de mettre ces documents à la disposition du Centre national pour la vérité et réconciliation.

72. Nous demandons au gouvernement fédéral de mettre suffisamment de ressources à la disposition du Centre national pour la vérité et réconciliation pour lui permettre de tenir à jour le registre national de décès des élèves de pensionnats établi par la Commission de vérité et réconciliation du Canada.

73. Nous demandons au gouvernement fédéral de travailler de concert avec l'Église, les collectivités autochtones et les anciens élèves des pensionnats afin d'établir et de tenir à jour un registre en ligne des cimetières de ces pensionnats, et, dans la mesure du possible, de tracer des cartes montrant l'emplacement où reposent les élèves décédés.

74. Nous demandons au gouvernement fédéral de travailler avec l'Église et les dirigeants communautaires autochtones pour informer les familles des enfants qui sont décédés dans les pensionnats du lieu de sépulture de ces enfants, pour répondre au souhait de ces familles de tenir des cérémonies et des événements commémoratifs appropriés et pour procéder, sur demande, à la réinhumation des enfants dans leurs collectivités d'origine.

75. Nous demandons au gouvernement fédéral de collaborer avec les gouvernements provinciaux et territoriaux de même qu'avec les administrations municipales, l'Église, les collectivités autochtones, les anciens élèves des pensionnats et les propriétaires fonciers actuels pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des procédures qui permettront de repérer, de documenter, d'entretenir, de commémorer et de protéger les cimetières des pensionnats ou d'autres sites où des enfants qui fréquentaient ces pensionnats ont été inhumés. Le tout doit englober la tenue de cérémonies et d'événements commémoratifs appropriés pour honorer la mémoire des enfants décédés.

76. Nous demandons aux parties concernées par le travail de documentation, d'entretien, de commémoration, et de protection des cimetières des pensionnats d'adopter des stratégies en conformité avec les principes suivants :

- i. la collectivité autochtone la plus touchée doit diriger l'élaboration de ces stratégies;
- ii. de l'information doit être demandée aux survivants des pensionnats et aux autres détenteurs de connaissances dans le cadre de l'élaboration de ces stratégies;

- iii. les protocoles autochtones doivent être respectés avant que toute inspection technique ou enquête potentiellement envahissante puisse être effectuée sur les lieux d'un cimetière.

CENTRE NATIONAL POUR LA VÉRITÉ ET RÉCONCILIATION

- 77. Nous demandons aux bureaux d'archives provinciaux, territoriaux, municipaux et communautaires de travailler en collaboration avec le Centre national pour la vérité et réconciliation afin de trouver et de recueillir des copies de tous les documents qui se rapportent à l'histoire et aux séquelles des pensionnats, et de fournir ces documents au Centre national pour la vérité et réconciliation.
- 78. Nous demandons au gouvernement du Canada de s'engager à fournir une contribution financière de dix millions de dollars sur sept ans au Centre national pour la vérité et réconciliation ainsi qu'un montant supplémentaire pour aider les collectivités à faire de la recherche afin de produire des récits sur leur propre expérience des pensionnats et sur leur participation aux démarches associées à la vérité, à la guérison et à la réconciliation.

COMMÉMORATION

- 79. Nous demandons au gouvernement fédéral d'établir, en collaboration avec les survivants, les organisations autochtones et les membres de la communauté artistique, un cadre de travail se rapportant à la réconciliation pour les besoins du patrimoine canadien et des activités de commémoration. Ce cadre engloberait notamment ce qui suit :
 - i. la modification de la *Loi sur les lieux et monuments historiques* de manière à inclure la représentation des Premières Nations, des Inuits et des Métis au sein de la Commission des lieux et monuments historiques du Canada et de son secrétariat;
 - ii. l'examen des politiques, des critères et des pratiques se rattachant au Programme national de commémoration historique pour intégrer l'histoire, les valeurs patrimoniales et les pratiques de la mémoire autochtones au patrimoine et à l'histoire du Canada.
 - iii. l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan national du patrimoine et d'une stratégie pour la commémoration des sites des pensionnats, de l'histoire et des séquelles de ces pensionnats et de la

contribution des peuples autochtones à l'histoire du Canada.

- 80. Nous demandons au gouvernement fédéral d'établir comme jour férié, en collaboration avec les peuples autochtones, une journée nationale de la vérité et de la réconciliation pour honorer les survivants, leurs familles et leurs collectivités et s'assurer que la commémoration de l'histoire et des séquelles des pensionnats demeure un élément essentiel du processus de réconciliation.
- 81. Nous demandons au gouvernement fédéral, en collaboration avec les survivants et leurs organisations de même qu'avec les autres parties à la Convention de règlement, de commander un monument national sur les pensionnats et de l'installer de manière à ce qu'il soit accessible au public et très visible dans la ville d'Ottawa, et ce, pour honorer les survivants et tous les enfants qu'ont perdus les familles et les collectivités concernées.
- 82. Nous demandons au gouvernement fédéral, en collaboration avec les survivants et leurs organisations de même qu'avec les autres parties à la Convention de règlement, de commander un monument national sur les pensionnats et de l'installer de manière à ce qu'il soit accessible au public et très visible dans chaque capitale, et ce, pour honorer les survivants et tous les enfants qu'ont perdus les familles et les collectivités concernées.
- 83. Nous demandons au Conseil des arts du Canada d'établir, en tant que priorité de financement, une stratégie visant à aider les artistes autochtones et non autochtones à entreprendre des projets de collaboration et à produire des œuvres qui contribueront au processus de réconciliation.

LES MÉDIAS ET LA RÉCONCILIATION

- 84. Nous demandons au gouvernement fédéral de rétablir puis d'augmenter le financement accordé à Radio-Canada/CBC afin de permettre au diffuseur public national du Canada d'appuyer la réconciliation et de refléter adéquatement la diversité des cultures, des langues et des points de vue des peuples autochtones; plus particulièrement, nous demandons ce qui suit :
 - i. accroître la programmation liée aux Autochtones et voir à ce qu'il y ait des invités qui parlent des langues autochtones;
 - ii. accroître l'accès équitable pour les peuples autochtones à des emplois, à des postes de direction et à des possibilités de perfectionnement professionnel au sein de l'organisation;

- iii. continuer d'offrir au public des bulletins de nouvelles et des ressources d'information en ligne qui sont consacrés aux questions d'intérêt pour les peuples autochtones et tous les Canadiens, y compris en ce qui touche l'histoire et les séquelles des pensionnats ainsi que le processus de réconciliation.
85. Nous demandons au Réseau de télévision des peuples autochtones, en tant que diffuseur indépendant sans but lucratif dont les émissions sont conçues par et pour les peuples autochtones et traitent de ces peuples, d'appuyer la réconciliation; plus particulièrement, nous demandons au Réseau, entre autres choses :
- i. de continuer d'exercer un leadership en ce qui a trait à la programmation et à la culture organisationnelle qui reflètent la diversité des cultures, des langues et des points de vue des peuples autochtones;
 - ii. de continuer d'élaborer des initiatives médiatiques pour informer et sensibiliser la population canadienne et tisser des liens entre les Canadiens autochtones et les Canadiens non autochtones.
86. Nous demandons aux responsables des programmes d'enseignement en journalisme et des écoles des médias du Canada d'exiger l'enseignement à tous les étudiants de l'histoire des peuples autochtones, y compris en ce qui touche l'histoire et les séquelles des pensionnats, la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, les traités et les droits des autochtones, le droit autochtone de même que les relations entre l'État et les Autochtones.

LES SPORTS ET LA RÉCONCILIATION

87. Nous demandons à tous les ordres de gouvernement, en collaboration avec les peuples autochtones, les temples de la renommée des sports et d'autres organisations concernées, de sensibiliser le public à l'histoire des athlètes autochtones au pays.
88. Nous demandons à tous les ordres de gouvernement de prendre des mesures afin de garantir le développement à long terme des athlètes autochtones et de maintenir leur appui à l'égard des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord, y compris le financement pour la tenue des Jeux et pour la préparation et les déplacements des équipes provinciales et territoriales.
89. Nous demandons au gouvernement fédéral de modifier la *Loi sur l'activité physique et le sport* pour appuyer la réconciliation en s'assurant que les politiques visant

à promouvoir l'activité physique comme élément fondamental de la santé et du bien être, à réduire les obstacles à la participation au sport, à accroître la poursuite de l'excellence dans le sport et à renforcer la capacité du système sportif canadien intègrent les peuples autochtones.

90. Nous demandons au gouvernement fédéral de veiller à ce que les politiques, les initiatives et les programmes de portée nationale se rattachant aux sports intègrent les peuples autochtones; nous demandons, entre autres choses :
- i. en collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, un financement stable et l'accès à des programmes sportifs communautaires qui reflètent la diversité des cultures et les activités sportives traditionnelles des peuples autochtones;
 - ii. un programme de développement d'athlètes d'élite pour les Autochtones;
 - iii. des programmes pour les entraîneurs, les instructeurs et les autorités en matière de sports qui sont pertinents sur le plan culturel pour les peuples autochtones;
 - iv. des programmes de sensibilisation et de formation sur la lutte contre le racisme.
91. Nous demandons aux hauts dirigeants et aux pays d'accueil de manifestations sportives internationales comme les Jeux olympiques, les Jeux du Commonwealth et les Jeux panaméricains de veiller à ce que les protocoles territoriaux des peuples autochtones soient respectés et à ce que les collectivités autochtones locales participent à tous les aspects de la planification et de la tenue de ces événements.

LES ENTREPRISES ET LA RÉCONCILIATION

92. Nous demandons au secteur des entreprises du Canada d'adopter la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones en tant que cadre de réconciliation et d'appliquer les normes et les principes qui s'y rattachent dans le cadre des politiques organisationnelles et des principales activités opérationnelles touchant les peuples autochtones, leurs terres et leurs ressources; les mesures demandées comprennent, mais sans s'y limiter, les suivantes :
- i. s'engager à tenir des consultations significatives, établir des relations respectueuses et obtenir le consentement libre, préalable et éclairé des

peuples autochtones avant de lancer des projets de développement économique;

- ii. veiller à ce que les peuples autochtones aient un accès équitable aux emplois, à la formation et aux possibilités de formation dans le secteur des entreprises et à ce que les collectivités autochtones retirent des avantages à long terme des projets de développement économique;
- iii. donner aux cadres supérieurs et aux employés de l'information sur l'histoire des peuples autochtones, y compris en ce qui touche l'histoire et les séquelles des pensionnats, la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, les traités et les droits des autochtones, le droit autochtone et les relations entre l'État et les Autochtones. À cet égard, il faudra, plus particulièrement, offrir une formation axée sur les compétences pour ce qui est de l'aptitude interculturelle, du règlement de différends, des droits de la personne et de la lutte contre le racisme.

NOUVEAUX ARRIVANTS AU CANADA

- 93. Nous demandons au gouvernement fédéral d'examiner, en collaboration avec les organisations autochtones nationales, la trousse d'information pour les nouveaux arrivants au Canada et l'examen de citoyenneté afin que l'histoire relatée reflète davantage la diversité des peuples autochtones du Canada, y compris au moyen d'information sur les traités et sur l'histoire des pensionnats.
- 94. Nous demandons au gouvernement du Canada de remplacer le serment de citoyenneté par ce qui suit :

Je jure (ou affirme solennellement) que je serai fidèle et porterai sincère allégeance à Sa Majesté la Reine Elizabeth Deux, Reine du Canada, à ses héritiers et successeurs, que j'observerai fidèlement les lois du Canada, y compris les traités conclus avec les peuples autochtones, et que je remplirai loyalement mes obligations de citoyen canadien.

Commission de vérité et réconciliation du Canada

360, rue Main, bureau 1500

Winnipeg (Manitoba)

R3C 3Z3

Téléphone : 204-984-5885

Numéro sans frais : 1-888-872-5554 (1-888-TRC-5554)

Télécopieur : 204-984-5915

Courrier électronique : info@trc.ca

Site Web : www.trc.ca

« Nous sommes tous en faveur de la diversité, mais ... »

Comment les comités d'embauche des professeurs perpétuent la blanchité et suggestions pratiques pour les faire évoluer

OZLEM SENSOY

Simon Fraser University

ROBIN DIANGELO

University of Washington

Malgré les engagements déclarés en faveur de la diversité, les établissements universitaires à prédominance blanche n'ont toujours pas augmenté la diversité raciale au sein de leur corps professoral. Dans cet article, Robin DiAngelo et Ozlem Sensoy se concentrent sur un point de départ pour y parvenir : le processus d'embauche des professeurs. Elles analysent un scénario typique d'embauche de professeur et indiquent les pratiques les plus courantes qui bloquent le recrutement d'un personnel diversifié et protègent la blanchité. Elles proposent des pratiques constructives pour aider les comités d'embauche à concrétiser l'engagement de l'établissement envers la diversité.

Mots clés. Blanchité, recrutement universitaire, enseignement supérieur, racisme, diversité dans le monde universitaire.

« La raison pour laquelle nous n'avons pas plus de professeurs de couleur dans le corps professoral universitaire est que nous n'en voulons pas. Nous n'en voulons tout simplement pas. »

-Marybeth Gasman, « The Five Things No One Will Tell You About Why Colleges Don't Hire More Faculty of Color »

En tant que travailleurs universitaires, nous vivons un moment social critique. Nous sommes en plein milieu du mouvement Black Lives Matter et de manifestations étudiantes mondiales (au Chili, en Afrique du Sud et à Taïwan, entre autres) contre l'austérité gouvernementale et les structures étatiques autoritaires. Il y a également eu les manifestations de 2017 menées par des étudiants autochtones contre les célébrations canadiennes des 150 ans d'état colonial, et les démissions très médiatisées en 2015 du recteur et du chancelier de l'University of Missouri en raison de tensions raciales qu'ils ne pouvaient pas gérer. Les profondes divisions raciales exposées par l'élection de 2016 aux États-Unis et l'augmentation subséquente des crimes haineux sur les campus illustrent le fait que le racisme a été et restera une question centrale dans l'enseignement supérieur. Il n'est plus justifiable pour le monde universitaire de rester ignorant sur le plan racial. Les entretiens avec les étudiants protestataires montrent continuellement qu'une demande clé est l'augmentation de la diversité raciale au sein du corps professoral et la littératie raciale au sein du corps professoral Blanc (We The Protestors, 2015; Chessman & Wayt, 2016). Ces

appels ne sont pas nouveaux; des générations de militantisme et de recherche ont réitéré la demande de diversifier et de décoloniser les campus universitaires à prédominance blanche (Kayes, 2006; Smith, Turner, Osei-Kofi, & Richards, 2004). Pourtant, si la plupart des universités ont répondu par des déclarations de « valorisation de la diversité », et certaines par des engagements et des programmes spécialisés, pourquoi n'ont-elles toujours pas atteint ces objectifs?

Alors que la diversité raciale des étudiants a augmenté, ce n'est pas le cas dans le corps professoral. À l'automne 2013, parmi les professeurs à temps plein aux États-Unis, 84 % étaient Blancs (58 % d'hommes et 26 % de femmes), 4 % Noirs, 3 % hispaniques et 9 % asiatiques/insulaires du Pacifique. Les professeurs indiens d'Amérique et d'Alaska et les professeurs de deux races ou plus représentaient moins de 1 % chacun (NCES, 2015). De même, dans un rapport exhaustif sur la diversité dans les universités canadiennes rendu public en 2016, Malinda Smith et ses collègues (AWA, 2016a) rapportent que malgré plus de deux décennies de politiques d'équité, le corps professoral des universités canadiennes reste très majoritairement Blanc (81 %) et masculin (66 %). Les chiffres sont encore plus sombres si l'on regarde vers le haut de l'échelle du leadership universitaire : 73 % des universités ont des équipes de direction entièrement Blanches, et « en 2016, aucune université ne comptait une femme issue d'une minorité visible ou un homme ou une femme autochtone à la haute direction » (ATA, 2016b, paragr. 4).

En même temps, les appels à candidatures qui « encouragent » et « invitent » les groupes sous-représentés et surtout les candidats issus des minorités visibles sont omniprésents. Au Canada, les universités financées par les fonds publics ont l'obligation légale, en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, de faire des déclarations qui démontrent leur engagement envers des pratiques d'embauche équitables. Aux États-Unis, la loi fédérale exige l'égalité des chances et des adaptations raisonnables. Pourtant, face à ces engagements légaux et déclarés en faveur de la diversité, les statistiques ci-dessus montrent l'urgence pour les établissements universitaires à prédominance blanche de relever les obstacles persistants qui empêchent une plus grande diversité raciale dans leur corps professoral et d'élaborer des stratégies pour y remédier. Dans cet article, nous nous concentrons sur un point de départ : le processus d'embauche des professeurs.

Nous avançons que par des moyens discursifs, les comités d'embauche protègent plutôt qu'ils n'ébranlent la blancheur. Ce faisant, ils ferment activement les portes à la diversité raciale (ACPPU, 2010; Gutierrez y Muhs, Nieman, Gonzalez, & Harris, 2012; Henry et al., 2017; Matthews, 2016; Ng, 1993; Schick, 2000). Ces moyens comprennent l'examen soi-disant objectif des curricula vitae des candidats, le discours sur « cadrer », le membre symbolique du comité, la nature additive des questions d'entrevue liées à la diversité et l'acceptabilité de l'ignorance des candidats sur les questions de race/genre. En analysant ces éléments, nous proposons un examen thématique des actions à la fois bien intentionnées et carrément obstructionnistes qui bloquent les efforts visant à accroître la diversité raciale dans la main-d'œuvre universitaire.

Nous expliquons ces gestes familiers et réfléchissons également à nos propres efforts pour accroître la diversité du corps professoral en tant que Blanches ayant siégé à de nombreux comités universitaires d'embauche dans des contextes canadiens et américains (Sensoy & DiAngelo, 2009). Bien que nous soyons dans le domaine de l'éducation, ces dynamiques ont été documentées au-delà de ces frontières nationales et dans un éventail de disciplines, notamment l'éducation, le droit, les sciences humaines, les sciences sociales et les soins infirmiers (Beard et Julion, 2016; Henry, 2015; Henry et al., 2017; Smith et al., 2004; Vick et Furlong, 2012; Ware, 2000). En nous inspirant de ces recherches, du généreux mentorat de collègues de couleur et de nos propres luttes pour faire progresser l'équité raciale dans nos sphères d'influence, nous nous adressons explicitement à nos collègues Blancs qui siègent à ces comités et proposons des stratégies qui pourraient vraiment encourager une plus grande diversité dans le corps professoral.

Nous sommes des universitaires Blanches dont le travail repose sur des recherches sur la race réalisées par des générations d'universitaires autochtones et de couleur. En plus de cette base, nous avons bénéficié du mentorat personnel de nombreux collègues de couleur et autochtones. Même si nous concentrons notre discussion sur l'exemple de la race, nous le faisons en utilisant une analyse intersectionnelle de la race. Parfois, nous utilisons le mot « race » et le langage commun institutionnel « diversité » de manière interchangeable. En isolant la race (à l'exclusion des identités intersectionnelles, par exemple), nous n'avons pas l'intention de minimiser l'importance du genre, de la sexualité, de la classe ou de la capacité des gens de faire l'expérience de la racialisation. Nous n'avons pas non plus l'intention de rendre invisible l'histoire de la société de colonisation blanche qui a effacé les corps autochtones pendant des générations (Barker, 2009; Razack, 2002; Wolfe, 2006). Par souci de brièveté et d'accessibilité, nous utilisons la race comme un point de départ familier pour les établissements à prédominance blanche afin de commencer à voir le problème dans un éventail de pratiques institutionnelles non nommées et excluantes. Nous reconnaissons que nous pouvons parfois sembler donner un caractère essentiel aux catégories raciales. Cependant, notre objectif n'est pas de réifier ces catégories, mais de rendre visibles, de manière accessible, des modèles et des hypothèses raciaux communs.

La blanchité dans l'enseignement supérieur

Ruth Frankenberg (1997) dit que la blanchité est multidimensionnelle : « La blanchité est le siège d'avantage structurel, de privilège racial ». Deuxièmement, c'est un « point de vue », un endroit à partir duquel les Blancs se regardent, regardent les autres et regardent la société. Troisièmement, la « blanchité » fait référence à un ensemble de pratiques culturelles qui sont généralement non marquées et non nommées » (p. 1). Ainsi, parler de la blanchité, c'est parler d'un ensemble de relations historiquement, socialement, politiquement et culturellement produites et intrinsèquement liées à des relations dynamiques de domination raciale blanche (Frankenberg, 1997; Roediger, 2007). En d'autres mots, la blanchité est profondément ancrée dans les pratiques socioculturelles, et sa dissociation de ces pratiques nécessite une approche à multiples facettes.

Comme l'explique Eduardo Bonilla-Silva (2015), les établissements orientés et dirigés par des Blancs perpétuent la blancheur dans leur programme d'études, leur culture, leur démographie, leurs symboles et leurs traditions, alors qu'ils passent en même temps pour des espaces neutres, exempts de race et de perspectives raciales. Seules les personnes de couleur sont racialisées et considérées comme « apportant » la race dans les espaces neutres (blancs). Si aucune personne de couleur n'est présente, il n'est pas question de la race et elle n'est pas présumée être un facteur dans l'organisation de l'établissement. Bonilla-Silva met en évidence cette invisibilité normative en nommant délibérément les collèges et universités non historiquement Noirs (Historically Black Colleges and Universities - HBCU) comme des collèges et universités historiquement Blancs (Historically White Colleges and Universities - HWCU). Il appelle cette invisibilité normative « le jeu de l'innocence raciale des Blancs », dans lequel les Blancs prétendent ne pas avoir de connaissances raciales et par conséquent ne pas être conscients des structures du racisme qui font perdurer l'avantage des Blancs. De même, l'universitaire autochtone Susan Dion (2009) parle de la position du « parfait étranger », selon laquelle les enseignants Blancs clament leur innocence en matière raciale à l'égard des Autochtones, même s'ils ont reçu toute leur vie une éducation officielle et non officielle sur le stéréotype de l'« Indien imaginaire » (p. 330).

Les HWCU désirent depuis des décennies être intégrés et déplorent la difficulté d'y parvenir (Gasman, 2016). Pourtant, ces lamentations ne portent pas sur la blancheur elle-même comme un obstacle fondamental à l'intégration (ou à l'équité raciale, qui va bien au-delà de la simple intégration). Comme l'ont expliqué Sara Ahmed (2012), Bryan Brayboy (2003), Eduardo Bonilla-Silva (2012), Frances Henry et ses collègues (2017), et d'autres, pour de nombreux établissements Blancs/coloniaux, la mise en œuvre d'initiatives et de politiques de diversité à l'échelle universitaire est problématique pour au moins trois raisons. Tout d'abord, ils ont tendance à considérer la diversité comme une politique indépendante dont le concept est d'ajouter des étudiants ou des professeurs de couleur et ne tiennent pas compte de la blancheur fondamentale des politiques et des pratiques de l'université. Deuxièmement, la conceptualisation et la mise en œuvre d'initiatives de diversité de cette manière alourdit presque toujours la charge de travail des professeurs de couleur aux premiers échelons et des quelques professeurs de couleur plus âgés qui peuvent les encadrer. Troisièmement, les initiatives de diversité masquent leur logique sous-jacente de blancheur et normalisent ainsi les discours quotidiens qui racialisent uniquement les professeurs de couleur. De cette manière, la « grammaire de la blancheur » quotidienne (Bonilla-Silva, 2012) n'est pas abordée.

De plus, le travail sur la diversité est souvent dévalorisé dans les établissements du plus haut niveau où la recherche sous forme de publications dans des revues évaluées par les pairs et l'obtention de subventions sont les baromètres de longue date du travail le plus apprécié qui détermine le salaire et la progression de la carrière. Dans ce contexte, les professeurs de couleur se trouvent aux premières lignes de la mise en œuvre des politiques

de diversité des HWCU, car ils sont considérés comme le « visage » de ces initiatives et sont souvent parmi les rares à comprendre les enjeux qui y sont associés (Henry et al., 2017). Ils sont censés faire ce travail en dépit de la profonde résistance des Blancs et au prix de leurs propres programmes de recherche. En outre, ils doivent rendre le travail sur la diversité acceptable pour leurs collègues Blancs, alors que même la pression pour assister à un atelier indépendant sur la diversité est une cause d'animosité. Si un atelier indépendant parle de l'avantage des Blancs et remet en question la neutralité raciale présumée des Blancs, il s'ensuit souvent une réaction violente de fragilité des Blancs. DiAngelo (2011) définit la fragilité des Blancs comme le résultat de la position du sujet Blanc, qui évolue dans un monde entièrement racialisé avec une identité non racialisée (p. ex., les Blancs peuvent représenter toute l'humanité, les personnes de couleur ne peuvent représenter que leur propre race). Elle affirme que les Blancs

« sont au centre de tout ce qui est considéré comme normal, universel, bénin, neutre et bon. La contestation de cette identité devient très stressante, voire intolérable. Peu souvent confrontés à ces contestations, nous nous retirons, nous nous défendons, nous pleurons, nous argumentons, nous minimisons, nous ignorons et, par d'autres moyens, nous repoussons pour retrouver notre position raciale et notre équilibre. » (p. 57)

Ainsi, pour les collègues de couleur, en plus du travail sur la diversité lui-même, ils doivent aussi naviguer sur les mines émotionnelles de la fragilité blanche si souvent déclenchée en réponse au travail sur la diversité.

La neutralité présumée de l'épistémologie des Lumières de l'Europe blanche est une autre logique sans nom de la blanchité. Avec sa production de connaissances, ses recherches et ses sciences sociales et matérielles, avec ses « experts » et son privilège de certaines formes de connaissances par rapport à d'autres (p. ex., l'écrit par rapport à l'oral, l'histoire par rapport à la mémoire, le rationalisme par rapport à la sagesse), l'université moderne a joué un rôle clé dans la propagation de l'empire colonial. De cette façon, elle a validé et élevé le savoir eurocentrique blanc et positiviste au-dessus des savoirs non-blancs, autochtones et non-européens (Battiste, Bell, & Findlay, 2002; Carvalho & Florez-Florez, 2014; Grosfoguel, Hernandez, & Velasques, 2016; Mignolo, 2002). Ces formes de savoirs « ont inscrit une conceptualisation de la connaissance dans un espace géopolitique (l'Europe occidentale) et effacé la possibilité même de penser à une conceptualisation et une distribution des savoirs 'émanant' d'autres histoires locales (Chine, Inde, Islam, etc.) » (Grosfoguel et al., 2016, p. 59). La décolonisation du processus intellectuel exige au moins de s'interroger non seulement sur les champs disciplinaires et leurs frontières, mais aussi sur les pratiques quotidiennes de sens commun de l'établissement lui-même.

Dans ce qui suit, nous analysons un scénario typique d'embauche de professeurs. Bien que le processus puisse varier légèrement (selon la discipline et le campus d'enseignement ou de recherche), les éléments fondamentaux de la recherche d'emploi sont prévisibles et stables

(Perlmutter, 2017; Vick & Furlong, 2012). Nous nous concentrons sur des pratiques qui bloquent la diversification des unités universitaires et protègent ainsi la blancheur inhérente des HWCU.

Les étapes de l'embauche

« Lorsque les personnes au pouvoir reçoivent le mandat de rechercher l'excellence, elles se tournent d'abord vers des personnes qui leur ressemblent, et trop souvent, c'est aussi là que la recherche s'arrête. »

-*Gabriella Gutierrez y Muhs et al*, Presumed Incompetent.

Étape 1 : Description du poste

Poste en formation à l'éducation élémentaire menant à la permanence

Les responsabilités principales comprennent l'enseignement de cours de préparation à l'enseignement au niveau élémentaire et d'autres cours de formation des enseignants, selon les besoins de l'unité. Les qualifications requises comprennent un doctorat ou un diplôme d'études supérieures (EdD) dans le domaine des programmes et de l'enseignement ou dans un autre domaine étroitement lié, une excellence démontrée dans l'enseignement et une expérience de l'enseignement de la 1^{re} à la 6^e année. La personne idéale sera en mesure d'utiliser les technologies d'enseignement, connaîtra les normes de préparation des enseignants de l'état et sera intéressée à se joindre à une communauté universitaire qui promeut la diversité, le respect et l'inclusion.

Dans la pensée dominante, ce sont les personnes de couleur qui « ont » la race (sont racialisées) et dont l'identité est marquée (p. ex., Canadien Noir, Américain chinois), comparativement aux identités « régulières » (colons Blancs) qui ne sont pas nommées (p. ex., on ne voit pas d'Américain Blanc ou de Canadien écossais). Ainsi, l'une des mesures les plus puissantes qu'une unité universitaire puisse prendre au début d'un processus d'embauche est de marquer les aspects invisibles de la domination qui sont intégrés, mais qui ne sont pas nommés dans la description du poste. Le domaine dans lequel un nouvel employé est proposé n'est jamais neutre. Par conséquent, il est impossible d'avoir un appel à candidatures pour un poste général dans n'importe quel domaine. Si une description ouverte de poste peut permettre d'élargir l'éventail des candidats, elle renforce également l'idée que certains aspects du travail sont centraux, fondamentaux et donc présumés neutres, tandis que d'autres aspects sont supplémentaires et spécialisés. Étant donné que les spécialisations sont nécessairement plus ciblées, elles peuvent aussi sembler plus étroites et limitées.

Le défaut de privilégier un généraliste présumé neutre fera qu'on pensera qu'il peut enseigner davantage de cours dans le programme; nous présumons que le candidat Bob, en tant que diplômé généraliste en éducation élémentaire, peut « démarrer sur les

chapeaux de roue » et enseigner plusieurs des cours que nous devons couvrir, tandis que le candidat Ali, un multiculturaliste, serait parfait pour notre cours obligatoire sur la diversité, mais pas pour les cours généraux d'éducation élémentaire (tels que la gestion de la classe ou l'évaluation). Le défaut de reconnaître que tout ce que nous enseignons est issu d'une perspective disciplinaire particulière positionne Bob comme un généraliste et Ali comme un spécialiste dans un domaine étroit. En outre, cela revient à désavouer le travail considérable qu'un spécialiste doit accomplir. Prenons une analogie médicale : un neurologue a suivi une formation similaire à celle d'un médecin généraliste, mais aussi effectué des études complémentaires et une spécialisation en neurologie.

Chaque fois que la diversité est un ajout, nous normalisons la blancheur plutôt que la diversité. Le programme d'études, l'instruction ou l'enseignement élémentaire ne sont pas des domaines neutres exempts de programmes politiques. Et lorsque rien n'indique que ceux qui ont rédigé la description de poste reconnaissent cela, le message véhiculé est celui du statu quo. L'établissement rate ainsi sa première occasion de recruter parmi la petite poignée d'universitaires nouvellement diplômés qui pourraient l'aider à atteindre les objectifs qu'il prétend valoriser.

- Solutions de rechange constructives

La plupart des domaines traditionnels sont basés sur d'anciennes classifications et, en tant que tels, conservent le statu quo. Par exemple, le domaine de l'éducation multiculturelle est issu du domaine traditionnel des études sociales (Banks, 1993). Soyez avant-gardiste quant à la façon dont les disciplines ont évolué et reclassez le poste pour démontrer que la compréhension de cette évolution est essentielle pour ce poste.

Tenez compte des points suivants lors de la rédaction de la description de poste :

- i) *Opérationnalisez la diversité.* Si l'offre d'emploi indique que votre campus « promeut la diversité », le comité doit fixer des objectifs clairs en opérationnalisant le terme. Par exemple, décidez des preuves explicites que vous utiliserez pour déterminer que le candidat a promu (et pas simplement apprécié) la diversité. Considérez la diversité en termes de chiffres (p. ex., qui est là et qui ne l'est pas) et comme une perspective intégrée (plus qu'une opinion ou un sentiment). Demandez aux personnes possédant une expertise particulière de donner leur avis sur la description du poste et d'intégrer leurs idées. Si le comité ne peut pas opérationnaliser la diversité, n'en parlez pas dans l'offre d'emploi.
- ii) *Politisez les domaines canons traditionnels.* Intégrez dans chaque description de poste un langage qui signale un paradigme critique par rapport aux canons traditionnels. Par exemple, « Les candidats doivent montrer qu'ils peuvent situer les connaissances dans leur domaine dans un contexte social (culturel, historique) » (p. ex., ils doivent pouvoir indiquer comment les connaissances sont validées et institutionnalisées dans leur domaine).

- iii) *Évitez le langage codé.* Évitez le langage qui signale un paradigme idéologique non essentiel, comme « urbain », « centre-ville », « défavorisé », ou qui racialise tous les élèves (p. ex., « les candidats devront expliquer le rôle de la pensée mathématique dans les expériences vécues de race et de classe chez les élèves du primaire ainsi que chez le personnel enseignant et scolaire de la région. Par exemple, l'impact du colonialisme blanc sur les communautés racialisées de Vancouver et salish de la côte, ou les communautés racialisées de Seattle et Duwamish »).
- iv) *Comprenez que les groupes dominants sont toujours surreprésentés dans l'établissement et/ou dans l'idéologie, en particulier dans les disciplines considérées apolitiques.* Étant donné que le défaut de la plupart des HWCU est une surreprésentation des groupes dominants (p. ex., les Blancs, les hommes Blancs [surtout dans les rangs supérieurs], les anglophones de naissance, les personnes non handicapées), utilisez chaque description de poste comme une occasion de nommer et de corriger ce déséquilibre.

Étape 2 : Composition du comité

Imaginez deux comités :

- i) *Comité 1.* Le chef de l'unité d'enseignement fait une annonce lors de la réunion du corps professoral : « Nous avons un nouveau poste de généraliste en enseignement élémentaire et nous devons mettre en place le comité. En plus des membres du comité permanent, nous aurons besoin d'au moins deux autres volontaires de l'ensemble du corps professoral. Au moins une de ces personnes doit être un généraliste. Qui souhaite se porter volontaire? »
- ii) *Comité 2.* Le responsable de l'unité d'enseignement s'adresse à un membre du corps professoral spécialisé dans la diversité et lui dit : « Nous avons un nouveau poste de généraliste en enseignement primaire et nous devons mettre sur pied un comité. Je vous demande, en tant que membre de notre corps professoral ayant une expertise en matière de diversité, de diriger ce processus. Si vous n'êtes pas en mesure de le faire, à qui recommandez-vous que je m'adresse? »

Laquelle de ces approches de la composition du comité est empreinte de préjugé? Les deux. Malgré l'apparence de neutralité et un système ouvert de participation de tous les membres du corps professoral, la première continuera de produire les mêmes résultats parce qu'elle ne les perturbe pas intentionnellement. Étant donné que la diversité du corps professoral a peu progressé depuis plusieurs décennies, il est tout d'abord essentiel d'interrompre les procédures établies pour freiner la reproduction de l'iniquité. Cela inclut les hypothèses non examinées lors de la constitution des comités d'embauche.

La plupart des comités universitaires diraient qu'ils recherchent l'équilibre dans les groupes de travail. Cependant, l'équilibre en tant que concept de travail n'est souvent pas bien présenté comme un problème. Il doit être mis en contexte. Par exemple, lorsqu'il prépare quelque chose, le boulanger doit équilibrer le rapport entre les ingrédients secs et

humides. Cet équilibre n'est pas fixe dans tous les cas; le rapport humide/sec sera différent si le résultat souhaité est des crêpes ou du pain. Ainsi, le résultat souhaité détermine ce qui est nécessaire pour atteindre l'équilibre. De même, lorsque les universités souhaitent former des comités équilibrés en termes de diversité, elles doivent tenir compte d'un ensemble de paramètres différents du simple nombre égal de professeurs titulaires et non titulaires, de professeurs et d'étudiants, de personnes de couleur et de Blancs. Si l'établissement a exprimé le désir de recruter et de conserver un corps professoral qui reflète la diversité de la population étudiante ou de la communauté locale, la composition du comité doit refléter les personnes qui peuvent le mieux évaluer la contribution d'un candidat à cet objectif.

Les comités sont couramment composés de cadres administratifs supérieurs et d'un ou deux experts dans la matière et de nouveaux membres du corps professoral sur la voie de la permanence. Étant donné que c'est ainsi que les comités d'embauche sont généralement constitués dans de nombreuses unités universitaires, nous pouvons supposer qu'il s'agit d'un processus qui a fait ses preuves et que nous pouvons faire confiance aux bonnes intentions de nos pairs d'utiliser leur bon jugement et présenter les candidats les plus qualifiés. Mais comme nos résultats le montrent, ces hypothèses sont fausses. Qu'un département prenne des volontaires ou élise des membres, lorsqu'une formule prédéterminée par l'établissement est utilisée, le défaut est la reproduction du pouvoir. Ces formules n'ont pas été construites à l'origine pour tenir compte de la diversité et on ne peut donc pas compter sur elles pour y parvenir.

Alors que la pression pour diversifier le corps professoral s'est accrue, la réponse a souvent été de s'assurer qu'une personne de couleur siège au comité d'embauche. Compte tenu de la démographie de la plupart des établissements, il y a généralement un ou deux collègues qui sont constamment sollicités pour assurer la « couverture de la diversité » (Henry, 2015; Sensoy et DiAngelo, 2009). En plus d'être des symboles et surchargés de travail, les membres de couleur doivent également faire face à des microagressions continues (Sue, 2010) dans le processus de délibération et à la fragilité blanche s'ils résistent. Si la perspective raciale que le membre « symbolique » est invité à fournir est en conflit avec les désirs des membres Blancs, elle est le plus souvent rejetée (Henry et al., 2017). Le membre symbolique finit par refuser d'endurer d'autres comités (et il est alors considéré comme « difficile ») ou, surtout s'il est sur la voie de la permanence, il apprend à suivre le courant (ce qui garantit qu'il continuera d'être sollicité pour fournir une couverture plutôt qu'une critique).

Les dynamiques suivantes sont courantes et problématiques :

- i) Les membres (à l'exception des membres symboliques) sont présumés objectifs et neutres (bien intentionnés = objectifs = partisans d'une approche « équilibrée » de la diversité).
- ii) En positionnant le membre symbolique comme celui qui apporte la perspective

raciale, ce membre est continuellement racialisé.

- iii) Le membre symbolique est censé avoir une expertise sur la race et les questions raciales (comme le racisme, la traque, le profilage), mais uniquement sur ces questions.
- iv) Les membres Blancs ne comprennent pas que le fardeau d'apporter une perspective raciale imposée à ce membre symbolique se produit dans un milieu de travail hostile (Blanc).
- v) Les Blancs partent du principe que l'expérience est universelle et que si le comité (ou l'unité universitaire) est accueillant pour les membres Blancs, il doit l'être également pour tous.
- vi) Si le membre symbolique dénonce le racisme dans une discussion, il se heurte souvent à une résistance et à un rejet.

- Solutions de rechange constructives

Lors de la constitution du comité, pensez aux points suivants :

- i) *Pensez à l'équilibre du comité en termes de groupes et de perspectives.* Si votre établissement dispose des effectifs nécessaires, veillez à ce que le comité de recherche corrige le déséquilibre racial en faisant en sorte que les membres de couleur soient majoritaires et, surtout, qu'ils occupent des postes de direction au sein du comité. Assurez-vous que les collègues invités à siéger, y compris les Blancs, apportent de l'expertise en matière d'équité raciale. Si votre département est majoritairement Blanc et qu'aucun de ses membres n'a d'expertise en matière d'équité raciale, invitez des membres du corps professoral ayant une expertise dans des départements affiliés.
- ii) *Élaborez une réponse pour appuyer des décisions que certains professeurs jugeront partiales.* Rappelez au corps professoral que le département est majoritairement Blanc et masculin depuis des générations et que ses membres ont embauché les premiers groupes qui ont mis en place la culture et le programme d'études. Soyez prêt à expliquer clairement en quoi la position actuelle de votre comité est conforme aux objectifs de diversité déclarés de l'établissement.
- iii) *Ne sous-estimez pas le rôle du président du comité.* Veillez à ce que la personne en charge soit en mesure d'évaluer les questions liées à la diversité et qu'elle peut faire avancer le travail du comité où la diversité est un point central. Le président doit avoir les compétences nécessaires en animation pour rediriger les tangentes problématiques et les arguments contre la diversité pendant les discussions. Veillez à ce que le président soit en mesure de présenter une recommandation solide à la structure de pouvoir. Dans le cas contraire, soyez ferme et envisagez un autre président.
- iv) *Tirez parti de l'expertise de vos professeurs et tenez compte de leur charge de travail supplémentaire.* Reconnaissez le service envers la diversité en allégeant davantage leur charge de travail. Veillez à ce que les personnes qui évaluent les candidats

comprennent très bien la diversité, et n'ont pas seulement une « croyance » ou un « engagement » à son égard. Utilisez des mesures telles que les travaux publiés des membres du comité, les recherches, l'engagement communautaire et les activités de perfectionnement professionnel comme preuves précises de leur engagement et de leur expertise, plutôt que leur chaleur, leur amabilité, leur intérêt déclaré pour les questions ou leurs voyages internationaux.

Étape 3 : Examen « objectif » du curriculum vitae

En tant que président, pour préparer notre discussion, j'ai examiné les curricula vitae des candidats et créé un tableau de leurs publications en termes de nombre, de qualité des revues et de subventions. Cela nous aidera à comparer les candidats sur des bases équitables.

Cette vignette est basée sur une expérience réelle que l'un d'entre nous a vécue au sein d'un comité d'embauche. Le président du comité (un homme Blanc) s'est préparé à la réunion de présélection en créant un modèle élaboré qu'il considérait comme un cadre impartial, présumant que l'évaluation selon les mêmes critères équivalait à une évaluation équitable.

Les chercheurs en éducation considèrent largement que l'approche standardisée de l'évaluation des étudiants pose un problème (Darling-Hammond, 2014; Darling-Hammond, Aness, & Falk, 1995; Kohn, 2000; Oakes, 2005). En outre, au-delà de l'évaluation des étudiants, les évaluations des étudiants touchant leurs cours et leurs professeurs évoluent de manière prévisible selon les groupes : les professeurs masculins (cis) sont évalués plus positivement que les femmes (cis), les professeurs Blancs sont évalués plus positivement que les professeurs de couleur, et les cours qui abordent les privilèges et le racisme sont évalués plus négativement (Deo, 2015; Gutierrez y Muhs et al., 2012; Ladson-Billings, 1996; Nast, 1999; Sensoy & DiAngelo, 2014). De plus, les études sur les préjugés implicites (Qones, Peddie, Gilrane, King et Gray, 2013; Jost et al., 2009) montrent qu'il existe une croyance sociale à grande échelle selon laquelle les personnes de couleur sont intrinsèquement moins qualifiées, mais que les comités d'embauche abordent rarement les préjugés implicites et leur impact sur la documentation d'un candidat (comme les évaluations de l'enseignement).

Cette étude montre que les qualifications des candidats de couleur sont souvent trop examinées à la loupe; p. ex., « Pourquoi les évaluations de leurs étudiants sont-elles si mauvaises? » « Pourquoi ont-ils eu si peu de subventions de recherche? » En même temps, de nombreuses contributions sont sous-évaluées; p. ex., la charge de travail supplémentaire que les professeurs de couleur assument généralement n'est pas « comptabilisable » sur le curriculum vitae. Ainsi, ils encadrent les étudiants de couleur et/ou les aident à s'orienter dans les HWCU, soutiennent des organisations militantes étudiantes et des groupes communautaires (p. ex., la Muslim Students Association, la

section locale de Black Lives Matter), encadrent de jeunes professeurs et consultent les administrateurs sur les questions relatives à des populations minorisées particulières. De plus, on demande souvent aux candidats de couleur et aux candidats autochtones d'assumer des responsabilités supplémentaires à fort enjeu; p. ex., « Pouvez-vous siéger au comité consultatif du vice-recteur sur le nouveau centre de services aux étudiants autochtones? » « Pourriez-vous conseiller le recteur sur sa série de conférences du mois du patrimoine asiatique? » « Le département a reçu une demande de conférencier de la part du groupe Aga Khan Community Leadership, et le recteur lui a recommandé de vous contacter ». La pression pour accepter ces responsabilités est intense, car si un candidat n'accepte pas de les assumer, il est probable que le travail important ne sera pas fait, ou ne sera pas bien fait. Tout ce travail de l'ombre s'appuie sur l'expertise personnelle, vécue et universitaire des chercheurs de couleur et des autres chercheurs marginalisés, mais il compte rarement (ou très peu) dans la progression de la carrière. À l'inverse, l'absence de ces compétences et expériences n'est pas considérée comme une lacune dans les profils des candidats Blancs, car leur capacité d'apporter ce type de contribution est rarement considérée essentielle.

- Solutions de rechange constructives

Réfléchissez aux points suivants lorsque vous examinez les curricula vitae des candidats :

- i) *Aucun curriculum vitae n'est neutre sur le plan racial.* Le comité a-t-il tendance à neutraliser celui des candidats qui n'abordent pas la question de la race et à racialiser ceux qui le font? Par exemple, les comités peuvent commencer par dire d'un candidat de couleur que c'est un expert des questions « urbaines » plutôt qu'un « généraliste » de l'enseignement élémentaire (« Nous avons besoin de quelqu'un qui peut enseigner et superviser nos étudiants sur un éventail de sujets liés à l'enseignement élémentaire, pas seulement la race »).
- ii) *Comptez les apports à la recherche, et pas seulement les résultats.* Le comité ne compte-t-il que les résultats (le nombre de publications) et non l'apport (le temps nécessaire pour établir les relations qui ouvrent l'accès)? Certaines formes de connaissances culturelles traditionnelles sont extrêmement difficiles à obtenir, et il est parfois contraire aux règles culturelles de les divulguer à des personnes extérieures, ce qui pourrait priver le chercheur de tout accès futur. Réfléchissez aux autres preuves qui pourraient être prises en compte, telles que les relations avec les communautés et l'activisme/la défense des droits, et demandez que ce type de preuve soit inclus dans le dossier de candidature de tous les candidats.
- iii) *Considérez le multilinguisme comme un atout et non comme un obstacle.* Les discussions sur la capacité d'un membre du comité de comprendre l'orateur ont-elles le droit de détourner l'attention du contenu? Si les membres unilingues du comité ont des difficultés à comprendre l'anglais parlé avec un accent, cela doit être considéré comme une lacune de l'unilingue, et non de l'orateur.
- iv) *Sachez que les publications ne figurent pas toutes dans les index occidentaux.* Notre évaluation des publications tient-elle compte des langues dans lesquelles le

candidat publie? Sachez, p. ex., que les revues internationales ne sont peut-être pas indexées dans la bibliothèque de votre université.

- v) *Attendez de chaque candidat, quel que soit son domaine, qu'il ait des connaissances en matière de diversité.* Chaque candidat est-il en mesure de montrer qu'il a un certain degré de connaissance de la diversité? Tenez compte des cours que les candidats ont suivis. Sur quoi écrivent-ils et qui citent-ils? Dans le contexte des candidats racialisés, les chances ne sont pas toujours égales, alors cherchez des critères pour inclure ces candidats plutôt que de les éliminer. Prenez tout le temps nécessaire pour bien faire les choses. Si vous n'avez pas de candidats capables de faire progresser vos objectifs d'équité raciale, pourquoi n'avez-vous pas réussi à les attirer? Si vous aviez des candidats diversifiés dans le lot de candidatures mais que vous ne les avez pas retenus, pourquoi? Si votre liste longue ne comprend pas de candidats appartenant à une minorité, considérez-la comme un échec et soyez prêt à recommencer.

Étape 4 : Entrevue

Calendrier des entrevues pour de V. L. Stone

Poste dans le domaine de la formation à l'enseignement à l'élémentaire

Mardi 7 avril

*18 h - 20 h Dîner avec les professeurs D. Waterson et P. Lawrence
Rainy City Brewing Co. Pub et restaurant*

Mercredi 8 avril

8 h 30 – 9 h 30 Petit déjeuner continental avec les directeurs de département (Robert Johnson Hall, salle 110)

10 h – 12 h 30 Présentation de la recherche au corps professoral (Robert Johnson Hall, salle 112)

12 h – 13 h 30 Déjeuner avec les membres du comité (Salon du corps professoral)

13 h 30 – 15 h Entretien avec le comité plénier (Robert Johnson Hall, salle 112)

15 h 15 – 15 h 45 Réunion avec le doyen Swenson (Robert Johnson Hall, bureau du doyen)

Le programme apparemment neutre d'une visite typique du campus doit être envisagé de manière plus approfondie, car il constitue l'interaction la plus intensive entre un candidat et le comité. Il est important de considérer le concept d'incarnation de la diversité et la façon dont il façonne toutes les interactions institutionnelles.

Le pouvoir racial se manifeste dans l'établissement, mais il est également inscrit dans les corps eux-mêmes. Si nous reconnaissons souvent la race dans le corps d'autres personnes racialisées (en particulier lorsqu'elle est perçue comme un produit que nous voulons ou

dont nous avons besoin), nous ne voyons pas souvent comment la blancheur est également incarnée par un comité d'embauche ou comment elle se répercute sur les personnes racialisées qui interagissent avec le comité. Il y a là un dilemme. Marquer continuellement les corps de certains candidats comme étant diversifiés (comme nous l'avons fait dans le cadre de ce projet), c'est réifier le pouvoir normatif inscrit sur les corps perçus comme Blancs. S'il n'est pas possible, à l'heure actuelle, de contourner ce dilemme, il est au moins possible de l'atténuer en y faisant attention et en en prenant conscience. L'une des dynamiques auxquelles nous pouvons faire attention est la façon dont l'incarnation de la diversité du candidat soulève implicitement des doutes et des attentes pour le comité; des doutes quant à la possibilité pour le candidat d'être une personne de couleur et aussi un généraliste qui ne s'intéressera pas « seulement » aux questions raciales, et des attentes quant à sa capacité de fonctionner comme un représentant de la diversité que le campus prétend désirer. Ces doutes et ces attentes sont présents dans les interactions du candidat avec le comité, que le comité en soit explicitement conscient ou non.

En plus de devoir réussir toutes les parties de l'entrevue, les candidats de couleur doivent également naviguer dans les conditions par défaut de la normativité blanche au sein du HWCU dans son ensemble. Outre les conditions de normativité blanche, ils doivent également suivre la piste parallèle de leurs expériences racialisées en se préparant pour la journée, ce que W. E. B. DuBois (1903) appelle la « double conscience ». Par exemple, « Le campus est-il situé dans une grande ou une petite ville? » « Serai-je en sécurité après les heures de travail? » « Rencontrerai-je d'autres personnes de couleur (ou d'autres minorités)? » « Quelles sont les microagressions auxquelles je serai confronté et comment puis-je rester concentré malgré elles? » « Est-ce que je parle ouvertement et honnêtement de mon travail sur la race? » « Est-ce que je parle de la façon dont mon identité façonne mon travail? » Dans ce contexte, le conseil bien intentionné d'un membre du comité de « rester soi-même » n'atténue pas le stress à plusieurs niveaux qu'un candidat de couleur peut ressentir. En fait, ce conseil peut même l'augmenter parce qu'il révèle que le membre bien intentionné du comité comprend peu la dynamique raciale. Notre point ici, ce n'est pas que les hôtes doivent être prudents au point d'être distants et réservés, mais que les comités doivent reconnaître leur propre incarnation ainsi que celle de chaque candidat et comprendre que chaque interaction s'inscrit dans un contexte socioculturel et politique, aussi bénin qu'il puisse paraître.

Bien que de nombreux candidats de couleur sachent fort bien naviguer dans les espaces dominés par les Blancs, un département essentiellement Blanc a toujours un effet sur leur expérience de l'entrevue. Chaque question transmet au candidat des informations sur la conscience, ou l'absence de conscience, du département. Dans un HWCU, un candidat de couleur qui ne remet pas en question le racisme et la blancheur sera probablement considéré comme un atout, impartial et sympathique (Ahmed, 2012; Henry et al, 2017). Le comité présupera qu'un tel candidat peut « apporter de l'aide » dans les initiatives de diversité et le fera en tant que membre de l'équipe, sans « pousser la race » ou « voir le racisme/les racistes partout ». De cette manière, il sera implicitement racialisé, mais aussi

impartial et « naturellement » compétent sur les questions de diversité.

À l'inverse, un candidat racialisé qui mène également des recherches sur la diversité doit gérer la perception du comité selon laquelle il a une expertise unique, ce qui peut se traduire par des questions comme celles-ci : « C'est formidable, mais comment allez-vous enseigner à tous les autres étudiants? » « Comment cela se rapporte-t-il aux autres étudiants? »

- La question sur la diversité

Certains établissements ont une banque de questions parmi lesquelles les comités peuvent choisir. Ces questions peuvent ne pas aborder du tout la diversité raciale, laissant au comité le soin de l'inclure dans la discussion. La nature complémentaire de ces questions, et le fait qu'elles soient si souvent facultatives et donc pas du tout incluses, indique que le département considère que la capacité de se comprendre par rapport à son contexte sociopolitique n'est pas centrale. Lorsqu'une question est posée, elle ressemble généralement à celles-ci : « Comment gérez-vous la diversité dans vos cours? » « Comment soutenez-vous la diversité, le respect et l'inclusion dans vos cours? » « Comment travaillez-vous avec des étudiants diversifiés? » Pourtant, ces questions partent de la norme non marquée de la blancheur. Elles présument que le candidat Blanc est neutre, que la diversité existe en dehors de soi, et que la différence est quelque chose qui devrait ou pourrait être contrôlée et gérée. Ces questions ne tiennent pas compte non plus de la dynamique des relations de pouvoir inégal ancrées dans la classe et dans l'établissement en général.

Voici quelques réponses de candidats à ce type de questions non critiques :

J'ai enseigné dans une école de quartier difficile/une école tribale.

Ma femme est thaïlandaise.

J'ai été consultant à Bagdad.

Je fais moi-même partie d'une minorité; je suis un _.

J'ai grandi dans une petite ville, je comprends donc le besoin de se sentir inclus.

J'ai enseigné l'anglais en Chine pendant deux ans, je comprends donc le sentiment de se sentir exclu.

Ces réponses procèdent de la norme non marquée de la blancheur car elles présument que le simple fait de côtoyer des personnes de couleur, d'avoir de l'affection pour d'autres races, de faire l'expérience de la marginalisation dans un autre axe de différence, ou toute autre expérience de différence, peut entraîner des interventions constructives contre l'oppression. Elles servent également à nous exempter de toute complicité dans les systèmes d'oppression ou de la nécessité d'un engagement vital.

La race d'un candidat joue un rôle important dans la manière dont il doit s'engager avec complexité et nuance dans le problème social sans doute le plus complexe et le plus

nuancé de notre époque : les relations raciales. Alors que l'on attend des candidats de couleur qu'ils soient capables de s'exprimer sur ce sujet, les candidats Blancs (et les hommes Blancs en particulier) ont non seulement le droit d'être ignorants mais peuvent ouvertement le dire et être considérés par un comité non critique comme honnêtes, voire charmants, mais certainement pas non qualifiés (Gutierrez y Muhs et al., 2012). Dans un exemple classique d'absence de responsabilité institutionnelle en matière de diversité du corps professoral, une chronique du *Chronicle of Higher Education* explique comment répondre à la question de la diversité sans admettre qu'il existe des conditions qui font qu'un candidat pourrait ne pas être qualifié pour fournir une réponse (Utz, 2017). Offrir des conseils présumant que n'importe qui peut « donner la bonne réponse » à la question sur la diversité en ayant, pour se préparer un peu, lu une chronique offrant des conseils renforce le manque de responsabilité institutionnelle en matière de diversité. Cela libère aussi le comité d'embauche de la responsabilité envers l'engagement professé de l'établissement envers la diversité; il n'a pas besoin de voir l'incapacité d'un candidat de s'exprimer avec nuance et complexité sur cette question comme un motif de disqualification, ni à supporter le malaise d'avoir à soutenir la décision de disqualifier un candidat sur la base de cette incapacité. D'après notre expérience, la réponse d'un candidat à une question sur la diversité n'a jamais été le facteur déterminant de la décision. De cette façon, ces questions servent tout simplement de couverture pour le comité et l'établissement car elles sont rarement prises au sérieux. (L'un d'entre nous a assisté à une entrevue au cours de laquelle une question sur la diversité a été posée et deux des membres masculins Blancs du comité ont choisi ce moment pour se lever et remplir leur tasse de café, tandis qu'un troisième ouvrait son ordinateur portable pour consulter son courrier électronique).

- Solutions de rechange constructives

Alors que nos annonces et nos déclarations publiques (comme les énoncés de mission/vision) peuvent indiquer aux candidats que nos établissements sont forts conscients, ils mettent rarement cette conscience en action. L'entrevue est l'occasion de le faire. Bien que la plupart des membres de la table d'embauche soient Blancs, si nous avons une solide conscience, nous sommes mieux équipés pour créer un environnement accueillant et positif pour les candidats sous-représentés. Si nous n'avons pas cette conscience, nous avons moins de chances de recruter (ou de retenir) ces candidats. Alors, dans quelle situation sommes-nous? Si nous déclarons vouloir des candidats ayant de l'expérience dans des écoles urbaines, le comité doit savoir comment l'évaluer. Là encore, nous devons être prêts à prendre des responsabilités. Cela signifie que si un membre du comité n'est pas capable de déterminer si les réponses aux questions sur la diversité sont fortes ou faibles, alors ce membre n'est tout simplement pas qualifié pour faire partie d'un comité d'embauche dans un établissement qui professe la diversité comme une valeur et une mission fondamentales.

Pour mieux répondre à cette dynamique, envisagez des stratégies comme celles qui

suivent :

- i. *Intégrez clairement la diversité dans chaque question.* En retour, surveillez attentivement la complexité et la nuance, la réflexion critique, l'humilité et la conscience de soi. Posez des questions de suivi et ayez des attentes élevées. Ce faisant, vous faites comprendre dès le départ que les problèmes sont pris au sérieux et que le corps professoral devra respecter ces valeurs. Voici quelques questions possibles :
 - Quelles techniques utilisez-vous pour enseigner en respectant la culture?
 - Pouvez-vous retracer l'histoire et les principales politiques de votre domaine?
 - Comment ont-ils répondu aux appels à s'éloigner des « grands hommes Blancs » et à se tourner vers une recherche plus inclusive et diversifiée?
 - On vous demande d'enseigner un cours général d'enseignement à l'élémentaire. Quels sont les cinq à dix auteurs que les étudiants doivent lire, et pourquoi? [Surveillez la diversité des auteurs dans la réponse de chaque candidat].
 - Comment recrutez-vous et soutenez-vous les étudiants des cycles supérieurs issus de la diversité raciale? Quel succès avez-vous rencontré? Des défis?
 - Quels sont les modèles de rôle dans votre domaine pour les étudiants non traditionnels (p. ex., les étudiantes, les étudiants LGBTQ+, les étudiants autochtones, les étudiants de couleur et les étudiants handicapés)?
 - De plus en plus d'étudiants demandent aux professeurs de rendre des comptes sur les questions de race et d'équité. Comment avez-vous répondu? Quel enrichissement voyez-vous pour vous-même?
 - Un groupe d'étudiants vient vous voir et vous dit qu'il y a une inégalité raciale dans la dynamique de la classe. Comment pourriez-vous répondre à ses préoccupations?
- ii. *Considérez les parties moins formelles de la journée comme des occasions supplémentaires de communiquer votre connaissance de la diversité.* Par exemple, avez-vous posé des questions sur les restrictions alimentaires? Votre entretien se déroule-t-il pendant une période religieuse importante (p. ex., Ramadan, Yom Kippour)? Y a-t-il eu une reconnaissance des territoires autochtones non cédés pour commencer la journée et les protocoles locaux ont-ils pris en compte? Quelle attention a été accordée à l'accessibilité dans un espace potentiellement bruyant (comme un pub ou une grande cafétéria) pour les candidats malentendants ou à mobilité réduite?
- iii. *Songez aux étudiants que vous mettez en face de quels candidats.* Étant donné que nous sommes dans le domaine de l'éducation multiculturelle, nous sommes constamment mis en présence, lors des entrevues, de groupes d'étudiants de couleur et d'autres groupes d'activistes sur le campus. Ces mêmes groupes d'étudiants sont-ils invités à rencontrer les candidats à tous les postes? Si ce n'est pas le cas, pourquoi? Par exemple, envisagez d'inviter le candidat à la formation à l'enseignement primaire à rencontrer des étudiants militants sur votre campus; le candidat serait obligé de montrer qu'il comprend l'impact historique de son domaine sur les peuples

marginalisés et les effets de cette histoire sur les enfants dans les écoles aujourd'hui.

- iv. *Mettez en question votre réponse aux affects.* Les affects (langage corporel, expression faciale, ton) qui sont traditionnellement considérés comme neutres ou amicaux sont en fait des normes culturelles blanches. Elles déterminent à la fois la façon dont un comité à prédominance blanche sera vu et la façon dont il verra les candidats. Étant donné que l'affect des candidats Blancs correspondra plus facilement aux attentes d'un comité à prédominance blanche, ce candidat semblera mieux convenir qu'un candidat de couleur qui pourrait présenter un affect différent. Renseignez-vous sur le pouvoir des préjugés implicites et sur les moyens de les atténuer. Demandez-vous si votre réaction au comportement d'un candidat est basée sur des observations descriptives (« Il ne sourit pas ») ou sur des évaluations (« Il n'a pas l'esprit d'équipe »). Par exemple, un homme Blanc qui ne sourit pas peut être perçu comme une figure d'autorité compétente, tandis qu'une femme de couleur qui ne sourit pas peut être perçue comme colérique et avec laquelle il est difficile de travailler. Concevez des stratégies pour que les membres du comité restent attentifs à la réalité des préjugés implicites.

Étape 5 : Décision

Je pense qu'elle est bien, et si nous avions un poste axé sur les écoles urbaines, alors elle pourrait être la bonne personne...

Essayez cette expérience de pensée : un comité de recrutement composé majoritairement de Blancs et présidé par un Blanc embauche un Blanc. L'embauche suivante est celle d'un Blanc. L'embauche suivante est celle d'un Blanc. L'embauche suivante est celle d'un Blanc. Cela peut durer des années, et les personnes susceptibles de tirer la sonnette d'alarme ne sont probablement que les professeurs de couleur ou d'autres personnes qui travaillent dans un cadre de justice sociale critique. En fait, l'un d'entre nous a enseigné dans un département qui n'a pas embauché une seule personne de couleur pendant dix-sept ans. Imaginez maintenant qu'une personne Noire préside le comité et que deux membres ou plus sont Noirs. Le comité engage une personne Noire. La plupart des Blancs tireraient peut-être la sonnette d'alarme sur-le-champ, mais le feraient certainement si les deuxième, troisième et quatrième personnes embauchées étaient également Noires. Mais lorsqu'on tire la sonnette d'alarme sur la tendance constante à embaucher des Blancs, des justifications apparaissent souvent, notamment :

- i. Il n'y a tout simplement pas beaucoup de personnes de couleur qualifiées dans ce domaine. Les personnes de couleur qui excellent ne choisissent généralement pas de se lancer dans l'éducation parce que le salaire et le statut sont faibles.
- ii. Nous avons fait tout ce que nous pouvions pour recruter des candidats de couleur, mais ils ne postulent tout simplement pas. Nous ne pouvons pas créer des gens qui ne sont pas là.

- iii. Nous avons besoin de quelqu'un qui puisse être opérationnel dès le départ.
- iv. Vous voulez dire que nous ne devrions pas avoir nos emplois?

Lorsqu'un comité est prêt à se réunir pour voter et recommander un candidat pour un poste, deux discours dominants ont tendance à émerger : l'adéquation et le mérite. Comme l'affirme Ian Haney Lopez (2015), l'adéquation est le « sifflet à chien » du comité d'embauche, ou la façon dont les comités signalent la race sans la nommer explicitement. Dans cette perspective, l'« adéquation du candidat » signifie en fait sa capacité à maintenir le confort racial des Blancs et sa probabilité de ne pas perturber la blancheur (ou le statu quo). Le discours du mérite va de pair avec l'adéquation. Ces discours et les hypothèses sur lesquelles ils reposent doivent être continuellement mis en question.

- Solutions de rechange constructives

Si, en tant qu'établissements universitaires, nous voulons vraiment corriger le déséquilibre existant en matière de diversité sur les campus, nous devons développer notre endurance et nos compétences pour parler d'identité à chaque décision d'embauche. Pour ce faire, employez les stratégies suivantes :

- i. *Évitez les discours codés, tels que « ajouter de la diversité ».* Ces discours fétichisent les corps non-Blancs et les réduisent à l'état de chose. Lorsque les comités d'embauche envisagent de recruter un candidat de couleur, on dit presque toujours que ce candidat « ajouterait » de la diversité au corps professoral, alors que lorsqu'un Blanc est en tête de liste, on ne dit pas qu'il n'ajouterait pas de diversité. Examinez ouvertement la façon dont chaque candidat contribuera ou non à vos objectifs d'équité.
- ii. *Tenez compte de la réalité des préjugés implicites.* Si, en tant que comité d'embauche, vous êtes tous (ou principalement) Blancs et êtes enthousiasmés par un candidat Blanc, demandez-vous s'il n'y a pas quelque chose sur lequel il faudrait se pencher. Réexaminez les arguments en faveur du candidat Blanc et demandez-vous s'ils sont fondés sur des qualifications descriptives (« intègre des perspectives multiples dans ses recherches, comme en témoigne ... », « fait preuve d'un engagement en faveur de l'équité, comme en témoigne ... »), « démontre un engagement envers l'équité comme en témoigne ... ») plutôt que sur des qualifications évaluatives (amical, détendu, grand sens de l'humour, style intéressant, s'intègre, les étudiants l'aiment).
- iii. *Réexaminez les énoncés de mission et de vision de l'établissement.* En tant que comité, vous devez vous demander si vos pratiques et vos résultats concordent avec les valeurs professées par l'établissement. Si ce n'est pas le cas, reconnaissez honnêtement la réticence du département à respecter ces valeurs et supprimez toute déclaration erronée dans les documents de marketing et autres matériels de promotion de votre faculté.
- iv. *Reconnaissez et abordez la dynamique du pouvoir au sein des comités.* Les jeunes

professeurs sont plus vulnérables lorsqu'ils siègent à des comités. En même temps, ils peuvent aussi être plus au fait de la recherche sur la diversité si c'est leur domaine ou s'ils ont pris soin de tenir compte de la subjectivité dans leurs recherches. Pourtant, il est fréquent qu'ils ne contestent pas les idées de leurs collègues titulaires ou plus anciens car ils craignent que cela ne freine l'avancement de leur carrière. Indiquez ouvertement vos positions et planifiez la manière dont vous allez gérer les différences de pouvoir. Par exemple, le président peut déclarer clairement que toutes les perspectives sont nécessaires pour une recherche réussie et dire qu'il s'attend à ce qu'il n'y ait pas de représailles en cas de désaccord. Il doit également veiller à faciliter les discussions de manière équitable, p. ex., demander un tour de table pour s'assurer que toutes les voix sont entendues, ne pas permettre aux membres les plus puissants de fixer l'ordre du jour en prenant la parole en premier et le plus souvent, et solliciter les membres plus silencieux dans et à l'extérieur des réunions.

« Oui, mais ... » : les cas communs de résistance

Nos solutions de rechange constructives seront difficiles à mettre en œuvre, mais nous devons être honnêtes et nous demander si nous voulons vraiment ouvrir les portes à une plus grande diversité du corps professoral. Si nous sommes vraiment déterminés, et cette détermination dépasse la simple commercialisation des corps des étudiants racisés pour dire que nos campus sont diversifiés, nous devons être prêts à tout faire différemment, parce que tout dans l'établissement a été conçu pour conserver l'ordre existant. Ainsi, chaque étape du processus d'embauche est une occasion d'interrompre la pérennité de l'inégalité raciale.

Voici les objections courantes et notre réponse dans l'optique de l'équité raciale.

Ne va-t-on pas diminuer la qualité du profil de recherche de notre établissement en faisant passer la diversité avant l'expertise?

La connaissance de la diversité et l'expertise dans une matière ne sont pas mutuellement exclusives, et nous devons remettre en question le préjugé implicite qui les positionne continuellement comme telles. En outre, nous devons nous interroger sur nos mesures de la qualité. Si nous continuons de fonder la qualité uniquement sur des facteurs tels que les publications, alors, en raison des soutiens institutionnels et culturels qui existent pour les travaux courants, les chercheurs Blancs, masculins, de classe moyenne et autrement privilégiés auront l'équivalent du « vent dans le dos » (Kimmel, 2002) et continueront d'exceller selon ces mesures, et les recherches qui ne font pas avancer la cause de la justice raciale continueront d'être bien classées. Pourrions-nous plutôt considérer que les recherches qui ne font pas avancer la cause de la justice raciale sont, en fait, des recherches de moindre qualité?

Vous plaidez pour la diversité parce que c'est votre domaine d'études. Pourquoi ne pas faire

de l'enseignement des mathématiques un sujet obligatoire pour tous les candidats qui doivent démontrer leur expertise dans ce domaine?

Soyons clairs. Nous ne préconisons pas de faire passer la diversité avant l'expertise dans une matière. Nous voulons faire comprendre que l'on ne peut pas être considéré comme expert dans une matière si l'on ne peut pas situer son domaine dans un contexte sociopolitique. Par exemple, si un candidat à l'enseignement des STIM n'est pas capable d'expliquer comment cet enseignement peut répondre aux besoins d'un groupe diversifié d'étudiants, d'admettre que ce n'est pas le cas jusqu'à présent et d'analyser les raisons de cette situation et la manière d'y remédier, ce candidat n'est pas qualifié pour enseigner les STIM. Étant donné surtout que les écoles deviennent de plus en plus séparées et inégales, nous devons considérer que cette capacité fait partie intégrante de tous les postes et non pas qu'elle est facultative, souhaitée, mais pas vraiment pondérée.

Nous sommes tous en faveur de la diversité, mais le fait de privilégier les candidats de couleur par rapport aux candidats Blancs ne constitue-t-il pas un racisme inversé?

Le racisme diffère des préjugés raciaux. Même si tout le monde a des préjugés raciaux, le racisme est l'effet collectif de ces préjugés lorsqu'ils s'appuient sur l'histoire, l'autorité juridique et le contrôle institutionnel. Lorsque ces dimensions sont présentes, les préjugés raciaux se transforment en racisme, un système d'oppression raciale. Par définition, le racisme n'est pas fluide et ne peut pas être exercé par des personnes, peu importe leur position raciale; par conséquent, le racisme inverse n'existe pas (Sensoy & DiAngelo, 2017).

De plus, il existe une multitude de preuves empiriques que les personnes de couleur sont discriminées à l'embauche et ce, depuis des générations et encore maintenant (Cheung et al., 2016; Derous, Buijsrogge, Roulin, & Duyck, 2016; Hasford, 2016; Rivera, 2015). Les croyances non fondées selon lesquelles les objectifs de diversité exigent que les personnes de couleur non qualifiées soient embauchées plutôt que les Blancs sont insultantes car elles reposent sur l'hypothèse qu'une personne de couleur ne peut pas être la plus qualifiée.

Dans le cas de deux candidats aussi qualifiés l'un que l'autre, où l'un est une personne de couleur et l'autre est Blanc, et que le lieu de travail n'est pas diversifié sur le plan racial, considérez que la personne de couleur est en fait plus qualifiée parce qu'elle apporte au lieu de travail une perspective qui manque.

Ne sommes-nous pas en train d'exposer les nouvelles recrues à la prison si nous les introduisons dans un lieu de travail hostile?

Bien que cette déclaration dénote une certaine inquiétude, elle traduit en fait l'acceptation d'un lieu de travail hostile sur le plan racial. Si nous sommes suffisamment conscients de l'hostilité raciale pour faire cette déclaration, pourquoi la laisse-t-on perdurer? Pourquoi ne nous opposons pas à notre climat et ne faisons-nous pas tout notre possible pour le changer?

La blancheur inexprimée constitue un environnement de travail hostile pour les personnes de couleur, et les nouvelles recrues auront besoin de soutien. Il faudrait faire s'efforcer de changer le climat et en même temps soutenir les professeurs de couleur. Mais si ce besoin de soutien est souvent présenté comme une lacune chez les candidats de couleur, songez à toutes les ressources consacrées aux ateliers sur la diversité destinés au personnel Blanc. Pourquoi ne voyons-nous pas ce besoin de formation comme une lacune chez les employés Blancs? Pourquoi continuerions-nous d'embaucher des candidats qui auront besoin de suivre cette formation? Pourquoi sommes-nous prêts à attendre qu'ils la suivent, même si nous savons que ces formations ne sont qu'occasionnelles et rarement obligatoires? En fait, la plupart des professeurs ne suivront peut-être jamais cette formation ou n'y répondront pas de manière constructive s'ils la reçoivent. Pourquoi est-il acceptable que des professeurs ignorants causent du tort à leurs étudiants et collègues? Nous sommes en faveur de la formation continue; l'apprentissage de la justice raciale est permanent et notre apprentissage n'est jamais terminé. Néanmoins, nous ne recommandons pas d'embaucher des personnes qui n'ont pratiquement aucun intérêt ou aucune formation de base.

Il n'y a tout simplement pas de candidats qualifiés et diversifiés.

Le changement est difficile pour beaucoup, surtout lorsqu'il vise un système qui nous sert et nous privilégie. Nous avons tendance à trouver des excuses et à mettre des bâtons dans les roues pour demeurer inactifs plutôt que de prendre des risques, d'innover et de prendre la responsabilité des objectifs de diversité, quels que soient les défis qui se présentent. En outre, il existe des candidats non issus de la diversité qui se spécialisent dans le contenu de la diversité et peuvent apporter l'expertise critique dont nous avons tant besoin. Les étudiants ont demandé que des professeurs Blancs possédant les compétences nécessaires pour aborder la diversité avec complexité et nuance soient également engagés (et pas seulement une ouverture d'esprit bien intentionnée, que presque tous les professeurs possèdent). Lorsque nous considérons des candidats Blancs ayant ces compétences et ces perspectives, notre bassin s'élargit encore plus.

Ce sont de très bonnes suggestions et je vous remercie de les avoir soulevées, mais la description de poste a été approuvée par la haute administration et ne peut pas être modifiée. De plus, si nous lui demandons de la modifier, nous risquons de perdre complètement le poste.

La direction fait souvent valoir que de nombreux éléments d'une recherche ont déjà été approuvés et ne peuvent donc pas être modifiés. Si cela peut sembler raisonnable, songez à ce qui est réellement dit : « Nous avons établi ces pratiques sans tenir compte de l'équité. Maintenant que nous avons commencé à professer la valeur de l'équité, nous ne pouvons pas les changer ». Bien sûr, ce n'est pas vrai; les établissements peuvent changer leurs politiques et le font tout le temps. Mais nous devons en avoir la volonté. Des siècles de politiques d'exclusion ne changeront pas sans la détermination et le courage de lutter contre la résistance. Si nous ne pouvons pas illustrer cette détermination dans nos actions et leurs résultats, nous devrions en toute conscience cesser de prétendre que nous

sommes des communautés de campus qui prônent la diversité, le respect et l'inclusion.

Conclusion

« Montrer la valeur des chercheurs autochtones et racialisés dans le milieu universitaire ... signifie perturber les façons de faire établies et remettre en question les notions normatives de sélection, de nomination et de promotion. »

- Frances Henry et al., *The Equity Myth*

Les établissements traditionnellement Blancs ont le défaut de faire perdurer l'inégalité raciale. De cette prémisse découle la compréhension que nous ne pouvons pas nous reposer sur nos bonnes intentions ou nos images de nous-mêmes et espérer que nos résultats changent. Comme le rappellent Frances Henry et ses collègues (2017), « Pour de nombreux professeurs racialisés et autochtones, dont le nombre n'a que peu augmenté au cours des trois dernières décennies, les politiques et les initiatives en faveur de la diversité ne sont qu'un leurre pour détourner les critiques d'un système qui ne fait pas grand-chose pour changer lui-même » (p. 8). Plutôt que de nous décharger de la responsabilité de l'absence de changement, nous devons considérer l'inévitabilité de notre complicité. Notre tâche consiste donc à déterminer comment notre complicité se manifeste, plutôt qu'à établir notre soi-disant ouverture ou neutralité.

Il est très difficile de s'opposer à la tradition et aux pratiques normatives qui ont été institutionnalisées et qui fonctionnent pour exclure le corps professoral diversifié à chaque étape. Nous nous heurtons à des différences historiques et actuelles en matière de pouvoir, de privilèges et d'accès qui se manifestent concrètement (même si leur existence est niée). Pour interrompre ces processus, nous devons reconsidérer une multitude de pratiques de sens commun. Dans cette optique, nous proposons de petites mesures qui peuvent être prises à chaque étape du processus d'embauche universitaire. Mais il faut d'abord en avoir la volonté. Nous demandons à nos collègues Blancs de réfléchir à la manière dont le manque de connaissances, l'apathie, le fait de se considérer comme « le chœur » sans avoir besoin de faire un effort particulier, et tout ressentiment envers ce travail contribuent à maintenir l'inégalité raciale. Idéalement, nous comprenons la lutte permanente pour changer les modèles et pratiques profondément ancrés. Mais si nous n'avons pas les connaissances et les compétences qui s'acquièrent au prix de fermes intentions et non pas simplement de bonnes intentions, et ne travaillons pas activement pour les acquérir, nous ne devons pas dire que nous (ou nos programmes) « valorisons la diversité » ou « encourageons des candidats diversifiés ». Affirmer que les HWCU valorisent la diversité et recherchent un corps professoral diversifié sans apporter de changements fondamentaux à nos processus n'a aucun sens, mais n'est pas bénin.

Bibliographie

- Academic Women's Association [AWA]. (2016a). *The diversity gap in representation*. Alberta, Canada : Auteur. Consulté à <https://uofaawa.wordpress.com/awa-diversity-gap-campaign/the-diversity-gap-in-representation/>
- Academic Women's Association [AWA]. (2016b). *The diversity gap in university leadership*. Alberta, Canada : Auteur. Consulté à <https://uofaawa.wordpress.com/awa-diversity-gap-campaign/the-diversity-gap-in-university-leadership/>
- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Raleigh, NC: Duke University Press. DOI : 10.1215/9780822395324
- Association canadienne des professeurs et professeurs d'université [ACPPU]. (2010). The changing academy? A portrait of Canada's university teachers. *NEducation Review*, 21(1). Consulté à <http://www.caut.ca/docs/education-review/the-changing-academy-a-portrait-of-canada-s-university-teachers-%28jan-2010%29.pdf?sfvrsn=14>
- Banks, J. (1993). The canon debate, knowledge construction, and multicultural education. *Educational Researcher*, 22(5), 4-14. DOI : 10.3102/0013189X022005004
- Barker, A.J. (2009). The contemporary reality of Canadian imperialism: Settler colonialism and the hybrid colonial state. *American Indian Quarterly*, 33(3), 325-351. DOI : 10.1353/aiq.0.0054
- Battiste, M., Bell, L., & Findlay, L. M. (2002). Decolonizing education in Canadian universities: An interdisciplinary, international, indigenous research project. *Canadian Journal of Native Education*, 26(2), 82.
- Beard, K. V., & Julion, W. A. (2016). Does race still matter in nursing? The narratives of African-American nursing faculty members. *Nursing Outlook*, 64(6), 583-596. DOI : 10.1016/j.outlook.2016.06.005
- Bonilla-Silva, E. (2012). The invisible weight of Whiteness: The racial grammar of everyday life in contemporary America. *Ethnic and Racial Studies*, 35(2), 173-194. DOI : 10.1080/01419870.2011.613997
- Bonilla-Silva, E. (12 novembre 2015). The White racial innocence game. *Racism Review: Scholarship and Activism Towards Racial Justice* [blog]. Consulté à <http://www.racismreview.com/blog/2015/11/12/white-racial-innocence-game/>
- Brayboy, B. M. J. (2003). The implementation of diversity in predominantly White colleges and universities. *Journal of Black Studies*, 34(1), 72-86. DOI : 10.1177/0021934703253679
- Carvalho, J.J.D., & Florez-Florez, J. (2014). The meeting of knowledges: A project for the decolonization of universities in Latin America. *Postcolonial Studies*, 17(2), 122-139. DOI : 10.1080/13688790.2014.966411
- Chessman, H., & Wayt, L. (23 janvier 2016). What are students demanding? *Higher Education Today*. Consulté à <http://www.higheredtoday.org/2016/01/13/what-are-students-demanding/>
- Cheung, H. K., King, E., Lindsey, A., Membere, A., Markell, H. M., & Kilcullen, M. (2016). Understanding and reducing workplace discrimination. In M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, and A. R. Wheeler (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 101-152). Bingley, UK: Emerald Group. DOI : 10.1108/S0742-730120160000034010
- Darling-Hammond, L. (éd.). (2014). *Next generation assessment: Moving beyond the bubble test to support 21st century learning*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Darling-Hammond, L., Ancess, J., & Falk, B. (1995). *Authentic assessment in action: Studies of schools and students at work*. New York: Teachers College Press.
- Deo, M. (2015). Better tenure battle: Fighting bias in teaching evaluations. *Columbia Journal of Gender and Law*, 31(1), 7-43.
- Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N. & Duyck, W. (2016). Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias. *Human Resource Management Review*, 26(2), 90-111. DOI : 10.1016/j.hrmr.2015.09.006
- DiAngelo, R. (2011). White fragility. *International Journal of Critical Pedagogy*, 3(3): 54-70.
- Dion, S. D. (2007). Disrupting molded images: Identities, responsibilities and relationships-teachers and indigenous subject material. *Teaching Education*, 18(4), 329-342. DOI : 10.1080/10476210701687625
- Dion, S. D. (2009). *Braiding histories: Learning from Aboriginal peoples' experiences and perspectives*. Vancouver : University of British Columbia Press.
- DuBois, W. E. B. (1903). *The souls of Black folk*. Chicago: A. C. McClure.
- Frankenberg, R. (éd.). (1997). *Displacing Whiteness: Essays in social and cultural criticism*. Durham, NC : Duke University Press. DOI : 10.1215/9780822382270
- Gasman, M. (20 septembre 2016). The five things no one will tell you about why colleges don't hire more faculty of color: It's time for higher ed to change its ways. *The Hechinger Report*. Consulté à <http://hechingerreport.org/five-things-no-one-will-tell-colleges-dont-hire-faculty-color/>
- Grosfoguel, R., Hernandez, R., & Velasques, E. R. (Eds.). (2016). *Decolonizing the Westernized university: Interventions in philosophy of education from within and without*. New York : Lexington Books.
- Gutierrez y Muhs, G., Nieman, Y F., Gonzalez, C. G., & Harris, A. P. (2012). *Presumed incompetent: The intersections of*

- race and class for women in academia*. Boulder : University Press of Colorado.
- Hasford, J. (2016). Dominant cultural narratives, racism, and resistance in the workplace: A study of the experiences of young Black Canadians. *American Journal of Community Psychology*, 57(12), 158-170. DOI : 10.1002/ajcp.12024
- Henry, A. (2015). "We especially welcome applications from members of visible minority groups": Reflections on race, gender and life at three universities. *Race Ethnicity and Education*, 18(5), 589-610. DOI : 10.1080/13613324.2015.1023787
- Henry, F., Dua, E., James, C. E., Kobayashi, A., Li, P., Ramos, R., & Smith, M. S. (2017). *The equity myth: Racialization and indigeneity at Canadian universities*. Vancouver : University of British Columbia Press.
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. L. (2013). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of Management*, 42(6), 1588-1613. DOI : 10.1177/0149206313506466
- Jost, J. T., Rudman, L. A., Blair, I. V., Carney, D. R., Dasgupta, N., Glaser, J., & Hardin, C. D. (2009). The existence of implicit bias is beyond reasonable doubt: A refutation of ideological and methodological objections and executive summary of ten studies that no manager should ignore. *Research in Organizational Behavior*, 29, 39-69. DOI : 10.1016/j.riob.2009.10.001
- Kayes, P. E. (2006). New paradigms for diversifying faculty and staff in higher education: Uncovering cultural biases in the search and hiring process. *Multicultural Education*, 14(2), 65-69.
- Kimmel, M. (novembre-décembre 2002). Toward a pedagogy of the oppressor: This breeze at my back. *Tikkun Magazine*. Consulté à <http://www.fjaz.com/kimmel.html>
- Kohn, A. (2000). *The case against standardized testing: Raising the scores, ruining the schools*. Portsmouth, NH : Heinemann.
- Ladson-Billings, G. (1996). Silence as weapons: Challenges of a Black professor teaching White students. *Theory into Practice*, 35(2), 79-85. DOI : 10.1080/00405849609543706
- Lopez, I. H. (2015). *Dog whistle politics: How coded racial appeals have reinvented racism and wrecked the middle class*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Matthews, P. A. (Ed.). (2016). *Written/Unwritten: Diversity and the hidden truths of tenure*. Chapel Hill : University of North Carolina Press.
- Mignolo, W. (2002). The geopolitics of knowledge and the colonial difference. *South Atlantic Quarterly*, 101(1), 57-96. DOI : 10.1215/00382876-101-1-57
- Nast, H. J. (1999). "Sex," "race," and multiculturalism: Critical consumption and the politics of course evaluations. *Journal of Geography in Higher Education*, 23(1), 102-115. DOI : 10.1080/03098269985650
- National Center for Education Statistics [NCES]. (2015). Characteristics of postsecondary faculty. In *The Condition of Education 2015* (pp. 222-225). Washington, DC : Department of Education. Consulté à <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED565888.pdf>
- Ng, R. (1993). "A woman out of control": Deconstructing sexism and racism in the university. *Canadian journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 18(3), 189-205. DOI : 10.2307/1495382
- Oakes, J. (2005). *Keeping track: How schools structure inequality* (2^e éd.). New Haven, CT : Yale University Press.
- Perlmutter, D. D. (13 juin 2017). Administration 101: The first-round interview. *The Chronicle of Higher Education*. Consulté à <http://www.chronicle.com/article/Administration-101-The/240318>
- Razack, S. (éd.). (2002). *Race, space, and the law: Unmapping a White settler society*. Toronto : Between the Lines.
- Rivera, L. A. (2015). *Pedigree: How elite students get elite jobs*. Princeton, NJ: Princeton University Press. DOI : 10.1515/9781400865895
- Roediger, D. (2007). *The wages of Whiteness: Race and the making of the American working class*. Brooklyn, NY : Verso.
- Schick, C. (2000). Keeping the ivory tower White: Discourses of racial domination. *Canadian Journal of Law and Society*, 15(2), 70-90. DOI : 10.1017/S0829320100006372
- Sensoy, O., & DiAngelo, R. (2009). Developing social justice literacy: An open letter to our faculty colleagues. *Phi Delta Kappan*, 90(5), 345-352. DOI : 10.1177/003172170909000508
- Sensoy, O., & DiAngelo, R. (2017). *Is everyone really equal? An introduction to key concepts in social justice education* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- Sensoy, O., & DiAngelo, R. (2014). Respect differences? Challenging the common guide- lines in social justice education. *Democracy & Education*, 22(2). Consulté à <http://democracyeducationjournal.org/home/vol22/iss2/>
- Smith, D. G., Turner, C. S., Osei-Kofi, N., & Richards, S. (2004). Interrupting the usual: Successful strategies for hiring diverse faculty. *Journal of Higher Education*, 75(2), 133-160. DOI : 10.1080/00221546.2004.11778900
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions in everyday life: Race, gender, and sexual orientation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Utz, R. (2017, January 18). The diversity question and the administrative job interview. *The Chronicle of Higher Education*. Consulté à <http://www.chronicle.com/article/The-Diversity-Question-the/238914>
- Vick, J. M., & Furlong, J. S. (1^{er} février 2012). What to expect in a second-round interview. *The Chronicle of Higher Education*. Consulté à <http://www.chronicle.com/article/What-to-Expect-in-a/130491>
- Ware, L. (2000). People of color in the academy: Patterns of discrimination in faculty hiring and retention. *British Columbia Third World Law Journal*, 20(1), 55-76.

We The Protesters. (2015). *The demands*. Consulté à <http://www.thedemands.org/>

Wolfe, P. (2006). Settler colonialism and the elimination of the native. *Journal of Genocide &search*, 8(4), 387-409. DOI : 10.1080/14623520601056240

Notes sur les collaborateurs

LIAM AIELLO est candidat au doctorat en enseignement à la Stanford Graduate School of Education, où il étudie les liens entre la pédagogie dialogique et l'alphabétisation critique, en particulier chez les lecteurs adolescents lors de discussions en petits groupes. Sa thèse documente un partenariat pluriannuel avec des enseignants dans des écoles intermédiaires qui s'interrogent sur le travail critique de leurs élèves sur les textes. Son travail s'inspire de son expérience en tant qu'enseignant en cinquième année, ainsi que de son enfance dans une famille d'éducateurs professionnels.

MAREN AUKERMAN est professeure adjointe à la Werklund School of Education de l'University of Calgary et ancienne enseignante bilingue. Elle a reçu une bourse de recherche postdoctorale Spencer de la National Academy of Education, qui a aidé à financer cette étude, et elle a également reçu le prix Albert J. Harris 2009 pour son article dans *Research in the Teaching of English* intitulé « When Reading It Wrong Is Getting It Right : Shared Evaluation Pedagogy Among Struggling Fifth Grade Readers ». Ses recherches portent sur la manière dont les élèves trouvent le sens d'un texte dans le cadre d'une conversation avec d'autres personnes et sur la façon dont les enseignants peuvent animer une conversation qui laisse vraiment la place à la voix des élèves.

JESSICA BLUM-DESTEFANO est professeure auxiliaire au Bank Street College of Education, coanimatrice au Leadership Institute for School Change et cofondatrice à la Summer Principals Academy du Teachers College de l'University of Columbia. Elle est coauteure de *Leading Change Together* (avec Eleanor Drago-Severson, ASCD, 2018), *Tell Me So I Can Hear You* (avec Eleanor Drago-Severson, Harvard Education Press, 2016), et *Learning/or Leadership* (avec Eleanor Drago-Severson & Anila Asghar, Corwin/Sage, 2013).

LORIEN CHAMBERS SCHULDT est professeure adjointe au département de formation des enseignants du Fort Lewis College, où elle étudie l'alphabétisation au niveau élémentaire et l'apprentissage des enseignants en matière d'enseignement de la lecture et de l'écriture. Ancienne enseignante au début du primaire, elle concentre son travail sur les interactions entre l'enseignant et les élèves pendant l'enseignement de la lecture et de l'écriture et sur la façon dont ces interactions peuvent aider les élèves à s'engager dans une lecture et une écriture authentiques. Ses travaux récents avec Maren Aukerman ont été publiés dans *Reading Research Quarterly*, *Language Arts*, et *Journal of Literacy Research*. Elle a reçu en 2013 une bourse de recherche pour thèse Spencer de la National Academy of Education.

ROBIN DIANGELO était professeure agrégée en éducation. Son travail est centré sur les études de la blancheur et l'analyse du discours. Elle a beaucoup écrit sur l'identité raciale blanche et ses articles ont été publiés dans des revues telles que *Race, Ethnicity and Education*, *International Journal of Critical Pedagogy*, et *Equity & Excellence in Education*. Elle est l'auteure de *What Does It Mean to Be White? Developing White Racial Literacy* (Peter Lang, 2016) et *White Fragility* (Beacon Press, 2018). Mme DiAngelo fournit de la

formation en justice raciale à un large éventail d'organismes publics et privés. Ensemble, Robin DiAngelo et Ozlem Sensoy ont coécrit l'ouvrage primé *Is Everyone Really Equal? An Introduction to Key Concepts in Social Justice Education* (Teachers College Press, 2017).

RAYGINE DIAQUOI est professeure adjointe en sciences sociomédicales et directrice du bureau de la diversité, de la culture et de l'inclusion à la Mailman School of Public Health de la Columbia University. Ses recherches portent sur les expériences éducatives uniques des étudiants minoritaires, en particulier afro-américains, et sur les stratégies utilisées par les familles Noires pour préparer les enfants à la discrimination raciale. Ses travaux ont été publiés par H. Adam et R. Gatzambide-Fernandez, éd., *Educating Elites: Class Privilege and Educational Advantage* (Rowman & Littlefield, 2010); B. Sams, J. Job, C. Jupp (éd.), *Excursions and Recursions Through Power, Privilege, and Praxis* (Information Age, 2012); et par K. J. Fasching-Varner, A. D. Dixon, R. Reynolds, et K. Albert (éd.), *Trayvon Martin, Race, and American Justice : Writing Wrong* (Rotterdam : Sense, 2015). Elle a également été invitée à des émissions d'Al Jazeera America. Avant de se joindre à la Columbia University, Mme DiAquoi était experte-conseil en équité dans l'éducation, et offrait de la formation et du soutien à des communautés et organismes pour améliorer les expériences scolaires des populations marginalisées. Elle est Public Voices Fellow au sein du OpEd Project.

ELEANOR DRAGO-SEVERSON est professeure dans les programmes de leadership en éducation, et d'apprentissage et de leadership des adultes au Teachers College de la Columbia University, où elle est également directrice du programme de doctorat en leadership en éducation et directrice de la faculté et coanimatrice du Leadership Institute for School Change. Psychologue du développement et monitrice agréé en développement au niveau international, elle enseigne, fait des recherches et offre de l'expertise-conseil à des écoles, des districts, des responsables de l'éducation, des moniteurs pédagogiques et des enseignants sur le développement du leadership au niveau national et international. Mme Drago-Severson est l'auteure de *Helping Teachers Learn* (Corwin/Sage, 2004), *Leading Adult Learning* (Corwin/Sage, 2009), *Becoming Adult Learners* (Teachers College Press, 2004) et *Helping Educators Grow* (Harvard Education Press, 2012), et coauteure de *Learning for Leadership* (avec Jessica Blum-DeStefano et Anila Asghar, Corwin/Sage, 2013), *Learning Designs* (avec Patricia Roy et Valerie von Frank, Corwin/Sage, 2015), *Tell Me So I Can Hear You* (avec Jessica Blum-DeStefano, Harvard Education Press, 2016), et *Leading Change Together* (avec Jessica Blum-DeStefano, ASCD, 2018). Elle a reçu le prix Morningstar pour l'excellence en enseignement à la Graduate School of Education de Harvard.

HARPER BENJAMIN KEENAN (<https://orcid.org/0000-0002-1355-3451>) est candidat au doctorat en programmes d'études et formation des enseignants à la Stanford Graduate School of Education. Il étudie la manière dont on enseigne aux jeunes enfants les mondes sociaux passés et présents, et sa thèse explore l'enseignement de l'histoire coloniale dans les écoles primaires. Avant d'entreprendre ses études de doctorat, M. Keenan a enseigné en maternelle, en première et en quatrième année à Brooklyn, New York.

PAOLO C. MARTIN est candidat au doctorat à la Stanford Graduate School of Education et récent diplômé du programme de maîtrise en santé communautaire et en recherche sur la prévention de la Stanford School of Medicine. Son travail consiste à observer le bien-être des enfants en classe au moyen d'un éventail de pédagogies, en mettant l'accent sur l'enseignement organisé de manière dialogique. Avant ses études à Stanford, M. Martin a été scientifique de laboratoire puis spécialiste de la lecture dans le centre-sud de Los Angeles. Il a ensuite été formateur d'enseignants et concepteur de programmes d'études dans la région de la baie de San Francisco.

OZLEM SENSOY est professeure associée à la faculté d'éducation, professeure associée au Department of Gender, Sexuality and Women's Studies et professeure affiliée au Centre for the Comparative Study of Muslim Societies and Cultures à la Simon Fraser University. Elle enseigne et mène des recherches sur la justice sociale en éducation, l'éducation critique aux médias et les études culturelles en éducation. Ses études ont été publiées dans des revues telles que *Gender and Education*, *Discourse : Studies in the Cultural Politics of Education*, et *Democracy & Education*. Elle est coéditrice (avec C. Stonebanks) de *Muslim Voices in School : Narratives of Identity and Pluralism* (Sense, 2009), et coéditrice (avec E. Marshall) de *Rethinking Popular Culture and Media* (Rethinking Schools, 2016). Robin DiAngelo et Ozlem Sensoy sont coauteure du livre primé *Is Everyone Really Equal? An Introduction to Key Concepts in Social Justice Education* (Teachers College Press, 2017).

Reproduit avec la permission du titulaire des droits d'auteur. Toute autre reproduction non autorisée est interdite.



MODULE 3

EXCLUSION SYSTÉMIQUE :
LES APPELS CULTURELS ET
LES « NON ADAPTÉS »

« Adéquation culturelle » égale « anti-diversité » : Éviter les décisions en matière de ressources humaines qui désavantagent les plus brillants

Keren Dali, rédactrice en chef

Mots clés : approprié à la culture, diversité démographique, embauche et promotion, préjugés inconscients, diversité fondé sur les valeurs

Type de publication : éditorial

Éditorial

Une histoire qui vaut la peine d'être racontée

Je viens de parler avec une bonne amie qui vient de passer son entrevue sur le campus dans une petite bibliothèque d'un collège d'arts libéraux. Avec une brillante formation dans l'une des meilleures écoles agréées par l'ALA, la connaissance de plusieurs langues, une expérience professionnelle internationale et un solide dossier de publications, elle pensait avoir toutes les chances d'obtenir ce poste. Cependant, la décision d'embauche a été négative; la réponse officielle a été la même que d'habitude : quelqu'un d'autre convenait mieux. Lorsqu'elle a consulté le site web de la bibliothèque quelque temps plus tard, elle a découvert que la personne embauchée était un homme plus jeune, avec une fraction de sa formation et de son expérience, qui, contrairement à elle, n'appartenait pas à une minorité visible ou religieuse et était originaire de la zone géographique en question. Nous ne saurons jamais avec certitude ce que ce manque d'adéquation signifiait exactement dans ce cas. Il ne semble pas qu'il s'agisse d'une inadéquation réelle avec les exigences du poste ou les valeurs déclarées de la bibliothèque. Il est beaucoup plus probable qu'il s'agissait de la proverbiale « adéquation culturelle », si difficile à détecter et à définir, mais qui sert souvent de béquille pour justifier des décisions d'embauche ou de non-embauche partiales, que le préjugé soit manifeste ou implicite/inconscient. Dans ce cas, l'adéquation pourrait avoir fait implicitement référence à des caractéristiques de diversité dites de surface (p. ex., l'origine ethnique, la religion, le sexe, le pays d'origine) ou à des caractéristiques de diversité profondes (p. ex., une vision du monde et des opinions qui ne correspondent pas à ce qui est attendu et au courant dominant; des traits de personnalité; un vécu différent de celui qui se trouve dans un état aisé de la côte Est; en termes professionnels, une appréciation différente (beaucoup plus aiguë) des questions de censure, de liberté intellectuelle, de liberté d'expression, d'accès et de collégialité dans une petite équipe de bibliothèque interdépendante). Dans ce cas, l'argument de l'adéquation culturelle a coûté à cette bibliothèque le grand potentiel, l'énergie et la revitalisation généralement associés à de multiples couches de diversité chez un bibliothécaire nouvellement embauché. Le coût de la diversité était lié à des caractéristiques de diversité à la fois superficielles et profondes. Cette dernière est souvent appelée diversité fondée sur les valeurs.

C'est la diversité basée sur les valeurs qui est souvent menacée et attaquée par l'arme insaisissable de l'adéquation culturelle, et c'est la diversité basée sur les valeurs qui fait l'objet de cet éditorial. Bien sûr, les caractéristiques de la diversité démographique peuvent devenir des motifs de discrimination et d'inégalité résultant de parti pris et de comportements préjudiciables. Par exemple, les chercheurs d'une équipe dirigée par Harvard qui a étudié les préjugés implicites « ont constaté que les niveaux les plus élevés de préjugés (70 % ou plus) étaient dirigés vers les Noirs, les personnes âgées, les handicapés, les personnes en surpoids et d'autres groupes stigmatisés. De plus, les minorités intériorisent les mêmes préjugés que les groupes majoritaires » (Babcock, 2006, par. 5). Sans écarter les préjugés liés aux caractéristiques observables de la diversité, cet éditorial se penche sur un aspect moins visible mais tout aussi important de la diversité, celui des valeurs.

Faire le tri dans la terminologie

Le concept de *diversité fondée sur les valeurs* gagne en importance dans notre domaine, qui s'est traditionnellement « attaché à augmenter le nombre de populations sous-représentées dans nos rangs » (Hudson-Ward, 2014, paragr. 1). Aujourd'hui, cependant, nous recherchons « plus que des représentations visuelles de la diversité comme preuve qu'un employeur offre un environnement inclusif » et souhaitons prendre en compte « la totalité des diverses contributions et des choix de vie d'une personne » qui peuvent « compter autant que les différences démographiques » (Hudson-Ward, 2014, paragr. 1). La diversité fondée sur les valeurs inclut certainement la prise en compte « des caractéristiques visibles et des données démographiques »; cependant, elle comprend également « la diversité des pensées, la diversité des approches et la diversité des idées »; les différences de styles de communication et les types de facteurs de motivation sur le lieu de travail; les différences générationnelles et l'héritage culturel, pour n'en citer que quelques-unes (Hudson-Ward, 2014, paragr. 3-4).

La diversité fondée sur les valeurs est souvent liée à ce que l'on appelle les *caractéristiques profondes de la diversité*, celles qui ne sont pas facilement observables mais qui ressortent au cours des interactions, de la collaboration, des activités sociales et professionnelles, des processus d'apprentissage, etc. Un concept connexe, qui chevauche quelque peu le précédent, est la *diversité acquise* (p. ex., la compétence et la maîtrise culturelles), qui peut également englober la vision du monde et les styles de travail ou de communication d'une personne (Hudson-Ward, 2014, paragr. 10). L'un des concepts qui nous est le plus familier est la *diversité démographique ou inhérente*, également appelée *diversité de surface* (p. ex., le sexe, la race, l'orientation sexuelle, les capacités physiques, la langue d'origine, la religion, etc.) (Hudson-Ward, 2014, paragr. 13). Il est particulièrement important d'apprécier l'importance de la diversité de niveau profond et fondée sur les valeurs pour contrer l'argument erroné de l'adéquation culturelle dans les décisions de gestion des ressources humaines et son effet néfaste sur l'état de la diversité et de l'inclusion dans nos lieux de travail et dans l'enseignement supérieur.

La sournoiserie de l'adéquation culturelle et sa position anti-diversité

L'histoire à l'origine de cet article n'est pas unique, bien sûr. L'adéquation culturelle est utilisée à maintes reprises dans les décisions d'embauche et de promotion dans les milieux non lucratifs (bibliothèques, archives, musées) et universitaires, pas seulement dans l'industrie, et même les organismes et départements les plus soucieux de la diversité « utilisent encore ce terme sans en comprendre pleinement les implications » et s'efforcent d'embaucher des personnes en fonction de leur adéquation culturelle (She Geeks Out, 2018, paragr. 1).

Comme si c'était une bonne chose sans équivoque.

Ce n'est pas le cas.

Et même si un organisme dit avoir une culture « inclusive, chaleureuse, accueillante, amusante et assidue au travail », nous devons être curieux et critiques quant à la signification de ces désignations (She Geeks Out, 2018, paragr. 1). Des mots tels que « inclusif », « chaleureux » et « accueillant » peuvent être des euphémismes qui dissimulent une culture de pensée collective dans laquelle « les autres points de vue ne sont peut-être pas appréciés » (She Geeks Out, 2018, paragr. 2). Sous le déguisement d'une grande culture organisationnelle, il pourrait y avoir un environnement qui évite ceux qui voient le monde différemment, recherchent le changement, ont un œil critique et non seulement remarquent les choses qui nécessitent de l'attention mais osent aussi les nommer à voix haute; ceux qui repoussent les limites et perturbent l'ordre établi; ou simplement ceux qui se démarquent : les penseurs les plus rapides, les écrivains les plus brillants, les meilleurs présentateurs, les plus instruits, les plus courageux, les plus expérimentés, bref, ceux qui donneront une mauvaise image de la moyenne et de la complaisance. Ou qui les inciteront à travailler plus dur pour atteindre une nouvelle norme d'excellence.

Par conséquent, l'adéquation culturelle (un dérivé des préjugés inconscients et du désir de travailler avec des gens comme nous) « est bien plus fréquente [comme raison] de ne pas embaucher quelqu'un » que comme raison d'embaucher (Wharton School, 2015). Il est rare que l'on explique « quel aspect de la culture [organisationnelle] » ne concorde pas avec le nouveau candidat (Wharton School, 2015, paragr. 3) et la décision d'embauche repose alors sur des impressions personnelles et la sympathie du candidat. Cette dernière est généralement déterminée au cours des interactions sociales intégrées dans le processus d'entrevue et/ou les conversations occasionnelles. Le filtrage des indésirables ne se limite pas à l'embauche et touche également le maintien en poste. Le psychologue Benjamin Schneider, au moyen du cadre Attraction-Sélection-Attrition (ASA), a avancé que « les personnes ayant des points de vue semblables se sélectionnent mutuellement pour faire partie d'une organisme et, tôt ou tard, les 'inadaptés' partent » (Wharton School, 2015, paragr. 11).

Bien entendu, il existe toujours une certaine corrélation entre la diversité des vécus et des visions du monde et la diversité des caractéristiques démographiques. Toutefois, l'éthique de travail de l'adéquation culturelle peut créer une situation dans laquelle une équipe sera diversifiée sur le plan démographique et représentative de différents groupes sociaux (par le sexe, la race, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle et les capacités physiques) tout en restant

homogène en termes de pensée cognitive, de styles de travail, de classe sociale, d'approches éthiques et d'orientation internationale. Par exemple, les établissements et les départements universitaires, qui s'efforcent de réduire les inégalités et les discriminations de longue date ainsi que l'exclusion des groupes traditionnellement marginalisés, peuvent créer un environnement dans lequel tous les membres de l'équipe ont un accès équitable aux « ressources et aux possibilités telles que l'encadrement, les possibilités de perfectionnement, les projets à haute visibilité, [et] les rôles de leadership », et dans lequel « la rémunération et les autres avantages sont équitablement répartis » (Nishii, 2018). Un accès équitable estompera probablement les frontières intergroupes dans une certaine mesure, mais ne rendra pas l'équipe moins vulnérable à la pensée collective et à l'exclusion subséquente de personnes au nom de la diversité fondée sur les valeurs. En d'autres termes, même des lieux tels que les départements universitaires, les bibliothèques, les musées et les archives ne sont pas à l'abri de l'utilisation abusive de l'adéquation culturelle et du manque d'hétérogénéité intellectuelle qui en découle.

L'esprit d'équipe sur le lieu de travail est incroyablement important, et un haut niveau de consensus sur les valeurs fondamentales permet certainement de maintenir la cohésion de l'équipe. Cependant, il comporte également le danger caché d'homogénéiser l'équipe sur le plan intellectuel et d'empêcher l'ouverture et l'évolution. L'hétérogénéité sur le lieu de travail n'est pas seulement synonyme de nouvelles idées et d'afflux créatif; c'est aussi un antidote à la complaisance, à la pensée collective, à la stagnation intellectuelle et aux pratiques déloyales sur le lieu de travail. Ces phénomènes négatifs peuvent facilement passer inaperçus dans une équipe composée d'adeptes de la pensée unique. L'hétérogénéité encourage un traitement plus attentif de l'information; « la gêne sociale » introduite par « les nouveaux arrivants socialement distincts et les préoccupations sociales que leur présence suscite chez les anciens motivent un comportement qui peut convertir les maux affectifs en gains cognitifs, ou, en d'autres termes, une meilleure résolution des problèmes de groupe » (Wharton School, 2015, paragr. 19, citant Phillips, Liljenquist et Neale, 2008) et une dynamique de travail plus saine. Bien que, dans certaines situations, « les personnes semblables travaillent mieux ensemble », pour « les emplois exigeant des décisions complexes et de la créativité, les équipes diversifiées sont plus performantes que celles qui ne le sont pas. Trop de similitude peut conduire à des équipes trop confiantes, qui ignorent des informations vitales et prennent des décisions médiocres (voire contraires à l'éthique) » (Rivera, 2015, p. 11).

L'adéquation culturelle en tant qu'adéquation sociale

En d'autres termes, définie comme la similarité d'esprit entre collègues, l'adéquation culturelle est contraire à la diversité. Si elle n'entre pas nécessairement en conflit avec la diversité démographique, elle entre souvent en conflit avec les manifestations de la diversité fondées sur les valeurs. En cherchant à embaucher une personne « culturellement adaptée », les employeurs, consciemment ou non, perpétuent le statu quo sur le lieu de travail.

Cela dit, nous ne pouvons pas ignorer le fait qu'un nouveau membre de l'équipe doit se sentir à l'aise et intégré dans un nouveau cadre. Ainsi, un certain degré de compatibilité entre la

personne et le nouveau lieu de travail est évidemment nécessaire. S'agit-il d'une adéquation culturelle ou d'autre chose?

Il ne s'agit certainement pas d'une « adéquation sociale ». Lorsque la culture et l'adéquation sociale sont confondues, la première passe « d'une analyse systématique des personnes qui s'épanouiront sur un lieu de travail donné à un jugement rapide » sur les personnes avec lesquelles les membres de l'équipe actuelle « préféreraient se tenir » (Rivera, 2015, paragr. 2). D'adéquation souhaitée avec les exigences du poste et les valeurs de l'organisation, le concept se transforme en considérations d'adéquation personnelle (Rivera, 2015), et l'embauche « basée sur l'adéquation personnelle peut maintenir une faible diversité démographique et culturelle » (Rivera, 2015, paragr. 10). Par exemple, plusieurs dirigeants de Google, une entreprise connue pour avoir réussi à attirer des talents, sont persuadés que :

Vous devez travailler avec des personnes que vous n'aimez pas, car une main-d'œuvre composée de personnes qui sont toutes les « meilleurs copains de bureau » peut être homogène, et l'homogénéité dans une organisation engendre l'échec. La multiplicité des points de vue, c.-à-d., la diversité, est votre meilleure défense contre la myopie (p. 107) [...]. Ces différences de perspectives génèrent des perceptions qui ne peuvent pas être enseignées (p. 107-108) [...]. Souvent, les grands talents ne vous ressemblent pas et n'agissent pas comme vous (Schmidt, Rosenberg, & Eagle, 2014, p. 108).

L'approche professée par Google en matière d'embauche peut toutefois constituer une exception, car, comme l'affirme Rivera (2015), « [l]e fait de sélectionner de nouveaux employés sur la base de similitudes personnelles n'est en aucun cas propre au secteur bancaire, au conseil ou au droit; c'est devenu une caractéristique commune de la culture d'entreprise [nord] américaine » (paragr. 9). Cependant, les organismes sans but lucratif et les universités ne sont pas non plus à l'abri de ces erreurs, et il est particulièrement décourageant de constater ces pratiques dans les départements et les milieux professionnels qui se targuent d'être à l'avant-garde des efforts de diversité et d'inclusion en bibliothéconomie et en sciences de l'information.

Cette adéquation sociale illusoire comme critère d'embauche fait disparaître le mérite des déjeuners ou dîners sociaux et des interactions informelles (pris en compte dans les décisions d'embauche). Il est très « facile de confondre rapport et compétence » (Rivera, 2015, paragr. 13) et d'oublier que le potentiel du candidat n'est pas une question de « passe-temps, de villes natales et de biographies » qui correspondent à ceux des employeurs et collègues potentiels (Rivera, 2015, paragr. 8). Comme le note à juste titre Condon (2017), un lieu de travail n'est « pas une fraternité ou un club social », et ce n'est « certainement pas une famille ». Vous ne gérez pas le rendement des membres de votre famille et vous le faites rarement avec vos amis, mais vous devez être capable de le faire au travail » (paragr. 5). Cela ne signifie pas que nous ne pouvons pas trouver d'amis au travail. Cela signifie toutefois que nous n'embauchons pas une nouvelle personne pour qu'elle cadre avec nous; nous l'embauchons pour qu'elle cadre avec les

valeurs, la mission et le contenu du travail de nos départements et organismes. Comment devons-nous nous y prendre?

Adéquation des valeurs et ajout de culture

Nous pouvons certainement prendre des mesures, et du temps, pour définir clairement l'adéquation culturelle en termes mesurables et sans ambiguïté. Au lieu d'utiliser des phrases impressionnistes, nous pouvons nous baser sur les exigences du poste et les valeurs de l'organisme pour déterminer la compatibilité. La littérature sur la gestion y fait référence en tant que « adéquation des valeurs », c'est-à-dire le degré auquel les personnes « incarnent et partagent » les valeurs organisationnelles fondamentales (She Geeks Out, 2018, paragr. 3). Il n'y a plus de « gars super » ou de « gens sympas avec qui discuter »; il y a ceux qui se lient aux membres actuels de l'équipe parce qu'ils partagent « le respect, l'empathie, la responsabilité, la transparence, l'intégrité et la passion » (She Geeks Out, 2018, paragr. 3). Ils peuvent apporter une saveur et une interprétation différentes à ces termes, en les élargissant et en les enrichissant; ainsi, ils « constituent un ajout culturel » au nouveau lieu de travail (She Geeks Out, 2018, paragr. 3). C'est un test et un prédicteur de l'adaptation future beaucoup plus fiables que le fameux « test de l'aéroport » (c.-à-d., « avec qui cela ne vous dérangerait-il pas d'être coincé à l'aéroport? »). Condon (2017) conseille vivement aux intervieweurs de « viser l'adéquation avec les 'valeurs fondamentales', et si vous n'auriez pas de mal à rester coincé dans un aéroport avec cette personne, c'est un bonus » (paragr. 6). Même si « éliminer l'adéquation culturelle de votre vocabulaire et de vos processus pourrait finir par signifier qu'il faut plus de temps pour trouver la bonne personne, [...] trouver quelqu'un qui est un magnifique ajout culturel et cadre avec les valeurs pourrait être exactement ce dont 'un département universitaire ou un cadre professionnel' a besoin pour s'épanouir » (She Geeks Out, 2015, paragr. 5).

Intégrer la correspondance avec les valeurs et l'ajout culturel dans le processus d'entrevue

Les entrevues en comité ou réalisées indépendamment par plusieurs membres de l'équipe ont été proposées presque à l'unanimité comme un moyen d'éviter de définir l'adéquation culturelle comme une adéquation sociale et, dans la mesure du possible, de réduire les préjugés inconscients à l'embauche. Réduire, mais pas éliminer complètement. Étant donné que « nous gravitons tous vers les personnes que nous considérons comme semblables à nous, même les gestionnaires de l'embauche les plus scrupuleusement équitables ont tendance à penser plus favorablement aux personnes qui leur rappellent eux-mêmes. Il en résulte un processus inégal qui limite la diversité et ne parvient pas à s'assurer les meilleurs talents » (Rock & Smith, 2018, paragr. 3).

La première chose à faire serait de prendre conscience des préjugés culturels et personnels et de leur effet sur les types de questions posées pendant l'entrevue. Une autre étape serait d'avoir un entretien structuré plutôt que libre, ce qui est quelque chose mis en œuvre aujourd'hui dans de nombreux milieux des sciences de l'information et dans les universités. Toutefois, même cette stratégie n'est pas infaillible. Dans des environnements fluides et

complexes, dans des équipes de recherche créatives et interdépendantes, où les gens sont liés par de multiples projets et responsabilités partagés, il est parfois très difficile d'obtenir des jugements et des opinions entièrement autonomes, surtout si l'on tient compte des relations hiérarchiques et de pouvoir entre les membres du comité : superviseurs et supervisés, mentors et mentorés, professeurs permanents et titulaires, étudiants et professeurs. Cela complique encore le tableau et, derrière la façade des entrevues structurées et des approches en comité, les décisions peuvent également être empreintes de préjugés ou faussées. De plus, l'entrevue structurée comporte généralement des conseils sur les données à recueillir et la manière de le faire, mais pas sur la manière de peser, d'interpréter ou de comparer valablement les données recueillies sur différents candidats ou sur l'importance de la composante d'adéquation par rapport aux autres critères d'évaluation (Rivera, 2015, paragr. 16).

Rivera (2015) écrit que « dans de nombreux organismes, l'adéquation est devenue un phénomène marginal » (paragr. 2). Cela s'applique également aux milieux non lucratifs et universitaires. Cependant, une documentation spécifique et rigoureuse peut aider les membres du comité à rester sur la bonne voie s'ils dévient et discutent des candidats en termes impressionnistes et subjectifs.

Types de documents qui peuvent être utilisés pour guider les comités d'embauche et de promotion

Alors, quels documents pourraient être utiles pour garder les décideurs sur la bonne voie?

L'un d'eux pourrait être un aide-mémoire des phrases et des qualificatifs à éviter dans les entretiens et les rapports écrits portant sur le candidat, car ils sont une indication de préjugés inconscients :

- « Cette personne ne m'a pas fait bonne impression ».
- « Elle ne semblait pas convenir au département ».
- « Nous pensons qu'elle ne cadrerait pas très bien dans l'équipe ».
- « Il ne semblait pas avoir l'esprit d'équipe que nous recherchons ».
- « C'est un gars avec qui il est tellement agréable de passer du temps! »
- « Je lui ai parlé et j'ai tout de suite su qu'elle était compatible! »
- « Il a un vrai esprit d'équipe! »
- « Il a une attitude positive qui l'aidera à s'intégrer! »
- « Je l'aime beaucoup. Elle sera très compatible avec le reste de l'équipe ».

Et d'autres phrases semblables à celles-ci. Ou des motivations similaires. La firme d'expertise-conseil en leadership GapJumpers renforce également la nécessité d'éliminer les « bricoles subjectives (comme passionné et joueur d'équipe) » du langage d'embauche (Rockwood, s.d., paragr. 3). Soit dit en passant, les dirigeants de Google affirment également que « les personnes réellement passionnées n'utilisent pas souvent le 'mot P' » (Schmidt, Rosenberg, &

Eagle, 2014, p. 100); la passion se manifeste naturellement dans ce qu'elles font et dans la façon dont elles en discutent; pas besoin de la nommer.

Un autre document pourrait être une liste clairement articulée des *valeurs organisationnelles et des objectifs de la mission*, qui définissent précisément votre culture organisationnelle et peuvent, en fait, signifier la véritable adéquation culturelle. Des questions précises, basées sur des exemples, et le dossier des candidats fondé sur leurs portfolios peuvent apporter la preuve de tous les éléments ci-dessous.

- Orientation vers la collaboration
- Compétences pour travailler en équipe
- Prise de décision indépendante et créative
- Prise de décision éthique
- Orientation vers le détail ou le résultat
- État d'esprit axé sur l'enrichissement
- Engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion
- Focalisation sur les personnes
- Productivité
- Manière de gérer l'échec, le stress et les émotions fortes
- Vision stratégique et holistique
- Compétences en planification
- Capacité d'exécuter les tâches et de produire des résultats
- Souplesse, adaptabilité et vivacité.
- Valeur du service et engagement public
- Équité
- Compétences en enseignement

Dans le même ordre d'idées, il est utile de créer une liste des exigences fondamentales du poste sous forme d'aide-mémoire, et non pas de paragraphe narratif, et de demander au comité de la consulter pendant la discussion et de la prise de décision. Il va sans dire qu'il est impossible d'éliminer complètement les préjugés inconscients. En outre, si le processus d'embauche manque fondamentalement d'intégrité, si le candidat retenu est déterminé dès le départ et si l'ensemble du processus n'est qu'un simulacre, aucune documentation ni aucun exercice de prise de conscience n'y feront rien. Cependant, ce n'est presque jamais le cas, et la plupart des comités d'embauche sont réellement motivés pour améliorer leurs processus et réduire les préjugés. Ils pourraient commencer par explorer la véritable signification de leur culture organisationnelle, afin qu'aucun excellent candidat ne soit éliminé à tort en raison de son inadaptation culturelle et de sorte que la diversité ne souffre pas.

Ce n'est pas pour rien que j'ai choisi de consacrer mon éditorial à la culture organisationnelle. L'ensemble du numéro, édité par Bharat Mehra, porte sur la diversité et l'inclusion dans des organismes culturels et d'information spécifiques. Cette fois, le grand tour du numéro est entre ses mains expertes.

Bibliographie

- Babcock, P. (1^{er} février 2006). Detecting hidden bias. *Society for Human Resource Management*. Consulté à : <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0206cover.aspx>
- Condon, B. (5 avril 2017). How the 'airport test' can ruin a good job interview. *Inc Magazine*. Consulté à : <https://www.inc.com/spencer-rascoff/airport-test-bias.html>
- Hudson-Ward, A. (18 août 2014). Eyeing the new diversity: An emerging paradigm for recruitment and retention. *American Libraries Magazine*. Consulté à : <https://americanlibrariesmagazine.org/2014/08/18/eyeing-the-new-diversity/>
- Nishii, L. H. (2018). Status cues. [Online lecture]. Not in the public domain.
- Phillips, K. W., Liljenquist, K. A., & Neale, M. A. (2008). Is the pain worth the gain? The advantages and liabilities of agreeing with socially distinct newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(3), 336–350.
- Rivera, L. A. (30 mai 2015). Guess who doesn't fit in at work. *The New York Times*. Consulté à : <https://www.nytimes.com/2015/05/31/opinion/sunday/guess-who-doesnt-fit-in-at-work.html>
- Rockwood, K. (30 novembre 2016). The startups trying to fix the bias problem in hiring. *Entrepreneur*. Consulté à : <https://www.entrepreneur.com/article/285532>
- Schmidt, E., Rosenberg, J. and Eagle, A. (2014). *How Google works*. New York: Grand Central Publishing.
- She Geeks Out. (19 février 2018). Why hiring for culture fit isn't so great. [web log]. Consulté à : <https://www.shegeeksout.com/why-hiring-for-culture-fit-isnt-so-great/>
- Wharton School, University of Pennsylvania. (16 juillet 2015). Is cultural fit a qualification for hiring or a disguise for bias? *Knowledge@Wharton*. Consulté à : <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/cultural-fit-a-qualification-for-hiring-or-a-disguise-for-bias/>

Keren Dali, Ph.D. (keren.dali@alumni.utoronto.ca) est rédactrice en chef de l'*IJIDI*. Ses recherches portent sur la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail; les relations entre la bibliothéconomie et les sciences de l'information et le travail social; les handicaps; l'enseignement de la bibliothéconomie et des sciences de l'information avec un accent sur la créativité, l'agrément et les pédagogies humanistes; les comportements de lecture. Formée en travail social et en bibliothéconomie et sciences de l'information, Mme Dali a reçu le premier

Outstanding Instructor Award de la faculté d'information de l'University of Toronto, le premier ALISE/Connie Van Fleet Award for Research Excellence in Public Library Services to Adults; la distinction de Outstanding Reviewer et les distinctions de Outstanding et Highly Commended Paper des Emerald Literati Network Awards for Excellence. Ses travaux ont été financés par des subventions du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et de l'American Library Association, entre autres. Elle est active au sein d'ASIS&T, d'ALISE et de l'IFLA, et préside des comités pour ASIS&T et ALISE. Elle est lauréate (avec Nadia Caidi) du prix multiculturel ALA David Cohen/ EMIERT 2018 pour l'article coécrit « Diversity by Design » publié dans *The Library Quarterly*.



Figure 4.1 – Dori connaît un moment « Kunta Kinte vs. Toby » lors de la concrétisation du recrutement d'un groupe de Noirs

Chapitre 4 : Décoloniser le design signifie que faire amende honorable ne se limite pas à la diversité, à l'inclusion et à l'équité

Je sentais les larmes monter. C'est toujours le cas à ce moment de la conférence où je décris comment la diversité reçoit l'invitation et l'inclusion est invitée à danser, mais que cela ne suffit pas. Je confie à l'auditoire un secret : une fois, j'ai été victime d'intimidation dans un emploi après avoir défendu mon équipe et moi-même lorsqu'un directeur général est venu faire une critique sévère du travail accompli par l'équipe.

J'explique que « Le lendemain, mes coéquipiers ne voulaient pas me regarder dans les yeux. Dans la semaine, il y a eu des réunions à mon sujet, auxquelles je n'ai pas été invitée, et à la fin de la semaine, on ne me confiait plus de tâches intéressantes. Ayant toujours une stratégie de sortie, j'ai rapidement quitté l'entreprise et trouvé un autre poste. L'inclusion ne suffit pas, car si vous choisissez de danser la salsa au lieu du foxtrot, vous êtes puni. Par conséquent, le deuxième point à retenir est que demander à diverses personnes de danser au rythme du pouvoir immuable, c.-à-d., chrétien, européen blanc, homme cisgenre, hétéro, de classe moyenne, apte physiquement et mentalement, est un génocide pour nos esprits ».

Dans un entretien par courrier électronique pour le magazine publicitaire *The Message*, David Brown m'a demandé si cette expérience n'était pas le reflet d'une « gestion malsaine pour n'importe quel employé ». Je lui ai expliqué que lorsque vous êtes une femme noire, le manque d'acceptation de ce que vous êtes et de respect, aggrave la toxicité de n'importe quel environnement de travail parce que c'est un reflet général de la façon dont la société entière vous voit. En d'autres termes, chacune de mes différences par rapport à la liste des identités normatives signifie que le monde entier est le plus souvent également un environnement toxique.

Ce qui est triste, c'est que ce n'était ni la première ni la dernière fois que j'ai été victime d'intimidation dans un environnement professionnel. Dans la lignée des proclamations faites par les entreprises et les organismes de design après l'été 2020, les entreprises de haute technologie et les établissements d'enseignement du design où j'ai travaillé ont tous défendu la diversité et l'inclusion. En fait, ma présence était souvent utilisée comme une preuve tangible de leur engagement. Pourtant, il existe des raisons claires pour lesquelles mes expériences dans ces entreprises et organismes de design ont été des échecs en matière de diversité et d'inclusion. La diversité n'a pas été autorisée à atteindre une masse critique au point d'influencer la culture, l'orientation stratégique et la véritable structure de pouvoir de l'organisme. L'inclusion m'a obligée à m'assimiler culturellement aux normes dominantes, allant souvent à l'encontre de mes propres valeurs. Mon intention est de vous faire comprendre mes échecs dans des initiatives de diversité et d'inclusion afin que vous réussissiez en recentrant vos efforts sur le véritable changement systémique de la décolonisation.

Des carrés noirs et de l'EDI

Lorsque les entreprises et organismes de design ont fait partie des 28 millions d'utilisateurs d'Instagram, dont moi-même, qui ont affiché leurs carrés noirs par solidarité avec le mouvement

#BlackLivesMatter à l'été 2020, j'étais sceptique. Comme la plupart des autres personnes noires, nous avons déjà fait l'expérience de l'alliance performative. Le scepticisme était si répandu qu'immédiatement en juin, il y a eu une explosion d'articles de journaux et de magazines et de billets de blog expliquant ce qu'était l'alliance performative et comment, en particulier les alliés blancs pouvaient l'éviter. Forbes et Fortune, Fast Company, le Guardian au Royaume-Uni, Elle Australie, et même Goop ont publié des articles. Mon préféré était *Performative Allyship Is Deadly (Here's What to Do Instead)* écrit par la sociologue noire Holiday Philips sur Forge Medium le 9 mai 2020.

Pour la plupart d'entre nous, Noirs, Autochtones, Latinx, Asiatiques-Pacifiques, Moyen-Orientaux et autres Européens non blancs, notre scepticisme à l'égard de l'alliance performative est transmis de génération en génération. La génération de mes parents, qui a grandi au temps du mouvement pour les droits civiques aux États-Unis dans les années 1960, parlait des Blancs qui disaient soutenir les droits civiques mais ne voulaient toujours pas louer un logement aux Noirs. La génération de ma grand-mère a raconté que des magasins acceptaient des dollars noirs, mais seulement si les Noirs acceptaient d'être servis par la porte arrière. La génération de mon arrière-grand-mère avait généralement très peu d'histoires d'altruisme à raconter. Il y a des cas de gentillesse individuelle, par exemple celle de la grande femme allemande Katrina, dont mon arrière-grand-mère porte le nom, mais pas de récit d'altruisme blanc général. Même si ma famille vivait dans l'Indiana (c'est-à-dire dans le nord) depuis au moins sept générations, soit deux générations de plus que la famille Wood, nous avons suffisamment de souvenirs génétiques et de rapports du sud, même si ce n'était que le sud de l'Indiana, pour nous rappeler les horreurs quotidiennes de la suprématie blanche et donc de ne jamais faire entièrement confiance aux Blancs.

Pour moi, l'action de n'importe qui est un cas d'alliance performative si cette personne ne renonce pas à quelque chose de précieux pour faire avancer la décolonisation ou la justice sociale. Et le peu de confiance que l'on accorde aux Blancs est également lié aux quelques exemples de ces sacrifices dans nos histoires familiales. Par exemple, mon oncle Sonny a découvert que mon arrière-arrière-grand-mère Jennings n'était pas Autochtone comme le racontaient les histoires familiales, mais plutôt blanche d'origine européenne. Elle avait menti sur son certificat de mariage pour pouvoir épouser un Noir. Pourtant, son désaveu par sa famille était si complet qu'elle a donné à chacun de ses enfants les noms de ses frères et sœurs disparus. Par conséquent, nous les regardons de travers, mais nous sommes également tentés d'accorder aux Blancs le bénéfice du doute.

Ainsi, mon scepticisme s'est transformé en curiosité lorsque j'ai commencé à recevoir des appels de sociétés et d'organismes de design me demandant « Que pouvons-nous faire? » après m'avoir entendu parler du recrutement d'un groupe de Noirs à l'Université de l'École d'art et de design de l'Ontario à la conférence *Where are the Black Designers?* le 27 juin 2020. Ces conversations m'ont permis de constater que ces personnes étaient sincères et voulaient au moins faire de grands plans qui passaient par des initiatives de recrutement. Ces initiatives sont très importantes car elles peuvent réellement changer la structure et l'orientation de l'entreprise ou de l'organisme. Elles ont toujours été le point de départ de ma décolonisation du design pour des raisons très pratiques :

- La révolution se produit de l'intérieur. Pour qu'une entreprise ou un organisme change, il faut que nous, les membres de la diversité, soyons en mesure de l'aider à prendre des décisions différentes pour provoquer le changement.
- Les membres de la diversité font le lien avec les communautés externes. Si l'entreprise ou l'organisme veut établir des liens avec une communauté, il doit avoir des travailleurs au sein de cette communauté et également dans l'entreprise.
- L'entreprise ou l'organisme confronte directement les cas d'exclusion systémique de l'emploi rémunéré qui a laissé diverses communautés marginalisées économiquement. Il y a des mises en garde à ce sujet en termes de rémunération équitable et de conditions de travail. Mais dans le monde entier, un des facteurs qui font que les membres de la diversité sont vulnérables est que les entreprises et les organismes ne nous embauchent pas.

En juin 2020, au milieu des manifestations de #BlackLivesMatter contre le meurtre de George Floyd, l'Université de l'EADO a annoncé les résultats de son recrutement de Noirs avec la nomination de cinq professeurs noirs à temps plein à la faculté de design. C'est ainsi que l'établissement a commencé à faire amende honorable pour les 144 années de représentation nulle des professeurs noirs à temps plein en design. Étant donné que l'École d'art et de design de l'Ontario avait un an d'avance, nous avons pu informer et guider d'autres initiatives de recrutement de Noirs annoncées et planifiées par le secteur et l'enseignement supérieur en Amérique du Nord. En juillet 2020, la Rhode Island School of Design a annoncé son intention de recruter dix personnes noires dans ses programmes d'art et de design, en réponse au militantisme des étudiants et du corps professoral. En août 2020, l'University of California Irvine a annoncé son investissement dans les dix professeurs ETP de la Black Thriving Initiative au cours des trois ou quatre prochaines années. En novembre 2020, la McMaster University a annoncé le recrutement de 12 professeurs noirs. Bien que le secteur du design n'ait pas explicitement demandé d'embaucher des Noirs, il a annoncé son intention d'en augmenter le recrutement, malgré la pandémie.

Suite à l'appel à l'équité lancé dans la lettre ouverte de People of Colour in Advertising and Marketing (POCAM) le 16 juin 2020, le secteur de la publicité, en particulier au Canada, a rapidement pris des initiatives de recrutement. Stephanie Small, ancienne directrice des opérations de création de l'agence Taxi de Toronto, cofondatrice de POCAM et femme noire, a dirigé la création de Black Taxi en juillet 2020, qui a entrepris de réécrire les politiques de ressources humaines et les descriptions de poste de Taxi (directement influencées par le travail de recrutement d'un groupe de Noirs de l'Université de l'École d'art et de design de l'Ontario), de réorienter ses activités de sensibilisation, d'éliminer les stages non rémunérés et de s'associer à des organismes pour offrir du mentorat. Je suis personnellement consciente de son succès car au moins deux étudiants noirs en publicité de l'Université de l'EADO ont directement bénéficié des activités de Black Taxi. En juin 2021, POCAM a établi un suivi des 106 agences et clients qui ont répondu à l'appel à l'équité.

En juillet 2020, Publicis a confié à Mia Pearson, Brent Nelson et Stephanie McRae la direction de ses initiatives en matière de diversité et d'inclusion dans les huit unités d'affaires en consolidant leurs fonds, puis en ajoutant 45 millions de dollars américains. La firme a déterminé quatre piliers d'action : l'éducation (d'abord axée sur le racisme anti-Noir), la sensibilisation

(pour améliorer son pipeline), la gestion des talents (maintien en poste et promotion), et faire à son tour de bons gestes (partenariats communautaires et philanthropie).

J'ai eu l'occasion de parler avec Stephanie McRae, la responsable des RH de Leo Burnett et Saachi et Noire, lorsqu'ils finalisaient leurs priorités. Il était clair que Publicis avait une compréhension compliquée des problèmes. Un an plus tard, selon le rapport publié dans Adweek, les efforts de Publicis aux États-Unis en matière de recrutement et de promotion ont montré des augmentations modestes parmi les groupes noirs (de 5,4 % à 5,9 %), hispaniques ou latinos (de 8,1 % à 8,3 %), deux races ou plus (de 1,9 % à 2,7 %) et asiatiques (de 15,1 % à 15,4 %); les chiffres sont restés stables pour les groupes amérindiens (0,4 %), et il y a eu des baisses dans les groupes blancs (de 69,1 % à 67,3 %)¹. Les postes où la croissance a été la plus forte se situent aux niveaux d'entrée, l'entreprise admettant qu'il reste du travail à faire pour accroître la représentation aux niveaux de direction et des groupes autochtones.

En juillet 2020, deux cents PDG des plus grands organismes canadiens ont signé l'engagement envers la BlackNorth Initiative contre le racisme systémique pour que « 3,5 % des postes de direction et de conseil d'administration au Canada soient occupés par des Noirs d'ici à 2025 ». En juin 2021, l'initiative avait porté le nombre de signataires à 500 entreprises et organismes de tout le Canada, sans toutefois divulguer une quelconque augmentation du nombre de Noirs nommés à des postes de direction ou de conseil d'administration.

L'EDI n'est pas synonyme de décolonisation

Bien que ces initiatives de recrutement soient importantes, elles ne sont pas synonymes de décolonisation et même en tant qu'initiatives de diversité, d'inclusion et d'équité, elles peuvent tomber dans des pièges qui les vouent à l'échec. Un moyen de déterminer si une entreprise ou un organisme de design nord-américain ou australien est axé sur la diversité, l'inclusion ou la décolonisation est de voir si ses initiatives de recrutement s'adressent d'abord aux Autochtones.

Ma première initiative de recrutement d'Autochtones a été de diriger le programme de maîtrise en design (anthropologie du design) de la Swinburne University of Technology à Melbourne, en Australie. Dans le cadre de la spécialisation Indigenous Ways of Knowing, co-créeée par le professeur Norm Sheehan, des membres des communautés autochtones et insulaires du détroit de Torres et moi-même avons réussi à embaucher quatre professeurs autochtones pour enseigner les cours de la spécialisation et le module de design fondamental en 2D et sur les modes de connaissance autochtones. Ce qui me rend fière, c'est que ces quatre personnes ont ensuite utilisé les qualifications d'enseignement acquises à Swinburne pour trouver des postes plus élevés dans l'éducation et la culture.

Le premier recrutement de groupe de l'Université de l'EADO visant à remédier à la sous-représentation était un recrutement massif d'Autochtones. C'est moi qui en ai pris l'initiative après deux recherches infructueuses d'un professeur et d'un administrateur autochtones. En tant qu'établissement, nous n'étions pas encore prêts parce que nous ne savions pas très bien ce que la décolonisation signifiait vraiment pour nous. J'ai proposé à mes collègues doyens de regrouper nos recherches pour un total de cinq postes. La vice-rectrice aux études serait le chef de file et le comité serait composé majoritairement de professeurs autochtones. Lorsque la vice-rectrice aux

études de l'époque, Jill Siddall, a accepté la proposition, il a fallu franchir des étapes critiques pour la concrétiser :

1. Notre bureau de la diversité, de l'inclusion et des initiatives de durabilité (ODESI) a dû reconfirmer que nous pouvions recruter un groupe d'Autochtones exclusivement en vertu du programme spécial prévu dans le *Code des droits de la personne* de l'Ontario, qui autorise la discrimination positive en cas de sous-représentation démontrable. L'ODESI avait eu la responsabilité d'établir le contexte de la décolonisation pendant 10 ans avant mon arrivée à l'Université de l'EADO. Indépendant de l'Université, il était en mesure de demander à l'Université de rendre des comptes sur les changements systémiques nécessaires effectués pour créer un environnement de travail et d'apprentissage fondé sur les principes des droits de la personne, de l'équité et de l'accessibilité.

Pour les organismes qui n'ont pas de programme spécial, j'ai basé mon idée d'un recrutement groupé sur le travail que l'University of California Riverside avait fait en 2015-2017 afin d'utiliser des grappes de recherche interdisciplinaires pour stimuler la diversité et l'inclusion de chercheurs autochtones, noirs et latinx.

2. L'association des professeurs de l'Université de l'EADO (c'est-à-dire le syndicat) et les RH ont dû négocier un format différent du comité de recrutement, que la vice-rectrice aux études a présidé et qui comptait une majorité de professeurs et d'étudiants autochtones, ainsi que deux doyens. Cela ne faisait pas partie de notre protocole d'accord habituel et souligne l'importance du soutien syndical dans les activités de décolonisation.
3. Les ressources humaines ont dû préparer la formation des membres du comité et le système de base de données de recrutement pour permettre aux candidats autochtones de déclarer leur appartenance à ce groupe.
4. La communauté élargie de l'Université de l'EADO, par l'entremise du Sénat, a dû approuver le concept.

Tant en Australie qu'au Canada, des mandats fédéraux appuient le recrutement d'Autochtones en premier lieu. La Swinburne University avait un plan d'action pour la réconciliation basé sur le rapport *Bringing them Home* portant sur les générations volées et faisant suite aux excuses nationales officielles présentées en 2008 par le premier ministre Kevin Rudd. L'Université de l'EADO a mis en place un groupe de travail du recteur sur la sous-représentation et a suivi les recommandations de la Commission de vérité et réconciliation du Canada de 2015, en particulier l'appel à « élaborer de concert avec les groupes autochtones une stratégie conjointe pour éliminer les écarts en matière d'éducation et d'emploi entre les Canadiens autochtones et les Canadiens non autochtones ». Certains aspects du recrutement du groupe autochtone étaient litigieux, mais la communauté s'est ralliée à l'idée et nous avons réussi à embaucher cinq nouveaux membres autochtones du corps professoral en 2018.

Si vous ne cherchez pas à éliminer les obstacles au recrutement d'Autochtones dans votre entreprise ou organisme, et plus particulièrement le recrutement d'Autochtones là où vous vous trouvez, alors vous ne vous engagez pas dans la décolonisation. Comme nous l'avons vu dans le

premier chapitre, la décolonisation consiste à céder le pouvoir de décision aux premiers habitants du territoire. Le recrutement d'une masse critique d'Autochtones et à des postes de pouvoir réels permettra d'éviter les nombreux pièges des initiatives de recrutement en matière de diversité, d'inclusion et d'équité.

Les pièges sont nombreux, mais dans ma carrière, deux d'entre eux sont les plus susceptibles de faire échouer les initiatives d'EDI et de décolonisation d'une entreprise ou d'un organisme : 1) la recherche de la perle rare et 2) l'adoption forcée des valeurs culturelles de la suprématie blanche.

Attention à la perle rare

Le premier écueil est la recherche de la perle rare. Lorsqu'on me demande ce qu'il faut pour devenir la première doyenne noire d'une faculté de design dans le monde, ma réponse est simple. Je suis une perle rare, que je définis comme une personne issue d'un ou de plusieurs groupes marginalisés dont les talents sont tellement recherchés que les organismes sont capables de surmonter leur aversion innée pour l'identité de la personne afin de bénéficier de ses talents. L'ancien président des États-Unis Barack Obama est une perle rare. La plupart des Autochtones, des Latinx, des Asiatiques-Pacifiques, des Moyen-Orientaux et des autres Européens non blancs qui sont des « premiers » ont plus de chances d'être des perles rares.

Mon talent est une intelligence de niveau « génie ordinaire », en particulier pour la reconnaissance des formes et la synthèse créative de nouvelles formes. Lorsque j'avais une vingtaine d'années, un mentor m'a donné le livre *The Gifted Adult : a Revolutionary Guide for Liberating Everyday Genius* de la professeure Mary-Elaine Jacobson². Ce livre part du principe qu'être un adulte doué ne signifie pas seulement avoir un quotient intellectuel élevé, mais aussi avoir un niveau de sensibilité et d'intensité différent de celui des autres personnes. Ainsi, parce que vous traitez l'information plus rapidement, vous pouvez passer de A à D en sautant les étapes B et C, ce qui signifie que vous devez cultiver la patience d'accompagner les gens à travers les étapes B et C que vous avez sautées. Votre énergie et votre intensité sont élevées, ce qui signifie que vous pouvez avoir une productivité trois fois supérieure à celle de vos pairs, ce qui « les fait mal paraître ». Ce livre m'a permis d'apprendre que même si les gens peuvent vouloir profiter de mes talents, ils ne veulent pas nécessairement de moi. Cela s'explique en partie par le côté perturbateur que j'apporte aux systèmes, mais aussi par le fait que ces talents viennent d'une femme cisgenre, noire et d'apparence jeune, ce qui génère du ressentiment parce que la suprématie blanche et le sexisme disent que je ne devrais pas être aussi intelligente ou avoir autant de succès.

Si les perles rares peuvent à l'origine faire tomber des barrières, elles peuvent aussi être utilisées pour en ériger de nouvelles. La réponse factuelle à la question de savoir comment devenir la première doyenne noire d'une faculté de design est que je devais être titulaire d'un doctorat de la Stanford University, avoir travaillé au moins sept ans dans le secteur de la haute technologie en tant que consultante, avoir dirigé l'initiative nationale américaine sur la politique du design et avoir été doyenne associée de l'apprentissage et de l'enseignement dans une université australienne. La liste des réalisations figurant dans mon CV est si rare que même moi, je n'ai pas l'impression d'être à la hauteur. Il est donc dangereux de m'utiliser comme « norme ». Cela

pourrait signifier que d'autres personnes marginalisées pourraient se voir refuser l'accès ou l'avancement parce qu'elles ne sont pas « comme Dori ».

La recherche d'une perle rare peut apporter une diversité superficielle, mais pas nécessairement l'inclusion, et certainement pas la décolonisation. La perle rare existe parce qu'elle a déjà excellé dans des systèmes qui étaient censés l'écraser. Sa présence dans une entreprise ou un organisme ne change pas automatiquement le système. Dans certains cas, elle peut être la personne qui maintient le système avec une attitude de « j'ai réussi, pourquoi pas vous? » Donc, si vous cherchez à engager une perle rare, assurez-vous que cette personne est prête à utiliser ses privilèges pour démanteler les systèmes d'exclusion. C'est de cette manière qu'elle pourra contribuer à vos efforts de décolonisation.

L'assimilation forcée est néfaste

Le deuxième écueil consiste à embaucher des employés selon le principe de la diversité et à les forcer à s'assimiler à la culture dominante, oppressive pour leur communauté. Bien souvent, en raison de la colonisation européenne, cela signifie accepter la culture de la suprématie blanche. Dans le chapitre 3, j'ai discuté en détail des recherches de Kenneth Jones et Tema Okun sur la culture de la suprématie blanche et de la manière dont le design, par définition, en est imprégné. Lorsqu'il s'agit de recrutement, c'est souvent parce que l'entreprise ou l'organisme a un groupe d'employés trop peu diversifié pour faire évoluer la culture organisationnelle. Dans les études portant sur la parité des sexes, il fallait au moins 30 % de femmes à la direction pour modifier le processus décisionnel de l'entreprise³. Bien que dans mes expériences professionnelles je n'aie pas été la seule employée noire de l'organisme, j'ai été le plus souvent la seule ou une des deux employées noires du bureau. Ce statut de minorité réelle me donnait souvent le sentiment d'être vulnérable, car si je ne parvenais pas à persuader les autres de partager mes idées, celles-ci étaient toujours rejetées. Et bien souvent, pour éviter que cela ne se produise, je devais compter sur la combinaison d'une figure d'autorité masculine blanche et d'une femme blanche alliée pour soutenir mes idées et ensuite forcer/persuader les autres à les accepter. Le statut de minorité numérique crée une forte pression sur la personne qui doit s'assimiler, ne pas faire de vagues et s'effacer pour s'intégrer et être acceptée. Sans masse critique, les entreprises et les organismes connaissent un taux de roulement élevé des employés issus de la diversité. Comme je l'ai décrit au début de ce chapitre, demander à des personnes faisant partie de la diversité de danser au rythme d'un pouvoir immuable chrétien, européen, masculin cisgenre, hétéro, de classe moyenne, apte physiquement et mentalement, est un génocide pour nos esprits.

Il y a bien sûr d'autres pièges, mais ces deux-là sont ceux que j'ai le plus vus dans mon expérience professionnelle et dans les actions des entreprises et des organismes de design. Par exemple, bon nombre des organismes qui ont signé l'initiative BlackNorth sont à la recherche d'une perle rare pour remplir 3,5 % de leurs postes de direction et au conseil d'administration. De nombreuses initiatives de recrutement sont axées sur l'élargissement de leurs programmes de stages. Amener un ou deux jeunes membres de la diversité dans une entreprise ou un organisme revient à les préparer à s'assimiler en raison du réel déséquilibre de pouvoir à leurs postes subalternes et du fait qu'il ne s'agit souvent que d'un ou deux stagiaires.

Contre-mesures

Il existe des contre-mesures à ces écueils. On peut contrecarrer la recherche d'une perle rare en s'attachant à parler des normes et à les redéfinir pour tenir compte de l'exclusion systémique. On peut contrer l'assimilation en effectuant un recrutement groupé qui apporte une masse critique suffisante pour créer au moins une autre sous-culture dans laquelle les employés peuvent vivre leurs cultures librement et faire en sorte que cet espace serve de base à une transformation institutionnelle plus large.

Mon travail sur le recrutement d'un groupe de Noirs en design de l'Université de l'EADO en 2019-2020 a constitué à mettre en œuvre des contre-mesures directes aux pièges du recrutement pour la diversité, l'inclusion et la décolonisation dont j'avais fait l'expérience. Il pourrait vous être utile de savoir comment cela a autant réussi. J'ai établi des conditions préalables au succès du recrutement du groupe noir :

- J'ai indiqué clairement dès le début mon intention de m'attaquer à la représentation nulle des Noirs dans le corps professoral à temps plein depuis plus de 140 ans. C'était probablement dans mon deuxième ou troisième bulletin de la doyenne du design, de sorte que la communauté de l'Université de l'EADO savait que cela arriverait.
- Je me suis appuyée sur le succès précédent du recrutement du groupe autochtone. Ainsi, j'ai été en mesure de tirer les leçons de ce qui a fonctionné et de la façon dont nous aurions pu améliorer ce processus et les appliquer dans le recrutement du groupe de Noirs.
- J'avais établi des relations authentiques avec la communauté noire, non seulement à Toronto, mais aussi dans le domaine du design. Ces relations étaient importantes pour démontrer que j'avais le soutien de la communauté (c'est-à-dire une base de recrutement) pour le recrutement et que la communauté reconnaîtrait l'accomplissement.
- Je devais être prête à prendre des risques pour que l'établissement puisse en prendre.

Ces conditions préalables étaient importantes car elles établissaient le contexte de la compréhension et de la confiance, ce qui permettrait au reste du travail de se faire dans le cadre de partenariats à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement.

Le premier défi a été d'obtenir l'accord de l'Université pour embaucher un groupe de Noirs à l'automne 2019. L'une des façons simples de démanteler le phénomène de la perle rare est d'amener plus d'une personne issue de la diversité dans l'entreprise ou l'organisme, en fait, trois est le minimum. Le vice-rectorat m'a dit que je pouvais recruter trois professeurs. Mais avant d'aller directement voir la vice-rectrice avec l'idée du recrutement d'un groupe de Noirs, je l'ai d'abord examinée avec mes équipes de direction de programmes, des dirigeants et les directeurs des programmes d'études supérieures. Comme ils savaient que cela allait arriver et qu'il y avait eu un modèle qui avait réussi, ils ont dit oui à l'unanimité. J'ai ensuite confirmé auprès de notre bureau de la diversité, de l'inclusion et des initiatives de durabilité (ODESI) que le programme spécial qui a permis de recruter un groupe d'Autochtones pouvait être utilisé pour embaucher un groupe de Noirs. Le directeur de l'ODESI a confirmé. Sachant que cela allait arriver, la professeure Lillian Allen, membre noire de l'association des professeurs, a confirmé que l'OCAFA avait approuvé un recrutement de Noirs au cours de l'été.

Finally, I was addressed to the high administration of the University and I asked if we could hire a group of Blacks. The dialogue unfolded as follows :

Moi : Je pense qu'il est temps de recruter un groupe de Noirs.

L'Université : Non, ce n'est pas le meilleur moment. Le recrutement du groupe d'Autochtones a demandé trop de travail, et tout le monde est déjà très occupé.

Moi : Je suis d'accord pour dire que c'est peut-être trop pour l'ensemble de l'établissement. Et si nous le faisons seulement pour le design? Il ne serait pas nécessaire de modifier le protocole d'accord. Vous n'aurez pas à présider le comité. Ce sera comme une recherche normale, sauf qu'il y aura un super-comité et que tous les candidats seront Noirs.

L'Université : Peut-être, mais vous devez vérifier avec les directeurs.

Moi : C'est déjà fait, nous nous sommes rencontrés et ils ont dit que ce serait le moment.

L'Université : Vous devez vérifier avec l'ODESI.

Moi : C'est déjà fait. Ils sont d'accord et les RH disent également que nous sommes prêts à utiliser l'enquête d'auto-identification dans les formulaires de candidature.

L'Université : Nous devons rencontrer l'OCADFA.

Moi : D'après ce que j'ai compris, ils ont approuvé le recrutement d'un groupe de Noirs l'été dernier, mais aussi puisque nous n'avons pas besoin d'un comité spécial dirigé par la vice-rectrice, nous n'avons pas besoin de modifier le protocole d'accord. Ce peut être un comité normal.

L'Université : Laissez-moi y réfléchir et en parler aux autres.

Moi : D'accord, mais comme nous avons peu de temps, je vais commencer à travailler sur l'appel.

The recruitment process of the Black group consisted for me to anticipate and counter all the reasons for which they might say no. The high administration of the University considered this process as a reasonable diligence because it addressed the risks of such an initiative. For me, it was about testing my resilience and doing the necessary work to counter their refusal. Certain barriers were indeed painful obstructions. At a given moment, one evoked the fact that the administration council might not approve three recruitments, although they had approved them during the previous meeting. I did the work to respond to all the concerns, because as soon as I had no solution, they used « my failure » as justification to not move things forward.

That's why I don't talk about it often when I describe the success of the Black group recruitment, it was a risk that I was ready to take. At a given moment, I had the impression that I had

beau répliquer, je n'allais pas obtenir un oui. C'était un dimanche après-midi. Je me souviens d'avoir raccroché le téléphone après un entretien avec la haute administration et d'avoir fondu en larmes si fort que je n'ai pas pu reprendre mon souffle. J'ai appelé Lillian Allen. Il m'a fallu 10 minutes pour arrêter de pleurer et lui dire ce qui n'allait pas. Je lui ai expliqué la situation et elle m'a posé une question importante : « Que voulais-je faire? » À ce moment-là, j'ai senti que je n'avais qu'un seul choix, celui de quitter l'Université de l'EADO. Pourquoi? Parce que si je restais et n'arrivais pas à concrétiser le recrutement du groupe de Noirs, je ne faisais qu'une démarche purement symbolique. La façon la plus précise de décrire ce que j'ai ressenti à ce moment-là est que c'était mon moment Kunta Kinte/Toby.

Kunta Kinte est un personnage du livre d'Alex Haley et de la mini-série télévisée primée, *Roots*, qui retrace l'histoire des générations de la famille de Haley, de l'Afrique à sa génération. J'ai regardé avec ma famille ce feuilleton lancé en 1977, lorsque j'avais cinq ans. L'une des scènes les plus viscérales est celle où le surveillant fait attacher Kunta Kinte pour le fouetter parce qu'il refuse d'accepter sa position d'esclave, représentée par le fait d'être rebaptisé Toby. Le contremaître fouette Kunta en disant : « Ton nom est Toby ». Kunta répond avec défi : « [Mon nom est] Kunta Kinte ». Il est fouetté jusqu'à l'article de la mort. Son corps et son esprit brisés, il dit finalement : « Je m'appelle Toby ». Plus de 40 ans plus tard, cette scène me touche encore.

La haute administration de l'Université ne comprend probablement pas encore que chaque « non » ou « fais ceci d'abord » ou « as-tu fait cela » était un coup de fouet dans mon âme. Que si je n'arrivais pas à réaliser le recrutement du groupe de Noirs, j'oublierais qui je suis (c'est-à-dire que je m'appelle Kunta Kinte) et leur permettrait de m'asservir pour devenir leur esclave (c'est-à-dire que je m'appelle Toby). Vous ne voulez jamais être ni placer vos employés dans cette position de compromis ultime.

Comprenant la gravité de la situation, Lillian a changé de tactique et m'a demandé ce que je *voulais* qu'il se passe. Que voulais-je qu'elle fasse? J'ai donc mis mes émotions de côté pour revenir en mode stratégique. Je lui ai demandé de supprimer la barrière qu'ils avaient dressée concernant l'association des professeurs, car en tant que gestionnaire, je ne pouvais pas le faire. Je lui ai demandé de voir si elle pouvait parler à l'administration. Ensuite, j'ai écrit ma lettre de démission, ce qui a été extraordinairement libérateur. En tant que chef de file, vous êtes souvent amené à faire des compromis, il est donc important de savoir où se situe votre « limite ». Le succès ou l'échec du recrutement du groupe de Noirs était ma limite. J'ai été soulagée de savoir que je n'étais pas prête à sacrifier mes principes pour garder un emploi. Mon atout dans cette situation était que la démission de la première doyenne noire d'une faculté de design, où que ce soit, serait un désastre en termes de relations publiques pour l'organisme. J'avais établi une solide relation avec les communautés noires, et le manque de respect à mon égard les auraient amenées à se rallier à ma cause. Et comme j'avais engagé mon propre cabinet de relations publiques depuis plus d'un an, la nouvelle de ma démission ne serait pas passée inaperçue, mais aurait fait du bruit dans toute la communauté.

Je me suis donné jusqu'au lundi 17 heures pour envoyer ma lettre de démission. Je n'ai pas eu à l'envoyer. Lillian a eu les conversations nécessaires pour faire avancer les choses, l'Association des professeurs de l'EADO s'est montrée très favorable au recrutement, et j'ai eu le « oui » final à

midi. J'apprécie profondément la volonté de la haute administration de prendre ce risque avec moi, même si le chemin pour y parvenir a été douloureux pour moi. Les conditions préalables au succès étant réunies, j'ai pu relever le défi suivant, à savoir transformer le processus de recrutement. Pour ce faire, il fallait mettre sur pied un comité de recherche diversifié qui comprenait les objectifs de la décolonisation, lancer un appel aux candidats noirs qui les représentaient, et redéfinir les critères d'évaluation pour tenir compte de l'exclusion systémique.

Un comité diversifié

Dans l'article « We are all for diversity, but... » Öxlem Sensoy et Robin DiAngelo décrivent comment mettre en place un comité pour éviter de recourir à la politique de pure forme : « Si votre organisme a les chiffres nécessaires, assurez-vous que le comité de recherche s'oriente vers le redressement du déséquilibre racial en ayant en majorité des membres de couleur et, surtout, dans des rôles supérieurs au comité »⁴. Au moment du recrutement du groupe de Noirs, l'Université de l'EADO avait changé ses politiques pour assurer une représentation diversifiée dans les comités de recrutement. Notre protocole d'accord contenait une clause permettant à un membre supplémentaire du corps professoral de siéger au comité en fonction de son expertise et/ou de sa diversité. Comme il n'y avait pas de professeur noir permanent à temps plein à la faculté de design, nous avons utilisé cette clause pour inviter un autre membre noir du corps professoral de l'Université. Nous avons également recruté un représentant étudiant noir. Je présidais le comité et j'étais donc la plus ancienne membre; le plus jeune, l'étudiant, était Noir. Ainsi, à l'exception d'une femme blanche membre du corps professoral permanent et du représentant des RH, tous les membres du comité étaient racialisés. Après avoir choisi chaque membre du corps professoral, j'ai vérifié que les personnes sélectionnées avaient participé aux formations sur la compétence culturelle, l'antiracisme et l'anti-oppression offertes par l'Université, ainsi qu'à la formation sur les préjugés proposée par les RH.

Dans mon cours *Hiring for Decolonization*, l'une des questions fréquemment posées est : « Que faites-vous lorsque vous ne disposez pas de la diversité nécessaire pour créer un comité diversifié? » Je réponds que vous faites appel à des partenaires externes qui apportent cette diversité. Si vous êtes dans une petite entreprise de design, cela peut signifier demander à deux clients de faire partie d'un comité de recrutement et leur offrir une rémunération, une remise ou des services en nature pour leur travail. Si vous êtes un organisme de taille moyenne ou grande, vous pouvez commencer par créer une équipe de RH diversifiée et faire appel à des personnes de tous les services pour assurer la diversité au sein du comité.

Rédaction de l'appel à candidature

Je ne savais pas qu'il était possible qu'une description de poste devienne virale, mais c'est ce qui s'est passé avec l'appel à candidatures de l'EADO pour le recrutement du groupe de Noirs. Qu'est-ce que je veux dire par viral? Un ancien étudiant m'a envoyé un texto pour me dire que dans l'heure qui a suivi sa diffusion dans les médias sociaux, cinq personnes lui avaient envoyé l'appel en lui disant de postuler. L'appel est devenu viral non pas à cause de l'endroit où nous avons publié les annonces. Les gens ne l'ont pas trouvé dans Guichet-Emplois, LinkedIn, Academia, à l'ACPPU ou dans *Chronicle of Higher Education*. En fait, il a surtout fait son chemin dans les médias sociaux : Facebook et d'autres réseaux de design pour les Noirs et le

groupe fermé, BlackTwitter, ainsi que dans les interviews avec des journaux locaux pour les Noirs, *ByBlacks* et la *Source*. J'ai personnellement envoyé l'appel à ces endroits. Et dans la tradition noire, lorsque j'ai lancé l'appel qui s'adressait directement à nous, les Noirs, la communauté a répondu. Et ce à quoi ils ont répondu était l'appel à être vus et entendus. Voici une capture d'écran de l'appel à candidatures pour le recrutement du groupe de Noirs :

UNIVERSITÉ DE L'EADO
APPEL OUVERT À DES CANDIDATS NOIRS À LA FACULTÉ DE DESIGN
TROIS (3) POSTES MENANT À LA PERMANENCE

L'Université de l'École d'art et de design de l'Ontario (U EADO) reconnaît les territoires ancestraux et traditionnels des Mississaugas of the Credit, des Haudenosaunees, des Anishinaabes et des Hurons-Wendat, qui sont les propriétaires originaux et les gardiens du territoire sur lequel nous nous tenons et créons.

En reconnaissance de la Déclaration de l'ONU sur la Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine, l'Université de l'EADO invite les candidatures à trois (3) postes menant à la permanence dans toutes les disciplines de la faculté de design ainsi que dans les études supérieures liées au design, afin de remédier à nos 144 années de sous-représentation des Noirs. Cette possibilité est offerte uniquement aux personnes qualifiées qui se définissent comme des Noirs d'origine africaine (y compris les Africains et les personnes d'origine africaine des Caraïbes, d'Amérique du Nord et d'Amérique latine). Cette initiative est un programme spécial mené en vertu du *Code des droits de la personne* de l'Ontario.

L'Université de l'EADO, l'université de l'imagination du Canada, offre un environnement dynamique et stimulant à son corps professoral et à sa population étudiante. C'est un moment passionnant pour se joindre à la communauté de l'U EADO, car l'Université est à une étape clé de sa transformation institutionnelle avec la mise en œuvre de son plan d'enseignement qui articule un engagement envers la décolonisation, la diversité et l'équité.

La faculté de design est la plus importante des trois facultés de l'U EADO. Sous le signe du design respectueux, elle propose six programmes de premier cycle : Publicité, Design environnemental, Design graphique, Illustration, Design industriel, et Art et design des matériaux (c'est-à-dire textiles et fabrication de bijoux). Les programmes d'études supérieures liés au design comprennent le design inclusif, le design pour la santé, la prospective et l'innovation stratégiques, l'art, les médias et le design interdisciplinaires et l'avenir numérique.

La faculté de design recherche des candidats noirs qualifiés qui peuvent montrer comment leur vécu et leur travail ont entraîné un engagement profond envers les communautés noires intersectionnelles, et dont l'expertise théorique, technique et en fabrication/design répond à un ou plusieurs des besoins actuels de la faculté :

1. Les futurs spéculatifs noirs en dialogue avec les technologies émergentes et le design d'interaction inclusive des produits et/ou objets, services, systèmes ou espaces numériques;

2. La narration multisensorielle qui utilise des méthodologies de conception stratégique et participative pour cocréer, avec les communautés, des représentations novatrices de la vie des Noirs;
3. Le hip-hop noir ou d'autres esthétiques culturelles noires et la création critique dans le design contemporain pour les affaires et la justice sociale.

Figure 4.2 – Extrait de l'appel à candidatures et de la description de poste pour le recrutement d'un groupe de Noirs à l'Université de l'EADO

Il y a quatre éléments majeurs remarquables à ce sujet. Premièrement, j'ai convaincu l'établissement de faire explicitement quelque chose pour ses 144 années de sous-représentation. Cela a provoqué quelques discussions avec le vice-rectorat aux études et les RH. Ils m'ont demandé si je pouvais insister sur le fait que le recrutement du groupe était une réponse à la Déclaration des Nations Unies pour la Décennie des personnes d'ascendance africaine. J'ai accepté que la déclaration principale soit en faveur de la Déclaration des Nations Unies, mais l'inclusion des 144 années de négligence était cruciale pour établir la confiance au sein des communautés noires en reconnaissant l'exclusion structurelle qui avait eu lieu au sein de la faculté de design. CONSEIL : Si vous avez négligé certaines communautés, indiquez clairement ce que vous n'avez pas fait dans le passé, car cela montre que vous êtes prêts à faire ce qu'il faut maintenant.

Deuxièmement, l'annonce s'adressait uniquement aux personnes qui se définissaient comme des Noirs d'origine africaine. Cela est possible grâce au programme spécial dont il est question dans le *Code des droits de la personne* de l'Ontario qui permet une discrimination positive si un organisme peut démontrer une sous-représentation. CONSEIL : Si vous n'êtes pas dans un organisme qui autorise la discrimination positive, d'autres ont utilisé une expertise particulière dans le domaine des arts noirs ou des relations précises démontrables avec les communautés autochtones pour créer un espace pour la diversité, l'inclusion et la décolonisation.

Troisièmement, l'annonce a permis de faire le lien entre le vécu des Noirs, les communautés et leur travail. Des recherches antérieures ont montré comment l'expression « vécu » a recadré les attentes de tous nos candidats de manière à ce qu'ils donnent une image plus complète de ce qu'ils sont. Par exemple, lors des entretiens, ils ont fourni des informations biographiques sur les lieux où ils avaient grandi et sur leur famille. Ils ont expliqué comment leur identité influençait le type de travail qu'ils choisissaient et pour quels types de communautés. Le lien entre le vécu, la communauté et le travail a rendu le processus d'entrevue plus agréable pour les membres du comité, qui ont eu l'impression de faire la connaissance de personnes très intéressantes. Elle a également permis d'éliminer les candidats membres de la diversité qui pouvaient cocher la case sur la diversité, mais n'étaient pas liés à des communautés de la diversité et/ou n'exprimaient pas le lien avec leur identité par leur travail. Ce lien entre le vécu, la communauté et le travail est devenu important dans nos recrutements de groupes d'Autochtones, où la controverse a éclaté quand des personnes qui revendiquaient un héritage autochtone n'avaient pas de relations avec ces communautés autochtones pour étayer leurs affirmations. Mais surtout, cela nous a permis de nous assurer que nous recherchions une diversité profonde que les psychologues du management Harrison, Price et Bell ont définie en 1998 comme les caractéristiques qui vont au-delà des

différences superficielles de race, de sexe, d'âge et d'origine ethnique pour reconnaître les différences dans ce que Laio, Chuang et Joshi appellent « la personnalité, les attitudes, les croyances, les valeurs et le mode de vie »⁵. CONSEIL : L'avantage d'un recrutement de groupe est que vous pouvez rechercher une cohorte de personnes dont le vécu d'Autochtones, de Noirs et/ou d'autres personnes racialisées a façonné des valeurs, des attitudes et des modes de vie différents que vous souhaitez introduire dans l'organisme.

Quatrièmement, ce qui a fait de ce message un véritable virus, c'est qu'il décrivait les besoins de la faculté de design en des termes qui résonnaient directement dans les communautés noires : futurs spéculatifs noirs, récits et représentations de la vie des Noirs, et esthétique hip-hop. Les Noirs de la communauté m'ont dit avoir pleuré en lisant la description du poste, car c'était la première fois qu'ils se sentaient vus et vraiment acceptés en tant que Noirs par un organisme. Kestin Cornwall, l'un des cinq candidats retenus, a décrit son processus de lecture de l'appel comme suit : « J'ai vu des futurs spéculatifs noirs. Coché. J'ai vu des récits et des représentations de Noirs. Coché. J'ai vu le hip-hop. Coché. C'est tout moi ». Bien que l'appel initial ait porté sur trois postes, à la fin du processus de recherche, plus de 140 personnes, dont les trois quarts étaient des Noirs, ont postulé. Comme j'avais passé des décennies à faire partie de la communauté noire du design, je connaissais le langage qui résonnerait chez elle. J'avais effectué des tests auprès des utilisateurs lors du Hue Design Summit l'été précédent. En tant que designers, nous sommes censés bien connaître nos publics, mais nous n'appliquons pas cela à la rédaction inclusive de nos descriptions de poste. CONSEIL : Utilisez vos compétences en design pour comprendre les publics que vous cherchez à toucher et transmettre un message adapté à leurs intérêts, pas seulement aux vôtres.

Changer les critères d'évaluation pour tenir compte de l'exclusion systémique

Voici la liste des qualifications de la personne idéale pour le recrutement du groupe de Noirs :

QUALIFICATIONS

La personne idéale aura :

- un grade des cycles supérieurs dans la ou les disciplines pertinentes ou des équivalences dans les systèmes de connaissances des Noirs; des exceptions peuvent être envisagées si la personne a un parcours professionnel exceptionnel;
- la capacité ou le potentiel avéré d'enseigner au niveau postsecondaire et l'aptitude à élaborer et à offrir des programmes d'études novateurs; de l'expérience en enseignement dans des programmes interdisciplinaires et de l'expérience en enseignement et supervision d'étudiants des cycles supérieurs seront considérées comme des atouts;
- un dossier prouvé de recherche et/ou d'exercice professionnel en rapport avec les qualifications, l'expérience de travail, la discipline et le vécu qui alimentent un engagement profond envers les communautés noires intersectionnelles ;
- de l'expérience en promotion proactive de la décolonisation, de la diversité, de l'équité et de la durabilité dans les programmes d'études, l'enseignement, les activités savantes et les activités créatives/professionnelles ;

- une compréhension prouvée des façons dont la diversité, l'équité, le savoir autochtone, le savoir des Noirs et la durabilité sont fondamentaux pour la qualité de l'expérience étudiante, l'innovation dans l'érudition et la pratique du design;
- de l'expérience prouvée dans la promotion d'un environnement de travail et d'apprentissage respectueux et inclusif pour la population étudiante, le personnel, le corps professoral et les communautés en général.

RÉMUNÉRATION

Le salaire et le rang seront proportionnels à l'expérience et aux qualifications, avec accès à tous les avantages sociaux, et contribution à la pension après un an de service.

RENSEIGNEMENTS SUR LE CANDIDAT

Les candidatures doivent comprendre :

- une lettre d'intention indiquant les intérêts du candidat dans a) les domaines d'enseignement liés aux programmes de design de l'U EADO, b) la recherche/l'exercice professionnel dans les domaines 1, 2 et 3 ci-dessus où il existe un besoin et c) la participation à la gouvernance de la faculté et de l'Université;
- un curriculum vitae;
- un énoncé de la philosophie pédagogique qui répond au profil du poste;
- un énoncé de l'approche de décolonisation de la pratique du design pour les communautés noires;

Figure 4.3 - Extrait de l'appel à candidatures et de la description de poste pour le recrutement d'un groupe de Noirs à l'Université de l'EADO

Il y avait de la place pour des perspectives plus inclusives dans la liste des qualifications. Nous avons accepté les équivalences de diplômes, demandé un *potentiel* démontré pour enseigner et mis l'accent sur les valeurs communes en matière de décolonisation, de diversité, d'équité et de durabilité. Pourtant, l'une des leçons tirées du premier recrutement du groupe d'Autochtones était que notre établissement n'avait pas de guide pour évaluer les personnes qui n'avaient pas d'expérience dans le secteur postsecondaire. J'avais également appris dans des recherches antérieures, à quel point il était difficile pour les comités de comprendre les équivalences des titres universitaires traditionnels qui pouvaient exister. Par conséquent, pour le recrutement du groupe de Noirs, je voulais préparer ce guide pour aider le comité.

Après analyse des qualifications énoncées dans la description du poste et plus particulièrement du protocole d'accord, j'ai indiqué clairement que nous avons un parti pris pour un type de personne : l'universitaire traditionnel déjà intégré dans les systèmes postsecondaires d'enseignement du design. Au plan des qualifications, le candidat universitaire idéal devait avoir un grade des cycles supérieurs du niveau de la maîtrise. Dans le domaine de l'enseignement, il devait avoir enseigné au moins deux ans dans le secteur postsecondaire. Pour ce qui est de l'expérience, il devrait justifier de subventions, de présentations à des conférences et de publications dans des revues et des livres. Tout cela ne tient pas compte de l'exclusion

systemique de diverses personnes, en particulier les Autochtones et les Noirs, du secteur postsecondaire. La CBC a rapporté en 2017 que 63 des 76 universités canadiennes ne recueillaient pas de données fondées sur la race⁶. Une des promesses du paysage post-2020 est que les universités recueillent et conservent ces données. Mais d'après les chiffres de Ceros, tirés du rapport 2019 de l'AIGA et de Google sur la diversité dans le design, seuls 3 % des designers sont Noirs et 0,2 % sont Autochtones⁷. Les étudiants autochtones et noirs étant traditionnellement si peu nombreux dans les études en design, combien de personnes possèderaient les six années d'études formelles en design pour atteindre le seuil d'éducation? Je me suis donc demandé, « si vous étiez Noir et exclu de la formation postsecondaire en design, comment prospéreriez-vous dans le design en dehors de ce système? »

Une façon de prospérer serait d'être une star dans le domaine, une personne qui fait de grandes choses dans la profession du design sans avoir de formation formelle en design et travaille dans le secteur du design. Dans une ville créative comme Toronto, il existe de nombreux exemples de ces personnes au sein des communautés noires, autochtones et de couleur. À l'époque, je pensais au réalisateur de vidéos, de films et d'émissions de télévision Julien Christian Lutz (connu professionnellement sous le nom de Director X), un Canadien noir primé, qui a commencé comme graphiste et a appris son métier sur le tas. Étant donné que l'Université de l'EADO était à l'origine un collège technique, il y avait des exemples de ces personnes à la faculté de design. Il fallait donc codifier leurs réalisations et leurs qualifications pour montrer comment elles apparaîtraient en dehors du système postsecondaire. J'ai utilisé les tableaux d'équivalence de la ville de Barrie (Ontario), et de la société américaine de conseil en RH, Coordinated Care Services, Inc. pour déterminer l'expérience professionnelle qui équivaldrait à des maîtrises et des doctorats. Si l'enseignement consiste réellement à organiser et à transférer des connaissances à un groupe de personnes, une personne qui donne des conférences ou des ateliers de design ferait preuve de ces mêmes compétences. Si l'expérience pertinente consiste à diffuser des connaissances à un vaste public et à préparer des propositions qui sont acceptées par les pairs, une personne qui a donné des conférences professionnelles, a remporté de petits contrats ou des projets, ou si son travail a fait l'objet d'articles dans des publications locales, elle a accompli la même chose. Le rôle de la star dans le domaine au sein de l'établissement serait de nous aider à nous connecter, et en particulier les étudiants, à la diversité des pratiques dans le secteur du design.

Une autre façon de prospérer serait d'être un lien communautaire, une personne qui fait de grandes choses liées au design au sein de la communauté parce qu'elle comprend profondément l'exclusion systémique dans le domaine du design des personnes appartenant à la diversité. À Toronto, il y avait de nombreux exemples de ces personnes qui dirigeaient des programmes pour les jeunes, offraient de l'éducation aux adultes et étaient des chefs de file religieux. Pour le lien communautaire, la preuve de l'enseignement se trouve dans la conduite de programmes et d'ateliers communautaires. Des petits projets, des discussions communautaires et des rapports auto-publiés illustrent l'expérience pertinente. Le rôle du lien communautaire au sein de l'établissement serait de nous aider, ainsi que les étudiants, à comprendre l'intérêt de créer avec des communautés de la diversité.

Dans le cadre du recrutement du groupe de Noirs, j'ai demandé au comité de ne pas se contenter de classer les trois meilleurs candidats, mais de classer le meilleur candidat dans chacun des

profils personnels : universitaire traditionnel, star dans le domaine, et lien communautaire. Le comité a fait cela, et démolit ainsi les structures d'exclusion systémique au sein de l'Université de l'EADO à l'occasion du recrutement du groupe de Noirs.

PROFILS DE RECRUTEMENT DU GROUPE DE NOIRS – CRITÈRES D'ÉVALUATION - Proposition				
		Universitaire traditionnel (pleinement intégré dans des établissements postsecondaires)	Star dans le domaine (accès limité aux établissements postsecondaires ou exclusion)	Lien communautaire (expérience d'exclusion des établissements postsecondaires)
Éducation	Grade des cycles supérieurs dans une ou des disciplines pertinentes ou équivalent dans les systèmes de connaissance des Noirs; des exceptions peuvent être envisagées pour des accomplissements professionnels hors pair.	Répond (2 pts) : Maîtrise dans un domaine pertinent du design, doctorat dans un domaine connexe Excède (3 pts) : doctorat dans un domaine connexe	Répond (2 pts) : Baccalauréat + 4 ans de travail; diplôme + 8 ans de travail, 0-13 ans de travail Excède (3 pts) : 13 ans de travail dans le domaine	Répond (2 pts) : Baccalauréat + 4 ans de travail; diplôme + 8 ans de travail, 0-13 ans de travail Excède (3 pts) : 13 ans de travail dans le domaine
Enseignement	Capacité ou potentiel démontré d'enseigner au niveau postsecondaire et aptitude pour l'élaboration et l'enseignement de programmes d'études novateurs; expérience en enseignement dans des programmes interdisciplinaires et dans l'enseignement et la supervision d'étudiants aux cycles supérieurs, un atout.	Répond (2 pts) : 1-2 ans d'enseignement au niveau postsecondaire (pourrait être à temps partiel) OU auxiliaire à l'enseignement dans des cours pendant 2 ou 3 ans. Excède (3 pts) : Plus de 2 ans d'enseignement au niveau postsecondaire OU moins de 2 ans dans l'enseignement au postsecondaire avec supervision aux cycles supérieurs.	Répond (2 pts) : Animation d'ateliers pour des adultes et/ou présentations à des auditoriums pendant 3-4 ans. Excède (3 pts) : Animation d'ateliers de design/médias visant des étudiants collégiaux ou universitaires pendant 2-3 ans.	Répond (2 pts) : 3-4 ans dans un rôle de chef de file communautaire/en éducation. Pourrait participer activement à des programmes de créativité pour les jeunes ou à des ateliers d'éducation des adultes ou les diriger. Pourrait inclure des fonctions d'éducation religieuse dans la communauté (enseignant à l'école du dimanche, pasteur, imam, etc.) Excède (3 pts) : + de 5 ans dans un rôle de chef de file communautaire/d'éducation dans un domaine de la création.
Expérience pertinente	Dossier prouvé de recherche et/ou d'exercice	Répond (2 pts) : Dossier de recherche sur un	Répond (2 pts) : Dossier d'exercice professionnel sur un	Répond (2 pts) : Dossier d'exercice dans la communauté sur un des

	<p>professionnel pertinent avec les qualifications, l'expérience de travail, la discipline et le vécu qui illustrent un engagement profond envers les communautés noires intersectionnelles.</p>	<p>des trois thèmes (futurs spéculatifs des Noirs, récit d'histoires multisensoriels de vies de Noirs, et esthétique hip-hop) qui se manifeste par de petites subventions, des présentations à des conférences, et des publications dans des revues/livres. Ce dossier devrait montrer un effet sur la communauté locale ou le domaine d'expertise.</p> <p>Excède (3 pts) : Dossier de recherche sur un des trois thèmes qui se manifeste par des subventions importantes, l'organisation de conférences et au moins deux publications par année. Ce dossier devrait montrer un effet sur la communauté locale ou le domaine d'expertise.</p>	<p>des trois thèmes (futurs spéculatifs des Noirs, récit d'histoires multisensoriels de vies de Noirs, et esthétique hip hop) qui se manifeste par de petits contrats/projets, des présentations professionnelles locales et des publications locales sur le travail. Ce dossier devrait montrer un effet sur la communauté locale ou le domaine d'expertise.</p> <p>Excède (3 pts) : Dossier d'exercice professionnel sur un des trois thèmes (futurs spéculatifs des Noirs, récit d'histoires multisensoriels de vies de Noirs, et esthétique hip-hop) qui se manifeste par de gros contrats/projets, des présentations professionnelles à l'échelle nationale et des publications nationales sur le travail. Ce dossier devrait montrer un effet sur la communauté locale ou le domaine d'expertise.</p>	<p>trois thèmes (futurs spéculatifs des Noirs, récit d'histoires multisensoriels de vies de Noirs, et esthétique hip hop) qui se manifeste par de petits contrats/projets, des rencontres/ateliers communautaires pour diffuser les résultats, et rapports autopubliés ou témoignages gouvernementaux du bon travail. Ce dossier devrait montrer un effet sur la communauté locale ou le domaine d'expertise.</p> <p>Excède (3 pts) : Dossier d'exercice dans la communauté sur un des trois thèmes (futurs spéculatifs des Noirs, récit d'histoires multisensoriels de vies de Noirs, et esthétique hip-hop) qui se manifeste par de gros contrats/projets, des rencontres/ateliers communautaires pour diffuser les résultats, et rapports financés ou témoignages gouvernementaux du bon travail. Ce dossier devrait montrer un effet sur la communauté locale ou le domaine d'expertise.</p>
--	--	--	--	---

Figure 4.4 – Critères d'évaluation des trois profils pour le recrutement du groupe de Noirs à l'Université de l'EADO

Le vice-rectorat aux études a été tellement impressionné par la liste de candidats qu'il a accepté la forte recommandation du comité de recrutement d'engager cinq professeurs, et pas seulement les trois initialement prévus.

Les critères élargis d'évaluation pour le recrutement qui tiennent compte de l'exclusion systémique sont maintenant la norme à l'Université de l'EADO. Un groupe de professeurs et d'administrateurs autochtones les a encore perfectionnés pour le deuxième recrutement de groupes d'Autochtones qui est en préparation. En outre, ses principes ont été inscrits dans notre protocole d'accord de 2021-2024. Par conséquent, en vertu de la politique, tous les recrutements à l'Université de l'EADO tiennent compte de l'exclusion systémique. Grâce à mon cours sur l'enseignement pour la décolonisation, la diversité et l'inclusion, d'autres entreprises et organismes de design adoptent également ce cadre de travail.

Points à retenir du recrutement pour la décolonisation

Si vous envisagez le recrutement comme moyen de commencer à faire amende honorable pour le racisme colonial et l'exclusion du système dans le design, voici de vrais conseils :

- Concentrez-vous sur la décolonisation en plaçant les demandes autochtones en premier dans vos plans de recrutement respectueux de l'EDI.
- Arrêtez de chercher la perle rare et concentrez-vous sur la lutte contre l'exclusion systémique, qui ne laisse passer que les perles rares dans vos systèmes.
- Acceptez que la culture et les pratiques de votre entreprise ou de votre établissement changeront parce que vous cédez du pouvoir à ceux qui ont des expériences, des modes de vie et des attitudes différents.
- Rédigez un appel à candidatures qui englobe la communauté que vous cherchez à inclure en vous concentrant sur ses intérêts et non sur les vôtres.
- Changez vos critères d'évaluation pour tenir compte d'autres façons dont les personnes se sont épanouies en dehors de vos systèmes habituels. C'est dans leur profonde diversité que vous trouverez la créativité et l'innovation.

2. Établissement des exigences professionnelles

a) Voir à ce que les exigences professionnelles soient raisonnables et légitimes

Tout emploi comporte l'exécution de certaines tâches qui peuvent être considérées comme des exigences. Il peut arriver qu'une exigence, une qualité requise ou tout autre facteur a priori neutre et non discriminatoire entraîne l'exclusion, la restriction ou la préférence d'un groupe de personnes identifiées par un motif prévu au *Code*. Cette forme de « discrimination indirecte » ou de « discrimination par suite d'un effet préjudiciable » est interdite en vertu de l'article 11 du *Code*. Consulter aussi la section III-2g) – « Règles des lieux de travail qui ne sont pas appliquées de bonne foi ».

Exemple : Chez un certain employeur, il est de règle que les employés doivent être rasés de près. C'est en vertu de cette règle qu'un emploi est refusé à un sikh qui, du fait de sa religion, n'a pas le droit de se raser. L'employeur n'a pas créé cette règle dans l'intention d'exclure les sikhs de son personnel, mais le résultat est le même. Cette exigence serait donc jugée discriminatoire.

Lorsqu'une personne est incapable de satisfaire à des exigences en raison d'un motif énuméré au *Code*, il faut examiner juridiquement ces exigences pour voir si elles ont été établies de façon raisonnable et de bonne foi. L'examen vérifie aussi si la règle est inclusive et s'il est possible de prendre des mesures d'adaptation, sous réserve d'un préjudice injustifié.

Exemple : Même si la règle peut être considérée raisonnable et légitime (autrement dit, même si l'employeur peut démontrer qu'il a adopté la norme de bonne foi, dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause), l'employeur ne peut pas insister pour l'appliquer aux hommes sikhs, à moins de pouvoir prouver que faire une exception dans leur cas lui causerait un préjudice injustifié. Si, dans cet exemple, le travail en cause a trait à la préparation d'aliments et que l'employeur a imposé la règle par souci d'hygiène, il pourrait facilement adapter la règle aux employés sikhs en les autorisant à porter un filet sur leur barbe, ce qui ne lui causerait aucun préjudice injustifié.

Si l'employeur peut établir qu'elles sont raisonnables et légitimes, certaines exigences sont sources de discrimination directe sans constituer pour autant une infraction au *Code*.

Exemple : Un centre de culture physique exige que les personnes assurant l'entretien d'un vestiaire pour hommes soient de sexe masculin. Il s'agirait là d'une exigence considérée comme raisonnable et établie de bonne foi.

i) Critère pour qu'une exigence soit légitime :

Que la discrimination soit directe ou indirecte, la Cour suprême du Canada a formulé un critère à trois volets afin de déterminer si une norme, un facteur, une exigence ou une règle est une exigence professionnelle légitime.^[38] La Commission applique ce critère à tous les motifs et elle l'analyse en détail dans beaucoup de ses politiques.

Lors de la présentation d'une plainte pour atteinte aux droits de la personne, le défendeur doit, selon la prépondérance des probabilités, prouver :

1. qu'il a adopté la norme, le facteur, l'exigence ou la règle dans un but ou objectif rationnellement lié aux fonctions exercées;
2. qu'il a adopté la norme, le facteur, l'exigence ou la règle de bonne foi, en croyant qu'il était nécessaire de le faire pour réaliser ce but ou cet objectif;
3. que la norme, le facteur, l'exigence ou la règle est raisonnablement nécessaire à la réalisation de son but ou de son objectif, en ce sens que le défendeur ne peut pas composer avec la situation de personnes présentant le même profil que le demandeur sans en subir un préjudice injustifié.

Conformément à ce critère, la règle ou la norme même doit être inclusive et tenir compte des différences individuelles, sous réserve d'un préjudice injustifié, au lieu de maintenir des normes discriminatoires doublées de mesures d'adaptation pour ceux qui ne peuvent pas y satisfaire. L'inclusion de la notion d'adaptation dans la norme même assure à chaque personne une évaluation selon ses capacités personnelles plutôt qu'en fonction de présumées caractéristiques de groupe.

Exemple : Une femme occupant un poste de supérieur immédiat doit quitter le travail à 17 h pour s'occuper de ses jeunes enfants. L'employeur convoque souvent des réunions des cadres à cette heure là. Cette pratique porte préjudice aux personnes occupant un poste de direction et qui doivent s'occuper d'enfants.

Exemple : La mère d'un employé souffre de la maladie d'Alzheimer et elle requiert davantage de soins et d'aide. L'employé doit s'absenter pendant les heures d'affaires normales pour voir à procurer immédiatement des soins à domicile à sa mère et pour lui trouver un logement dans une maison de soins infirmiers. L'employé pourrait s'absenter seulement quelques matinées au cours de la semaine, mais la politique de l'employeur relative aux congés personnels prévoit que ces congés soient pris par journées entières.

ii) Attitude proactive concernant les exigences légitimes :

Il arrive parfois qu'un traitement différentiel présentant un lien avec un motif prévu au *Code* soit légitime si l'employeur peut établir qu'il s'agit d'une exigence professionnelle appliquée de bonne foi.

Exemple : Une femme enceinte de sept mois s'est vu refuser un emploi comme aide de cuisine dans un restaurant. Le Tribunal des droits de la personne a entendu des témoignages selon lesquels les fonctions reliées à cet emploi demandaient beaucoup de résistance physique. L'argument de l'employeur consistait aussi à dire que, comme la femme n'avait jamais occupé d'emplois similaires, elle ne pouvait pas se douter des efforts qui seraient attendus d'elle. Dans ce cas particulier, le tribunal a estimé plausible que le fait de ne pas se trouver dans les derniers mois de la grossesse soit une exigence professionnelle raisonnable.

Plutôt que d'attendre le jugement des tribunaux relatifs à des plaintes pour atteinte aux droits de la personne, une pratique exemplaire verrait l'employeur examiner les exigences professionnelles existantes ou nouvelles pour s'assurer qu'elles n'exercent pas d'impact discriminatoire et qu'elles sont nécessaires à l'accomplissement des tâches essentielles associées aux postes. La présente section présente des suggestions pour aider l'employeur à se conformer au *Code* de manière proactive lorsqu'il applique de nouveaux facteurs, normes, exigences ou règles.

Avant d'appliquer de nouveaux facteurs, normes, exigences ou règles, il est dans le meilleur intérêt de l'employeur de les évaluer par comparaison aux normes établies par la Cour suprême du Canada qui sont reprises dans les politiques de la Commission. Voici certains éléments méritant l'attention des employeurs :

- En vue de quel but ou quel objectif la norme ou la règle est-elle adoptée?
 - Existe-t-il un lien rationnel entre le but ou l'objectif et l'emploi-même?
- Pourquoi la norme ou la règle est-elle adoptée?
 - Est-elle adoptée de bonne foi?
 - Est-elle raisonnablement requise pour atteindre une fin professionnelle légitime? Une norme n'est pas jugée être raisonnable à moins que l'employeur puisse établir que de prendre des mesures d'adaptation dans le cas des personnes présentant le même profil que l'auteur de la plainte, lui ferait subir un préjudice injustifié.
- Quelles sont les autres approches possibles?
 - Ont-elles été étudiées de façon détaillée?
 - Existe-t-il des approches différentes qui n'ont pas d'effet discriminatoire? Conviennent-elles aux objectifs de l'employeur?
- Existe-t-il une façon moins discriminatoire de répondre à la norme et de répondre aux objectifs légitimes de l'employeur?
 - S'il existe d'autres façons non discriminatoires de répondre aux objectifs légitimes de l'employeur, pourquoi ne sont-elles pas appliquées?
- Comment concevoir les normes pour qu'elles soient conformes au *Code*?
 - Peut-on concevoir des normes qui reflètent des différences et des aptitudes individuelles ou de groupes?
 - La norme est-elle conçue de manière à établir les qualités requises sans imposer un fardeau excessif à ceux auxquels elle s'applique?
 - La norme intègre-t-elle la notion d'adaptation?
- Des adaptations sont-elles préconisées sous réserve d'un préjudice injustifié?
 - Les autres parties qui sont tenues d'aider à la recherche d'adaptations remplissent-elles leur rôle?

Il importe de conserver les dossiers relatifs aux examens de ces règles et de ces normes, notamment ceux concernant les efforts d'évaluation et de mise en place de mesures d'adaptation. Ces dossiers pourraient se révéler utiles, en cas de préoccupations au regard des droits de la personne, pour déterminer si les règles et les normes sont discriminatoires.

Il importe également de faire en sorte que toute exigence, politique ou règle appliquée de bonne foi et concernant les critères de sélection soit tenue à jour. Par exemple, une politique en vigueur depuis si longtemps que personne ne se souvient de sa raison d'être initiale pourrait être contestée au motif que l'employeur ne croit pas qu'elle présente un lien avec l'accomplissement du travail (l'autre partie du critère)

iii) Exigences illégitimes :

Certaines exigences ne pourront être considérées comme raisonnables ou comme légitimes, notamment celles qui

sont :

- liées à des obligations accessoires et donc non essentielles à l'emploi;
- fondées sur les préférences d'un collègue ou d'un client et qui excluent des personnes des groupes désignés par le *Code*;
- basées sur des idées préconçues reliées à des motifs du *Code* tels le handicap, la race, le sexe concernant la capacité de certaines personnes de s'acquitter des obligations inhérentes à un emploi; par exemple, le fait pour une garderie de n'embaucher que des femmes pour s'occuper des enfants serait injuste envers les hommes qui sont tout aussi qualifiés pour faire ce travail;
- inflexibles quant à la manière d'exécuter un travail, alors qu'il peut exister des possibilités d'adaptation raisonnables.

Exemple : Un tribunal des droits de la personne juge qu'un employeur a exercé de la discrimination contre une employée lorsqu'il a refusé de l'employer dans une section de l'entreprise où certains gaz étaient traités. L'employeur a justifié sa décision en s'appuyant sur le fait qu'il se produit à l'occasion des rejets accidentels de gaz qui pourraient être nocifs pour les femmes en âge de procréer et pour le fœtus. Le tribunal a estimé que le risque de nuire au fœtus est minimal. De plus, la recherche scientifique ne corrobore pas les assertions de l'employeur. Le tribunal fait remarquer que toute femme enceinte ou qui entend le devenir pourrait être transférée de cette section jusqu'après la naissance.

b) Définir et décrire clairement les exigences essentielles

Une description claire des postes et la connaissance des exigences essentielles pour ces postes constituent une base solide sur laquelle élaborer des règles et des normes, procurer des mesures d'adaptation, examiner la performance des candidats et des employés et fonder ses décisions d'embauche, de promotion, de mesures disciplinaires et de cessation d'emploi. Les organisations qui n'ont pas défini les responsabilités essentielles associées aux postes, fourni des mesures d'adaptation ni évalué la capacité des personnes de s'acquitter des responsabilités essentielles d'un poste sont en mauvaise posture pour se défendre contre une plainte pour atteinte aux droits de la personne.

En effet, l'article 17 du *Code* stipule qu'il n'y a pas atteinte au droit d'une personne à un traitement égal lorsqu'elle est traitée différemment parce qu'elle est incapable de satisfaire aux exigences ou aux responsabilités essentielles d'un poste à cause d'un handicap, lorsque des mesures d'adaptation ont été envisagées, sous réserve d'un préjudice injustifié.

L'employé a le devoir de collaborer avec l'employeur à l'examen de mesures d'adaptation. L'employeur ne peut se contenter de déterminer les limites de l'employé et il doit porter son attention sur les responsabilités dont l'employé peut s'acquitter.

L'employeur a la responsabilité de redistribuer les tâches non essentielles d'un poste et de prendre des mesures d'adaptation, sous réserve d'un préjudice injustifié, concernant les responsabilités essentielles du poste. Lorsque des mesures d'adaptation ont été adoptées, sous réserve d'un préjudice injustifié, et si la personne ne parvient toujours pas à répondre aux exigences essentielles, l'employeur ne fait pas preuve de discrimination en réaffectant l'employé à un autre poste qui convient mieux à ses besoins en termes d'adaptation.

Les emplois peuvent comporter de nombreuses tâches, certaines essentielles, d'autres seulement idéales ou souhaitables. La pratique exemplaire est de dresser la liste des tâches essentielles dans une description de poste et de les afficher clairement au moment d'offrir un poste. À la rédaction de la description de poste, il est prudent d'analyser les exigences physiques nécessaires ou essentielles de l'emploi, puis de fournir ces renseignements aux candidats. Il faut déterminer ces exigences de manière objective et non de façon à contourner les principes à la base du *Code*. L'employeur doit être en mesure de montrer pourquoi une tâche donnée est essentielle ou non à un poste.

La nature d'un emploi peut par ailleurs changer avec le temps. Cela peut entraîner l'ajout de nouvelles responsabilités, essentielles ou non. En vue de l'embauche, l'employeur peut tenir compte de ce qui suit :

1. La description de poste reflète-t-elle bien la réalité ou faudrait-il la mettre à jour?
2. La description de poste reflète-t-elle bien les besoins et les attentes de l'employeur?
3. Quelles sont les exigences essentielles et les exigences accessoires?

Lorsqu'il évalue si une tâche donnée est essentielle ou non, l'employeur peut s'interroger sur ce qui suit :

- À quelle fréquence la tâche est-elle effectuée?
- Combien de temps est consacré à chaque tâche?
- Comment la tâche s'inscrit-elle dans l'ensemble des tâches liées au poste?
- De quelle façon le poste serait-il modifié si cette tâche était retirée?

c) Penser au stress lors de l'aménagement des postes

Les spécialistes estiment que le stress est à l'origine de 19 % des congés de maladie et qu'il coûte chaque année 3,5 milliards de dollars aux employeurs canadiens.^[39] Les spécialistes et les chercheurs ont trouvé que certaines catégories d'emploi sont associées à un stress plus élevé. Lorsqu'il s'ajoute à d'autres, ce stress peut résulter en des formes de handicaps et augmenter le besoin de mesures importantes d'adaptation, pour des motifs prévus au *Code*, lesquels auraient été évitables autrement.

Exemple : Une employée dont la mère est placée dans un établissement de soins de longue durée éprouve de la difficulté à concilier ses responsabilités de soignante et celles de son emploi. Elle peut difficilement aménager ses tâches professionnelles et elle doit constamment s'occuper d'urgences à la fin de sa journée de travail. Elle doit presque quotidiennement fournir une journée complète de travail, se rendre voir sa mère et travailler tard le soir à partir de son domicile afin de terminer ses tâches en vue de la journée suivante.

L'employeur fait valoir que la charge de travail au bureau est telle qu'il ne peut se permettre de réduire les heures de travail de cette personne. En outre, il incite les employés à ne pas réclamer de temps supplémentaire – selon lui, les employés qui seraient rémunérés pour du temps supplémentaire ne sont tout simplement pas assez productifs pendant la plage normale de travail. L'employée est très efficace, mais elle a le sentiment que sa contribution n'est pas appréciée et qu'elle ne répond pas aux attentes. Elle éprouve de plus en plus de stress sous la charge croissante de travail et l'absence de mesures d'adaptation. La situation est aggravée par un manque total de reconnaissance ou d'appréciation de son travail. Elle s'absente pour un congé prolongé de maladie.

Il est entendu que certains emplois sont des sources de stress plus intenses que d'autres, cependant l'employeur peut prendre des mesures pour éliminer les sources inutiles de stress ou pour aider les employés à combattre le stress au travail – consulter la section IV-8e(viii) – « Demandes d'adaptation liées au stress ».

Des travaux de recherche dont Mental Health Works fait état montrent que dans le cadre de certains emplois, les effets d'un stress indu peuvent se manifester lorsque les conditions professionnelles suivantes sont réunies:^[40]

- emplois très exigeants et peu de prise sur la situation;
 - délais constamment imposés sur de longues périodes;
 - l'employé a peu de prise sur l'organisation quotidienne de son travail;
 - ces emplois peuvent donner lieu à une hausse des demandes de règlement pour invalidité à cause du doublement du nombre de problèmes cardiaques et cardiovasculaires, d'un taux accru de cas d'anxiété, de dépression et de moral à la baisse, d'une hausse de la consommation d'alcool et de drogues ainsi que d'une perte de résistance aux maladies infectieuses;
- emplois caractérisés par de grands efforts et peu de valorisation;
 - grands efforts physiques ou mentaux;
 - faible rémunération, peu d'avancement, de gain financier et de promotion;
 - ces emplois peuvent donner lieu au triplement des problèmes cardiovasculaires, à une hausse du taux de dépression, d'anxiété et de problèmes d'ordre conflictuel;
- les emplois très exigeants et offrant peu de prise sur la situation, et caractérisés également par de grands efforts et peu de valorisation peuvent donner lieu à ce qui suit :
 - le doublement du risque de décès par trouble cardiaque;
 - une cholestérolémie et un indice de masse corporelle élevés;
 - une fréquence accrue des lombalgies (3 fois la fréquence observée pour un travail dans des conditions valorisantes et offrant de la prise sur le travail);
 - une hausse des cas de microtraumatismes (jusqu'à 150 %);
 - plus de cinq fois le taux normal de cancer colorectal (lorsque ces conditions sont combinées à d'autres facteurs de stress professionnel);
 - les accidents professionnels (directs ou indirects);
 - la fréquence accrue de conflits entre les employés.

d) Exigences qui peuvent être discriminatoires

Dans cette section, il est question d'exigences qui peuvent donner lieu à une plainte pour discrimination et qu'on ne devrait intégrer à une démarche d'embauche qu'après mûre réflexion :

Évaluation des aptitudes fonctionnelles : Il faut éviter de soumettre les candidats à une évaluation de leurs aptitudes à moins :

- que l'exigence soit légitime et inclusive;
- que l'évaluation présente un lien rationnel avec l'exécution des principales tâches de l'emploi;
- que des mesures d'adaptation soient intégrées à l'évaluation.

Essais et simulations : Tout essai ou toute simulation doit être raisonnable et justifié, et doit constituer un bon indicateur du rendement au travail. Par exemple, les tests psychométriques et psychologiques peuvent comporter un

biais en faveur de la culture dominante. L'administration d'un test écrit pour l'obtention d'un poste qui n'exige aucune compétence au plan de l'écrit peut avoir pour effet d'écartier des personnes pour lesquelles le français ou l'anglais est une langue seconde.

Exigences physiques non essentielles : Peu importe lequel, tout emploi a une composante physique. Les activités vont de tâches sédentaires, par exemple s'installer devant l'ordinateur, à des tâches très physiques, par exemple conduire un camion de livraison et soulever des colis lourds. Les exigences physiques non essentielles doivent être exclues des descriptions d'emploi et ne doivent pas servir à l'évaluation des candidats.

Exemple : Un commerce d'ordinateurs cherche à embaucher des vendeurs. La description de poste stipule que les vendeurs doivent pouvoir soulever des charges allant jusqu'à 20 kilos, soit le poids moyen d'un ordinateur, puisque l'emploi comporte la livraison aux acheteurs. Or, si la connaissance des ordinateurs et de la technologie de l'information est bien essentielle à un emploi de vendeur d'ordinateurs, la capacité de manipuler de lourdes charges ne semble pas l'être : ce critère doit donc être retranché des exigences essentielles.

Le permis de conduire : Le permis de conduire renferme des renseignements personnels sur son titulaire, notamment son âge ou l'existence d'un handicap. Ces renseignements pourraient donc permettre à l'employeur d'évaluer les candidats à un emploi en se basant sur un motif de discrimination interdit par le *Code*. Il serait donc préférable que l'employeur détermine quels sont les emplois pour lesquels la conduite automobile est une exigence essentielle et qu'il inclue cette information dans les descriptions de poste correspondantes.

La langue et la capacité linguistique : Toute description de poste qui requiert certaines capacités d'expression en français, en anglais ou dans toute autre langue ou qui écarte des candidats à cause de leur accent peut être discriminatoire, sauf si les exigences sont légitimes, compte tenu du travail à accomplir.

L'employeur qui exige des candidats à un emploi la « maîtrise » d'une certaine langue doit être en mesure de prouver qu'il a établi cette exigence de façon raisonnable et de bonne foi, soit satisfaire au critère formulé ci-dessus. Il faut par ailleurs que l'exigence porte sur la langue qu'une personne doit pouvoir parler, lire ou écrire pour faire le travail, et non sur son lieu d'origine, son ascendance, son origine ethnique ou sa race.

Exemple : Une agence d'établissement de personnes émigrées de pays du Sud Est asiatique requiert du personnel de soutien. La majeure partie de sa clientèle a immigré depuis peu au Canada. La maîtrise d'au moins une langue parlée dans l'Asie du Sud Est, en plus de l'anglais ou du français, constituerait une exigence légitime pour l'emploi.

L'alinéa 24(1)(a) prévoit une exception pour les employeurs qui seraient des groupes d'intérêt spécial.

Des années d'expérience canadienne : L'exigence « d'années d'expérience canadienne » peut limiter le nombre de candidatures provenant d'immigrants récents, ce qui pourrait être un motif de discrimination fondée sur la race, sur le lieu d'origine ou sur l'origine ethnique. On doit tenir compte de tous les types d'expérience antérieure, peu importe le lieu où cette expérience a été acquise. Il est souvent aisé d'évaluer les habiletés et les capacités des candidats sans avoir à consulter une source de référence canadienne ou insister sur des années d'expérience canadienne.

Exemple : Un employeur est à la recherche d'une personne pour un poste de réceptionniste et de dactylographe. Même si une candidate a obtenu sa formation à l'étranger, il y a différentes façons de vérifier ses habiletés, notamment les examens normalisés (de dactylographie par exemple), les lettres de recommandation ou les périodes d'essai.

Des exigences trop élevées : Des exigences trop élevées peuvent avoir pour effet d'écartier les personnes racialisées ou des personnes handicapées. L'exigence d'un diplôme universitaire lorsqu'un diplôme d'études du secondaire conviendrait, est un exemple d'exigences trop élevées.

La recherche de certains traits de personnalité : Cela peut avoir pour effet d'écartier les personnes de groupes désignés par le *Code* ou de les dissuader de postuler un emploi. Il arrive parfois que les termes choisis soient perçus comme des euphémismes pour des critères interdits en vertu du *Code*. Ainsi, de dire que les représentants des ventes doivent « faire preuve d'esprit compétitif » pourrait écartier les femmes racialisées, et de dire que des candidats doivent « montrer du potentiel » pourrait écartier des personnes âgées.

L'employeur ne doit pas mentionner la nécessité pour les candidats d'être en bonne condition physique même s'il est justifié de demander que les candidats passent un examen physique.

Les déplacements fréquents : Lorsque les employés ont des responsabilités importantes de soignants, leur aptitude à se déplacer de façon régulière ou pour de longues périodes peut être limitée. Lorsque les déplacements réguliers comptent au nombre des tâches que comprend un travail, il faudrait que ce soit une exigence essentielle et légitime. Mais, lorsqu'il ne s'agit pas d'une exigence légitime, les employés ne doivent pas se voir refuser certaines possibilités parce que leurs responsabilités de soignants les empêchent d'entreprendre des déplacements réguliers ou

de longue durée. Même s'il s'agit d'une tâche essentielle à un emploi, on s'attendrait à ce que l'employeur adapte les déplacements aux besoins familiaux des employés.

Les étudiants ou les titulaires de diplômes récents : D'exiger que les candidats soient titulaires d'un diplôme récent ou qu'ils soient aux études pourrait écarter des candidatures de travailleurs âgés. Il peut s'agir de discrimination fondée sur l'âge à moins qu'une telle exigence soit légitime, présente un lien avec un programme spécial ou fasse l'objet d'une exception prévue au *Code*.

La citoyenneté canadienne : L'article 16 du *Code* permet à l'employeur d'exercer de la discrimination fondée sur la citoyenneté dans trois cas très précis :

- le fait que la citoyenneté canadienne constitue une exigence, une qualité requise ou une considération lorsque la loi impose ou autorise une telle exigence;
- le fait que la citoyenneté canadienne ou l'admission légale au Canada à titre de résident permanent constitue une exigence, une qualité requise ou une considération adoptée en vue de favoriser et de développer la participation de citoyens canadiens ou de personnes légalement admises au Canada à titre de résidents permanents à des activités culturelles, éducatives, syndicales ou sportives;
- le fait que l'employeur impose comme exigence, qualité requise ou considération pour l'accession à un poste d'administrateur en chef ou de cadre supérieur la citoyenneté canadienne ou la résidence au Canada avec l'intention d'obtenir la citoyenneté canadienne.

L'employeur doit indiquer ces exigences dans toute description de poste pour éviter les malentendus avec les candidats. Consulter la question de la « Citoyenneté » dans la section Motifs de discrimination illicite III- 3i)

[38] Dans *Meiorin, supra*, note 6, la Cour s'est demandé si un examen d'aptitude physique, dont il a été décidé qu'il était indirectement discriminatoire à l'endroit des femmes, constituait une exigence professionnelle légitime dans le cas des pompiers forestiers.

[39] Statistiques résumées par Joan Burton, Industrial Accident Prevention Association, *The Business Case for a Health Workplace*, accessible en ligne à : http://www.iapa.ca/pdf/fd_business_case_healthy_workplace.pdf

[40] Mental Health Works, accessible en ligne à : www.mentalhealthworks.ca/employers/faq/question3.asp.

Inégalité dans l'éducation et économique

PAR ADEL ALAMO (elle/ella/suya)

.....

Je n'ai pas eu le privilège d'aller à l'université à la fin de mes études secondaires. Ce n'est pas parce que je ne voulais pas y aller, ou que je n'en avais intellectuellement pas la capacité; je ne pouvais pas y aller financièrement, et je le savais.

Je suis une Américaine de première génération née de parents immigrés, et la première à obtenir un diplôme d'études secondaires, ce qui est déjà un exploit en soi. Mon grand-père a été obligé d'abandonner l'école en huitième année pour aller travailler afin d'aider à soutenir ses huit frères et sœurs. Ma grand-mère a dû quitter l'école à la fin de la sixième année pour aider sa mère à élever ses cinq frères aînés. Poursuivre des études n'était pas une priorité lorsqu'il fallait subvenir aux besoins d'une famille nombreuse.

Ma tante et ma mère avaient 15 et 13 ans lorsque mes grands-parents ont immigré dans ce pays. Elles réussissaient bien à l'école, mais à 17 ans, ma tante est tombée enceinte et a abandonné l'école secondaire alors qu'il ne lui restait qu'une année à faire. Mes grands-parents, voyant le fardeau supplémentaire dans la famille, ont insisté pour que ma mère quitte également l'école et travaille dans l'entreprise familiale de nettoyage à sec dans le Queens, à New York, afin de contribuer à l'entretien du nouveau bébé.

Lorsque j'étais à l'école secondaire, ma mère avait sa propre entreprise, une entreprise de nettoyage à sec à Miami, en Floride, qu'elle gérait avec mes grands-parents et d'autres membres de la famille.

Même si j'excellais à l'école, que j'avais toujours des A dans tous mes cours et que j'aimais apprendre, ma famille ne m'a jamais encouragée à faire des études supérieures. Elle préférait le travail à l'éducation, car c'est tout ce qu'elle a connu. Elle ne m'a jamais demandé si j'avais l'intention d'aller à l'université car elle supposait que je ne le ferais pas. Elle savait qu'elle ne pourrait pas payer ces études, et c'était donc un débat stérile.

Ils voulaient que j'entre dans la vie active à plein temps, de préférence dans l'entreprise familiale. Après tout, on s'attendait déjà à ce que j'y travaille tous les jours après l'école, souvent jusqu'à 22 ou 23 heures, et tous les week-ends. Les devoirs, les projets scolaires et les lectures recommandées devaient être faits pendant mes temps libres, ou les périodes creuses au magasin. Grâce à cela ou malgré cela, j'ai quand même réussi à obtenir mon diplôme en me classant dans les premiers 10 % de ma classe.

Alors que la plupart de mes amis visitaient les campus universitaires, passaient (et repassaient) leurs tests SAT et se stressaient pour leurs demandes d'admission, je travaillais. Je n'ai même pas considéré l'université comme

une option viable dans ma vie. Cela me semblait hors de portée. L'université que je voulais fréquenter, NYU, avait des droits de scolarité annuels moyens de 25 000 dollars par an, et même les universités publiques coûtaient environ 7 000 dollars par an. Cela m'échappait complètement. Même si j'avais pu obtenir une bourse, je n'aurais jamais pu me permettre de payer les livres, la chambre et la pension et tout le reste, surtout sans le soutien de ma famille.

Selon le dernier sondage Edward Jones, 83 % des Américains pensent qu'ils n'ont pas les moyens de payer le coût actuel des études supérieures de leurs enfants. Bien qu'il existe un large éventail de stratégies pour planifier et épargner en vue de l'université, deux tiers des personnes interrogées ignorent que ces programmes existent.

Dans des cas comme celui de ma famille, on vit au jour le jour. Nous avons eu la chance de ne jamais avoir faim, mais mes grands-parents et ma mère n'ont jamais eu de plan d'épargne retraite, et encore moins de fonds d'épargne pour l'université pour les enfants. On attendait de nous que nous travaillions pour subvenir aux besoins de la famille à la fin de nos études ou, à tout le moins, pour subvenir à nos propres besoins.

Pour les familles comme la mienne, le coût écrasant de l'université signifie que soit elles et/ou leurs enfants s'endettent pour des décennies, soit elles doivent entrer dans la vie active sans avoir fait d'études universitaires. Aucune de ces options n'est optimale.

De plus en plus d'organismes exigent au moins un baccalauréat pour tous les postes, y compris les emplois de premier échelon. Je comprends que si on aspire à devenir médecin ou ingénieur, il faut une formation universitaire, mais un poste moyen de premier échelon ne devrait pas l'exiger. Cela m'effraie non seulement parce que ça me touche personnellement, mais aussi parce que cette politique creuse involontairement le fossé entre les nantis et les démunis. Le fait d'exiger un diplôme universitaire pour un emploi non spécialisé ne fait qu'accroître les disparités et les inégalités socio-économiques dans ce pays.

Les organismes ne peuvent pas prétendre promouvoir la diversité, l'inclusion et l'égalité lorsqu'elles exigent un diplôme universitaire pour des postes non spécialisés. Cela perpétue le cycle de la pauvreté pour ceux qui ont eu la malchance de naître sans privilège. Les études supérieures ne sont pas gratuites, et tant qu'elles ne le seront pas, elles ne devraient pas être le seuil de possibilité.

Les études supérieures ne sont pas gratuites, et tant qu'elles ne le seront pas, elles ne devraient pas être le seuil de possibilité.

Les personnes non exceptionnelles et démunies n'ont pas la même possibilité d'aller à l'université que les personnes aisées et de la classe moyenne. En faisant des études supérieures un obstacle à l'obtention d'un emploi bien rémunéré, vous créez un obstacle économique impossible à surmonter en une seule vie.

Responsables du recrutement, PDG, membres de conseil d'administration, ou toute autre personne au pouvoir qui écoute, aidez-nous à mettre fin à ce cycle d'endettement et de dénuement.

Selon les données d'un récent recensement, 66 % des 25 à 69 ans ne possèdent pas de diplôme universitaire obtenu en quatre ans; deux tiers des Américains en âge de travailler ne sont pas qualifiés pour des emplois exigeant un baccalauréat. Pour les 34 % qui le sont, le coût moyen d'un programme universitaire de quatre ans est d'environ 144 000 dollars, soit 205 000 dollars au total avec un prêt sur 20 ans, si l'on calcule les intérêts au taux actuel de 3,7 %. Cela se traduit par 850 \$/mois de prêts étudiants. Il semble que j'ai besoin d'un baccalauréat pour obtenir un emploi bien rémunéré, mais qu'il me faut un emploi bien rémunéré pour pouvoir me permettre d'obtenir un baccalauréat.

J'ai besoin d'un baccalauréat pour obtenir un emploi bien rémunéré, mais il me faut un emploi bien rémunéré pour pouvoir me permettre d'obtenir un baccalauréat.

Un article récent, qui a fait la une du magazine Consumer Reports, explique mieux que moi la crise

de l'endettement. Le plus surprenant est qu'une des personnes présentées dans l'article affirme « s'être en quelque sorte ruinée en allant à l'université ». Au vu de ces chiffres surprenants, je comprends pourquoi.

Demandez-vous si vous obtenez des candidats plus qualifiés en fixant ces normes? Sont-ils plus prompts à apprendre sur le tas, plus aptes à travailler en équipe ou indépendamment? Votre taux de roulement est-il réduit parce que vous n'embauchez que des diplômés universitaires? Sont-ils plus créatifs, plus dévoués, plus compétents? Quel est l'avantage, si ce n'est de créer une ligne arbitraire dans le sable afin de faciliter le processus d'embauche pour vos équipes de RH?

On dirait que le système est truqué. En tant que société, nous ne devrions pas accepter des centaines de milliers de dollars de dettes pour avoir de plus grandes possibilités. Ceux qui ne sont pas nés privilégiés se voient offrir moins de possibilités de s'enrichir et de briser le cycle.

Je ne suis pas allée à l'université. Cela ne signifie pas pour autant que je ne suis pas éduquée, que je manque d'esprit critique ou de capacité de résoudre des problèmes. Cela ne veut pas dire que je ne suis pas dévouée, ni que je ne ferai pas une excellente employée. Cela signifie simplement que je n'ai pas pu faire partie d'un système qui m'a automatiquement désavantagée, comme 66 % des Américains. Il a plongé les autres 34 % dans une dette étudiante de 1,3 trillion de dollars.

Il est temps de rendre l'université gratuite ou de trouver des méthodes plus englobantes pour évaluer les candidats potentiels. Sans l'une ou l'autre, ou les deux, vous ne pouvez tout simplement pas prétendre à la diversité, à l'inclusion et à l'égalité. De plus, vous contribuez à un système et à un cycle qui placent l'Américain moyen au mieux dans la dette et au pire dans la misère.

7 exemples de préjugés raciaux dans les descriptions de poste

Heather Barbour Wyatt

[Les préjugés raciaux dans les descriptions de poste](#) peuvent être inconscients, mais ils sont assez fréquents.

Voici 7 exemples de préjugés raciaux que [l'analyseur de texte d'Ongig](#) trouve en analysant les descriptions de poste de nos clients.

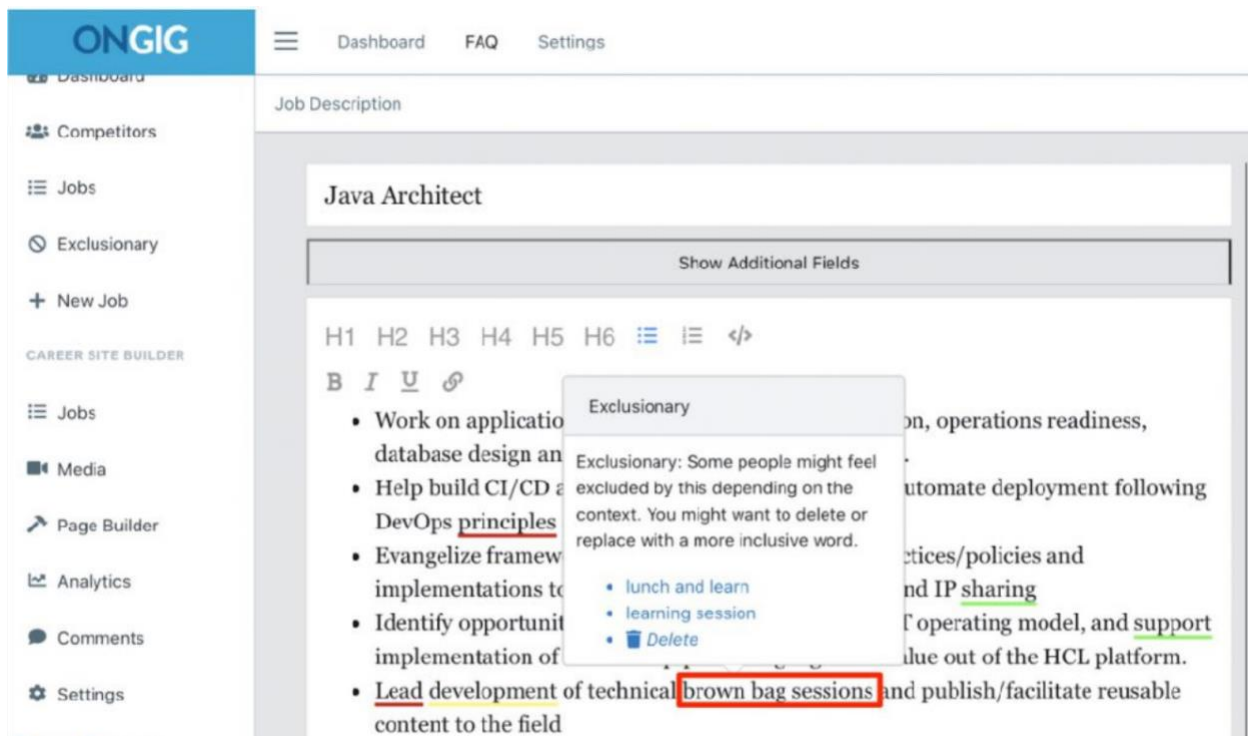
1. Préjugés contre les candidats noirs

Certaines phrases, évidentes ou non, sont à l'origine de préjugés raciaux (ou cachés) à l'encontre des candidats noirs dans les descriptions de poste. Par exemple, le mot « liste noire » ou « inscription sur la liste noire » est un terme utilisé dans les descriptions de postes de cybersécurité. Un blogue de Finjan Cybersecurity définit [l'inscription sur la liste noire](#) comme suit :

« ... une liste noire informatique détaille les entités malveillantes ou suspectes connues qui ne devraient pas être autorisées à accéder à un système ou à un réseau ou à en obtenir les droits d'exécution. »

Des entreprises comme Amazon et Twitter remplacent la liste noire par des mots comme « liste de rejet » ou « liste de blocage » pour éviter les préjugés raciaux, notamment à l'encontre des personnes de couleur. Une autre expression populaire est « brown bag session » ou « brown bag lunch » que les entreprises utilisent pour décrire les séances d'apprentissage dans les descriptions de poste. Mais, le « [Brown Paper Bag Test](#) »¹ a une histoire liée au racisme et à la couleur.

¹ NDT « The Brown Paper Bag Test » est un terme de l'histoire orale afro-américaine utilisé pour décrire une pratique discriminatoire coloriste au sein de la communauté afro-américaine au 20^e siècle, dans laquelle le teint d'un individu est comparé à la couleur d'un sac en papier brun.
https://ciclomenstrual.info/ru-fr/wiki/Brown_Paper_Bag_Test



Résumé de l'image : Ongig propose « déjeuner-apprentissage » et « séance d'apprentissage » pour remplacer « brown bag sessions ».

De même, « Cakewalk » est une expression à connotation raciale que l'on retrouve dans des descriptions de poste. Si quelque chose est appelé « cakewalk », cela signifie que la tâche est considérée comme facile. Cette expression contient des préjugés cachés et selon NPR, le « [cakewalk](#) » était :

« une danse d'avant la guerre civile, exécutée par les esclaves sur les plantations. »

2. Préjugés à l'égard de la communauté latine

Comme vous pouvez le voir dans l'image ci-dessous, l'utilisation du mot « Latino » ou « Latina » dans une description de poste peut faire en sorte que certaines personnes se sentent exclues selon le contexte.

Le mot « Latino » implique la masculinité et le mot « Latina » implique la féminité. Il s'agit d'une forme de préjugé caché.

Une expression plus répandue et moins discriminatoire (tant en ce qui concerne les préjugés sexistes que raciaux) est « Latinx » . Le [Magazine Level](#) dit :

« Utiliser 'Latinx' nous rend plus inclusifs » .

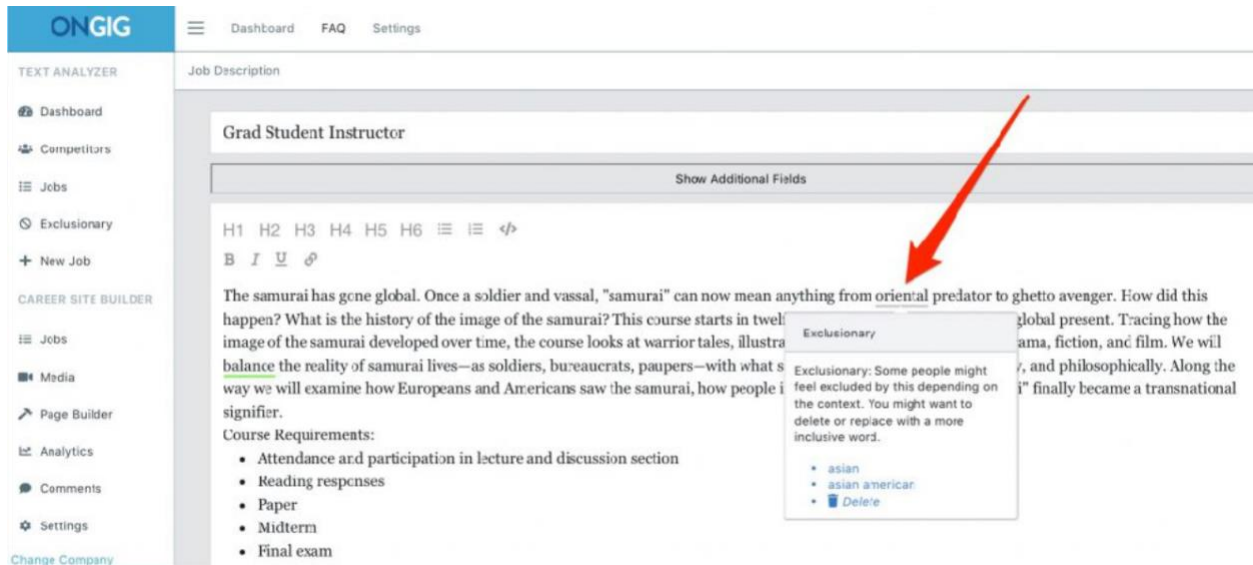
D'autres expressions à éviter qui sont discriminatoires à l'égard de la communauté latino-américaine sont « spic » (abréviation d'Hispanique) ou « wetback » (une insulte raciale à l'encontre des personnes originaires du Mexique).

Comme nous l'avons écrit dans cet article sur les [marques racistes](#), Proctor & Gamble retire le nom de son produit de nettoyage « Spic et Span » en raison des origines de la marque, ancrées dans la haine raciale de la communauté latine.

3. Préjugés à l'égard des candidats asiatiques

Les préjugés à l'égard des candidats asiatiques dans les descriptions de poste sont probablement inconscients (ou cachés) mais il est déconseillé d'employer des mots comme « Oriental » ou « Orientaux » en raison de sa connotation raciale.

Les ingénieurs d'Amazon ont même ajouté cette expression à leur [wiki interne](#) récemment créé, qui vise à supprimer divers termes racistes.



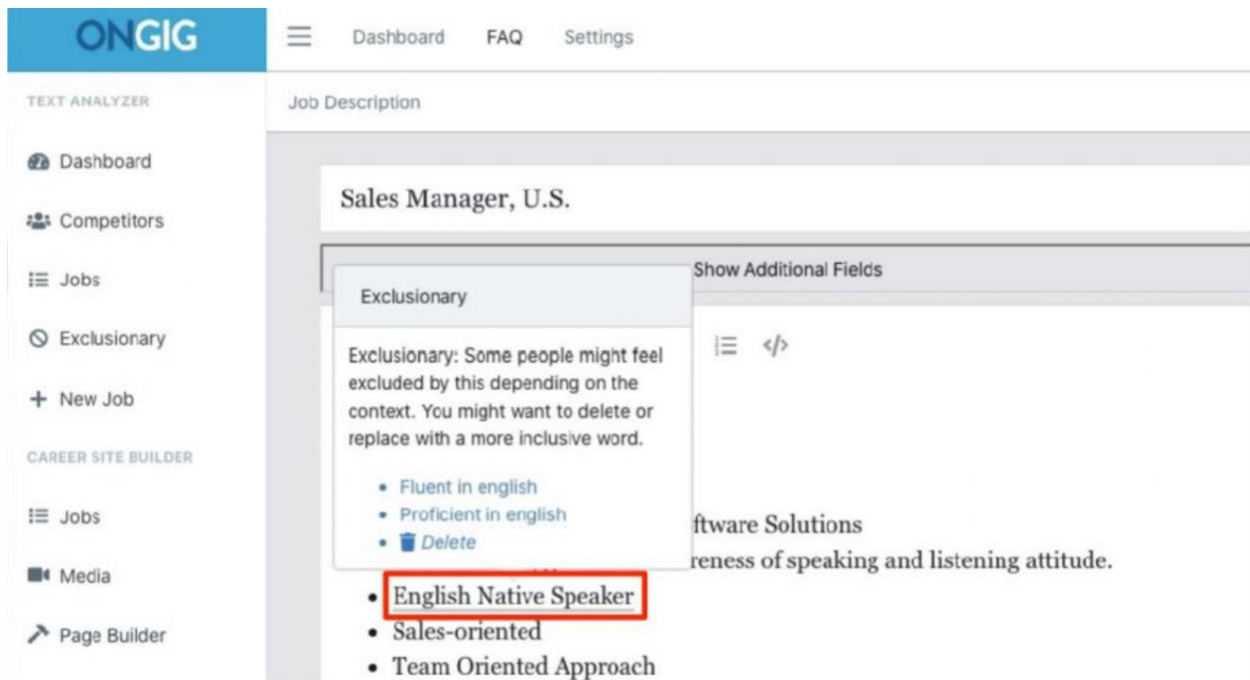
Résumé de l'image : Ongig propose de remplacer « oriental » par « asiatique » ou « asiatique américain ».

Une autre expression raciste visant les candidats asiatiques est « Long time no see » (il y a longtemps qu'on ne s'est pas vus). Il s'agit d'une vieille expression chinoise qui peut être offensante pour les personnes d'origine asiatique et devrait être remplacée par « it has been a while » (ça fait longtemps).

Toutes ces phrases discriminatoires sont marquées comme « excluantes » et l'outil [d'analyse de texte d'Ongig](#) en suggère d'autres.

4. Préjugés à l'égard des candidats dont l'anglais est la deuxième langue

Parler couramment une langue ne signifie pas qu'il faille être « natif » de ce pays. Les descriptions de poste qui utilisent « Niveau de maîtrise de l'anglais : Langue maternelle » ou « anglophone d'origine » excluent une personne pour qui l'anglais est la langue seconde. Une option plus inclusive est « Parle couramment anglais » ou « maîtrise l'anglais » si vous voulez éliminer les préjugés cachés potentiels.



Résumé de l'image : Ongig suggère de remplacer « anglophone d'origine » par « maîtrise de l'anglais ».

Cela s'applique également aux langues autres que l'anglais. Par exemple, une personne qui n'est pas née en Allemagne peut néanmoins être considérée comme « parlant couramment l'allemand » .

5. Préjugés à l'égard des immigrants

Vous verrez que dans l'annonce de poste de peintre expérimenté ci-dessous, l'une des exigences du poste est « Pas de clandestins » , ce qui est un préjugé envers les immigrants. Une phrase plus acceptable serait « pas d'immigrants sans-papiers » .

Experienced professional painter



Responded to 75% or more applications in the past 30 days, typically within 1 day.

Apply Now



Experienced residential painter

No Sub contractors, No **illegals**



clean quality work required, must have vehicle and license. Pay commensurate with ability, .

Job Type: Full-time

Il existe un grand nombre de phrases racistes visant les immigrants dans les descriptions de poste. Quelques exemples :

- Bébé passeport (anchor baby)
- Immigrant clandestin
- Migrant
- Illégal/illégaux

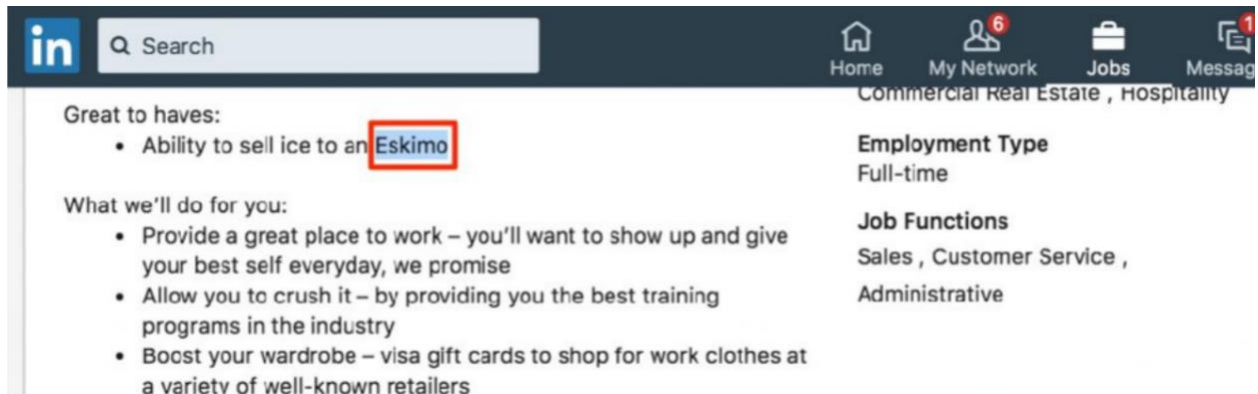
Pour éliminer les préjugés, ces expressions devraient être remplacées par :

- enfant né d'un immigrant sans-papiers, enfant né d'un réfugié (au lieu de « bébé passeport »)
- immigrant sans papiers, réfugié (au lieu de « clandestin »)
- réfugié, immigrant (au lieu de « migrant »)
- personne née en..., immigrant, sans-papiers, réfugié (au lieu de « illégal ou illégaux »)

6. Préjugés raciaux à l'égard des groupes d'ascendance autochtone

Nous avons également trouvé des expressions à connotation raciale liées à des groupes de personnes d'origine autochtone. La phrase dans la description de poste ci-dessous mentionne la « capacité de vendre de la glace à un Esquimau ». Le mot « Esquimau » a des connotations raciales et des préjugés cachés, de sorte que cette phrase pourrait être mal perçue par les

groupes autochtones. Supprimer cette expression ou utiliser « Inuit » pour désigner les « Esquimaux » est moins offensant et beaucoup plus inclusif.



The screenshot shows a LinkedIn job listing. The top navigation bar includes the LinkedIn logo, a search bar, and icons for Home, My Network (with a notification badge of 6), Jobs, and Messages (with a notification badge of 1). The job title is 'Commercial Real Estate, Hospitality'. The 'Great to have:' section lists 'Ability to sell ice to an Eskimo', with 'Eskimo' highlighted in a red box. The 'What we'll do for you:' section lists several bullet points: 'Provide a great place to work – you'll want to show up and give your best self everyday, we promise', 'Allow you to crush it – by providing you the best training programs in the industry', and 'Boost your wardrobe – visa gift cards to shop for work clothes at a variety of well-known retailers'. The 'Employment Type' is 'Full-time' and 'Job Functions' are 'Sales, Customer Service, Administrative'.

Un autre mot à connotation raciale est « Indien ». L'expression la plus appropriée (et inclusive) à utiliser aux États-Unis est « Indien d'Amérique ». Les autres expressions acceptables sont « Indiens d'Amérique » et « Amérindiens ».

7. Le préjugé d'affinité

On parle de préjugé d'affinité lorsque nous avons tendance à graviter autour de quelqu'un qui nous rappelle nous-mêmes. Un exemple courant de préjugé d'affinité dans les descriptions de poste est l'exigence de posséder un grade d'une « grande école ».

Les entreprises publient des descriptions de poste exigeant des diplômes d'une « grande université » ou d'une « école supérieure de génie », comme le montre l'offre d'emploi ci-dessous, publiée sur [Indeed](#).

Sr. Product Manager (Tech)

Amazon.com Services LLC ★★★★★ 63,864 reviews - Seattle, WA

Apply On Company Site



- MBA from top business school and a BS in Computer Science or related technical field from a top engineering school.
- Experience developing mobile products, especially ones which have cracked the top 100 mobile apps.

Une conseillère en orientation professionnelle de Caroline du Nord, Latesha Byrd, a récemment été interviewée par le Charlotte Business Journal au sujet de [la lutte contre le racisme systémique](#). Elle a déclaré :

« Nous avons tendance à nous rapprocher des personnes qui nous ressemblent, qui parlent comme nous, qui ont des antécédents semblables aux nôtres, ce qui crée ses propres défis. Nous sommes moins enclins à faire une offre à quelqu'un avec qui nous n'avons pas beaucoup de points communs... Dans un cadre professionnel, cela peut créer des disparités dès le départ, en particulier lorsqu'il s'agit de décider qui sera embauché ou promu. Il est crucial d'éliminer les préjugés dans un processus qui désavantage automatiquement les Afro-Américains si la plupart des gestionnaires et des recruteurs sont blancs. »

Le préjugé d'affinité est aussi communément appelé « préjugé d'élite » et provoque l'exclusion lors du processus d'embauche. Il est beaucoup plus inclusif d'exiger un diplôme dans un domaine particulier qu'un diplôme d'une université d'élite. (Voir notre article [Elitism in Hiring: Who Needs Harvard?](#) pour en savoir davantage sur l'élitisme dans l'embauche].

Si vous avez apprécié cet article, consultez [5 Examples of Racial Bias in Hiring](#) qui porte sur l'élimination des préjugés dans la sélection des candidats, les entrevues, la vérification des antécédents et les offres d'emploi.

Pourquoi j'ai écrit cet article

Le logiciel [Text Analyzer d'Ongig](#) aide à éliminer différents types de préjugés de vos descriptions de poste. Nous trouvons des mots offensants/excluants et vous donnons des recommandations pour les remplacer. Nous analyserons volontiers vos offres d'emploi pour vous donner des exemples des différents types de préjugés inconscients. Ne préféreriez-vous pas trouver les préjugés avant que vos candidats ne le fassent ?

Merci à ces pros du préjugé racial :

Merci à ces ressources utiles :

1. Article de Lakshmi Gandhi [The Extraordinary Story Of Why A 'Cakewalk' Wasn't Always Easy](#)
2. Article de l'équipe Finjan [Blacklisting vs Whitelisting – Understanding the Security Benefits of Each](#)
3. Article de Lucero Cantu [Using 'Latinx' Makes Us More Inclusive, but It's Just the Beginning](#)
4. Article de Eugene Kim [Amazon engineers built an internal wiki page that suggests alternatives to unconsciously racist terms like 'brown bags,' 'cake walk,' and 'master/slave'](#)
5. Article de Ashley Fayhe [What steps can business leaders take in fight against systemic racism? Charlotte career consultant offers advice](#)
6. [Page des offres d'emploi](#) de Indeed.com

7. [Page des offres d'emploi](#) de LinkedIn

5 août 2020 dans [Diversity and Inclusion](#)

Micro- et macro-agressions durant les entrevues

Les micro-agressions sont des déclarations ou des actions qui communiquent des messages hostiles, désobligeants ou négatifs aux candidats en raison de leur appartenance à un groupe marginalisé. Dans le contexte universitaire, ces déclarations et actions sont rarement destinées à blesser ou à rabaisser le candidat. Au contraire, les « agresseurs » n'ont souvent aucune idée de la façon dont leurs actions et leurs déclarations peuvent toucher le candidat. **En fait, vous pouvez lire certaines de ces déclarations et vous demander « C'est une micro-agression? C'est un compliment! » Et c'est bien là le problème.** Le fait que ces commentaires soient considérés comme offensants dépend de la personne et du contexte. Cependant, s'il y a une chance raisonnable que votre commentaire soit mal pris par quelqu'un qui a un point de vue différent, pourquoi ne pas faire la déclaration d'une manière différente ou parler de quelque chose complètement différent?

La première étape pour éviter les micro/macro-agressions accidentelles est de les reconnaître. Il faut ensuite s'entraîner à utiliser des déclarations et des comportements de rechange tels que ceux suggérés ci-dessous. Enfin, il est essentiel de se sentir à l'aise pour intervenir lorsque vous êtes témoin d'une micro-/macro-agression (devenir un intervenant plutôt qu'un spectateur) afin de créer une culture de campus où tout le monde se sent bienvenu et où les préjugés sont évités lors de la prise de décision.

Si vous voyez ci-dessous des propos que vous pourriez tenir ou que vous avez peut-être déjà tenus à un moment ou à un autre, cela ne signifie pas que vous êtes une mauvaise personne ou raciste/sexiste. Ne pas vouloir reconnaître ses comportements racistes ou sexistes et ne pas corriger ses agressions involontaires est certes un problème, mais nous faisons tous des erreurs et les reconnaître est l'occasion d'apprendre et de s'améliorer.

Bien que les catégories ci-dessous soient destinées à des fins d'organisation, il est important de reconnaître que certaines de ces micro-/macro-agressions sont intersectionnelles et touchent négativement les personnes de plusieurs manières.

Ce document de référence a été préparé par la professeure Aimee Edinger, conseillère en équité dans les sciences biologiques. Les commentaires, suggestions et ajouts à ce document sont les bienvenus : aedinger@uci.edu.

Donner au candidat l'impression d'être un étranger, différent ou pas à sa place

Exemples de micro-agressions	Messages communiqués
------------------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> • « D'où venez-vous? ou Où êtes-vous né? » • « Quelle est votre nationalité/celle de votre famille? » • « Êtes-vous citoyen américain? » • Demander à quelqu'un de dire des mots dans sa langue maternelle. • Supposer que quelqu'un aime ou n'aime pas les aliments/pratiques de (nationalité/ethnie). • « Vous êtes (ethnie)? Je suis allé en vacances à (pays d'origine supposé) et j'ai adoré! » • Prononcer mal le nom du candidat après avoir été corrigé (souvent plusieurs fois). • Choisir un surnom ou partager un moyen mnémotechnique que vous utilisez pour vous souvenir de son nom. • « Votre nom est tellement unique - je l'adore! » • Faire comme si le nom du candidat était difficile à retenir. • « Les étudiants pourraient avoir du mal à vous comprendre étant donné votre accent - avez-vous songé à faire quelque chose à ce sujet? » • « Je suis impressionné que vous ayez à peine un accent. » • Raconter des histoires ou des blagues racistes ou sexistes au cours de repas ou de réunions privées, même à une personne apparemment de la même race/du même sexe que vous. 	<p>Vous n'êtes pas Américain. Vous êtes un étranger même si les États-Unis est votre pays.</p> <p>Vous êtes bizarre, exotique et/ou différent à cause de votre identité raciale/ethnique.</p> <p>Vous êtes différent. Vous n'êtes pas à votre place.</p> <p>Les personnes différentes sont des marginales.</p>
---	--

Approches de rechange	Interventions d'intervenant
<p>Discutez de sujets qui seraient appropriés si la personne était issue du groupe majoritaire et avait un nom très commun.</p> <p>Le président du comité de recherche doit demander à CHAQUE candidat comment il prononce son nom et le communiquer (par écrit) à toutes les personnes qui entreront en contact avec lui, afin qu'il n'ait pas à répéter continuellement comment son nom se prononce.</p> <p>Si vous établissez un moyen mnémotechnique pour vous souvenir de la prononciation d'un nom, soyez respectueux et gardez-le pour vous.</p> <p>Il est probablement préférable d'éviter de faire des commentaires sur le nom, la tenue vestimentaire ou l'apparence de quelqu'un de quelque manière que ce soit pendant un entretien, même si vous pensez que ce que vous dites est un compliment.</p> <p><u>En règle générale</u>, ayez une conversation décontractée sur des sujets dont vous discuteriez avec une personne de N'IMPORTE QUELLE origine ethnique/nationale/sexe/orientation sexuelle.</p> <p>Présentez votre invité comme vous présenteriez une personne ayant un parcours « standard ». Permettez-lui d'évoquer sa nationalité, son sexe ou son identité sexuelle s'il le souhaite. C'est à lui de raconter son histoire.</p>	<p>Si vous êtes témoin d'une telle situation, vous pouvez expliquer en privé à la personne qui parle comment son commentaire peut être perçu et signaler que son comportement est inapproprié. Lorsque cela est fait poliment, la plupart des gens sont très réceptifs et veulent éviter d'offenser les autres.</p> <p>Si vous savez comment prononcer correctement le nom du candidat, vous pouvez corriger la personne qui parle.</p> <p>Vous pouvez interrompre l'interaction avec l'interlocuteur en engageant avec le candidat une conversation normale, exempte de micro-agressions et qui le met à l'aise (changez de sujet). Vous pouvez également approcher le candidat après le départ de l'interlocuteur et engager une conversation amicale et accueillante.</p>

Symbolisme et déclenchement du syndrome de l'imposteur

Exemples de micro-agressions	Messages communiqués
<ul style="list-style-type: none"> • « Nous désirons vraiment recruter plus de professeurs issus de minorités sous-représentées (MSR) et espérons que vous répondrez à notre annonce. » • L'UCI souhaite vraiment diversifier son corps professoral. Je suis ravi que nous vous ayons invité à une entrevue! » • Nous venons de recruter trois professeurs noirs. » 	<p>Vous êtes intéressant uniquement à cause de votre race/genre/nationalité.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • « Nous avons pu embaucher de nombreux boursiers postdoctoraux car ils sont 'gratuits' pendant 5 ans. » • « Vous auriez un groupe de professeurs adjoints issus de MSR avec qui interagir. » • « Votre nom ne donne pas l'impression que vous appartenez à une MSR; indiquez clairement que vous l'êtes. » • « Il existe un excellent programme à l'UCI qui permet d'embaucher deux professeurs pour le prix d'un si nous faisons des offres aux MSR. » • « Vos activités de DEI vous donnent une très bonne chance d'être embauché ici; mettez-les de l'avant dès que vous en avez l'occasion! » • « Vous obtiendrez certainement la permanence ici car vous êtes noir/hispanique! » • « Malheureusement, le fait d'être asiatique ou gay ne compte pas pour l'embauche dans la diversité ici à l'UCI. » • Toute déclaration mettant l'accent sur la race/l'origine ethnique/le sexe plutôt que sur la science lors du recrutement ou des entretiens. • « Vous avez tellement de chance d'avoir accès à des bourses pour les minorités! » • « Le professeur XX (conseiller) est un scientifique tellement exceptionnel; cela a dû être incroyable de travailler dans son laboratoire. » • « Je connais le professeur XX (conseiller) depuis longtemps, c'est un scientifique exceptionnel. » • « Qui a élaboré votre projet? » • Décrire quelqu'un comme « un scientifique noir/hispanique/féminin exceptionnel ». 	<p>Selon vos réalisations, vous n'êtes pas vraiment qualifié pour ce poste.</p> <p>Vous êtes apprécié pour votre couleur de peau et non pour vos réalisations scientifiques.</p> <p>Vous faites partie d'une catégorie différente de celle des autres professeurs adjoints que nous embauchons.</p> <p>Nous ne vous engagerions pas si nous n'avions pas d'incitatifs à le faire.</p> <p>Insinuer que sa réussite n'est rien d'autre que le cadeau d'un puissant défenseur ou allié suggère que l'on s'attend à des résultats médiocres.</p>
<p>Approches de rechange</p>	<p>Interventions d'intervenant</p>

<p>Déclarations autour de la DEI qui pourraient être mieux reçues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Les services liés à la DEI sont reconnus et récompensés dans notre école. » • Examinez la déclaration ici et utilisez les phrases qui correspondent à vos convictions : https://equity.bio.uci.edu/home/ • « BioSci a un doyen associé pour la DEI et un conseiller en équité qui s'engagent à éliminer les préjugés dans les évaluations à tous les niveaux afin que chacun puisse s'épanouir à l'UCI. » • « Nous avons récemment embauché un groupe vraiment fort de professeurs adjoints; je vous donnerais leurs noms avec plaisir si vous souhaitez parler à l'un d'entre eux. » <p>Au cours de l'entrevue, mettez l'accent sur les recherches et les possibilités de la personne d'exceller à l'UCI.</p> <p>Concentrez-vous sur l'environnement collégial et collaboratif de l'UCI; soulignez que l'administration de l'école est attentionnée et transparente (si vous êtes d'accord avec cette affirmation).</p> <p>Montrez que vous comprenez et appréciez son travail; indiquez les collaborations qui pourraient être possibles avec les professeurs de l'UCI; prenez le temps d'organiser des réunions avec les professeurs qui pourraient être des collaborateurs potentiels.</p> <p>Veillez à ce que TOUTES les personnes invitées à une entrevue s'entretiennent avec des professeurs représentatifs de la diversité de l'école.</p> <p>Montrez que vous comprenez et appréciez leur travail; connaissez les ressources du campus qui peuvent les aider à réussir.</p> <p>Si le candidat évoque des questions/ressources sur la DEI, poursuivez la conversation. N'hésitez pas à proposer d'organiser une réunion avec le doyen adjoint ou le conseiller en équité pour avoir des clarifications ou des discussions approfondies.</p>	<p>Si vous êtes témoin d'une situation de symbolisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vous pourriez approcher l'interlocuteur plus tard pour lui expliquer poliment comment ses commentaires ont pu toucher le candidat; • Vous pourriez engager le candidat dans une conversation sur ses recherches pour lui faire comprendre que vous appréciez ses réalisations scientifiques; • Vous pourriez mettre de l'avant des collaborations et des ressources potentielles sur le campus qui l'aideraient à se voir « à sa place » à l'UCI.
--	--

Revendiquer le daltonisme, le mythe de la méritocratie

Exemples de micro-agressions	Messages communiqués
<ul style="list-style-type: none"> • « Je n'ai jamais vu de preuve de racisme à l'UCI. » • « J'ai passé un test de préjugés implicites et je n'ai pas de préjugés contre (remplissez le blanc). » • « Je ne suis pas raciste, j'ai plusieurs collaborateurs noirs/hispaniques. » • « En tant que femme, je comprends ce que vous traversez en tant que minorité raciale. » • « Il n'y a qu'une seule race, la race humaine. » • « Toutes les vies comptent. » • « En tant que scientifique, je juge les personnes uniquement sur leurs recherches/leur mérite. » • « Les subventions, les prix et la publication dans des revues à fort impact sont basés sur la qualité de la recherche, pas sur qui vous êtes. » • « Les attentes à l'égard des professeurs hommes, femmes et transgenres sont équivalentes. » • « Personne ne se soucie ici de la préférence sexuelle; nous avons même des salles de bain pour les transsexuels. » • « L'embauche ici est totalement équitable; nous venons d'embaucher un groupe de Noirs et de personnes issues de MRS. » • « Tout le monde ici est promu en fonction de son mérite. Grâce à notre fort accent sur la DEI, les évaluations sont très équitables et il n'y a pas de 'taxe sur la diversité'. » • « La Californie est très diversifiée, le racisme n'est pas un problème ici. » • « La seule raison pour laquelle nous n'avons pas un corps professoral plus diversifié est que les MSR ne postulent pas ou qu'il y a moins de candidats qualifiés issus des MSR. » • « Je crois que la personne la plus qualifiée doit obtenir le poste. » 	<p>Ne pas reconnaître les preuves abondantes de racisme/sexisme systémique et d'autres formes de préjugés revient à nier les expériences de la personne.</p> <p>Ne pas reconnaître l'identité raciale, ethnique ou de genre d'une personne annule une partie de son identité.</p> <p>Si l'on ne reconnaît pas que tout le monde est partial d'une manière ou d'une autre, il sera difficile de corriger les inégalités des chances, ce qui permettra au racisme/sexisme de perdurer.</p> <p>On ne sait pas vraiment qui est le plus qualifié, les préjugés contribuent certainement à la prise de décision.</p>

Approches de rechange	Interventions d'intervenant
<p>Informations que vous pourriez partager :</p> <p>Soulignez que BioSci a d'un doyen associé à la DEI, un doyen associé à la formation des professeurs et un conseiller en équité qui contribuent à limiter l'impact des préjugés sur le processus d'examen.</p> <p>Notre école est en train d'élaborer un code de conduite qui traite directement des comportements partiiaux.</p> <p>Les comités de recherche de professeurs participent à une formation sur les préjugés implicites.</p> <p>Les membres de notre école ont assisté à de nombreux ateliers et séances de discussion ouverte sur le racisme, le sexisme et d'autres formes de préjugés.</p>	<p>Si vous entendez quelqu'un dire de telles choses, vous pourriez préciser au candidat, idéalement en présence de son interlocuteur, que vous n'êtes pas d'accord; bien que nous nous efforcions d'être inclusifs et équitables à l'UCI, il y a inévitablement des moments où nous ne le sommes pas. En même temps, l'engagement sincère de notre corps professoral à promouvoir l'excellence inclusive/la DEI vous a impressionné.</p> <p>Dans l'ensemble, l'UCI est un campus collégial, mais il existe des groupes qui s'efforcent de soutenir et promouvoir les intérêts des populations minoritaires. Si vous faites partie de l'un d'eux, vous pourriez le dire.</p> <p>L'école participe activement à la promotion de l'excellence inclusive et adopte des pratiques d'examen équitables et impartiales. Partagez les informations dans la colonne à gauche.</p>

Présomption de criminalité ou de statut inférieur

Exemples de micro-agressions	Messages communiqués
<ul style="list-style-type: none"> • Les scientifiques de couleur déclarent souvent être pris pour du personnel de soutien (concierges, personnel de nettoyage, personnel de bureau) plutôt que pour des universitaires. • Ne pas s'asseoir à côté de quelqu'un dans un séminaire en raison de la couleur de sa peau. • Ramasser son téléphone, son sac à main ou son portefeuille pour l'éloigner d'une personne de couleur. • « Wow! Je n'aurais jamais deviné que vous étiez chercheur. » 	<p>Vous êtes un criminel, vous êtes dangereux. Vous n'avez pas votre place dans les sciences.</p>
Approches de rechange	Interventions d'intervenant
<p>Veillez à ce que tout le monde (corps professoral, personnel et population étudiante) sache qu'un candidat se rendra sur le campus ce jour-là (attendez-vous à un invité).</p> <p>Ajoutez une photo de l'intervenant sur les prospectus afin que la personne soit reconnue - faites-le pour TOUS les intervenants.</p>	<p>Intervenez pour interrompre toute interaction négative dont vous êtes témoin, présentez le candidat à l' « agresseur » en utilisant ses titres universitaires.</p>

Donner un caractère pathologique aux valeurs culturelles ou aux styles de communication

Exemples de micro-agressions	Messages communiqués
<ul style="list-style-type: none"> • « Vous devriez être plus extraverti pour faire une bonne impression lors de cette entrevue. » • « Ne parlez pas si fort, vous avez l'air en colère et vous pourriez effrayer certaines personnes. » • « Votre choix de mots/façon de parler pourrait faire croire que vous n'êtes pas aussi accompli; vous devriez essayer de parler davantage comme un scientifique. » • « Vous êtes trop poli; vous devez défendre vos idées plus énergiquement ou vous ne réussirez pas en tant que scientifique. » • « Vous devriez vraiment penser à ne pas porter votre hijab/à changer votre coiffure pour vos entrevues; cela pourrait rebuter certaines personnes. » • « Aborder la question de la race/culture dans un cadre professionnel est tout simplement inapproprié. Concentrez-vous sur vos recherches. » 	<p>Vous devez vous assimiler à la culture dominante; laissez vos valeurs dehors.</p> <p>Il n'y a pas de place pour la différence.</p> <p>Ma façon de faire est la meilleure.</p> <p>Il n'y a pas de place pour discuter des préjugés racistes/sexistes dans un cadre scientifique.</p>
Approches de rechange	Interventions d'intervenant
<p>Concentrez-vous sur la substance et non sur le style.</p> <p>Les étudiants ont des styles d'apprentissage différents et peuvent bénéficier de diverses approches en classe ou dans le laboratoire.</p> <p>Les étudiants seront plus en mesure de s'imaginer en tant que scientifiques s'ils voient des professeurs qui « leur ressemblent » et « agissent comme eux ».</p> <p>Qui en parlera si nous ne le faisons pas? Le contenu et le contexte sont importants, bien sûr.</p>	<p>Si vous êtes témoin de cette situation, vous pouvez valider le style et l'efficacité du candidat par un commentaire de soutien (« J'ai trouvé votre séminaire très clair et instructif »).</p> <p>Vous pouvez indiquer que vous ne pensez pas que le candidat doit se conformer au moule « standard » du corps professoral, en soulignant peut-être la diversité de la population étudiante.</p> <p>« J'ai apprécié vos commentaires et votre point de vue sur [la question]. »</p>

Perpétuer les stéréotypes/rôles/attentes liés au sexe ou à la race

Exemples de micro-agressions	Messages communiqués
<ul style="list-style-type: none"> • « Vous vous exprimez tellement bien, vous parlez tellement bien! » • « Quelle partie du travail que vous avez présenté est la vôtre? » • « Dans quelle mesure votre travail dépend-il de vos collaborateurs? » • « Pensez-vous qu'il vous sera difficile de fonctionner indépendamment lorsque vous aurez quitté le laboratoire de vos conseillers? » • « Vous vous entendriez parfaitement avec/vous 	<p>Mes attentes à votre égard sont faibles en raison de votre race/genre.</p> <p>Je ne crois pas que vous ayez assez de talent pour accomplir ces réalisations sans l'aide d'une personne du groupe privilégié.</p>

<p>devriez absolument rencontrer le professeur XX (nom du membre du corps professoral qui est de la même race/ethnicité/sexe). »</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supposer qu'une personne de race/ethnicité/sexe particulier s'intéressera à un sport ou un passe-temps particulier. • Regarder la main d'une candidate pour voir si elle porte une alliance. • Supposer qu'une candidate a un conjoint qui a besoin d'un poste (partenaire de carrière). • Supposer qu'une candidate s'intéressera à la garde des enfants ou à l'école et qu'un homme ne s'y intéressera pas. Supposer qu'une candidate envisage d'avoir des enfants/veut arrêter l'horloge. 	<p>Vos pairs sont des personnes « comme vous », par opposition aux scientifiques qui travaillent dans votre domaine ou qui sont à votre stade de carrière.</p> <p>Je ne vous considère pas comme une personne unique mais comme un représentant de votre race ou d'un stéréotype racial.</p> <p>Les femmes devraient être mariées à un certain âge, et à un homme.</p> <p>Les femmes veulent avoir des enfants, le rôle d'une femme est d'avoir des enfants.</p>
--	--

Approches de rechange	Interventions d'intervenant
<p>Concentrez-vous sur le contenu/la substance, pas sur l' « emballage ».</p> <p>Lorsque vous louez leur séminaire ou leur préparation, vous pouvez atténuer leurs inquiétudes en étant précis et en reconnaissant leur expertise : « Lorsque le professeur Smith vous a interrogé sur XYZ, votre réponse m'a intrigué. Pouvez-vous m'en dire plus sur XYZ? On dirait que vous avez vraiment beaucoup réfléchi à ce problème. »</p> <p>« Avez-vous parlé à votre conseiller pour savoir s'il va continuer à travailler sur ce sujet? Comment ferez-vous concurrence à son laboratoire établi? »</p> <p>Veillez à ce que tous les candidats rencontrent des professeurs qui reflètent notre diversité.</p> <p>Parlez de vous et des ressources dont vous avez profité sur le campus et à Irvine. Laissez le candidat poser des questions s'il le souhaite lorsque vous avez fait le tour du sujet.</p>	<p>Si vous êtes témoin de cette situation, vous pouvez valider le style et l'efficacité du candidat par un commentaire positif (« J'ai trouvé votre séminaire très clair et instructif »).</p> <p>Vous pouvez indiquer que vous ne pensez pas que le candidat doive se conformer au moule « standard » du corps professoral, en soulignant peut-être la diversité de la population étudiante.</p> <p>« J'ai apprécié vos commentaires et votre point de vue sur [la question]. »</p>

Harcèlement ou intimidation sexuel ou concernant le genre

Exemples de micro-agressions	Messages communiqués
<ul style="list-style-type: none"> • « J'ai été surpris d'apprendre que vous êtes lesbienne, vous êtes si jolie/agissez de manière si féminine! » • « Vous avez une jolie robe/un joli chemisier. » • Regarder sans cesse la poitrine d'une candidate. • « Vous êtes si belle/jolie! » • Autres commentaires sur l'apparence d'un candidat. • « XYZ est vraiment sexy. » • Faire des blagues sexistes, raconter des histoires sexistes. • Partager des photos d'hommes ou de femmes partiellement habillés ou portant des vêtements suggestifs. • Interrompre et/ou rabaisser les candidats pendant des réunions, des séminaires ou des événements sociaux d'une manière irrespectueuse ou dévalorisante. • Discuter du candidat et/ou de ses recherches lors d'une réunion du corps professoral d'une manière irrespectueuse ou dévalorisante. 	<p>Vous pensez peut-être que ces choses sont évidentes, mais elles se produisent vraiment.</p> <p>Envoyez des messages explicites à toutes les personnes qui seront en contact avec le candidat, en indiquant que le harcèlement sexiste et l'intimidation sont inacceptables, y compris pendant les entrevues et les discussions. On peut demander à un candidat de défendre ses idées sans le ridiculiser.</p>

Approches de rechange	Interventions d'intervenant
<p>Même si vous pensez que les compliments sont toujours appréciés, ce n'est pas le cas. Évitez de discuter de l'apparence d'une personne dans un cadre professionnel.</p> <p>Le directeur du département ou le président du comité de recherche doit intervenir lorsque le harcèlement se produit dans un cadre public, mais tout membre du corps professoral doit se sentir absolument justifié d'intervenir.</p>	<p>Si vous êtes témoin d'une telle situation et que vous ne vous sentez pas vous-même menacé, vous pouvez déclarer : « C'était tout à fait inapproprié ». Interrompre l' « agresseur » envoie un message très clair : un tel comportement n'est pas toléré ici.</p> <p>Il peut être approprié, selon la gravité de l'événement, d'informer le président du comité de recherche de ce qui s'est passé.</p>

Ressources supplémentaires

[Language Matters: Considering Microaggressions in Science](#)
[Racial dialogues: Challenges faculty of color face in the classroom](#)



MODULE 4

ATTEINDRE UNE MASSE
CRITIQUE QUAND LES
EMPLOYÉS DIVERSITÉ
VOUS LE DISENT

Donnez aux employés noirs la liberté d'être Noirs

PAR DORI TUNSTALL

.....

Nina Simone a dit un jour : « Je vais vous dire ce qu'est la liberté pour moi. Vivre sans peur ». C'est le but ultime des Noirs du monde entier. L'absence de peur est inscrite dans la Déclaration universelle des droits de l'homme (<https://www.un.org/fr/about-us/universal-declaration-of-human-rights>). Et pourtant, il y a la peur que vous ressentiez dans les rues en tant que personne noire. La peur que le fait de ne pas « mettre sa négritude en sourdine » vous fasse tuer par la police, être négligé par un médecin ou qu'un propriétaire vous refuse un logement.

Et puis il y a la peur que vous ressentiez chaque jour au travail en tant que personne noire, la peur que si vous vous montrez pleinement Noir sur le lieu de travail, non seulement vous serez rejeté, mais vous serez licencié. C'est une peur insidieuse qui conduit à une plus grande inégalité économique, à la précarité de l'emploi et à la poursuite du racisme systémique.

Au cours des dernières semaines, des employés et des propriétaires noirs d'entreprises de partout au Canada ont décrit les craintes que suscite l'introduction de la négritude dans leur milieu de travail. Ce n'est pas une conversation que tout le monde veut avoir. Comme l'écrivait récemment Amanda Parris (<https://www.un.org/fr/about-us/universal-declaration-of-human-rights>), personnalité et commentatrice culturelle de la

CBC : « Si l'histoire nous a appris quelque chose, c'est que les organisations et les entreprises canadiennes refusent de voir la vérité lorsqu'il s'agit des réalités du racisme systémique. Elles réagissent souvent de deux manières : 1) elles font systématiquement taire ceux qui perturbent le statu quo, ou 2) elles acquiescent symboliquement, mais ne font que des changements superficiels ».

Heureusement, ça n'a pas été mon expérience à l'Université de l'EADO, où je suis la première doyenne noire d'une faculté de design, pas seulement à l'Université de l'EADO, mais partout ailleurs. Et plutôt que de considérer cette anomalie comme un exemple de geste symbolique, ou de super symbolisme, car l'utilité de mes talents exceptionnels permet de surmonter l'aversion institutionnelle à ma présence en tant que femme noire cisgenre au sein des systèmes de suprématie blanche. Ce qui se passe à l'Université de l'EADO est un modèle possible que d'autres organismes peuvent imiter pour assurer une représentation noire suffisante pour que les gens se sentent libres d'être Noirs.

L'Université de l'EADO est en train d'atteindre une masse critique d'employés noirs à des niveaux efficaces pour transformer l'organisme. Il ne s'agit pas seulement de paroles, mais d'actions. Voici comment s'y prendre : comme l'Université de l'EADO, les organismes doivent penser à embaucher des employés noirs par « groupes de trois » et leur confier du pouvoir au niveau supérieur,

de l'influence au niveau intermédiaire et leur offrir la croissance au niveau d'entrée.

Mon école a récemment annoncé qu'elle avait embauché un groupe (<https://www.ocadu.ca/news/ocad-u-hires-five-new-permanent-faculty-recognition-international-decade-peoples-african>) de cinq professeures et professeurs noirs à temps plein dans le domaine du design, le premier groupe en 144 ans, ce qui est à la fois exaltant et honteux. Cela a été possible parce que l'Université de l'EADO avait établi une masse critique sous forme de séries de trois. Au niveau d'entrée, les étudiants noirs réclamaient constamment un corps professoral qui représente leurs vécus afin qu'ils puissent s'épanouir. Au niveau intermédiaire, des professeurs, comme Lillian Allen et Andrea Fatona, avaient une grande influence sur l'organisme grâce à leur militantisme et à leurs activités savantes (<https://thestateofblackness.format.com>). Elles ont également fait partie des comités de recrutement pour influencer les décisions, y compris celle de m'embaucher. Cela a pris 144 ans parce que l'Université avait besoin de quelqu'un de puissant dans les hautes sphères. Il y a près de quatre ans, j'ai été embauchée en tant que doyenne (noire) avec le pouvoir réel de déterminer et de négocier les budgets des professeurs, de rédiger des descriptions de poste, de soutenir les initiatives de la communauté noire et de redéfinir les normes de qualification pour tenir compte de l'exclusion systémique.

Nous avons de nombreuses grandes et petites libertés d'être Noirs parce que nous avons atteint une masse critique en faisant passer le nombre de professeures et professeurs noirs à temps plein de cinq à dix. Ces personnes s'ajoutent également à notre personnel administratif noir, qui est représenté au rectorat et au vice-rectorat aux études, au service des installations, à la bibliothèque, au service d'informatique et aux services à la population étudiante.

Les forums étudiants « Speak to Power » que nous avons organisés il n'y a pas longtemps sont aussi un développement positif. Les étudiants noirs ont surmonté leurs craintes pour indiquer à la nouvelle rectrice,

Ana Serrano, et à l'équipe de direction de l'Université comment l'établissement les a laissés tomber en ne tenant pas compte de leur vécu de la négritude dans leur éducation.

Qu'est-ce que j'entends par « grandes et petites libertés d'être Noir »? Ces libertés sont d'avoir les cheveux bouclés ou tressés, de s'habiller en tissu Kente ou en tricolore trinitadien, d'apporter du riz wolof ou des galettes à un repas-partage, et de dire ouvertement que les vies noires comptent et en plus, que les collègues soient d'accord.

De nombreux organismes ont déclaré leur intention d'embaucher davantage d'employés noirs. Ces déclarations sont les bienvenues, mais l'intention n'est que la première étape. Les employés noirs doivent être embauchés en nombre (pensez à plusieurs séries de trois) et se voir confier le pouvoir, l'influence et la croissance. Les entreprises et les organismes qui agissent ainsi ne peuvent qu'en bénéficier. Nous faisons des miracles lorsque nous n'avons plus peur d'être Noir.

.....

DORI TUNSTALL est doyenne de la faculté de design de l'Université de l'EADO.

L'importance de la sécurité psychologique sur le lieu de travail pour les employés noirs, racialisés et marginalisés

PAR COLLEEN JAMES

.....

Lorsque nous exprimons nos pensées au travail ou que nous ouvrons la voie à des discussions réfléchies, nous avons besoin de savoir que nos collègues nous écouteront avec un esprit ouvert. Le sentiment de sécurité qui permet de dire ce que l'on pense est l'essence même de la sécurité psychologique. L'accent mis sur la diversité, l'inclusion et l'équité sur le lieu de travail a propulsé l'importance de la sécurité psychologique pour les employés racialisés.

Pendant longtemps, les employés racialisés et marginalisés ont eu peur de dire ce qu'ils pensaient. La réaction défavorable des collègues, les conséquences imposées par les dirigeants et l'incapacité de progresser dans leur rôle font que ces employés sous-représentés ont beaucoup à perdre.

Alors comment les entreprises peuvent-elles cultiver un lieu de travail où les employés marginalisés se sentent psychologiquement en sécurité? Nous allons examiner la signification de ce terme, l'importance qu'il revêt sur le lieu de travail et la manière dont les employeurs peuvent créer une culture de travail qui favorise la sécurité psychologique.

La différence entre la sécurité psychologique et la confiance

Cette brève introduction à la sécurité psychologique

peut sembler similaire à la confiance. Cependant, il est important de faire la distinction entre les deux.

Lorsque vous pensez à la sécurité psychologique, pensez à la dynamique et à l'environnement au sein d'un groupe de personnes. Dans ce scénario, l'employé marginalisé se préoccupe de la façon dont ses collègues et ses supérieurs le percevront en tant que personne. La sécurité psychologique, c'est lorsqu'une personne est confiante qu'elle peut exprimer librement ses pensées au sein d'un groupe parce qu'elle croit que les autres ne lui en voudront pas.

Comme le soulignent Laura Morgan Roberts et Anthony J. Mayo dans leur article intitulé *Towards a Racially Just Workplace* (<https://hbr.org/2019/11/toward-a-racially-just-workplace>) : « Les cadres devront bien réfléchir à leur éthique et à leur culture d'entreprise et déployer des efforts supplémentaires pour une cause qu'ils ne considèrent peut-être pas centrale pour leur activité. Mais la récompense sera grande : optimisation du potentiel humain de chacun sur le lieu de travail ». Cela ne signifie pas que tous les collègues doivent être les meilleurs amis du monde. Dans un environnement de travail psychologiquement sûr, il existe un climat interpersonnel caractérisé par la confiance et le respect, dans lequel les gens sont à l'aise pour être eux-mêmes et sont respectés.

Examinons maintenant la signification de la confiance. La confiance a trait aux idées qu'une personne a d'une autre personne. C'est l'attente qu'une personne se comporte comme l'autre croit qu'elle devrait le faire. Nous avons tous fait confiance à des personnes dans notre vie : nous avons fait confiance à notre partenaire qui ne nous trahira pas ou à nos parents qui viendront nous chercher au bon moment.

Pour distinguer la sécurité psychologique de la confiance, pensez-y de la manière suivante : dans le cas de la sécurité psychologique, vous vous inquiétez de la manière dont un groupe de personnes vous percevra. Dans le cas de la confiance, il s'agit de savoir si vous accordez aux autres le bénéfice du doute.

L'importance de la sécurité psychologique

La sécurité psychologique est particulièrement importante pour les employés racialisés qui continuent à être confrontés au racisme et aux micro-agressions sur le lieu de travail. Ces propos peuvent prendre l'apparence de « plaisanteries » ou de « se faire l'avocat du diable »; ils sont totalement inacceptables. Ce ne sont là que quelques problèmes courants auxquels les employés noirs et marginalisés sont confrontés :

- Les micro-agressions (https://auburn.edu/equitytaskforce/pdf/Racial_MicroaggressionshortVersion.pdf), y compris les micro-assauts, les micro-insultes et les micro-invalidations.
- Manque de possibilités d'avancement
- Incapacité de s'exprimer

Ces problèmes sont flagrants et préoccupants. Selon près des deux tiers des professionnels noirs des RH (<https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/racism-corporate-america.aspx>), leurs entreprises n'offrent pas suffisamment de possibilités à leurs employés noirs. Par ailleurs, un adulte noir sur cinq (<https://news.gallup.com/poll/315695/black-adults-disproportionately-experience-microaggressions.aspx>) pense avoir été traité avec moins de respect que ses collègues.

Si personne ne s'exprime sur ces questions, les employés continueront de travailler dans des environnements hostiles. Un environnement où il n'y a pas de sentiment d'appartenance, de croissance et de valorisation. C'est précisément la raison pour laquelle la sécurité psychologique joue un rôle central dans la main-d'œuvre. Au Canada, une action collective noire a été intentée par d'anciens employés du gouvernement fédéral qui se sont sentis obligés de démissionner en raison du racisme systémique et de la discrimination permanente. Cette vidéo sur YouTube (<https://www.youtube.com/watch?v=yxOzGHgxdBQ>) est un exemple de traitement permanent.

Lorsque les employés racialisés se sentent en sécurité en présence de leurs collègues pour s'exprimer, pour faire part de leurs préoccupations, le lieu de travail progresse vers un environnement de travail plus juste et inclusif. Cela inclut les sujets relatifs au racisme et aux microagressions survenant sur le lieu de travail.

Comment les employeurs peuvent instaurer la sécurité psychologique

Tout cela est beaucoup plus facile à dire qu'à faire. Garantir un espace de travail qui inclut la sécurité psychologique signifie développer une culture de travail ancrée dans la compassion, l'empathie et la confiance. Même si cela signifie repartir de zéro, c'est une étape nécessaire. Voici quelques éléments à prendre en compte pour cultiver un environnement de travail psychologiquement sûr.

1. Accepter la diversité des récits sur le lieu de travail

Lorsque les expériences différentes et la diversité sur le lieu de travail sont acceptées, les employés racialisés se sentent valorisés. L'acceptation des différences crée une culture de travail qui tient compte des différentes opinions et idées de ces travailleurs.

Lorsque cela est fait, les employés se sentent plus en sécurité dans leur environnement de travail; ils se sentent

appréciés par leurs collègues et la direction. Voici quelques façons de montrer que votre équipe accepte la diversité :

- Établir un calendrier des fêtes, et prévoir des réunions et des événements autour des fêtes non occidentales.
- Tenir compte de l'avis de chacun sur les changements et les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Équipe de direction composée de personnes aux origines et expériences diverses.
- Offrir une formation continue sur l'équité, la diversité, l'inclusion et la lutte contre le racisme.

2. Engagement de la haute direction

La haute direction joue un rôle énorme dans la culture et l'environnement de travail. Lorsque les cadres supérieurs et les cadres sont accessibles, ils réaffirment leur engagement à tenir compte de l'équité dans les efforts de diversité et d'inclusion; cela reflète la nature de l'entreprise.

Cet engagement actif des cadres peut supprimer certains obstacles qui empêchent les employés racialisés et marginalisés de s'exprimer sur le racisme et les micro-agressions sur le lieu de travail. Dans tous les cas, ils sentiront que leur employeur les protège.

3. Une solide structure de résolution des problèmes

Lorsque les employés racialisés soulèvent des problèmes ou des préoccupations, il faut mettre en place une structure organisée de résolution. Par ailleurs, il doit exister un climat sûr pendant les réunions d'équipe où ils peuvent s'exprimer librement.

Par exemple, lorsque des employés soulèvent des problèmes, est-il courant que les cadres transmettent le problème aux RH sans y réfléchir? Existe-t-il des moyens de faire en sorte que les employés qui s'expriment sont protégés lorsque leurs préoccupations sont mises sur la table? Voici quelques questions à prendre en compte

lors de l'élaboration d'un système de résolution des problèmes dans votre entreprise.

Conversations ouvertes

Personne ne devrait subir de conséquences pour avoir voulu changer ou améliorer les systèmes et pratiques actuels de l'entreprise. Encourager et favoriser les conversations ouvertes entre employés, où chacun peut tirer des leçons des expériences des autres, est un excellent moyen de cultiver un environnement axé sur l'appartenance et le respect.

Cela peut inciter les employés racialisés à se sentir psychologiquement en sécurité lorsqu'ils voient leurs collègues écouter et accueillir les récits et les perspectives de chacun, surtout lorsqu'ils diffèrent des autres. Ils se sentent ainsi en sécurité pour aborder des sujets tels que le racisme.

Montrer la volonté de changer

Une entreprise qui demande des commentaires montre qu'elle accorde de l'importance à la contribution de chacun. Ce qui est plus important, c'est lorsque ces commentaires conduisent à des changements systémiques fondamentaux.

Cela montre que l'entreprise est prête à laisser de côté ses vues traditionnelles et peut-être dépassées. Lorsque les employés racialisés peuvent exprimer leurs commentaires, ils se sentent plus à l'aise pour exprimer leurs pensées et leurs opinions. C'est particulièrement le cas lorsqu'ils savent que leurs paroles peuvent entraîner des changements substantiels.

Au sein de l'organisation, il existe toujours des possibilités d'améliorer la diversité et l'inclusivité (inclusion?). Cela inclut de permettre aux employés de se sentir psychologiquement en sécurité lorsqu'ils expriment leurs opinions et leurs pensées. Lorsque chacun sent qu'il peut parler en toute sécurité du racisme et du besoin de changement dans son

environnement de travail, l'entreprise et ses employés ont la possibilité de s'améliorer et de s'épanouir.

Toutes les entreprises devraient être très attentives à leurs discussions sur l'antiracisme, l'équité, la diversité et l'inclusion. Ont-elles un effet positif sur vos employés racialisés, ou aident-elles vos employés blancs à vivre avec le malaise du racisme?

.....

Ce blog est animé par COLLEEN JAMES, directrice et fondatrice de Divonify Incorporated. Elle se concentre sur le démantèlement des systèmes d'oppression en travaillant avec la direction des organisations pour aborder les questions de racisme systémique, d'équité, de diversité et d'inclusion. Si vous avez apprécié ce blog, merci de le partager avec d'autres personnes qui pourraient en bénéficier.

Qu'est-ce que l'embauche de groupe? - Conseiller quotidien en ressources humaines

PAR MELISSA MORSE

.....

L'embauche de groupe est le processus d'embauche de nouveaux employés en groupe plutôt qu'individuellement. Ce concept est devenu une pratique courante dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur du pays afin de répondre à des besoins d'embauche diversifiés, mais ce processus pourrait-il fonctionner dans votre entreprise ou organisme?

Carla Freeman, dans un article (<https://www.chronicle.com/article/the-case-for-cluster-hiring-to-diversify-your-faculty/>) pour *The Chronicle of Higher Education*, explique que ce processus peut prendre plusieurs formes, mais que l'objectif principal et la structure sont simples : « Donner la priorité et investir dans plusieurs postes dans un vaste domaine, ou dans un éventail de domaines connexes, plutôt que d'embaucher des membres du corps professoral un par un dans des sous-domaines spécifiques. Cela augmente la probabilité d'avoir un bassin diversifié de candidats, indique les liens synergiques entre les candidats et, en recrutant des groupes de professeurs ensemble, encourage la collaboration et une expérience partagée. »

Si Mme Freeman explique comment ce processus est directement lié au monde universitaire, de plus en plus d'entreprises voient l'intérêt d'adopter cette stratégie pour recruter des talents divers. Sam Walker, rédacteur en chef adjoint au Wall Street Journal (<https://www.wsj.com/articles/a-business-lesson-from-academia-great-teams-assemble-themselves-11578718805>), explique comment les entreprises adoptent désormais cette stratégie pour recruter des dirigeants de la C-suite.

« Dans le monde des affaires, les entreprises embauchent parfois aussi des équipes entières, notamment lorsqu'un nouveau directeur général décide de faire le ménage, explique Sam Walker. Ces dernières années, les nouveaux patrons d'Uber, de Chipotle, de Borden et de Bed Bath & Beyond, entre autres, ont choisi de refondre leurs équipes de direction. Parfois, l'alchimie se fait, parfois non. »

Le Boyce Thompson Institute s'essaie au recrutement à la manière des «Hunger Games».

Dans le monde universitaire, le Boyce Thompson Institute (BTI) d'Ithaca, dans l'État de New York, a mis en œuvre cette stratégie en ciblant des scientifiques individuels intéressés par la « science collaborative ». « Pour attirer davantage de candidats non traditionnels, ils n'ont pas demandé de lettres de recommandation et ne se sont pas attardés sur les CV et les spécialités, explique M. Walker. Ils ont demandé aux chercheurs d'envoyer des notes sur leur approche de la collaboration. »

M. Walker ajoute que cette stratégie a permis d'obtenir des candidats de meilleure qualité et plus diversifiés, notamment en termes de genre. Le BTI a ensuite invité ces candidats à un symposium où ils devaient cibler des coéquipiers potentiels, préparer une présentation de 15 minutes sur leurs recherches, puis avoir des rencontres expressives autour de la salle pour discuter de la recherche.

À la fin de journée, les candidats ont été invités à un dîner privé, organisé par le BTI, qui leur a permis de s'ouvrir davantage et d'être eux-mêmes sans craindre que les professeurs de l'Institut les jugent, puisque ces derniers n'étaient pas présents. « Dès le lendemain matin, les candidats avaient accepté l'idée que leur destin était largement entre les mains des autres », a déclaré un participant. Chacun a commencé à faire de subtils 'calculs sociaux' pour savoir sur qui il pouvait compter et s'est attelé à la tâche difficile de rédiger des propositions. »

L'étape suivante du processus exigeait des candidats qu'ils soumettent différentes propositions et qu'ils se joignent à des groupes pour terminer les projets. Selon M. Walker, quelques candidats ont fini par se joindre à plusieurs groupes, et chaque équipe a eu plusieurs semaines pour collaborer par vidéo. À la fin du processus, « le BTI a invité deux équipes à revenir avec un total de cinq membres, qui ont tous reçu une offre d'emploi », explique M. Walker.

David Stern, directeur général du BTI, affirme que l'expérience a produit un impressionnant groupe de candidats aux idées fortes. « Nous avons été agréablement surpris », a déclaré M. Stern.

« Un de mes amis a appelé cela les BTI Hunger Games, a indiqué le participant Andrew Nelson, alors chercheur scientifique à l'University of Arizona. Mais ce n'était pas tout à fait ça ». Si vous avez vu ce film, vous savez comment cela se termine pour la plupart des joueurs : la mort. Mais évidemment, cela n'arriverait jamais dans le monde réel.

Lorsqu'il s'agit de recruter des équipes, une approche du type « Hunger Games » peut-elle fonctionner pour les entreprises?

Le recrutement de groupe dans le monde des affaires

Comme nous l'avons dit précédemment, les entreprises de tout le pays appliquent déjà ce processus lorsqu'elles recrutent des PDG et d'autres personnes de niveau C. Et comme le dit M. Walker, « si le taux de roulement des directeurs généraux est une indication, cela ne peut pas faire de mal. L'année dernière, 1 640 directeurs généraux américains ont quitté leur poste, selon Challenger, Gray & Christmas. C'est 13 % de plus qu'en 2018 et le total le plus élevé depuis le début de l'étude en 2002. Certains de ces départs étaient volontaires, bien sûr. Mais combien de dirigeants déçus auraient pu survivre avec une équipe plus solide? »

M. Walker suggère que pour que cela fonctionne à un niveau élevé, les entreprises doivent inviter des candidats qualifiés à quelque chose de semblable à ce que le BTI a fait : « Les candidats seraient laissés à eux-mêmes pour s'assembler en groupes qui leur semblent naturels et produire des notes de service sur une initiative interdépartementale sur laquelle ils aimeraient collaborer. Si un groupe d'inconnus peut se lier et produire un travail solide en 48 heures, imaginez ce qu'ils pourraient réaliser en un an. »

Bien que cela puisse vous aider à découvrir quels candidats travaillent bien au sein d'un groupe d'autres candidats, la façon dont ces personnes interagissent avec vos effectifs une fois embauchés est une toute autre histoire. Pour les responsables du recrutement qui souhaitent essayer cette approche, il peut être intéressant de demander aux employés actuels de se faire passer pour des candidats potentiels afin d'avoir une meilleure idée de la façon dont les vrais candidats s'intégreraient.

L'embauche de groupe peut ne pas répondre à vos besoins en matière de diversité

Il faut toutefois garder à l'esprit que l'embauche de groupe n'est pas la panacée pour recruter des équipes diversifiées, surtout dans le milieu universitaire.

« L'embauche de groupe n'est pas le seul moyen d'assurer la diversité au sein du corps professoral, explique Mme Freeman. Pour être clair, l'embauche groupée exige beaucoup de main-d'œuvre, un travail émotionnellement délicat et du temps. Ce travail représente également un changement radical dans l'approche intentionnelle, plutôt que passive, de la diversification du corps professoral. »

M. Walker explique que l'embauche de groupe offre une solution de rechange concrète à certaines embauches classiques qui sont des erreurs, mais certaines entreprises continueront à embaucher des équipes sur la base des qualifications ou de l'adéquation culturelle, et cela peut conduire en fin de compte à une culture toxique ou non diversifiée. « Peut-être que la meilleure façon de constituer une grande équipe est de laisser l'équipe se constituer elle-même » conclut-il.

Stratégie pour améliorer l'équité dans le recrutement de professeurs

Needhi Bhalla*

Department of Molecular, Cell and Developmental Biology, University of California, Santa Cruz, Santa Cruz, CA 95064

Rédacteur chargé du suivi

Matthew Welch

University of California, Berkeley

Reçu : 29 août 2019

Révisé : 23 sept. 2019

Accepté : 23 sept. 2019

DOI :10.1091/mbc.E19-08-0476

*Adresser la correspondance à : Needhi Bhalla (nbhalla@ucsc.edu).

Abréviations utilisées : NIH, National Institutes of Health; SACNAS, Society for Advancing Chicanos/Hispanics and Native Americans in Science; MSR, minorité sous-représentée.

© 2019 Bhalla. Cet article est distribué par The American Society for Cell Biology sous licence d'auteur(s). Deux mois après sa publication, le public peut y accéder en vertu d'une Attribution–Noncommercial–Share Alike 3.0 Unported Creative Commons License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0>).

« ASCB® », « The American Society for Cell Biology® », et « Molecular Biology of the Cell® » sont des marques déposées de The American Society for Cell Biology.

RÉSUMÉ - Grâce à un recrutement ciblé et à des interventions visant à faciliter leur réussite pendant leur formation, la proportion de stagiaires (étudiants aux cycles supérieurs et boursiers postdoctoraux) en sciences issus de groupes historiquement sous-représentés a régulièrement augmenté. Toutefois, cette tendance ne s'est pas traduite par une augmentation concomitante du nombre de professeurs issus de ces groupes. Je me concentre ici sur des stratégies éprouvées que les départements et les établissements de recherche peuvent élaborer pour améliorer l'équité dans le recrutement et la promotion des professeurs, afin de remédier au manque de diversité raciale et de genre au sein de leur corps professoral.

INTRODUCTION

Le corps professoral biomédical des universités, des établissements de recherche et des écoles de médecine est en grande majorité blanc et masculin (Li et Koedel, 2017; Association of American Medical Colleges, 2018). En revanche, la population des stagiaires est beaucoup plus diversifiée que les professeurs qui les forment (Heggeness et al., 2017). Par exemple, les femmes blanches, les femmes asiatiques et les minorités sous-représentées (MSR), définies comme « des personnes appartenant à des groupes raciaux et ethniques dont on sait qu'ils sont sous-représentés à l'échelle nationale ou définis comme étant les Noirs ou les Afro-Américains, les Hispaniques ou les Latinos, les Indiens d'Amérique ou les Autochtones d'Alaska, Hawaïens autochtones et autres insulaires du Pacifique », sont surreprésentés dans les programmes de formation des National Institutes of Health (NIH), par rapport au marché du travail général, mais sont sous-représentés dans le groupe de chercheurs indépendants financés par les NIH (Heggeness et al., 2016). En effet, plusieurs études ont montré que si le nombre de stagiaires issus de groupes de MSR a régulièrement augmenté, le nombre de professeurs de MSR est resté constant et faible. Une étude a révélé que la transition entre le niveau postdoctoral et le corps professoral est un obstacle majeur (Meyers et al., 2018), et une autre étude a suggéré qu'aux taux actuels de transition entre le niveau postdoctoral et le corps professoral, la diversité du corps professoral n'augmenterait pas de manière significative avant 2080, même avec une augmentation spectaculaire des stagiaires issus des groupes de MSR (Gibbs et al., 2016). Ces rapports sont renforcés par la constatation que les stagiaires noirs qui ont obtenu une subvention K99 des NIH sont le seul élément démographique où il existe une disparité dans l'activation du financement R00 qui se produit lors de la transition vers un poste de professeur (Pickett, 2018). Étant donné que l'obtention d'une K99 est perçue par la communauté biomédicale comme un indicateur fiable de la réussite future en tant que membre du corps professoral, la disparité raciale dans la conversion des K99 en R00 met en évidence un problème sérieux dans la composition démographique du corps professoral biomédical.

Dans nos conversations sur l'augmentation de la diversité, nous établissons souvent une fausse dichotomie entre le traitement de l'équité et les définitions du mérite et de l'excellence. Nous devrions plutôt nous demander si nos définitions du mérite et de l'excellence, et la confiance que nous accordons à ces définitions, ne sont pas imparfaites (Moore et al., 2017). Les données ci-dessus indiquent clairement que le manque de diversité au sein du corps professoral biomédical n'est pas dû au fait qu'il n'y a pas assez de stagiaires qualifiés issus de groupes sous-représentés, ce qui est souvent appelé un problème de « pipeline » (Gibbs, 2014a), mais plutôt que notre système d'embauche, de maintien en poste et de promotion du corps professoral maintient l'homogénéité au détriment de l'augmentation de la diversité et de l'amélioration de l'équité (Gasman, 2016; Sensoy et Diangelo, 2017). Ici, je présente des suggestions et des interventions pour réimaginer nos pratiques d'embauche et de promotion du corps professoral. Étant donné que les informations sur les recherches de professeurs ne sont pas toujours facilement accessibles, ces suggestions et interventions sont synthétisées à partir de pratiques dont il a été démontré qu'elles augmentent la diversité ou qui sont associées à un recrutement et un maintien en poste plus élevés de professeurs issus de groupes sous-représentés. Des « guides » similaires employés à la Michigan State University ont permis aux personnes issues de groupes sous-représentés d'avoir 6,3 fois plus de chances de se voir offrir un poste de professeur (Smith et al., 2015). S'attaquer activement à cette lacune dans nos pratiques d'embauche, qui se reflète sans aucun doute aussi dans nos processus d'examen du mérite et de promotion, conduira à un changement de culture qui permettra d'avoir des départements biomédicaux plus diversifiés, équitables et inclusifs. Si ces suggestions peuvent sembler spécifiques aux départements biomédicaux, des approches semblables peuvent être utiles à d'autres départements scientifiques dont le corps professoral n'est pas suffisamment diversifié.

POURQUOI L'ÉQUITÉ ?

D'aucuns connaissent bien le terme « diversité » lorsqu'il s'agit d'augmenter la présence des groupes sous-représentés (Gibbs, 2014b). Cependant, le simple fait d'augmenter le nombre de personnes sous-représentées sans réévaluer nos définitions du mérite et de l'excellence peut conduire à la symbolisation et à l'incapacité de retenir les professeurs issus des groupes de MSR. Par conséquent, un autre terme souvent associé à la diversité est l'« inclusivité », qui fait référence aux changements de culture permettant aux personnes sous-représentées d'avoir autant de succès que celles qui sont bien représentées ou surreprésentées (Plaut, 2014; Volchock, 2018). Dans cet article, je vais également utiliser délibérément le terme « équité » pour montrer que les pratiques traditionnelles et actuelles ont limité la pleine participation des personnes issues de groupes sous-représentés dans notre système universitaire, ce qui a des conséquences sur leur entrée, leur avancement et leur acquisition de pouvoir dans nos hiérarchies universitaires. Certaines conséquences importantes de l'amélioration de l'équité dans nos départements et nos établissements sont que tous les membres du corps professoral, qu'ils soient sous-représentés ou bien représentés, auront une meilleure idée de la façon dont ils sont évalués pour l'embauche et la promotion (Volchock, 2018) et il y a une plus forte possibilité de changement durable et institutionnel.

L'accent sur l'augmentation de la diversité porte essentiellement sur les avantages qu'apportent des équipes diversifiées : elles sont plus innovantes et inventives, plus aptes à résoudre les problèmes et plus efficaces (NIH, 2018). Je soutiens toutefois que les stagiaires issus de groupes des MSR méritent tout simplement d'avoir la possibilité, comme leurs homologues blancs et masculins, de devenir professeurs. En outre, nos étudiants de premier cycle et nos stagiaires actuels qui viennent de MSR méritent de voir des chefs de file des sciences biomédicales qui leur ressemblent et qui sont capables de fournir une pédagogie et un mentorat culturellement compétents, d'interagir avec eux et d'apprendre d'eux. Étant donné l'importance documentée des modèles de rôle comme exemples de persistance, de réussite professionnelle et d'aspirations (Price, 2010; Shin et al., 2016; Johnson et al, 2019), l'augmentation de la diversité peut être particulièrement pertinente pour les établissements qui ont été ou souhaitent être compétitifs dans les programmes financés par le gouvernement fédéral qui soutiennent la réussite des stagiaires issus de groupes sous-représentés, tels que les programmes financés par les NIH comme Maximizing Access to Research Careers, Initiative for Maximizing Student Development, Research Training Initiative for Student Enhancement, Postbaccalaureate Research Education Program, et les subventions de formation pré- et postdoctorale. Pour paraphraser Marian Wright Edelman, fondatrice et présidente du Children's Defense Fund, « Ils ne peuvent pas être ce qu'ils ne peuvent pas voir ». En outre, nos étudiants du premier cycle et nos stagiaires issus de groupes bien représentés doivent également voir des professeurs et des dirigeants

appartenant à des MSR, interagir avec eux et apprendre d'eux afin de contrecarrer tout préjugé implicite et explicite sur ce à quoi ressemblent l'autorité, l'expertise et le leadership dans les sciences (Nelson, 2018).

Ce sont toutes des considérations importantes lorsqu'il s'agit d'améliorer l'équité lors du recrutement des professeurs. Cependant, certaines de ces raisons peuvent être plus pertinentes dans certains départements et établissements que dans d'autres. Étant donné qu'un engagement bien articulé, réfléchi et explicite à l'égard de l'équité, de la diversité et de l'inclusion est fortement corrélé à l'embauche et au maintien en poste de professeurs issus de MSR (Peek et al., 2013), les départements devraient s'entendre sur leurs motivations pour améliorer l'équité dans le recrutement des professeurs avant de mettre en œuvre les stratégies que je décris.

L'établissement de ce consensus nécessitera probablement des ateliers qui mettront l'accent sur la compréhension des préjugés, leurs effets négatifs et les changements intentionnels de comportement qui atténuent les préjugés, car il a été démontré que cela augmente la représentation des professeurs issus de groupes sous-représentés à l'University of Wisconsin (Devine et al., 2012, 2017). Ces conversations permettront non seulement de définir les détails de l'annonce du poste de professeur (voir Annonce active), mais aussi de faire en sorte que les membres du département, qui participeront à l'évaluation des candidats pendant le processus de recrutement et, après l'embauche, pendant l'évaluation et la promotion, s'investissent activement dans la réussite des professeurs issus de MSR. Ces conversations permettront également de recenser les membres du corps professoral qui défendront plus efficacement les candidats issus de MSR et qui seront donc plus susceptibles de participer à des processus d'embauche équitables pendant la recherche de professeurs (Stewart et Valian, 2018). Une liste de contrôle qui peut être utile pour ces conversations se trouve dans le tableau 1.

TABLEAU 1 – Liste de contrôle pour améliorer l'équité durant le recrutement de professeurs

Déterminez et établissez un consensus sur les objectifs pour accroître l'équité et la diversité dans l'embauche des professeurs : Qu'est-ce que le département espère accomplir en embauchant et en retenant davantage de professeurs issus de MSR? La meilleure façon d'y parvenir est-elle d'embaucher des jeunes, des seniors ou les deux? La meilleure façon d'y parvenir est-elle de procéder à un recrutement de groupe?

Recensez des défenseurs parmi les professeurs qui soutiendront l'embauche et le maintien en poste de professeurs issus de groupes sous-représentés (défenseurs de l'équité).

Élaborez une échelle d'évaluation pour évaluer les énoncés de diversité au début du processus d'évaluation. Déterminez comment cette échelle sera utilisée pendant les processus d'évaluation et de titularisation.

Rédigez une ou plusieurs annonces de postes de professeurs en utilisant les objectifs indiqués pour améliorer l'équité.

Recensez des candidats postdoctoraux ou des professeurs chevronnés prometteurs d'autres établissements et contactez-les personnellement pour les encourager à postuler pour le(s) poste(s) de professeur.

Élaborez un plan de mentorat pour les professeurs en début de carrière : déterminez combien de professeurs encadreront chaque membre du corps professoral en début de carrière, précisez en quoi ce mentorat consistera (lecture des subventions, accompagnement dans les processus d'examen et de promotion, etc.) et la fréquence des rencontres.

Évaluez les processus d'évaluation et de promotion dans votre département et votre établissement. Est-il possible d'en améliorer la transparence et la cohérence?

PUBLICITÉ ACTIVE

L'annonce d'un poste de professeur est le premier exemple visible de l'engagement d'un établissement envers l'équité. À ce titre, les annonces d'emploi doivent montrer précisément l'effort que le département entend faire pour assurer l'équité dans ses pratiques d'embauche. En premier lieu, la recherche doit être aussi large que

possible afin d'obtenir le plus grand nombre possible de candidats, y compris de candidats issus de MSR (Stewart et Valian, 2018). Les recherches étroites limitent souvent le bassin de candidats, ce qui a pour conséquence involontaire de réduire le nombre de candidats issus de MSR. Par exemple, à l'University of Michigan, le nombre de membres de groupes sous-représentés postulant à des postes de professeurs dans son département de chimie a doublé lorsqu'elle a élargi la description du poste, et les professeurs embauchés par la suite reflétaient cette diversité accrue (Stewart et Valian, 2018). Les critères de sélection des candidats doivent être clairement énoncés, avec des mots qui mettent l'accent sur la collaboration, la croissance, le soutien à la réussite future et la façon dont l'expérience du candidat potentiel devrait cadrer avec les efforts continus pour promouvoir l'équité dans le département et/ou l'établissement (Gaucher et al., 2011). L'objectif est de transmettre l'engagement de l'établissement envers l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que la façon dont les valeurs et les succès des candidats issus de groupes sous-représentés contribueront à cette mission, une intervention qui est en corrélation avec l'embauche réussie de professeurs issus de ces groupes (Smith et al., 2004). Par exemple, les annonces pourraient souligner le travail de l'établissement pour améliorer la proportion d'étudiants de premier cycle ou des cycles supérieurs issus de groupes sous-représentés et la façon dont les futurs professeurs aideront à atteindre les objectifs institutionnels de promotion de l'équité, de la diversité et de l'inclusion à tous les cycles.

De même, les sites dans lesquels cette annonce est placée doivent démontrer un engagement sérieux envers l'équité dans l'embauche. En plus des lieux traditionnels d'annonce des postes de professeurs, les départements doivent faire de la publicité dans les endroits qui ciblent particulièrement les candidats provenant de MSR, comme le tableau d'affichage des emplois hébergé par la Society for Advancing Chicanos/Hispanics and Native Americans in Science (SACNAS) (<https://careercenter.sacnas.org>), Minoritypostdoc.com et Twitter, où ces postes peuvent être mis en évidence par des mots-clés tels que #BlackandSTEM, #NativeinSTEM, #NativeScience, #LatinXinSTEM, #MarginSci et #DiversityinSTEM.

Enfin, les directeurs de département ou les membres du comité de recherche doivent indiquer clairement aux candidats postdoctoraux prometteurs l'engagement du département ou de l'établissement à promouvoir l'équité dans le recrutement des professeurs (Peek et al., 2013; Stewart et Valian, 2018), notamment parce que la plupart des départements n'ont pas ou très peu de professeurs issus de groupes sous-représentés. Afin de solliciter proactivement des candidatures de membres de MSR, les professeurs devraient assister à des réunions visant particulièrement les scientifiques sous-représentés, telles que l'assemblée annuelle de la SACNAS et l'Annual Biomedical Research Conference for Minority Students (Peek et al., 2013). Les directeurs de département ou les membres du comité de recherche devraient communiquer avec les titulaires de doctorat qui ont bénéficié de programmes tels que la bourse MOSAIC K99/R00, le programme d'enrichissement postdoctoral de Burroughs Wellcome, la bourse de recherche Hanna H. Gray du Howard Hughes Medical Institute, la bourse de recherche de la Fondation Ford, etc. et la bourse President's Post-doctoral Fellowship, une collaboration nationale qui englobe l'University of California et les laboratoires nationaux affiliés, l'University of Michigan, l'University of Colorado, la Stanford University, le California Institute of Technology, l'University of Maryland, la Carnegie Mellon University, l'University of Minnesota, et la New York University. Il est également possible de recenser des candidats postdoctorants prometteurs dans des listes de bases de données, qui se multiplient rapidement, et dans lesquelles les stagiaires issus de groupes sous-représentés à la recherche de possibilités de carrière peuvent indiquer leur appartenance à une minorité. Une liste de bases de données est présentée dans le tableau 2. Les comités des affaires des minorités ou de la diversité et de l'inclusion des sociétés scientifiques constituent une autre ressource précieuse.

TABLEAU 2 – Bases de données permettant de recenser des candidats au professorat provenant de groupes sous-représentés.

Minority Postdoc	www.minoritypostdoc.org/index.html
Diversify EEB (Ecologists and Evolutionary Biologists)	https://diversifyeeb.com
Diversify Chemistry	https://diversifychemistry.com
Folks in GCB (Genomics, Computational Biochemistry and Bioinformatics)	www.folksingcb.com
Caise Platform	www.caiselist.com
Diversify Microbiology	https://diversifymicrobiology.github.io

REPENSER LA RECHERCHE DE PROFESSEURS : REDÉFINIR L'EXCELLENCE ET LE MÉRITE

Dans beaucoup de nos départements, nous avons le sentiment que nous savons reconnaître la qualité quand nous la voyons. Par conséquent, nos critères d'évaluation des candidats aux postes de professeurs peuvent sembler vagues et dépourvus d'exemples concrets. En outre, lorsque nous avons des centaines de candidatures, nous pouvons nous rabattre sur des indicateurs établis mais imparfaits, tels que les lieux de formation ou de publication, pour évaluer rapidement les candidats. Ces indicateurs peuvent eux-mêmes être teintés de préjugés (Moss-Racusin et al., 2012; West et al., 2013; Clauset et al., 2015; Milkman et al., 2015; Macaluso et al., 2016) et limitent donc artificiellement notre capacité de mener une recherche équitable de professeurs.

Afin d'évaluer la recherche de manière plus équitable et d'éviter de se fier à ces indicateurs imparfaits, Sandra Schmid, professeure et directrice du département de biologie cellulaire de l'UT Southwestern Medical Center, a suggéré que les candidats exposent brièvement leurs plus importantes contributions à la recherche au cours de leurs études supérieures et après leur doctorat dans un document distinct de la description de leurs recherches et de leur curriculum vitae (Schmid, 2017). Ces documents offrent une occasion unique d'évaluer ce que les candidats considèrent des questions majeures dans leur domaine, comment leurs recherches ont contribué à répondre à certaines de ces questions, et leur capacité de discuter de ces sujets de manière accessible. Il est important de noter que cette pratique permet de redéfinir le mérite et l'excellence en se basant davantage sur la qualité de la recherche par rapport à la quantité et moins sur la simple évaluation des publications indiquées dans un curriculum vitae (McDonald-Spicer et al., 2018). Des questions supplémentaires, comme celle de savoir avec quels professeurs le candidat collaborerait, peut également permettre aux comités de recherche de déterminer des relations synergiques dès le début du processus d'évaluation. Mme Schmid encourage également à coupler l'utilisation de ce document à des entretiens par Skype avec les candidats, avec une liste de questions fournie à l'avance. Cette stratégie peut permettre aux départements d'augmenter le nombre et de maintenir la diversité des candidats qui passent l'étape de l'évaluation initiale.

Une autre pratique efficace pour améliorer l'équité consiste à utiliser les déclarations sur la diversité au début du processus d'évaluation, c.-à-d., au stade de l'évaluation des curricula vitae et des recherches (Flaherty, 2017). Cette approche a réussi au Boston College et à l'University of California, Riverside (Flaherty, 2017), où la proportion de nouvelles recrues provenant de groupes sous-représentés est passée à 22 % des embauches de professeurs (contre 13 %) à l'University of California, Riverside, et à 46 % au Boston College en 2016. Plus récemment, l'University of California, Berkeley, a recruté des professeurs en sciences de la vie provenant de MSR en s'appuyant à la première étape de l'évaluation sur des déclarations sur la diversité dépersonnalisées. Ces déclarations permettent d'effectuer une évaluation holistique des candidats (Harris et al., 2018). Elles permettent également aux scientifiques issus de groupes bien représentés d'envisager et de discuter de la manière dont on va éduquer, former et/ou encadrer les étudiants, en particulier ceux issus de groupes traditionnellement marginalisés, qui peuvent avoir des vécus très différents. Compte tenu de la diversité croissante de la population étudiante du premier cycle et des stagiaires, c'est l'occasion de repérer les candidats qui prennent la diversité au sérieux. Les déclarations sur la diversité peuvent jouer un rôle encore plus important pour les scientifiques issus de groupes traditionnellement marginalisés : elles mettent en évidence le travail important que les candidats ont accompli en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, des informations qui peuvent être difficiles à glaner ou qui peuvent même être complètement absentes du curriculum vitae d'un candidat. Étant donné que ce travail essentiel n'est généralement pas souligné par des prix, des récompenses, des titres ou des promotions, il est souvent « invisible ». Les déclarations sur la diversité peuvent contribuer à le rendre visible et donnent également aux scientifiques sous-représentés l'occasion de parler des obstacles qu'ils ont surmontés au cours de leur carrière et de la façon dont ces réalisations ont façonné leur approche de la recherche, de l'enseignement et du mentorat.

Les départements devraient évaluer si la déclaration sur la diversité d'un candidat soutient suffisamment la mission d'équité du département, de la même manière que la description de ses recherches devrait soutenir la mission de recherche du département. Cependant, alors que les professeurs savent comment juger une description des recherches, beaucoup ne savent pas ce qui constitue une déclaration sur la diversité convaincante. Par conséquent, afin de pouvoir utiliser les déclarations sur la diversité dans le cadre d'une évaluation globale des

candidats, les membres des comités de recherche devraient élaborer une grille officielle d'évaluation des déclarations sur la diversité. Comme point de départ potentiel, l'University of California, Berkeley, a rendu sa grille d'évaluation publique :

https://ofew.berkeley.edu/sites/default/files/rubric_to_assess_candidate_contributions_to_diversity_equity_and_inclusion.pdf. En outre, étant donné que ces déclarations sont utilisées si tôt dans le processus d'évaluation, il est important de souligner dans l'annonce d'emploi la mission d'équité du département et/ou de l'établissement, de souligner que les déclarations sur la diversité seront utilisées dans l'évaluation des candidats et de fournir des exemples de la grille utilisée pour les évaluer.

Outre les déclarations sur la diversité, l'intégration de critères supplémentaires qui peuvent être importants pour la réussite future des candidats pourrait améliorer l'équité. Par exemple, pour devenir un bon membre du corps professoral, il faut souvent avoir des compétences qui vont au-delà du laboratoire. En effet, quand on occupe un poste de professeur, les examens du mérite et les promotions comprennent souvent une évaluation du service et de l'enseignement. Demander aux candidats qui ont déjà fait preuve d'un certain leadership en tant qu'étudiants des cycles supérieurs ou titulaire d'un doctorat (p. ex., participation à l'organisation d'une réunion régionale, d'un club de recherche départemental, à des activités de sensibilisation, aide à la prise en compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans leur établissement d'enseignement supérieur ou postdoctoral) de mettre ce critère en évidence dans leur candidature ou lors d'entretiens par Skype ou en personne pourrait aider à remarquer les personnes qui parviennent à équilibrer les multiples rôles que les professeurs doivent souvent assumer.

LES ENTREVUES EN PERSONNE : UNE OCCASION DE DÉMONTRER L'ENGAGEMENT ENVERS L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

Après cette évaluation initiale, les candidats se rendent souvent dans une université pour une entrevue en personne, ce qui est autant une occasion pour les candidats d'évaluer un département ou un établissement que pour le département ou l'établissement d'évaluer un candidat. Par conséquent, elles sont l'occasion idéale pour les départements et les établissements de démontrer leur engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion. Premièrement, le comité de recherche peut fournir à chaque candidat un ordre du jour clair suffisamment à l'avance pour qu'il puisse bien se préparer. Par exemple, la plupart des entrevues universitaires en personne comprennent un séminaire structuré sur les réalisations antérieures en matière de recherche, une présentation plus libre sur les orientations futures de la recherche, et des rencontres individuelles et collectives avec les professeurs et les stagiaires. Ensuite, les entrevues devraient principalement faire entrer en jeu des professeurs qui soutiennent les changements visant à améliorer l'équité dans l'embauche des professeurs. Si certains membres du corps professoral participant à la recherche de candidats résistent à ce changement culturel et cherchent à le saper, les candidats peuvent se sentir marginalisés ou se demander s'ils seront évalués équitablement au cours des processus d'embauche, de promotion et de titularisation. Si cela est difficile à réaliser parce que l'embauche d'un membre du corps professoral nécessite un large consensus au sein du département, il faut préparer les candidats de manière à réduire l'effet de cette marginalisation et à les rassurer en leur indiquant que des pratiques de maintien en poste équitables contrecarreront cette marginalisation individuelle (voir Après l'embauche : maintien en poste, maintien en poste, maintien en poste!). En général, l'entrevue en personne devrait convaincre les candidats issus de groupes sous-représentés que les membres du département et de l'établissement sont profondément investis dans leur réussite et comprennent que leurs expériences professionnelles peuvent être différentes de celles de leurs homologues bien représentés (Peek et al., 2013).

APRÈS L'EMBAUCHE : MAINTIEN EN POSTE, MAINTIEN EN POSTE, MAINTIEN EN POSTE!

Une fois embauchés, les professeurs issus de groupes sous-représentés ont besoin d'un soutien continu pour assurer leur maintien en poste en raison des attentes accrues, parfois irréalistes, qui accompagnent leur transition vers le professorat (Settles et al., 2019). De plus, ces professeurs n'ont peut-être pas accès aux mêmes réseaux professionnels et universitaires qui peuvent les aider à naviguer dans les règles parfois cachées ou non écrites du milieu universitaire (Rockquemore et Laszloffy, 2008 ; Matthew, 2016). En effet, le maintien en poste et la promotion sont des obstacles majeurs à la réussite des professeurs issus de l'immigration clandestine, tout comme la transition du titulaire de doctorat vers le corps professoral (Whittaker et al., 2015; Gumpertz et al., 2017). À cette fin, les départements désireux de soutenir la réussite des professeurs issus de MSR doivent avoir des critères d'évaluation du mérite et de promotion aussi transparents que possible. Par exemple, au département de biologie

moléculaire, cellulaire et du développement de l'University of California à Santa Cruz, les professeurs adjoints non permanents participent aux décisions de titularisation du département. Le fait d'observer et de participer à ce processus décisionnel leur permet de mieux comprendre les critères d'évaluation et la façon dont leurs efforts en dehors de la recherche sont évalués. Des réunions annuelles avec un comité de mentorat pour évaluer les progrès des professeurs vers les principales étapes de leur carrière, telles que la titularisation et/ou la transition vers le statut de professeur titulaire, est une autre stratégie utile (Peek et al., 2013). Ce comité de mentorat guide non seulement les professeurs dans ces processus universitaires souvent opaques, mais compte aussi des personnes expérimentées du département aptes à défendre la cause des professeurs, en particulier ceux issus de MSR, qui peuvent être assujettis à une norme plus élevée que les professeurs issus de groupes bien représentés (Settles et al., 2019).

En plus d'améliorer la transparence et la cohérence des examens du mérite et des promotions, les professeurs des groupes bien représentés peuvent contextualiser les parcours des professeurs issus de MSR en consultant la littérature croissante sur les préjugés et les disparités qui décrivent souvent leurs réalités professionnelles. Les professeurs issus de groupes sous-représentés sont victimes de préjugés dans les évaluations de l'enseignement (Macnell et al., 2015; Boring et al., 2016; Chisadza et al., 2019; Fan et al., 2019), de disparités dans la paternité et la publication d'articles (Budden et al., 2008; Macaluso et al., 2016; Feldon et al., 2017; Broderick et Casadevall, 2019; Murray et al., 2019), et de disparités dans l'obtention de subventions fédérales (Ginther et al., 2011, 2016; Kaatz et al., 2016; Lerchenmueller et Sorenson, 2018; Tamblyn et al., 2018; Witteman et al., 2019), qui sont tous évalués dans la plupart des départements pendant l'examen et la promotion. Deux ouvrages utiles pour mieux comprendre les expériences des professeurs issus de MSR sont *Written/Unwritten : Diversity and the Hidden Truths of Tenure* de Patricia Matthew et *The Black Academic's Guide to Winning Tenure Without Losing Your Soul* de Kerry Ann Rockquemore et Tracey Laszloffy (Rockquemore et Laszloffy, 2008; Matthew, 2016). Pour faciliter la réussite des professeurs sous-représentés et assurer leur maintien en poste, il faut que les membres bien représentés du département s'informent et informent leurs collègues sur cette littérature afin d'évaluer correctement leurs collègues issus de MRS.

Finalement, les départements doivent éviter de donner une image symbolique des membres du corps professoral issus de MSR et de les évaluer différemment ou de les examiner plus scrupuleusement que les membres du corps professoral issus de groupes bien représentés (Settles et al., 2019). En d'autres termes, ne demandez pas aux professeurs issus de MSR de faire plus que ce que vous demanderiez à un membre du corps professoral bien représenté. Par exemple, les professeurs issus de groupes sous-représentés sont souvent recrutés pour offrir des services supplémentaires afin d'augmenter leur représentation au sein des comités départementaux ou institutionnels (Hayes, 2010); la direction du département doit en être consciente et s'engager à protéger le temps des professeurs issus de MSR. Si l'un des principaux objectifs de l'embauche d'un professeur issu d'une MSR est d'assurer l'équité, la diversité et l'inclusion au sein du département, les attentes à l'égard des membres du corps professoral bien représentés doivent être similaires. Si les membres du corps professoral issus de MSR jouent ce rôle mieux que les membres du corps professoral bien représentés, alors cet ensemble de compétences et cette expertise doivent être reconnus, appréciés et récompensés lors des examens et des promotions. Dans la mesure du possible, il faut également tenter de déterminer des stratégies qui leur permettront de remplir ces rôles sans incidence sur leurs autres responsabilités (généralement, la qualité de leurs programmes d'enseignement et de recherche). Les possibilités d'allègement de la charge d'enseignement et d'obtention de financement qui permettent aux professeurs issus de MSR de concevoir des programmes particuliers du département ou de l'établissement afin d'améliorer l'équité, la diversité et l'inclusion sans mettre en péril leur productivité en recherche en sont deux exemples.

VALEUR DU RECRUTEMENT DE GROUPES

Les professeurs issus de groupes sous-représentés sont confrontés à des défis uniques qui peuvent entraver leur capacité d'enseigner, de faire de la recherche et de réussir professionnellement dans leur département. L'absence d'autres professeurs issus de groupes sous-représentés avec lesquels ils peuvent discuter honnêtement des défis et des priorités de leur carrière universitaire peut les démoraliser et les isoler (Hayes, 2010). En outre, les professeurs issus de MSR font souvent un travail supplémentaire, invisible, sous la forme de mentorat d'étudiants issus de groupes sous-représentés qui ne sont pas dans leurs classes ou leurs laboratoires ou d'amélioration de

l'inclusivité de leur département ou établissement (Jimenez et al., 2019).

Les recrutements de groupes sont principalement associés à des embauches multiples dans une discipline, l'attente étant que plusieurs scientifiques concentrés sur un problème scientifique commun travailleront en synergie pour produire des résultats qui peuvent avoir un plus grand effet. Les recrutements de groupes visant à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion peuvent jouer un rôle très similaire et ont été couronnés de succès à l'University of Boston et à l'University of California, Riverside (Flaherty, 2017). En plus d'apporter un groupe de soutien aux professeurs issus de MSR, l'embauche de plusieurs professeurs issus de groupes sous-représentés garantit qu'une partie de ce travail nécessaire et invisible sera plus largement distribuée. Ainsi, les recrutements de groupes axés sur l'équité, la diversité et l'inclusion créent une synergie qui permet aux professeurs issus de MSR de tracer leur parcours d'enseignement et de recherche de la même manière que leurs homologues issus de groupes bien représentés et de réussir dans leur département.

ENVISAGER D'EMBAUCHER DES PERSONNES CHEVRONNÉES ET DES DÉBUTANTS

Une autre stratégie convaincante pour soutenir le succès des professeurs issus de MSR dans un établissement de recherche consiste à envisager de recruter des jeunes et des personnes chevronnées, soit dans le cadre de recrutements de groupes, soit dans le cadre d'un plan de recrutement à long terme. À mesure que les jeunes gravissent l'échelle universitaire, leurs parcours fructueux dans les processus d'évaluation du mérite et de promotion illustrent l'engagement du département envers le développement de la carrière des professeurs issus de groupes sous-représentés. Ces parcours indiquent clairement aux futurs candidats issus de MSR qu'ils peuvent s'épanouir dans ces départements. Les professeurs chevronnés qui ont réussi dans leur ancien établissement offrent un mentorat et un parrainage distinctifs et nécessaires aux jeunes, même s'ils ne sont pas en mesure de donner des conseils particuliers à l'établissement à leurs collègues débutants. Par exemple, ils peuvent avoir des stratégies, telles que réserver des blocs de temps pour parler avec les étudiants issus de MSR (« heures de bureau de la diversité »), qui permettent aux professeurs issus de MSR de bien équilibrer leur travail sur l'équité, la diversité et l'inclusion avec les paramètres traditionnels de révision et de titularisation. En fait, donner la priorité à l'embauche de professeurs chevronnés issus de groupes sous-représentés peut être une première étape importante dans le développement de l'inclusivité et l'amélioration de l'équité dans un département ou un établissement (Holloway, 2019).

CONCLUSION

Les stratégies que j'ai décrites permettent de réimaginer les processus de recherche et de promotion du corps professoral de manière à les rendre plus transparents, plus cohérents et moins susceptibles de maintenir l'homogénéité au détriment de l'augmentation de la diversité et de l'amélioration de l'équité. Un sous-produit important de ces changements de pratique est l'amélioration de l'expérience de tous les membres du corps professoral lors du recrutement et de la promotion. Étant donné les multiples obstacles que rencontrent les candidats et les professeurs des groupes sous-représentés à des moments critiques de leur carrière, les départements biomédicaux doivent s'investir clairement, en changeant leurs pratiques, pour soutenir intentionnellement la réussite de leurs professeurs. Cet investissement exige un changement transformateur de la culture de nos départements, y compris réviser nos définitions de l'excellence et du mérite et, par conséquent, réinventer nos processus de recherche et de promotion des professeurs.

REMERCIEMENTS

Je remercie Samantha Lewis, Ishmail Abdus Saboor, Christopher Pickett, Nicola Grissom, Rebecca Heald, Scott Barolo, Doug Kellogg et un réviseur anonyme pour leurs commentaires utiles sur cet article.

BIBLIOGRAPHIE

Association of American Medical Colleges (2018). Association of American Medical Colleges data book: statistical information related to medical schools and teaching hospitals, Washington, DC. www.aamc.org/data-reports/faculty-institutions/interactive-data/data-reports/faculty-institutions/interactive-data/2018-us-medical-school-faculty (accessed 19 August 2019).

Boring A, Dial UMR, Ottoboni K, Stark PB (2016). Student evaluations of teaching (mostly) do not measure teaching effectiveness. ScienceOpen Research.

Broderick NA, Casadevall A (2019). Gender inequalities among authors who contributed equally. *eLife* 8.

Budden AE, Tregenza T, Aarssen LW, Koricheva J, Leimu R, Lortie CJ (2008). Double-blind review favours increased representation of female authors. *Trends Ecol Evol* 23, 4–6.

Chisadza C, Nicholls N, Yitbarek E (2019). Race and gender biases in student evaluations of teachers. *Econ Lett* 179, 66–71.

Clauset A, Arbesman S, Larremore DB (2015). Systematic inequality and hierarchy in faculty hiring networks. *Sci Adv* 1, e1400005.

Devine PG, Forscher PS, Austin AJ, Cox WT (2012). Long-term reduction in implicit race bias: a prejudice habit-breaking intervention. *J Exp Soc Psychol* 48, 1267–1278.

Devine PG, Forscher PS, Cox WTL, Kaatz A, Sheridan J, Carnes M (2017). A gender bias habit-breaking intervention led to increased hiring of female faculty in STEMM departments. *J Exp Soc Psychol* 73, 211–215.

Fan Y, Shepherd LJ, Slavich E, Waters D, Stone M, Abel R, Johnston EL (2019). Gender and cultural bias in student evaluations: why representation matters. *PLoS ONE* 14, e0209749.

Feldon DF, Peugh J, Maher MA, Roksa J, Tofel-Grehl C (2017). Time-to-credit gender inequities of first-year PhD students in the biological sciences. *CBE Life Sci Educ* 16, ar4.

Flaherty C (2017, September 28). Making diversity happen. *Inside Higher Ed*.

Gasman M (2016, September 26). An Ivy League professor on why colleges don't hire more faculty of color: "We don't want them." *Washington Post*.

Gaucher D, Friesen J, Kay AC (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *J Pers Soc Psychol* 101, 109–128.

Gibbs KD Jr (2014a). Beyond "the pipeline": reframing science's diversity challenge. *Scientific American Blogs*. <https://blogs.scientificamerican.com/voices/beyond-the-pipeline-reframing-science-s-diversity-challenge/>:Scientific American (accessed 26 August 2019).

Gibbs KD Jr (2014b). Diversity in STEM: what it is and why it matters. *Scientific American Blogs*. <https://blogs.scientificamerican.com/voices/diversity-in-stem-what-it-is-and-why-it-matters/>:Scientific American (accessed 26 August 2019).

Gibbs KD, Basson J, Xierali IM, Broniatowski DA (2016). Decoupling of the minority PhD talent pool and assistant professor hiring in medical school basic science departments in the US. *eLife* 5.

Ginther DK, Kahn S, Schaffer WT (2016). Gender, race/ethnicity, and National Institutes of Health R01 research awards: is there evidence of a double bind for women of color? *Acad Med* 91, 1098–1107.

Ginther DK, Schaffer WT, Schnell J, Masimore B, Liu F, Haak LL, Kington R (2011). Race, ethnicity, and NIH research awards. *Science* 333, 1015–1019.

Gumpertz M, Durodoye R, Griffith E, Wilson A (2017). Retention and promotion of women and underrepresented minority faculty in science and engineering at four large land grant institutions. *PLoS ONE* 12, e0187285.

Harris TB, Thomson WA, Moreno NP, Conrad S, White SE, Young GH, Malmberg ED, Weisman B, Monroe ADH (2018). Advancing holistic review for faculty recruitment and advancement. *Acad Med* 93, 1658–1662.

Hayes TB (2010). Diversifying the biological sciences: past efforts and future challenges. *Mol Biol Cell* 21, 3767–3769.

Heggeness ML, Evans L, Pohlhaus JR, Mills SL (2016). Measuring diversity of the National Institutes of Health-funded workforce. *Acad Med* 91, 1164–1172.

Heggeness ML, Gunsalus KT, Pacas J, McDowell G (2017). The new face of US science. *Nature* 541, 21–23.

Holloway KFC (2019, August 27). On lessons learned as faculty Dean of Humanities & Soc Sci. *Twitter*, <https://twitter.com/ProfHolloway/status/1166404868430618625?s=20> (accessed 27 August 2019).

Jimenez MF, Laverty TM, Bombaci SP, Wilkins K, Bennett DE, Pejchar L (2019). Underrepresented faculty play a disproportionate role in advancing diversity and inclusion. *Nat Ecol Evol* 3, 1030–1033.

Johnson IR, Pietri ES, Fullilove F, Mowrer S (2019). Exploring identity-safety cues and allyship among black women students in STEM environments. *Psychol Women Q* 43, 131–150.

Kaatz A, Lee YG, Potvien A, Magua W, Filut A, Bhattacharya A, Leatherberry R, Zhu X, Carnes M (2016). Analysis of National Institutes of Health R01 application critiques, impact, and criteria scores: does the sex of the principal investigator make a difference? *Acad Med* 91, 1080–1088.

Lerchenmueller MJ, Sorenson O (2018). The gender gap in early career transitions in the life sciences. *Res Policy* 47, 1007–1017.

Li DY, Koedel C (2017). Representation and salary gaps by race-ethnicity and gender at selective public universities.

- Educ Researcher 46, 343–354.
- Macaluso B, Lariviere V, Sugimoto T, Sugimoto CR (2016). Is science built on the shoulders of women? A study of gender differences in contributorship. *Acad Med* 91, 1136–1142.
- Macnell L, Driscoll A, Hunt AN (2015). What’s in a name: exposing gender bias in student ratings of teaching. *Innovative Higher Education* 40, 291–303.
- Matthew PA (2016). *Written/Unwritten: Diversity and the Hidden Truths of Tenure*, University of North Carolina Press: Chapel Hill.
- McDonald-Spicer CJ, Schwessinger B, Howitt S (2018, November 1). Gender equity: addressing recruitment at the departmental level. *Inside eLife*. <https://elifesciences.org/inside-elifesciences/6118bb63/gender-equity-addressing-recruitment-at-the-departmental-level> (accessed 7 November 2018).
- Meyers LC, Brown AM, Moneta-Koehler L, Chalkley R (2018). Survey of checkpoints along the pathway to diverse biomedical research faculty. *PLoS ONE* 13, e0190606.
- Milkman KL, Akinola M, Chugh D (2015). What happens before? A field experiment exploring how pay and representation differentially shape bias on the pathway into organizations. *J Appl Psychol* 100, 1678–1712.
- Moore S, Neylon C, Eve MP, O’Donnell DP, Pattinson D (2017). “Excellence R Us”: university research and the fetishisation of excellence. *Palgr Commun* 3.
- Moss-Racusin CA, Dovidio JF, Brescoll VL, Graham MJ, Handelsman J (2012). Science faculty’s subtle gender biases favor male students. *Proc Natl Acad Sci USA* 109, 16474–16479.
- Murray D, Siler K, Larivière V, Chan WM, Collings AM, Raymond J, Sugimoto CR (2019). Author-reviewer homophily in peer review. *BioRxiv*, <https://doi.org/10.1101/400515>.
- National Institutes of Health (2018). NOT-OD-18–210: Updated Notice of NIH’s Interest in Diversity. <https://grants.nih.gov/grants/guide/notice-files/NOT-OD-18-210.html> (accessed 26 August 2019).
- Nelson RG (2018, February 23). And look, the white students need to see us too. Twitter, <https://twitter.com/robingnelson/status/967056202520604672?s=20> (accessed 23 February 2018).
- Peek ME, Kim KE, Johnson JK, Vela MB (2013). “URM candidates are encouraged to apply”: a national study to identify effective strategies to enhance racial and ethnic faculty diversity in academic departments of medicine. *Acad Med* 88, 405–412.
- Pickett C (2018, July 19). Examining the distribution of K99/R00 awards by race [blog]. *Rescuing Biomedical Research*. <http://rescuingbiomedicalresearch.org/blog/examining-distribution-k99r00-awards-race> (accessed 19 July 2018).
- Plaut V (2014). Inviting everyone in. *Sci Am* 311, 52–57.
- Price J (2010). The effect of instructor race and gender on student persistence in STEM fields. *Econ Educ Rev* 29, 901–910.
- Rockquemore K, Laszloffy TA (2008). *The Black Academic’s Guide to Winning Tenure—Without Losing Your Soul*, Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Schmid SL (2017). Five years post-DORA: promoting best practices for research assessment. *Mol Biol Cell* 28, 2941–2944.
- Sensoy O, Diangelo R (2017). “We are all for diversity, but ...”: how faculty hiring committees reproduce whiteness and practical suggestions for how they can change. *Harvard Educ Rev* 87, 557–580.
- Settles IH, Buchanan NT, Dotson K (2019). Scrutinized but not recognized: (in)visibility and hypervisibility experiences of faculty of color. *J Vocat Behav* 113, 62–74.
- Shin JEL, Levy SR, London B (2016). Effects of role model exposure on STEM and non-STEM student engagement. *J Appl Soc Psychol* 46, 410–427.
- Smith DG, Turner CS, Osei-Kofi N, Richards S (2004). Interrupting the usual: successful strategies for hiring diverse faculty. *J High Educ* 75, 133.
- Smith JL, Handley IM, Zale AV, Rushing S, Potvin MA (2015). Now hiring! Empirically testing a three-step intervention to increase faculty gender diversity in STEM. *BioScience* 65, 1084–1087.
- Stewart AJ, Valian V (2018). *An Inclusive Academy: Achieving Diversity and Excellence*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Tamblyn R, Girard N, Qian CJ, Hanley J (2018). Assessment of potential bias in research grant peer review in Canada. *CMAJ* 190, E489–E499.
- Volchock R (2018, April 18). Defining diversity, inclusion, and equity to build better STEM communities [blog]. *Trellis/AAAS*. <https://blog.cscce.aaas.org/defining-diversity-inclusion-and-equity-to-build-better-stem-communities> (accessed 26 August 2019).

West JD, Jacquet J, King MM, Correll SJ, Bergstrom CT (2013). The role of gender in scholarly authorship. *PLoS ONE* 8, e66212.

Whittaker JA, Montgomery BL, Martinez Acosta VG (2015). Retention of underrepresented minority faculty: strategic initiatives for institutional value proposition based on perspectives from a range of academic institutions. *J Undergrad Neurosci Educ* 13, A136–A145.

Witteman HO, Hendricks M, Straus S, Tannenbaum C (2019). Are gender gaps due to evaluations of the applicant or the science? A natural experiment at a national funding agency. *Lancet* 393, 531–540.

Citations

MODULE 1

LÉGISLATION SUR LES DROITS DE LA PERSONNE ET L'EMBAUCHE FAVORISANT LA DÉCOLONISATION, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

- 1.1 Hecht, Ben. « Dépasser la diversité pour atteindre l'équité raciale », *Harvard Business Review*, 16 juin 2020, <https://hbr.org/2020/06/moving-beyond-diversity-toward-racial-equity>. Consulté le 25 avril 2022.
- 1.2 Myers, Verna. « La vice-présidente responsable de la stratégie d'inclusion de Netflix utilise un langage antiraciste pour instaurer l'équité sur le lieu de travail - Voici pourquoi elle le fait, et cinq points importants à retenir pour les entreprises qui veulent évaluer leurs propres pratiques », *The Business Insider*, Oct 20, 2020, p. s.o. Gale Academic OneFile, <https://link.gale.com/apps/doc/A638920445/AONE?u=toro37158&sid=AONE&xid=327bc91d>. Consulté le 25 avril 2022.
- 1.3 Khandwala, Anoushka. « En quoi consiste la décolonisation du design? » *Eye on Design*, 5 juin 2019, <https://eyeondesign.aiga.org/what-does-it-mean-to-decolonize-design>. Consulté le 25 avril 2022.
- 1.4 « Programme de contrats fédéraux », *Emploi et Développement social Canada, Programme d'équité en milieu de travail dans les lieux de travail fédéraux, Gouvernement du Canada*, 4 novembre 2011. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/portefeuille/travail/programmes/equite-emploi/contrats-federaux.html>. Consulté le 25 avril 2022.
- 1.5 « Programmes spéciaux », *Commission ontarienne des droits de la personne, Gouvernement de l'Ontario*, 2010 <https://www.ohrc.on.ca/fr/guide-concernant-vos-droits-et-responsabilit%C3%A9s-en-vertu-du-code-des-droits-de-la-personne/programmes-sp%C3%A9ciaux>. Consulté le 25 avril 2022.
- 1.6 « Les programmes spéciaux et le Code des droits de la personne de l'Ontario – Un guide pratique », *Gouvernement de l'Ontario*, ISBN: 978-1-4435-4497-9. www.ohrc.on.ca. Consulté le 14 novembre 2022.

- 1.7 Diamond, Sara, et Camille Issacs. « Groupe de travail de la rectrice sur la sous-représentation des membres du corps professoral et du personnel racialisés et autochtones », Université de l'EADO, avril 2017. <https://www.ocadu.ca/Assets/documents/Presidential+Task+Force+on+the+Under-Representation+of+Racialized+and+Indigenous+Faculty+and+Staff.pdf>. Consulté le 25 avril 2022.
- 1.8 « Loi sur l'équité en matière d'emploi », site Web de la législation, Ministère de la Justice, Gouvernement du Canada, 1er janvier 2021, <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/page-1.html>. Consulté le 25 avril 2022.
- 1.9 Guenter, Melissa, et Tamtik Merli. « Analyse politique des stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion dans les universités canadiennes – quel chemin avons-nous parcouru? », Revue canadienne d'enseignement supérieur, vol. 49, no. 3, 2019, pp. 41-56. ProQuest, <http://ocadu.idm.oclc.org/login?url=https://www-proquest-com.ocadu.idm.oclc.org/docview/2362897174?accountid=12991>. Consulté le 25 avril 2022.

MODULE 2

OÙ SONT LES CRÉATEURS AUTOCHTONES, NOIRS ET ANDC? PAS OÙ VOUS VOUS TROUVEZ

- 2.1 Joseph, Bob. « Sept conseils pour établir des relations avec les Autochtones », Indigenous Corporate Training, Inc. ICTINC.ca, 8 septembre 2017, <https://www.ictinc.ca/blog/7-tips-on-building-relationships-with-indigenous-peoples>. Consulté le 25 avril 2022 .
- 2.2 MacBeth, Sarah. « Niveaux de participation », Participatory Methods. Institute of Development Studies. <https://www.participatorymethods.org/method/levels-participation>. Consulté le 25 avril 2022.
- 2.3 « Exemple de description de poste et conseils », Exemple de description de poste inclusive, Human Resources, University of Washington, <https://hr.uw.edu/diversity/hiring/sample-position-description-and-tips/>. Consulté le 25 avril 2022 .
- 2.4 Mcdonald, Autumn. « 'Le racisme du trope du candidat noir qualifié « difficile à trouver' », Stanford Social Innovation Review, Human Rights, 1er juin 2021, https://ssir.org/articles/entry/the_racism_of_the_hard_to_find_qualified_black_candidate_trope#. Consulté le 25 avril 2022 .

- 2.5 « Commission de vérité et réconciliation du Canada: Appels à l'action », Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2015. https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels_a_l-Action_French.pdf. Liens vers un site externe. Consulté le 25 avril 2022 .
- 2.6 DiAngelo, Robin, et Özlem Sensoy. « ‘Nous sommes tous en faveur de la diversité, mais ...’ Comment les comités d'embauche des professeurs perpétuent la blancheur et suggestions pratiques pour les faire évoluer », *Harvard Educational Review*, vol. 87, no 4, 2017, pp. 557-580,593-595. ProQuest, <http://ocadu.idm.oclc.org/login?url=https://www-proquest-com.ocadu.idm.oclc.org/docview/1979764967?accountid=12991>. Consulté le 25 avril 2022 .

MODULE 3

EXCLUSION SYSTÉMIQUE : LES APPELS CULTURELS ET LES « NON ADAPTÉS »

- 3.1 Dali, Keren. « « Adéquation culturelle » égale « anti-diversité » : Éviter les décisions en matière de ressources humaines qui désavantagent les plus brillants », *The International Journal of Information, Diversity & Inclusion, (IJIDI)* 2.4, 2018, <https://jps.library.utoronto.ca/index.php/ijidi/article/view/32199/24588>. Consulté le 24 avril 2022.
- 3.2 Tunstall, Elizabeth (Dori). « Chapitre 4 : Décoloniser le design signifie que faire amende honorable ne se limite pas à la diversité, à l'inclusion et à l'équité », *Decolonizing Design: A Cultural Digest Guidebook*, Version 6. ISBN: 9780262047692. 14 février 2023.
- 3.3 Alamo, Adel. « Inégalité dans l'éducation et économique », *LinkedIn Pulse*, LinkedIn.com, 17 juillet 2016. https://www.linkedin.com/pulse/education-economic-inequality-adel-alamo?trk=portfolio_article-card_title. Consulté le 24 avril 2022.
- 3.4 « Établissement des exigences professionnelles », Commission ontarienne des droits de la personne, Gouvernement de l'Ontario, 2008, troisième édition, <https://www.ohrc.on.ca/fr/iv-situations-mettant-en-cause-les-droits-de-la-personne-%C3%A0-toutes-les-%C3%A9tapes-de-1%E2%80%99emploi/2-%C3%A9tablissement-des-exigences-professionnelles>. Consulté le 24 avril 2022.

- 3.5 Wyatt, Heather Barbour. « 7 exemples de préjugés raciaux dans les descriptions de poste », Blog. ongig.com, 5 août 2020, <https://blog.ongig.com/diversity-and-inclusion/racial-bias-in-job-descriptions/>. Consulté le 24 avril 2022.
- 3.6 « Micro- et macro-agressions durant les entrevues », Office of Diversity and Inclusion, University of California, Uci.edu, <https://inclusion.bio.uci.edu/files/2021/04/Microaggressions.pdf>.

MODULE 4

ATTEINDRE UNE MASSE CRITIQUE QUAND LES EMPLOYÉS DIVERSITÉ VOUS LE DISENT

- 4.1 Tunstall, Dori. « Opinion : Donnez aux employés noirs la liberté d'être Noirs », The Globe and Mail, theglobeandmail.com, 14 août 2020, <https://www.theglobeandmail.com/opinion/article-give-blackemployees-the-freedom-to-be-black/>. Consulté le 25 avril 2022 .
- 4.2 James, Colleen. « L'importance de la sécurité psychologique sur le lieu de travail pour les employés noirs, racialisés et marginalisés », Divonify.com, 22 septembre 2021, <https://divonify.com/articles/the-importance-of-psychological-safety-in-the-workplace-for-black-racialized-and-marginalized-employees>. Consulté le 25 avril 2022 .
- 4.3 Morse, Melissa. « Qu'est-ce que l'embauche de groupe? », HR Daily Advisor, 6 février 2020, <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/02/06/what-is-cluster-hiring>. Consulté le 25 avril 2022 .
- 4.4 Bhalla, Needhi. « Stratégie pour améliorer l'équité dans le recrutement de professeurs », Molecular Biology of the Cell, vol. 30, 22 (2019): 2744-2749. doi:10.1091/mbc.E19-08-0476, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6789160/>. Consulté le 25 avril 2022 .