

Trousse à outils pour la gestion des ressources humaines



Appartenance

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

Tous droits réservés © CRHSC, 2023. Nulle partie de cette publication ne peut être reproduite ou distribuée, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, ou conservée dans une base de données ou dans un système de recherche documentaire, sans l'autorisation écrite préalable du Conseil des ressources humaines du secteur culturel.

Le CRHSC fournit ces informations telles quelles et espère que *La trousse à outils pour la gestion des RH* sera utile et facile à consulter. Il n'offre aucune garantie concernant lesdites informations et ne fait aucune représentation ou garantie quant à leur publication. Le CRHSC rejette toute responsabilité, quelle qu'elle soit, découlant de l'utilisation ou de l'impossibilité d'utiliser ces informations.

Cet outil a été créé grâce au financement du Conseil des arts de l'Ontario.



ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO

an Ontario government agency
un organisme du gouvernement de l'Ontario



CHRC
Cultural
Human Resources
Council

Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

L'équipe du CRHSC impliquée dans la création de cet outil et du projet des tables rondes intersectorielles de la relance

Grégoire Gagnon, D. Mus., MAP & MBA – Directeur général et gestionnaire de projet
Sofia Downing, Agente de communications et administration
Frédérique Coulaud, Agente de communications et administration
Honorine Muhirwa, Administratrice principale
Audrey Séguin, Agente de communications et administration
Kevin Gorchakov, Agent d'administration
Michael Lechasseur, Webmestre
Birane Wane, Agent de communications
Jane Needles, Consultante

Mise en page/graphisme : Kenji Toyooka

www.kenjitoyooka.com

Police titre et corps du texte : Ubuntu, (18pt. & 14pt.) / 11pt

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

Les sections de ce document sont indépendantes l'une de l'autre. Au fur et à mesure que du nouveau matériel et/ou contenu devient disponible, cet outil de gestion des RH sera mis à jour.

Dernière mise à jour: 2023 10 16



L'accessibilité dans les arts

-Nathan Hauch

Geneviève Denis, traduction



L'accessibilité dans les arts

L'accessibilité est le **processus d'éliminer les obstacles** à l'**inclusion** et à la **participation**. Au Canada, la société civile a fait d'énormes progrès pour assurer l'inclusion de personnes handicapées grâce à des lois comme la [Loi canadienne sur l'accessibilité 2019](#) et la [Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario](#) parmi d'autres. Bien qu'elles aient joué un rôle déterminant dans l'établissement des normes — ou des critères — dans de nombreux domaines de la vie quotidienne, la communauté artistique peut en faire encore beaucoup plus pour s'assurer que les personnes handicapées soient capables de **participer** à titre de **personne entière et unique**, comme il se doit.

Ces considérations ne sont pas exhaustives; tandis que les attitudes, les processus et les technologies évoluent, il en va autant pour les approches. Pour trouver la meilleure solution pour une situation spécifique, **consulter les experts** : les personnes handicapées.

Considérer l'intersectionnalité

[L'intersectionnalité](#) reconnaît la diversité de l'expérience humaine. Une personne handicapée peut avoir un handicap, mais elle pourrait aussi en avoir plus d'un et elle pourrait faire partie d'autres groupes méritants l'équité. Il y a aussi une grande diversité de handicaps, soit des handicaps visibles ou invisibles, permanents ou temporaires.

Reconnaître cette diversité garantit que les fournisseurs de services prennent en considération le vaste éventail de besoins en matière d'accessibilité. Bien que les personnes handicapées puissent faire l'objet de discrimination, d'autres considérations comme le genre, l'âge, le statut socio-économique doivent aussi être prises en considération. Ceci signifie qu'au lieu de dire, « les personnes handicapées et les groupes minoritaires ne participent pas aux événements », posez plutôt les questions suivantes :

- Que pouvons-nous faire pour nous assurer que **tout le monde se sente inclus** ?
- Comment pouvons-nous **éliminer les obstacles** ?
- Quelles **relations bâtissons-nous** avec différentes communautés afin de promouvoir le **respect et la confiance** ?

Avant de commencer

Intégrer l'accessibilité n'est pas infaillible, mais la **planification** augmente vos chances de réussite. Voici quelques conseils :

Bâtir des relations

Pour beaucoup de personnes handicapées, assurer l'accessibilité en avance, ce qui pourrait comprendre toutes les étapes de l'organisation du transport à leur participation une fois arrivé à l'événement, peut être **émotionnellement et mentalement épuisant**.

Envisager de tendre la main à des groupes de services aux personnes handicapées dans votre communauté, expliquer qui vous êtes, que vous voulez vous assurer que les personnes handicapées peuvent participer et **invitez-les à fournir des commentaires**. Si vous désirez obtenir des conseils de personnes handicapées sur l'accessibilité des services, des événements ou des produits, il s'agit d'une bonne pratique de **verser une juste indemnité** en reconnaissance des services rendus.

Réviser les politiques, procédures et pratiques

Le slogan du mouvement des droits des personnes handicapées est « [Rien sur nous sans nous !](#) »

En révisant régulièrement la « façon de faire » d'un organisme avec une [optique d'accessibilité](#), **les obstacles peuvent être plus facilement identifiés et éliminés**.

Créer un **politique sur l'accessibilité** qui précise :

- L'engagement de l'organisme envers l'accessibilité
- La façon dont les gens peuvent faire une demande de mesures d'adaptation
- Comment enregistrer une plainte, faire un compliment ou offrir des commentaires

Planifier l'accessibilité dès le début

L'accessibilité touche toutes les facettes de l'expérience humaine et il n'est pas possible d'anticiper tous les besoins.

- **Demander aux gens d'identifier leurs besoins en matière d'accessibilité à l'avance**. Indiquer que « vous pouvez faire une demande de mesures d'adaptation à l'avance » et fournir les

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

coordonnées de la personne ressource. Si un besoin de mesures d'adaptation ou une demande n'est pas clair, **assurez-vous de faire le suivi**.

- **Mettre de côté des fonds affectés à cette fin** pour aider avec le langage des signes, le transport et d'autres coûts.
- **Envisager d'offrir des billets gratuits ou à coût réduit.** Les personnes handicapées subissent un [taux de pauvreté plus élevé](#) que la population générale. Considérer ajouter sur les promotions la stipulation que « personne ne sera refusé à cause d'un manque d'argent » ou que « vous payez ce que vous pouvez ».
- **Offrir des formats, des supports de communication et d'autres mesures d'adaptation accessibles dès le début.** Particulièrement pour les grands événements publics, envisager d'offrir le sous-titrage en temps réel, l'interprétation en langue des signes, etc.
- **Offrir des événements durant les heures normales.** Les événements se déroulant après 10 h ou avant 20 h permettent à plus de gens de participer, comme ceux qui ont besoin de services auxiliaires, de transports accessibles et plus encore.
- **Encourager les commentaires et assurer le suivi.** Afin de bâtir la confiance et de s'améliorer, répondre aux commentaires en temps opportun. Lorsque l'organisme ne va pas assez loin, le reconnaître et préciser les démarches que votre organisme prendra pour s'améliorer à l'avenir.

Collaborer afin de trouver des solutions

Reconnaître que les gens ne feront pas nécessairement leurs demandes de mesures d'adaptation à l'avance. Dans ces cas, il ne sera peut-être pas possible de fournir le support privilégié, comme l'interprétation en langue des signes pour une personne sourde ou malentendante. Dans ces cas, demander à la personne **de proposer des suggestions de rechange qui fonctionneraient pour eux**, comme s'asseoir à l'avant, avoir une personne présente pour prendre des notes, fournir des occasions de suivi et ainsi de suite.

Considérer le langage

En utilisant un langage juste, nous signalons que nous sommes inclusifs et ouverts. Voici quelques conseils:

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

- **Utiliser un langage centré sur la personne**, comme « une personne utilisant un fauteuil roulant » ou « une personne à mobilité réduite » et [considérer la façon dont les personnes handicapées sont représentées](#).
- **Toujours parler à la personne en situation de handicap** et non à la personne de soutien ou à l'accompagnateur.
- **Éviter d'utiliser un langage déshabilitant** comme l'utilisation du terme « victime ».

Fournir du matériel accessible

Que ce soit pour promouvoir des artistes ou des événements, ou simplement pour favoriser des connexions en ligne, voici quelques conseils pour augmenter l'accessibilité :

Version papier et version numérique

- [Fournir une structure pour les rubriques appropriée pour les sites Web et les documents](#). Ceci permet aux personnes qui utilisent des lecteurs d'écran, [comme NVDA](#), de sauter aux sections pertinentes.
- **Utiliser le texte de remplacement pour les images**. Ceci permet aux personnes qui utilisent les lecteurs d'écran de comprendre ce que certaines images veulent dire.
- **Utiliser des polices sans empattement**. Ceci permet aux personnes ayant un handicap visuel ou un trouble d'apprentissage de mieux distinguer les caractères, par exemple Arial, Helvetica et Calibri.
- **Utiliser des couleurs contrastées**. S'assurer que le texte pour les [sites Web](#) et les [images](#) est d'une taille et d'un relief approprié contre l'arrière-plan.

Version audio et version vidéo

Les sites Web accessibles adhèrent aux [Règles pour l'accessibilité des contenus Web](#) :

- **Offrir des [transcriptions](#) de l'audio**, comme les paroles de chansons ou la lecture de poèmes.
- Utiliser un service de sous-titrage codé que les personnes peuvent activer si nécessaire. Exemple sur Zoom : <https://support.zoom.us/hc/fr/articles/8158738379917>

- Offrir le service de [vidéo descriptive](#), qui donne des repères visuels importants.
- Offrir des [sous-titres](#) pour les vidéos.

Événements en présentiel

Comme ci-dessus, l'accessibilité aux événements en présentiel requiert de la planification, de la promotion et une rétroaction de la part des personnes handicapées.

- **Peu importe le lieu, assurez-vous que les organisateurs sont au courant des [protocoles d'évacuation](#) en cas d'urgence.** Considérer nommer un membre du personnel pour guider/aider les personnes handicapées au besoin.
- **Avoir une personne responsable de l'accessibilité sur place.** Cette personne peut résoudre les problèmes liés à l'accessibilité au fur et à mesure qu'ils surviennent.
- **Avoir des affiches appropriées** indiquant l'emplacement des pièces, du bureau d'inscription, des endroits tranquilles, etc.

Bien que les conseils ci-dessous sont propres aux personnes handicapées, ils peuvent être utilisés pour répondre à plus d'un handicap :

Trouble de mobilité

- Situer les événements près de **transport en commun** et de **points de cueillette/de débarquement** pour le transport adapté.
- S'assurer que les **portes sont ouvertes**.
- S'assurer que les **chemins sont dégagés**.
- S'assurer qu'il y a des **sièges disponibles à l'avant** et à **divers endroits dans la salle**.
- S'assurer que les **événements sont au rez-de-chaussée** ou que les **ascenseurs sont opérationnels**.
- S'assurer qu'il y a des **salles de toilettes accessibles**.
- Permettre aux gens de **mettre la main sur le matériel** d'une position assise.

Déficiences auditives

- Offrir **d'écrire** les réponses aux questions.
- Offrir de **communiquer par textos**.
- Offrir le **sous-titrage en temps réel**, appelé la [traduction en temps réel des communications](#).
- Offrir le **langage des signes** dans la [langue des signes québécoise](#) (LSQ – français) ou en [American Sign Language](#) (ASL - anglais). Assurez-vous de fournir aux interprètes les ordres du jour de la rencontre et toute autre information demandée à l'avance. Si l'événement a un volet social, confirmer auprès de la personne handicapée si elle aimerait avoir la présence de l'interprète pour faciliter leur participation.
- Offrir des **appareils et des accessoires fonctionnels** comme une [boucle auditive](#).
- Pour les lectures et les pièces de théâtre, **fournir des versions papier** du matériel lors de l'événement ou offrir de les **envoyer directement aux participants par courriel**.
- Pour les événements musicaux, considérer **utiliser des lumières pour indiquer la cadence** en utilisant des systèmes comme [AudioLux](#).

Déficiences visuelles

- Offrir un **éclairage ajustable**.
- Fournir des **bols d'eau pour les animaux d'assistance** et comprendre que les animaux d'assistance pour les personnes ayant une déficience visuelle ne doivent pas nécessairement être des chiens-guides.
- Envisager d'offrir du matériel écrit en [braille](#).
- **Envoyer des documents accessibles par courriel** pour les lectures et les événements.
- Offrir la **description sonore de vidéos pour les spectacles sur scène** au moyen de boucles auditives.

Troubles d'apprentissage et déficiences développementales

- **Utiliser des mots faciles à comprendre**. Éviter le jargon et les acronymes.
- **Séparer l'information**. Utilisez des phrases plus courtes et concentrez-vous sur les points clés.
- **Répéter ce que vous avez entendu**. Ceci aide à réduire les malentendus.

Handicaps invisibles (sensibilité à des facteurs environnementaux, santé mentale)

- Sur le matériel de promotion, envisager de demander aux participants **d'éviter d'utiliser des produits parfumés.**
- **Offrir un « endroit tranquille » avec un lieu de repos.** Ceci peut comprendre une chaise ou un lit, et un pichet d'eau avec des verres.



Événements virtuels

Comme pour les événements en présentiel, les événements virtuels nécessitent une planification préalable, ainsi que des ressources et des soutiens à l'accessibilité. Quelques considérations supplémentaires :

- **Faites des recherches sur diverses plateformes** pour des événements virtuels comme [Zoom](#).
- **Tester** les caractéristiques d'accessibilité avant l'événement.
- Avoir une **personne responsable désignée sur le clavardage** pour répondre aux questions reliées à l'accessibilité.
- Dans le cas des conférences téléphoniques, **demander à chaque personne de s'identifier** avant de prendre la parole.



Ressources

Organismes artistiques

- Conseil des arts du Canada, [pratiques artistiques des personnes sourdes et handicapées au Canada](#)
- Conseil des arts de l'Ontario, [Artistes sourds et artistes handicapés](#)
- [National Access Arts Centre](#) (Calgary)
- [Kickstart Disability Arts & Culture](#) (Vancouver)
- [Tangled Art + Disability](#) (Toronto)
- [Workman Arts](#) (Toronto)

Médias

- [Accessible Media, Inc.](#) – principal fournisseur de télécommunication relatif à l’accessibilité au Canada
- [Global Accessibility News](#) – fourni par la [Global Alliance on Accessible Environments and Technologies](#)

Supports de communication pour les personnes sourdes et malentendantes

- [Service Relais de Bell](#) – service gratuit qui rend possibles les appels avec les personnes qui utilisent un téléscripteur.
- [Canadian Hearing Services](#) – point de service/fournisseur pour les services de sous-titrage en langage des signes et en temps réel.
- [SRVCanadaVRS](#) – service de relais vidéo gratuit pour les personnes qui utilisent le langage des signes.

Autres considérations

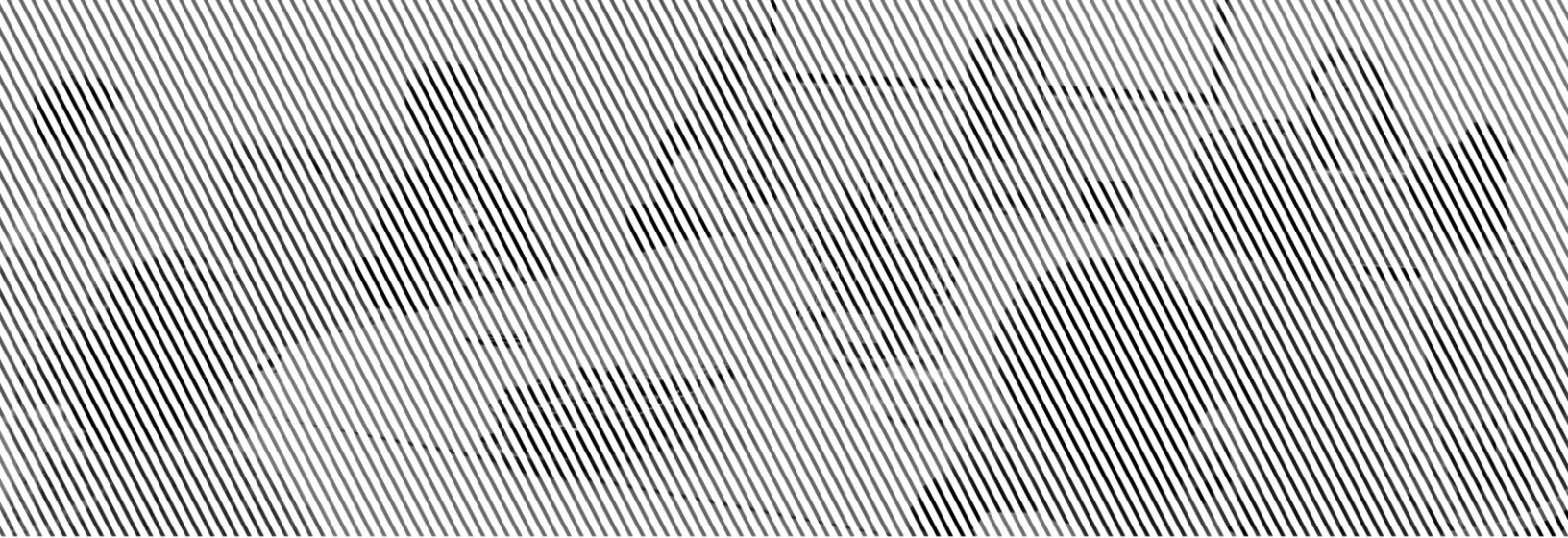
- Gouvernement de l’Ontario, [Organiser des événements accessibles](#)¹
- Ontario Social Services Association, [Guide to Conducting Accessible Meetings](#)
- McMichael, [Seven Steps: A Guide to Developing and Delivering Inclusive Programs within Arts and Cultural Organizations](#)
- Humber College, [Making Accessible Media](#)
- Zbitew, A & Tangled Arts and Disability, [Accessibility Toolkit: A Guide to Making Arts Spaces Accessible](#)
- Zbitew, A & Tangled Arts and Disability, [Accessibility Toolkit: A Guide to Making Arts Spaces Accessible](#)

¹La version française de ce document est disponible uniquement par commande :
<https://www.publications.gov.on.ca/fr/browse-catalogues/accessibility-resources/planning-accessible-events-so-everyone-feels-welcome>



...Un détail facile à incorporer! Délimitez un espace qui doit rester libre afin que les personnes à mobilité réduite ne soient pas prises dans l'ascenseur.

-Photo prise à la bibliothèque municipale de Whitehorse au Yukon




**Demander pour des mesures
d'adaptation en milieu
de travail :**

**Un guide pour les personnes
handicapées travaillant dans le
secteur culturel**

**-Laurie Proulx
Geneviève Denis, traduction**





Demander pour des mesures d'adaptation en milieu de travail : Un guide pour les personnes handicapées travaillant dans le secteur culturel

Les personnes handicapées rencontrent souvent des obstacles qui limitent leur participation entière dans différents aspects de la vie, y compris le milieu de travail. Les personnes handicapées sont un groupe diversifié et font face à beaucoup de défis au quotidien à cause d'un manque d'accessibilité et de supports de communication, de lieux inaccessibles, et à cause des attitudes et des croyances des gens. Ces obstacles font en sorte que les personnes handicapées doivent souvent faire des demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail afin de pouvoir participer entièrement dans le milieu de travail. Ce guide explique le processus pour faire une demande de mesures d'adaptation en milieu de travail pour les personnes handicapées travaillant dans le secteur culturel.

[Statistique Canada](#) (2017) estime que 22 % de la main-d'œuvre au Canada est composée de personnes handicapées. [Les groupes professionnels](#) liés au secteur culturel n'échappent pas à cette réalité. En appliquant ce ratio à [l'Étude d'information sur le marché du travail de la main-d'œuvre culturelle](#) du CRHSC menée en 2019 qui indique qu'il y a 798 000 travailleurs culturels au Canada, ceci donne plus de 175 000 individus.

Au cours des dernières années, une attention et un désir accrus ont été accordés à l'élimination des obstacles à la participation pour les personnes handicapées en milieu de travail et beaucoup demandent que les personnes handicapées aient une voix directe dans le secteur culturel. En plus d'accommoder les personnes handicapées, les employeurs peuvent prendre des mesures pour éliminer les obstacles systémiques à l'emploi en créant des milieux de travail accessibles et inclusifs.

Préparé par Laurie Proulx, consultante pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2022

**Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel reconnaît que ce guide a été adapté d'un [outil similaire sur les mesures d'adaptation en milieu de travail](#) élaboré par le Réseau canadien du psoriasis, Unmasking Psoriasis et l'Association canadienne des patients atteints de psoriasis.*



Art by Karen.D. Miller, "With these hands", <https://karendmillerstudio.com/>

Ressources :

- [Être vu·e : Directives pour la création de contenus authentiques et inclusifs](#)
- [Tangled Arts and Disability](#)

Qu'est-ce qu'une mesure d'adaptation en milieu de travail et quelles sont les responsabilités de l'employeur ?

Une mesure d'adaptation en milieu de travail est simplement une façon de changer ou d'adapter l'environnement de travail ou les conditions de travail pour appuyer les personnes handicapées. Les mesures d'adaptation en milieu de travail font partie de **l'obligation d'adaptation** provenant de la loi en matière de droits de la personne fédérale, provinciale et territoriale. Pour une liste complète des codes sur les droits de la personne fédéraux, provinciaux et territoriaux, veuillez vous référer à la Commission des droits de la personne indiquée dans la section Ressources ci-dessous. L'obligation d'adaptation oblige les employeurs à offrir des mesures d'adaptation raisonnables pour certaines raisons comme un handicap, l'âge, la situation de famille et l'identité de genre. Elle reconnaît que certaines personnes doivent être traitées différemment afin de prévenir la discrimination.

Préparé par Laurie Proulx, consultante pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2022

**Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel reconnaît que ce guide a été adapté d'un [outil similaire sur les mesures d'adaptation en milieu de travail](#) élaboré par le Réseau canadien du psoriasis, Unmasking Psoriasis et l'Association canadienne des patients atteints de psoriasis.*

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

La mesure d'adaptation en milieu de travail doit être raisonnable et en réponse au préjudice injustifié. Lors de l'examen de demandes de mesures d'adaptation, un nombre de facteurs doit être pris en considération, comme des coûts financiers importants, ainsi que la taille et les ressources de l'employeur. D'autres facteurs pouvant être pris en considération sont la perturbation des opérations, les problèmes de moral auprès des autres employés qui ne bénéficient pas de mesures d'adaptation et les entraves substantielles aux droits des autres employés.

Les employeurs peuvent choisir de ne pas fournir de mesures d'adaptation si l'exigence de l'emploi est considérée comme une **exigence professionnelle justifiée**. Ceci est un concept juridique qui signifie que l'exigence est essentielle à l'emploi, mise en place avec de bonnes intentions et connectée au travail. Ceci ne veut pas dire que l'employeur préfère ne pas apporter de changements ou que cela est inconvenient. Par exemple, un employeur peut avoir une exigence physique pour être capable de lever un certain poids ou une exigence en matière de mobilité pour être capable d'accomplir le travail de technicien de scène. Cependant, l'employeur est tenu de considérer d'autres façons que la personne pourrait accomplir son travail, ou s'il peut être accompli d'une autre manière. L'employeur doit garder les demandes d'adaptation secrètes et confidentielles et surveiller que les besoins en matière d'adaptabilité soient satisfaits sur une base continue.

Ressources:

- [Commission canadienne des droits de la personne](#)
- [Liste des organismes des droits de la personne provinciaux et territoriaux](#)
- [Guide sur la Charte canadienne des droits et libertés](#)
- [Qu'est-ce que l'obligation d'adaptation ?](#) (Commission canadienne des droits de la personne)
- [ARCH Disability Law - My Rights at Work: Limits to the duty to accommodate in Ontario](#) (anglaise seulement)
- [ARCH Disability Law - Fact Sheet – My Rights at Work: Requests for disability-related accommodation in Ontario](#) (anglaise seulement)

Préparé par Laurie Proulx, consultante pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2022

**Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel reconnaît que ce guide a été adapté d'un [outil similaire sur les mesures d'adaptation en milieu de travail](#) élaboré par le Réseau canadien du psoriasis, Unmasking Psoriasis et l'Association canadienne des patients atteints de psoriasis.*

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

- [L'accommodement raisonnable](#) (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse)
- [Duty to accommodate human rights guide](#) (Alberta Human Rights Commission)
- [Duty to accommodate](#) (British Columbia Human Rights Commission)
- [Convention relative aux droits des personnes handicapées](#) (Nations Unies)

Quand est-ce que je peux accéder aux mesures d'adaptation en milieu de travail ?

L'obligation d'adaptation peut être accédée en tout temps, mais elle peut être utile lorsque :

- Vous commencez un nouvel emploi
- Vous négociez un nouveau contrat
- Vous vous remettez de problèmes de santé
- Vous faites face à des difficultés à accomplir les tâches d'un poste

L'obligation d'adaptation commence lorsque l'employeur est informé du besoin en matière de mesures d'adaptation. Accéder à des mesures d'adaptation qui répondent au besoin de la personne handicapée est une exigence permanente et devrait être évaluée régulièrement par l'employé(e)/travailleur ainsi que par l'employeur pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins spécifiques et uniques de l'individu. Le travailleur ou l'employé doit informer l'employeur de restrictions et de limitations liées à un handicap.

Dans certaines situations, les employeurs ont **l'obligation de se renseigner** auprès de l'employé/travailleur s'ils remarquent des changements de comportements, comme des troubles mentaux. Dans ce cas, ils pourraient demander si des mesures d'adaptation sont nécessaires.

L'obligation d'adaptation et l'obligation de se renseigner sont décrites dans les lois en matière de droits de la personne fédéral, provinciaux et territoriaux (pour une liste complète des codes sur les droits de la personne fédéraux, provinciaux et territoriaux, veuillez vous référer à la section Ressources ci-dessous).

Préparé par Laurie Proulx, consultante pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2022

**Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel reconnaît que ce guide a été adapté d'un [outil similaire sur les mesures d'adaptation en milieu de travail](#) élaboré par le Réseau canadien du psoriasis, Unmasking Psoriasis et l'Association canadienne des patients atteints de psoriasis.*

Ressources:

- [Commission canadienne des droits de la personne](#)
- [Liste des organismes des droits de la personne provinciaux et territoriaux](#)

Quelles mesures d’adaptation peuvent être prises pour appuyer les personnes handicapées ?

Il y a une gamme de mesures d’adaptation variées qui peuvent être prises pour mieux soutenir les personnes handicapées. Le type de mesures d’adaptation variera significativement selon la nature du handicap. Par exemple,

- Les personnes S/sourdes ou malentendantes pourraient bénéficier d’interprètes, de services de sous-titrage ou de logiciels accessibles en [langue des signes québécoise](#) (LSQ - français) ou en [American Sign Language](#) (ASL - anglais).
- Les personnes vivant avec un handicap physique pourraient bénéficier d’un horaire de travail flexible, de périodes de repos supplémentaires ou de travailler à domicile.
- Les personnes neurodivergentes pourraient bénéficier de logiciels de dictée vocale ou de preneurs de notes.
- Les personnes malvoyantes pourraient bénéficier de logiciels favorisant l’accessibilité et de diverses aides à la communication.
- Il est important de personnaliser et d’adapter les mesures d’adaptation à vos besoins individuels. Vous jouez un rôle important dans l’identification et la communication de besoins de mesures d’adaptation et contribuez activement aux discussions portant sur les solutions. Le Job Accommodation Network est un réseau américain qui fournit des ressources sur les mesures d’adaptation en milieu de travail selon le [handicap, le sujet et la limitation](#). Cette ressource peut servir de point de départ pour déterminer les besoins et les changements à apporter dans le milieu de travail.

Préparé par Laurie Proulx, consultante pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2022

**Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel reconnaît que ce guide a été adapté d’un [outil similaire sur les mesures d’adaptation en milieu de travail](#) élaboré par le Réseau canadien du psoriasis, Unmasking Psoriasis et l’Association canadienne des patients atteints de psoriasis.*

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

- Veuillez noter que si vous êtes un employé, l'employeur est tenu de payer pour tous coûts supplémentaires en lien avec les mesures d'adaptation en milieu de travail. Certains programmes mentionnés dans la section Ressources ci-dessous peuvent aider à payer les coûts d'appareils et d'accessoires fonctionnels si vous êtes un travailleur autonome.

Ressources:

- [Programme d'appareils et accessoires fonctionnels](#)
- [Modifications accessibles de la Marche des dix sous du Canada](#) (handicaps physiques)
- [Soutien à l'accès du Conseil des arts du Canada](#)
- [Fonds d'accessibilité du Conseil des arts de l'Ontario – soutien aux projets](#)

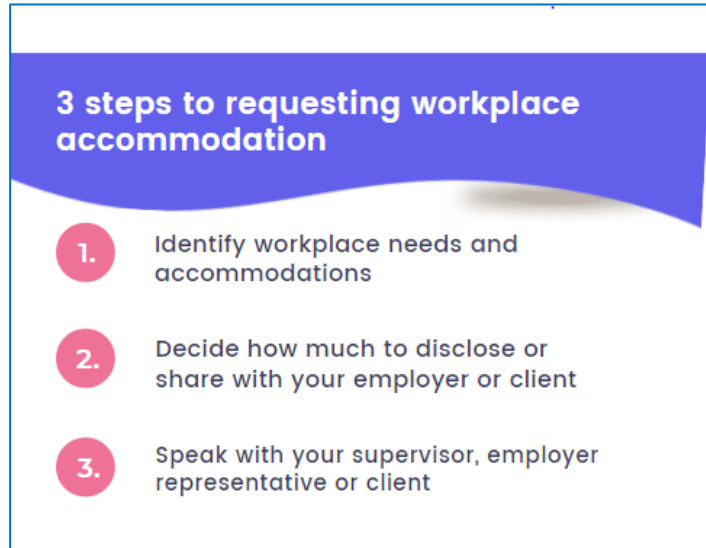
Quel est le processus pour accéder à des mesures d'adaptation en milieu de travail ? Comment cela diffère-t-il si je suis un employé ou si je suis un travailleur autonome ?

Beaucoup de différentes conditions de travail existent dans le secteur culturel. Il y a des emplois typiques où l'employeur a plus de contrôle sur le travail de l'employé. Vous pouvez aussi négocier des contrats indépendants dans lesquels vous négociez un tarif spécifique, un horaire et des éléments livrables et où vous avez plus de contrôle. Les mesures d'adaptation liées à un handicap s'appliquent à beaucoup d'ententes de travail y compris les relations typiques entre l'employé et l'employeur et les travailleurs indépendants.

Préparé par Laurie Proulx, consultante pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2022

**Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel reconnaît que ce guide a été adapté d'un [outil similaire sur les mesures d'adaptation en milieu de travail](#) élaboré par le Réseau canadien du psoriasis, Unmasking Psoriasis et l'Association canadienne des patients atteints de psoriasis.*

Le processus pour accéder à des mesures d'adaptation en milieu de travail sera différent selon les politiques et les processus utilisés par votre employeur ou votre client. Le processus pourrait être aussi simple qu'avoir une conversation avec votre surveillant qui serait responsable de la mise en œuvre immédiate des changements, ou vous pourriez devoir avoir plusieurs discussions, obtenir de la documentation de votre médecin spécialiste et remplir plusieurs formulaires.



Il y a trois étapes principales pour préparer une demande de mesures d'adaptation en milieu de travail, leurs explications se trouvent dans la section suivante.

1. Identifier les besoins et les mesures d'adaptation en milieu de travail

- Revoir les ressources humaines ou autres politiques et voir si l'organisme a un processus pour envisager de faire une demande de mesures d'adaptation ou pour présenter une telle demande.
- Demandez-vous ce qui serait le plus efficace au travail, par exemple :
 - a. Est-ce qu'il y a des tâches qui sont difficiles à accomplir à cause d'un handicap (p. ex., difficultés à être debout) ?
 - b. Est-ce qu'il y a des parties du travail que vous ne pouvez pas accomplir à des normes acceptables à cause d'un handicap (p. ex., les documents ne sont pas accessibles) ? Si oui, quels changements pourraient être apportés ?
 - c. Si vous pouviez changer deux ou trois choses au travail, quelles seraient-elles ?
- Votre médecin spécialiste peut vous aider à identifier vos limitations fonctionnelles et vos restrictions.
- Utiliser le [Job Accommodation Network](#) pour identifier les changements ou les mesures d'adaptation nécessaires au travail.

Préparé par Laurie Proulx, consultante pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2022

**Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel reconnaît que ce guide a été adapté d'un [outil similaire sur les mesures d'adaptation en milieu de travail](#) élaboré par le Réseau canadien du psoriasis, Unmasking Psoriasis et l'Association canadienne des patients atteints de psoriasis.*

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

- Si vous appartenez à un syndicat, vous souhaiteriez peut-être parler avec un délégué syndical en privé.
- Le personnel des ressources humaines peut aussi vous aider, mais n'oubliez pas qu'ils sont des représentants de l'employeur ou de la direction.

2. Choisir les informations que vous voulez divulguer ou partager avec votre employeur ou votre client

- Décider quelle information partager et quand la partager est une décision personnelle que vous seul pouvez prendre.
- Vous ne devez pas divulguer votre diagnostic (si vous en avez un) pour avoir accès à une mesure d'adaptation.
- Les employeurs ne peuvent demander de l'information que sur les limitations fonctionnelles et les restrictions qui vous affectent au travail à cause de votre handicap.
- Discutez avec un membre de la direction, un représentant du milieu de travail ou un client et rappelez-vous que cela sera une discussion continue et que la collaboration est essentielle.
- Divulguer ou partager de l'information est un processus, pas un événement ponctuel. Vous pouvez décider de partager de l'information pièce par pièce et juger si vous êtes à l'aise de partager de l'information supplémentaire.

3. Parler avec votre superviseur, votre représentant patronal ou votre client

- Vous jouez un rôle important dans le façonnement de la discussion et votre employeur ou votre client doit vous impliquer dans le processus d'adaptation.
- La discussion peut être une conversation unique ou elle peut se faire au cours de plusieurs conversations.

Préparé par Laurie Proulx, consultante pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2022

**Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel reconnaît que ce guide a été adapté d'un [outil similaire sur les mesures d'adaptation en milieu de travail](#) élaboré par le Réseau canadien du psoriasis, Unmasking Psoriasis et l'Association canadienne des patients atteints de psoriasis.*

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

- Partager les deux ou trois limitations liées au milieu de travail les plus importantes et mentionner quels supports ou mesures d'adaptation peuvent vous aider au travail.
- Partager ce que vous êtes à l'aise de divulguer concernant votre état de santé et vos limitations.
- Demander qu'un plan d'adaptation écrit soit élaboré avec des vérifications régulières pour s'assurer qu'il répond à vos besoins.
- Le superviseur, l'employeur ou le client prend les décisions finales en ce qui concerne les mesures d'adaptation en milieu de travail qui seront appliquées; cependant, ils doivent vous impliquer dans le processus.
- Ce processus peut différer un peu pour les travailleurs indépendants. Vous pouvez négocier des mesures d'adaptation en milieu de travail dans le cadre de vos négociations contractuelles puisque l'obligation d'adaptation s'applique aussi aux travailleurs indépendants.

Ressources:

- [Guide de décision sur la divulgation en milieu de travail](#) (développé par Réalise Canada)
- [Arthritis in the Workplace: Resources for Patients, by Patients](#) (anglaise seulement)
- [Tip sheet on negotiating](#) (développée par Work in Culture Ontario. Anglaise seulement)

Plus de ressources - financement de l'accessibilité pour les organisations (exemples)

- <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/fonds-accessibilite.html>
- <https://aoda.ca/funding-for-workplace-accommodations-in-ontario/> (site disponible en anglais seulement)
- <https://smallbusinessbc.ca/workplace-accessibility-grant/> (site disponible en anglais seulement)
- http://www.habitation.gouv.qc.ca/programme/programme/petits_etablisements_accessible.html

Préparé par Laurie Proulx, consultante pour le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2022

**Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel reconnaît que ce guide a été adapté d'un [outil similaire sur les mesures d'adaptation en milieu de travail](#) élaboré par le Réseau canadien du psoriasis, Unmasking Psoriasis et l'Association canadienne des patients atteints de psoriasis.*



**Inclusion, Diversité,
Équité et Accessibilité-
Démystification de la rédaction de
politiques organisationnelles**

**-Grégoire Gagnon
Lucie D'Aoust, révision**





Introduction

L'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité ou IDÉA est un sujet important au niveau des ressources humaines pour le secteur culturel et la société en générale. Cette volonté de mieux faire s'inscrit dans le plus grand tout du développement durable.

Plusieurs veulent améliorer l'IDÉA dans leurs organismes culturels. Souvent le point de départ et le processus sont des défis pour des dirigeants déjà à bout de souffle et/ou en manque de ressources et outils afin de passer à l'action. En utilisant des cadres théoriques simples et efficaces, le CRHSC offre de démystifier le processus qui débute avec votre volonté et qui vous amène à l'adoption de politiques organisationnelles qui soutiennent votre vision d'IDÉA. Le tout permet une réflexion au sujet de l'alignement entre cette vision, la mission et les objectifs de votre organisme, votre culture organisationnelle, la composition de vos équipes de travail ainsi que votre production artistique/culturelle.

Cet outil ne substitue pas la compétence, la connaissance ou l'expérience de consultants ou firmes spécialisées dans le domaine. L'outil se veut une aide pour quiconque souhaite s'y lancer avec modestie et bonne foi.

Cet outil ne doit pas être considéré comme une finalité en soi mais bien un point de départ et ne constitue aucunement un avis juridique quelconque. Ce document est offert à titre informatif seulement, tous sont individuellement responsables de leurs politiques, leurs élaborations et leurs applications.

Il se peut que le contenu de ce document suscite plus de pistes de réflexion qu'il n'en règle – c'est correct!

Il faudra passer par la curiosité et une auto-critique avant de se rendre au bon-vouloir et l'action avec courage et confiance.

Objectif de l'outil

Appuyer les gestionnaires et personnes en charge du dossier IDÉA au sein de leur organisme à rédiger des politiques organisationnelle IDÉA avec confiance. Lorsqu'approché de façon engagée, l'exercice de la conception et l'élaboration de politiques est stimulant pour l'organisme.



Politique IDÉA - contexte d'élaboration

Afin de se préparer au travail, des parts de curiosité, d'auto-critique et de bon-vouloir sont nécessaires.

CURIOSITÉ

Questions à se poser avant de commencer l'exercice :

« Pourquoi »

- Quel est l'**instigateur** de l'exercice?
- Qu'est-ce qui nous **motive** à entreprendre un exercice pour améliorer l'IDÉA?
- Que savons-nous sur notre **situation** actuelle?

« Quoi »

- Que signifient chacun des éléments IDÉA?

Pourquoi...Instigation, motivation et situation

Il est évident que nous abordons le sujet grâce à une instigation, est-elle extrinsèque ou intrinsèque?

- Avons-nous récemment été critiqué à ce sujet?

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

- Avons-nous reçu une directive de nos patrons (CA ou autre)?
- Avons-nous été touché par un événement externe (ou interne?) à notre organisme?
- Voulons-nous revendiquer au nom d'un groupe identitaire dont nous faisons partie?

En termes de **motivation**, l'élan est-il altruiste ou égoïste?

- Cherchons-nous à corriger?
- Cherchons-nous à nous protéger ou à protéger les autres?
- Voulons-nous être des champions pour d'autres?
- Voulons-nous faire valoir notre identité?

Si la motivation est égoïste ou issue d'un événement qui touche un de nos proches ou collègues, il se peut que notre objectivité en prenne un coup.

Dans tous les cas, il est difficile de faire preuve d'altruisme pur, souvent l'égoïsme est déguisé par une apparence altruiste.

Établir notre **situation**, la mesure dans laquelle l'organisme correspond à la diversité, n'est pas toujours évident. Un regard critique externe et un regard critique interne s'imposent.

Prendre état de la situation interne peut s'avérer un défi particulièrement si nous ne sommes pas transparents et que nous ne nous assumons pas pleinement **sur l'instigation** et nos **motivations**.

De plus, il peut être épineux de poser des questions à l'interne pour mieux connaître l'état de la diversité dans l'organisme. Et ce, rendu plus difficile par la taille typique des organismes culturels. Effectuer un sondage dans un organisme de 2 à 5 employés permet peu d'anonymat. Il peut aussi être carrément impossible d'être représentatif dans un organisme de petite taille.

AUTO-CRITIQUE

Soyez bien avertis, tout exercice de rédaction qui traite d'éléments fondamentaux de l'identité des personnes et les questions des notions de respect d'autrui doit être approché avec soin. Il est possible de mitiger le risque d'offusquer et/ou de s'attirer des critiques en faisant preuve de tact, empathie et écoute. Ceci est particulièrement nécessaire si la personne qui s'affaire sur le dossier fait partie de la

minorité globale. Dans tous les cas, tout progrès requiert un effort, s'engager est vital pour obtenir un résultat.

Quel est notre niveau de confort/inconfort face à l'exercice?

- *Sommes-nous réellement ouvert d'esprit sur le sujet?*
- *À quel point pouvons-nous nous juger objectifs devant l'exercice?*
- *Sommes-nous prêts à accepter que notre raisonnement puisse être faux?*
- *Avons-nous des biais à adresser ou considérer?*
- *Comment pouvons-nous être certains que nous sommes en mesure d'identifier nos biais?*
- *Quel type de leadership préférons-nous exercer?*
- *Quels devraient être nos rôles respectifs dans cet exercice?*
- *En termes de capacité : avons-nous les compétences ou habilités pour entreprendre un exercice du genre?*
- *Comment réagissons-nous devant l'adversité possible que peut soulever un dialogue épineux?*

Faire preuve d'esprit critique envers soi-même et tenir compte de ses propres biais améliore l'objectivité et nous prépare à faire face à l'adversité.

BON-VOULOIR

Après les questionnements de **curiosité** et les **doutes**, il faut se faire confiance et passer à l'action afin de faire partie de la solution. Il est impossible de réaliser la rédaction de politiques sans y commettre des ressources. Parmi celles-ci, un mélange d'énergie, de temps et/ou d'argent sont à prévoir.

À ceci s'ajoute l'ouverture d'esprit : être prêts à une remise en question (par soi-même ou par d'autres), possiblement changer son propre cadre référentiel et examiner ses biais (conscients ou non).

Maintenez le cap, le jeu en vaut la chandelle.

Les incontournables pour l'élaboration d'une politique

Parmi les leçons tirées des ateliers de *Milieus de travail respectueux dans les arts (MTRA)* du CRHSC : afin d'obtenir des milieux de travail qui sont, à la base, respectueux, il est nécessaire d'avoir :

- Du leadership
- Des points de référence communs
- Des moyens de communication communs

Du **leadership** est démontré en partie par votre engagement dans un exercice du changement. Afin d'optimiser le rendement des efforts, nous ajoutons l'ouverture d'esprit et la tolérance de divergences d'idées. Ce leadership devrait démontrer de l'**empathie**, de la **tolérance envers la divergence** et une **ouverture d'esprit**.

Ce même leadership doit être très à l'affût des éléments essentiels de l'organisme :

- Mission
- Objectifs
- Valeurs

Les **points de références communs** sont au cœur de l'élaboration de politiques organisationnelles et seront discutés dans la section des définitions à produire (voir Processus pour élaborer les parties de la politique)

Pour les **moyens de communications communs**, nous présumerons pour l'instant que vous avez un langage de communication commun avec vos interlocuteurs et parties prenantes.

Réflexion et rédaction d'une politique organisationnelle

Réflexion

Pour faciliter la rédaction d'une politique IDÉA pour votre organisme, retournez aux éléments fondamentaux de votre organisme :

- Quelle est sa mission?
- Quels sont ses objectifs?
- Quels sont ses valeurs?

Nous pouvons référer au premier décret organisationnel comme étant le M/V/O+V (mission, vision, objectifs et valeurs). L'aspect vision est exclu pour l'instant alors que celui-ci sert à partager une image plutôt que d'être le phare de décisions de gouvernance et d'opérations. La vision ne fait jamais partie des lettres patentes. Simplement parce que l'image que projette un organisme, ou, sa perception souhaitée, est sujette à changement. **La raison-d'être organisationnelle, elle, ne devrait pas normalement changer.**

La mission est le point de départ, sans elle, l'organisme n'existe pas et n'a pas de direction. Les objectifs doivent être articulés afin de démontrer les résultats de l'organisme. Ceci peut également se traduire en impacts.

Si la mission et les objectifs de l'organisme ne sont pas clairement articulés, vous devrez retourner à la case départ et les clarifier, sinon, votre exercice d'IDÉA risque d'être futile ou hasardeux, ou pire, nuisible.

Notre organisme est-il fondé pour servir une communauté large ou une élite précise?

Remarquez aussi que les valeurs de l'organisme ne sont pas une considération pour la fondation d'un organisme. Celles-ci sont laissées à la discrétion du conseil d'administration. Elles ne sont pas

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

essentielles à la fondation d'un organisme mais elles le deviennent assez rapidement. Si votre organisme n'a pas de charte de valeurs articulées et acceptées au niveau de l'organisme, vous devrez en créer une. Cet élément est essentiel à l'articulation de tout code de conduite, directive de milieu de travail et impérative en termes de point de départ pour la formulation d'une politique IDÉA.

Les objectifs sont les orientations plus tangibles de l'organisme qui cherchent à satisfaire sa mission.

La programmation culturelle, est-elle elle-même exclusive?

Les deux dernières questions, facilement modifiées selon le contexte, permettent d'évaluer la flexibilité de l'organisme à s'engager dans l'IDÉA.

À titre d'exemple, dans un milieu défavorisé, deux organismes à but non lucratif existent pour promouvoir l'accès à l'interprétation musicale pour jeunes de 8 à 20 ans. L'un est une chorale, l'autre est un orchestre à cordes. Dans les deux cas, la musique peut être accessible à tous les participants mais une chorale est plus accessible car elle ne nécessite pas l'achat d'un instrument. La chorale peut être plus inclusive ce qui pourra améliorer les chances de diversité des participants.

La notion d'accessibilité dans ce cas a trait à faciliter la participation et non pas à considérer le degré de difficulté à s'y rendre physiquement. De là l'importance de bien définir chacun des termes IDÉA dans le contexte de l'organisme. Il se peut que les deux organismes répètent dans des lieux qui ne sont pas équipés de rampes ou d'ascenseurs, rendant ainsi difficile la participation d'une personne en chaise-roulante.

Dans les deux cas, les organismes peuvent faire preuve d'inclusivité en accueillant des jeunes de toutes provenances religieuses, ethniques, etc. Toutefois, dans les deux cas, les organismes servent des individus

Comme dans l'encadré ci-haut, parfois il faut aller au-delà du premier degré des éléments du M/V/O+V afin de jeter un regard critique sur la réalité courante de l'organisme. Posez-vous les questions suivantes :

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

- Qui servons-nous?
- Comment nos activités peuvent-elles être fermées ou ouvertes à différentes personnes?
- Quelles sont les barrières à l'accès?
- Est-ce que la production comme telle permet l'inclusion?
- Le produit est-il intéressant pour une variété de gens?

Ces questions nous permettent aussi de recenser les parties prenantes internes (Conseil d'administration (CA), personnel, membres, bénévoles) et externes (partenaires, collaborateurs, bailleurs de fonds, clients) à l'organisme.

En principe, la mission et les objectifs devraient être clairs et bien compris tout en étant soutenus par un référentiel de valeurs conséquent. Le décret M/V/O+V devrait être communiqué de façon ouverte à toutes les parties-prenantes et disponible à tous ceux qui s'y intéressent.

Le GDEIB, de The Centre for Global Inclusion, est une autre approche de réflexion et d'évaluation interne, est discuté dans la section des autres outils à la fin de ce document.



Partir de M/V/O+V pour se rendre à IDÉA

Au risque d'être rébarbatif...

Au-delà du fondamental (M/V/O+V), il est maintenant obligatoire pour les établissements canadiens d'avoir un Code de conduite et/ou une politique de respect/anti-harcèlement. Ce type de décret/politique est incontournable pour la prévention au sein de l'organisme et permet de communiquer les standards et attentes des cadres légaux concernant le harcèlement et la discrimination (en particulier les Droits de la personne). Avec un Code de conduite, il est possible d'adresser les comportements interpersonnels, autant pour prescrire que pour proscrire.

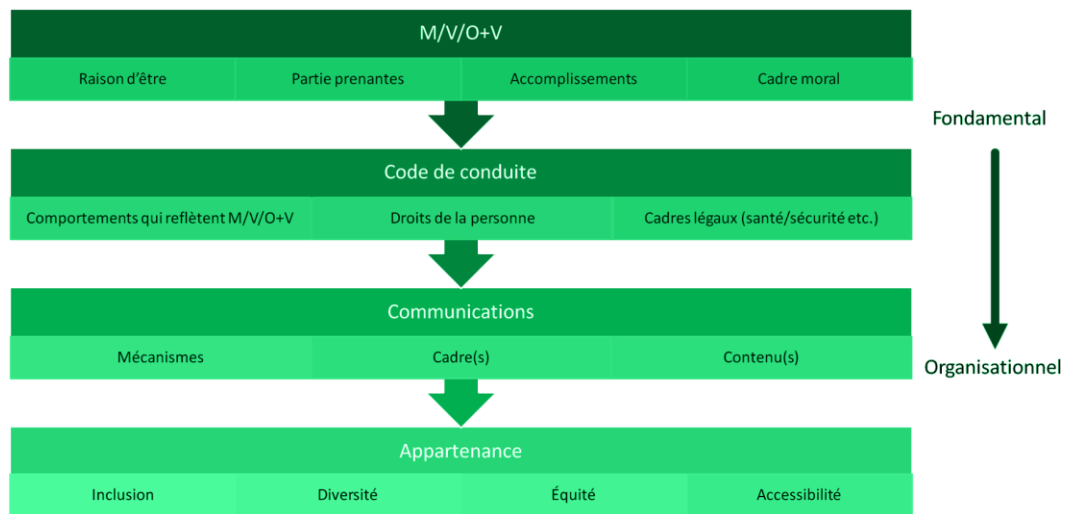
Une dernière politique qui peut faciliter l'éventuel développement d'une politique IDÉA est l'articulation d'une politique de communications. Dans celle-ci, il est possible de rendre très clair les attentes de l'organisme face aux communications qui peuvent traiter de sujet épineux ou même offrir un cadre par lequel transmettre des félicitations. Dans cette politique, il est possible d'indiquer à qui devrait être

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

adressées les communications afin de doter l'organisme de mécanismes de transmission sans conflits d'intérêts (perçus ou réels).

Notez ici que les politiques passent du niveau de décrets fondamentaux (M/V/O+V) à politiques fonctionnelles ou organisationnelles. Segmenter les politiques comme ci-haut permet d'avoir des éléments/jalons plus circonscrits et légers que d'essayer de tout inclure dans un document pour votre organisme.

Politiques / Décrets de M/V/O+V à Appartenance



Il devient aussi beaucoup plus facile de se lancer dans la rédaction d'une politique IDÉA car plusieurs éléments touchant la diversité, tels que les Droits de la personne et comportements appropriés ou inappropriés (discrimination/harcèlement), sont déjà traités.

Contenu d'une politique IDÉA

La composition d'une politique IDÉA peut suivre un format assez simple et efficace.

En quatre parties, la politique devrait inclure :

- Cadre
- Définitions
- Déclarations

- Objectifs/Volontés

Chacune des quatre parties inclut des sous-points importants pour appuyer la politique.

Contenu

Cadre <ul style="list-style-type: none">• Résumé/mandat du décret• Rappel de M/O+V
Définitions <ul style="list-style-type: none">• Articulées pour chacun des éléments IDÉA
Déclarations <ul style="list-style-type: none">• Comment se traduit la définition en prises de positions de l'organisme
Objectifs/Horizons/Volontés <ul style="list-style-type: none">• S'il y a des défaillances - fixer des cibles, seuils, attentes, obligations envers chacune des déclarations afin de redresser/améliorer• S'il y a des réussites – les célébrer et/ou les reconnaître/entériner• S'il y a des questionnements – les exprimer/documenter

Le Cadre ou sommaire exécutif est l'occasion de rappeler pourquoi et dans quel contexte le décret est préparé. Il est opportun de tirer un lien avec la mission, les objectifs et les valeurs de l'organisme.

- Les définitions peuvent être articulées pour chacun des éléments IDÉA.
- Les déclarations ou énoncés permettent de traduire les définitions en prises de position de l'organisme vis-à-vis les éléments IDÉA.
- Les objectifs ou volontés permettent d'identifier des cibles ou engagements de l'organisme envers ses prises de positions (déclarations) ainsi que de faire un rappel des coudées franches déjà accomplies. Ceci est aussi l'endroit idéal pour placer des réflexions ouvertes sur des questions futures au sujet de l'IDÉA dans l'organisme.

Il est possible de noter qu'entre le cadre et les engagements, nous voyons une progression de choses plus statiques (la mission de l'organisme n'est pas sujette à changement) vers des choses plus dynamiques (les cibles à atteindre indiquent un mouvement).

À éviter dans la politique IDÉA : toutes formes de promesse ou de création d'attentes d'exigence ou d'objectifs impossibles à réaliser.

Lignes guides pour les différentes parties du décret

CADRE

Tenez-vous en aux faits et informations pertinentes en évitant l'éditorial ou l'écriture trop créative. Ceci permet d'exprimer le contexte et les intentions du décret pour que tous et toutes soient « sur la même page » tout en évitant de bifurquer.

DÉFINITIONS

Résistez à la tentation de créer de toutes pièces. Il est recommandé de consulter différentes sources et les documenter afin d'arriver à articuler une définition dans le sens propre du terme : objective et claire. À ceci, il est possible d'ajouter une notion d'intemporalité. Si votre définition est sujette à changement, elle ressemblera plus à une déclaration ou un une cible.

DÉCLARATIONS

Maintenant, après avoir rendu une communication objective des principes IDÉA, vous pouvez articuler des énoncés qui démontrent l'interprétation contextuelle de vos définitions pour votre organisme.

« À XYZ, nous valorisons la participation des gens provenant de diverses origines ethniques et souhaitons leur participation à titre de (personnes sur la scène). »

Chaque déclaration devrait soutenir la définition que vous avez articulée et adoptée.

Il se peut que vous ayez une à trois phrases déclaratives de principes par élément IDÉA. Au-delà de trois phrases par élément IDEA, vous êtes soit en train de clarifier votre définition ou vous êtes en train de

formuler des objectifs/volontés.

OBJECTIFS/HORIZONS/VOLONTÉS

Typiquement, cette section et celle des déclarations suscitent le plus d'intérêt et passion alors qu'elles sont les plus dynamiques. Ceci est dû en partie par l'orientation vers le futur et/ou l'occasion de souligner des réussites passées.

C'est ici que la rédaction peut prendre une tournure éditoriale et/ou plus subjective. Toutefois, assurez-vous d'articuler des cibles ou engagements qui coïncident avec vos définitions et déclarations.

Il est pertinent d'inclure l'attribution d'imputabilité et de responsabilité ainsi qu'encadrer les engagements de transparence. Cette notion de transparence peut inclure des défis prévisibles qui n'ont pas été adressés préalablement faute d'être ponctuels ou temporels.

Que ce soit pour maintenir le statu quo ou dans l'optique d'amélioration (il va sans dire qu'il est inutile d'articuler un souhait qui soit au détriment du présent), fixer une cible ou un objectif qui soit facilement compris en indiquant qui en sera responsable et imputable dans le cadre d'un échéancier rend le tout beaucoup plus crédible et sérieux.

Dans tous les cas ; *n'articulez pas des objectifs irréels, ils vous hanteront.*

Faites plutôt preuve de transparence, reconnaissez les défis auxquels l'organisme fait face ou les circonstances qui ont un impact sur la réalisation des volontés. NB, si la définition et la déclaration ne peuvent être rencontrées par les objectifs, vous faites face à une dissonance cognitive et vous devrez revoir les définitions et/ou déclarations. Parfois, il suffit de reconnaître les limites.

Faites attention au choix de mots utilisés dans vos volontés/objectifs.

Avant d'entreprendre la rédaction comme telle des définitions et objectifs, il est recommandé de lire la section suivante sur le processus d'élaboration.

Processus pour élaborer les parties de la politique

DÉFINITIONS - PROCESSUS

Afin de trouver des définitions de chacun des termes Inclusion, Diversité, Équité et Accessibilité, vous pouvez commencer par rédiger une définition personnelle pour chacun des termes mais ceci engendrera tout probablement un biais et vous engagera dans le phénomène de primauté. Vous risquez de comparer votre définition à celle des autres et, comme tout bon humain, vous allez probablement préférer la vôtre.

Utilisez 2, 3 ou 4 sources différentes; des dictionnaires, des lexiques, des banques de terminologie de préférence accessibles publiquement et en versions d'actualité. Inutile de sortir votre Larousse de poche 1984. Utilisez plutôt des dictionnaires gratuits en ligne. Avec ces sources, pour chaque terme, **créez une définition réaliste** qui décrit bien la notion en question. Ne vous lancez pas dans l'élaboration de cibles ou objectifs IDÉA, procédez simplement à produire une définition afin que les lecteurs de votre éventuelle politique comprennent le point de départ de chaque notion.

Faites-vous une grille et identifiez comment chacun des termes clés peut se manifester à l'intérieur de votre mission/objectifs et valeurs, ou, s'il y a lieu, comment vos éléments fondamentaux pourrait se traduire en politique IDÉA.

Soyez clair pour différencier ce qui est une manifestation existante et ce qui est une possibilité/opportunité.

Élaboration des **définitions** – processus

Astuce : créer une grille dans laquelle les éléments des définitions rencontrent ou se manifestent à l'intérieur de nos M/O+V peut aider à articuler les définitions et/ou les déclarations

	Mission	Objectifs	Valeurs	Processus ou Intrants
Inclusion				
Diversité				
Équité				
Accessibilité				

Faites attention, ne créez pas des définitions à partir des manifestations courantes.

Si vous avez préparé des définitions avant de consulter des sources objectives, voyez-vous la nécessité de modifier vos définitions initiales? N'hésitez pas à améliorer votre travail initial si quelque chose de bien a été découvert. Il est nécessaire de bien prendre le temps d'articuler la pensée clairement afin qu'elle soit plus facile à communiquer aux autres par écrit. *Avez-vous besoin de fournir des exemples?* Si oui, votre définition n'est peut-être pas assez claire...Aussi, autant que possible, définissez par le positif et non le négatif : « l'absence » de quelque chose est mieux que « n'est pas ».

Questionnez-vous aussi au sujet des exemples, seraient-il en fait une inspiration pour les déclarations?

Restez le plus objectif possible, évitez les jugements ou positions biaisées.

DÉCLARATIONS et OBJECTIFS – PROCESSUS

Vous devrez vous appuyer sur les définitions pour formuler des énoncés. Vos énoncés peuvent se référer au passé mais ils devraient avoir un sens de la continuité applicable au présent et vers le futur. Les objectifs, évidemment, sont orientés vers le futur.

La différence entre les déclarations et les définitions réside dans le fait que les déclarations expriment et démontrent une position (subjective) alors qu'une définition est objective.

La différence entre une déclaration et un objectif est la mesure potentielle d'un but. Une déclaration peut rester générale : « chez XYZ, nous reconnaissons notre riche tradition de travail avec les communautés locales » ou « chez XYZ, nous nous efforçons d'être représentatifs (au sein de notre public) ». Par contre, « XYZ organisera deux fois par an des consultations en libre accès avec les communautés locales » ou « XYZ vise une meilleure représentation entre le groupe A et le groupe B au cours des X prochains cycles de programmation ».

Étant donné que les déclarations et les objectifs représentent tous deux une position subjective, il est suggéré de les développer ensemble et le contraste entre l'aspect mesurable et l'aspect non mesurable aiderait à distinguer une déclaration d'un objectif.

Un piège potentiel qui doit rester présent à l'esprit lors de l'élaboration des objectifs : des objectifs trop spécifiques peuvent en fait encourager le symbolisme.

Il est opportun d'être clair dans nos intentions :

- Que souhaitons-nous maintenir ou améliorer?
- Quelles sont les mesures concrètes en termes de cibles et échéanciers?
- L'attribution de responsabilités et imputabilités.

Le choix de mots est très important. Assurez-vous de bien choisir vos verbes d'action : « *L'organisme s'engage / L'organisme vise/ L'organisme souhaite...* » prêtent différents caractères aux objectifs et les volontés exprimés.



CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Les questions qui se trouvent ici sont d'ordre général et devrait faire partie d'une réflexion pour tout exercice de rédaction de politique.

- Quel type d'établissement opérons-nous?
- Quel est le niveau d'influence du décret?
- Quel type de décret souhaitons-nous?
- Quelle est la portée en temps du décret?

Jusqu'à maintenant, ce document parle du travail à effectuer dans les organismes en supposant que la majorité des personnes qui lisent ce document œuvrent dans un contexte d'organisme à but non lucratif. Toutefois, il est possible que le contexte soit celui d'une entreprise à but lucratif ou une œuvre caritative. Selon le contexte, il se peut qu'il y ait plus ou moins de restrictions dans la marge de manœuvre des opérations et/ou engagements de l'établissement.

Conjointement, le type d'établissement et le niveau d'influence souhaité peut avoir un grand impact sur l'autorité finale en termes d'approbation de quelconque décret ou politique.

Enfin, le type de décret et la portée dans le temps ont un grand impact sur la stratégie d'élaboration. E.g. une politique IDÉA qui vise l'intégration des multiples facteurs démographiques avec des cibles ambitieuses mais bien mûries peut être établie pour un processus d'application sur une période de 5 ans avec révisions annuelles. Une directive envers la direction artistique portant sur la programmation d'un événement particulier aura une approche et une formulation différentes. Nous voyons aussi que ces deux décrets auraient des niveaux d'influences différents peu importe le type d'établissement dans lesquels ils sont élaborés.

Alors il devient important de réfléchir à la **portée du décret**, vise-t-on quelque chose qui aura un impact sur tout? Pratique de recrutement au large, programmation, nos partenariats, notre public OU un impact sur des facettes de notre organisme? Certaines lignes de programmation, nouvelle programmation, la composition de certaines équipes de travail ou contributeurs externes...

Enfin, que souhaitons-nous entériner en termes de portée dans le temps? Est-ce que nous nous engageons dans une modification immédiate/ponctuelle ou un changement de culture (long terme).

OBNL ET LES MODÈLES DE GOUVERNANCE

Un autre point d'influence sur l'approbation d'un décret est le modèle de gouvernance sous lequel œuvre un organisme. Les modèles moins impliqués comme le conseil d'administration régisseur ou groupe-conseil tendraient à laisser l'élaboration de décret vers des niveaux exécutifs ou opérationnels mais il se peut fort bien que l'importance de l'aspect public et/ou politique du décret motive un CA de s'y impliquer. L'aspect de délégation et le nombre de validations ou niveaux de validation sera discuté dans la section des défis prévisibles.

Défis prévisibles lors de l'articulation d'une politique IDÉA

Voici une liste de défis qui peuvent faire partie du processus en général :

- Autorité décisionnelle – délégation
- Bâtir le consensus ou le gagner
- Échéancier/jalons de validation
- Niveau d'inclusion/exclusion dans le processus
- Problèmes de communications/manque de compréhension entre les interlocuteurs
- Revendications individuelles vs volontés collectives
- Superficialité
- Types de leadership

Afin de pallier aux défis, voici quelques conseils.

Le premier défi consiste à la délégation de la tâche de préparation de la politique. Il est impératif que la délégation vienne de l'entité/autorité compétente à l'intérieur de l'organisme. Si la politique s'applique à l'organisme au complet, il est naturel que le mandat soit octroyé par le conseil d'administration (dans le cas d'OBNL).

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

En choisissant une personne responsable, la choisirez-vous pour :

- Sa *connaissance sur le sujet* IDÉA?
- Ses compétences de gestion *pour superviser l'effort* et le rendre à terme?
- Ses compétences de leadership/diplomatie *pour réconcilier les différentes positions* (individuelles et/ou collectives) autour du sujet?
- Ses compétences en termes de la *tâche à exécuter*?

Expliquez clairement les raisons pour lesquelles vous avez choisi la ou les personne(s) responsable(s) et surtout, respectez le mandat qui leur est accordé.

Fixer les jalons/échelanciers/étapes de production et les « portes » de validation; i.e. à quels moments dans le travail et par qui les personnes responsables du projet d'articulation de la politique doivent-elles faire valider les progrès.

Une autre décision qui s'appuie fortement sur la communication des attentes : si vous travaillez en consultation/comité, soyez clairs à savoir si les personnes consultées le font à titre informatif (articulent des pistes de pensée, des recommandations ou des suggestions), aiguilleur (direction vectorielle) ou décideur (pouvoir de véto, acceptation/refus). Il est trop facile de frustrer les gens qui contribuent si leur participation est considérée à un niveau d'influence inférieur que leurs attentes.

Il y a une corrélation directe entre la mobilité/flexibilité d'un exercice et sa réalisation par rapport au nombre de personnes qui font partie des décisions de rédaction. Plus le nombre d'intervenants est grand, plus le consensus requiert de temps. À l'inverse, un plus grand nombre d'intervenants consultés génère habituellement un propos plus riche et potentiellement mieux articulé. Faites attention de ne pas laisser vos discussions s'enliser dans les revendications plus personnelles ou individuelles.

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

Contracter « à l'externe » comporte son lot de difficulté. Si vous engagez un consultant externe, il y a toujours une courbe d'apprentissage par rapport aux points de départ (M/O+V, code de conduite, etc.) mais vous gagnez sûrement un regard plus objectif.

Effectuer le travail « à l'interne » peut vous enliser dans un manque d'objectivité.

Malgré la question des ressources disponibles retournez aux questions dans la première section (Politique IDÉA - contexte d'élaboration) afin de choisir la meilleure option. E.g. si l'organisme vient de traverser un scandale qui a mis la crédibilité de l'organisme en jeu, il serait préférable d'engager quelqu'un de l'externe. À l'opposé, l'organisme stable qui est motivé simplement par le développement durable pourrait s'accorder plusieurs mois de réflexion et un travail géré à l'interne.

Il est important de laisser les personnes déléguées faire leur bout de chemin et de soumettre l'approbation du document entier ou des sections complètes plutôt que de constamment s'immiscer dans des parties de travaux en cours. Par exemple, tenter de faire approuver une seule des définitions (e.g. inclusion) amène inévitablement des débats sur les autres définitions (e.g. la diversité ou l'équité) plutôt que celle à l'étude. Considérer le document en entier permettra de mieux comprendre l'apport de chaque section individuelle en contraste avec les autres. Toutefois, un processus incrémental avec une approbation provisoire section par section peut éviter un dérapage si le déroulement (articuler les définitions avant les déclarations et objectifs) suggéré est suivi.

Délégation, styles et types de leadership

Deux proverbes à considérer :

- « Peu importe combien de personnes tiennent un marteau, elles doivent attendre leur tour pour cogner sur un même clou. »
- « Une personne qui décide mène à la tyrannie, deux à la chicane, trois à l'entente. »

Tel que mentionné plus haut, il est important de laisser les personnes déléguées faire leur bout de chemin avant de procéder à des validations. Il se peut qu'une seule personne soit responsable de créer la politique mais il est improbable qu'une seule personne soit responsable de la valider. Les personnes qui participent peuvent avoir différents types et styles de leadership. Les caractéristiques de chaque

individu peuvent aider à l'idéation, l'élaboration, la présentation, l'approbation et la communication de la politique.

Pistes de réflexion...les différents types de leader vont apporter différentes forces, un mélange des trois est idéal mais il faut toujours un point de départ. Constituer une équipe qui est dirigée par une personne **visionnaire** est gagnant mais si cette personne n'a pas un sens du détail et de l'exécution, le produit sera flou ou inopérable. Quelqu'un qui a une renommée pour son savoir-faire de **porte-parole** pourra « vendre » le décret mais il faudra quelqu'un d'habile pour l'articuler. La personne qui est **orientée vers la tâche** serait la mieux placée pour la rédaction mais manquera-t-elle de sensibilité?

En termes du style de leadership, il faut soit l'aligner avec la gouvernance ou reconnaître la tension créative volontairement créée.



En résumé

1. Afin de vous lancer dans ce travail, établissez le mandat pour les leaders de l'effort et identifiez les comités ou personnes qui soutiendront l'initiative.
2. Une fois les mandats et échéanciers déterminés, commencez avec une révision des éléments fondamentaux de l'organisme et une bonne dose d'auto-évaluation.
3. Élaborez les 4 parties de la politique dans l'ordre, en suivant les lignes guides, processus et suggestions.
4. Faites valider aux jalons nécessaires jusqu'à l'adoption de la politique.



Autres outils

Le CRHSC offre aussi d'autres ressources pour vous aider à atteindre vos objectifs d'IDÉA, entre autres la [trousse à outils pour gestionnaires RH](#) et les [ateliers sur les milieux de travail respectueux dans les arts](#). Il est plus facile d'aborder le sujet d'IDÉA en passant en premier par le respect de base.

Pour un travail plus approfondi en termes de réflexion et préparation, le [Centre for Global Inclusion](#) et leur outil [Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks](#) est un excellent cadre (gratuit) dans lequel œuvrer. Ce cadre théorique fournit une réflexion sur 4 groupes (fondements, interne, liaison et externe) avec 15 catégories et un total 275 marqueurs pour identifier auquel des 5 niveaux un organisme se trouve en termes d'équité, diversité et inclusion. Il devient plus facile d'établir où se situe l'organisme sur l'échelle à cinq niveaux.

TROUSSE À OUTILS POUR LA GESTION DES RH © 2023, CRHSC

LES CINQ NIVEAUX²

Pour chaque catégorie, les étalons/points de référence sont divisés en cinq niveaux qui indiquent les progrès accomplis vers les meilleures pratiques de cette catégorie :

NIVEAU 5 : MEILLEURE PRATIQUE

L'organisme fait preuve des meilleures pratiques globales actuelles en matière de DEI ; exemplaire.

NIVEAU 4 : AVANT-GARDISTE

Mise en œuvre systématique de la DEI et démonstration des résultats améliorés au-delà de ce qui est requis ou attendu.

NIVEAU 3 : PROACTIF

Démonstration d'une conscience claire de la valeur de la DEI ; commencement de la mise en œuvre la DEI de manière systématique. C'est ce qui est requis et attendu de toutes les organisations.

NIVEAU 2 : RÉACTIF

Un état d'esprit de conformité ; des mesures sont prises principalement pour se conformer aux lois applicables et aux pressions sociales. Faisant le strict minimum.

NIVEAU 1 : INACTIF

Aucun travail de DEI n'a commencé ; la diversité, l'équité et l'inclusion ne font pas partie des objectifs de l'organisation.

Contactez le CRHSC afin de recevoir un atelier sur les Milieux de travail respectueux dans les arts afin de recevoir les informations pertinentes reliées aux cadres légaux de votre province ou territoire.

Bonne réflexion, bonne rédaction et bon succès!

² De *Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World* © 2021 Yvonne (Nene) Kegomoditswe Molefi, Julie O'Mara, and Alan Richter. Utilisé avec permission. Tous droits réservés.