



MANUFACTURIERS
& EXPORTATEURS
DU QUÉBEC

Guide pour bâtir un comité
aviseur quant à l'équité, la
diversité et l'inclusion (ÉD&I)

Juillet 2022



Diversité

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction, contexte et objectif
2. Comité aviseur interne VS externe
3. Comment décider si vous devriez implanter un comité interne vs externe
4. Comité aviseur interne: étapes et incontournables
5. Comité aviseur externe: étapes et incontournables
6. Comité aviseur mixte : le meilleur des deux mondes
7. Compétences représentées et groupes de parties prenantes
8. Cadre du comité directeur

1. Introduction, contexte et objectif

L'importance d'un comité avisé en matière d'ÉD&I

L'ÉD&I en entreprise apporte de nombreux bénéfices organisationnels. L'ÉD&I célèbre les employés dans toutes leurs facettes et les incite à partager des perspectives uniques tout en respectant leurs besoins individuels pour qu'ils puissent réaliser leur plein potentiel sans obstacle. Les équipes de travail diversifiées sont davantage innovantes et performantes, entre autres, en raison de leurs diverses perspectives face au monde. L'équité, la diversité et l'inclusion dans un environnement de travail sont en corrélation directe avec un meilleur engagement, une motivation accrue et une meilleure rétention des employés.

Ainsi, un comité avisé en matière d'ÉD&I a pour objectif principal de faire promotion de programmes, processus et outils pour l'atteinte des objectifs d'équité, diversité et inclusion. Les membres du Comité doivent tenir compte des recherches et tendances actuelles en matière d'ÉD&I, des pratiques exemplaires et des divers facteurs contextuels et environnementaux qui peuvent porter influence sur le fonctionnement des programmes et initiatives.

Comment un comité avisé peut-il croître l'engagement

Un comité avisé a comme but d'augmenter la visibilité organisationnelle quant à l'ÉD&I et assurer que la stratégie ÉD&I prend vie selon des avis, recommandations et activités spécifiques. La stratégie est donc le pilier au cœur du comité.

Le comité se rapporte habituellement au conseil d'administration de l'entreprise (le cas échéant). Elle est constituée de parties prenantes ayant de nombreuses années d'expérience professionnelle diversifiée.



2. Comité aviseur interne VS externe

Lorsqu'il vient le temps de mettre sur pieds un comité aviseur, il faut tout d'abord se poser la question à savoir si celle-ci sera externe ou interne. Voici quelques informations concernant une part et l'autre.

Comité Aviseur Interne

Définition:

Un comité aviseur (*comité consultatif*) interne est composé de membres de l'organisation. Ceux-ci peuvent être à n'importe quel niveau hiérarchique, avoir une ancienneté au sein de l'entreprise qui varie, et occuper n'importe quel rôle, nonobstant de la fonction.

La rémunération de cet employé ne change pas en fonction des tâches du comité aviseur, mais donne une visibilité et croissance personnelle et professionnelle à l'individu.

Avantages:

- Les constituants du comité ont une connaissance approfondie de l'organisation
- Basé sur du volontariat, il s'agit d'individus mobilisés, engagés et passionnés par la cause
- Les employés vivront en temps réel le fruit des initiatives implantées
- Il ne s'agit pas d'une dépense additionnelle pour l'entreprise

Faiblesses:

- Il peut y avoir un manque de connaissances, aptitudes ou compétences au sein du comité
- Avoir uniquement des ressources internes peut causer une vision étriquée
- Si votre entreprise possède un Conseil d'administration (CA), il peut y avoir discordance entre la vision/stratégie de celle-ci et le comité aviseur

Comité Aviseur Externe

Définition:

Un comité aviseur (*comité consultatif*) externe est composé de membres ayant des aptitudes, compétences et expériences diversifiées. Ceux-ci ne sont pas employés par l'organisation (dont indépendants) et représentent une voix tierce.

Souvent, ces individus sont élus pour une période fixe et ils interagissent avec le conseil d'administration (le cas échéant). Des études de cas démontrent que certains membres de comités aviseurs sont rémunérés (ils reçoivent un honoraire), alors que d'autres le font sur une base volontaire.

Avantages:

- Les constituants ont une vision élargie, ayant des expériences diversifiées et des expertises qui peuvent se compléter
- Ils regardent objectivement si la stratégie ED&I concorde avec la stratégie organisationnelle
- Ils n'ont pas de parti pris étant donné qu'ils sont des ressources externes
- Il peut y avoir une meilleure fluidité entre le comité aviseur et le CA

Faiblesses:

- Il est plus difficile de recruter ces membres, surtout si c'est sur une base volontaire (donc aucune rémunération)
- Il peut y avoir un manque de confiance de la part des employés
- Les membres du comité peuvent se sentir démoralisés d'investir du temps au sein du comité de façon bénévole

3. Comment décider si vous devriez implanter un comité interne vs externe

Questions à se poser	Raisonnement	Type de comité recommandé
Quelle est la taille de mon entreprise	<p><i>Il n’y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Peu importe la taille de l’organisation, un comité avisé est toujours bienvenue, qu’elle soit interne ou externe.</i></p> <p>Si votre entreprise est de petite taille (moins de 100 employés) avoir un comité avisé externe pourrait s’avérer prématuré</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si votre entreprise est petite (0-99 employés): comité interne • Si votre entreprise est moyenne (100-499 employés): il peut être important de considérer une ou l’autre, dépendamment des réponses aux questions subséquentes • Si votre entreprise est de grande taille (500 + employés): comité externe
Où se situe mon organisation en termes de maturité	<p>Si votre organisation est de maturité faible, il serait préférable de valoriser des ressources externes ayant une vision diversifiée et des aptitudes variées. Si votre entreprise est stable ou possède une forte maturité (programme ÉD&I établie, politiques qui supportent la stratégie, alignement exécutif, etc.) vous pourrez pencher d’un côté comme de l’autre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si la réponse est immature (faible taux): Comité Externe • Si la réponse est moyenne ou forte: Comité Interne ou externe
Mon entreprise est-elle publique ou privée?	<p>Si votre entreprise est publique (elle est cotée en bourse), il est favorable de considérer un comité avisé externe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si la réponse est oui: Comité Externe • Si la réponse est non: Comité Interne
Mon entreprise possède-elle un Conseil d’Administration (CA)?	<p>Si un CA est en place, vous pourriez tirer profit de leurs réseaux pour recruter un comité avisé externe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si la réponse est oui: Comité Externe • Si la réponse est non: Comité Interne
Ai-je un budget de rémunération pour les honoraires des membres du comité avisé	<p>Si vous avez un budget afin de payer des honoraires – vous pouvez favoriser un comité externe.</p> <p><i>Bémol: si vous rémunérez le Conseil d’administration, vous devriez également payer le comité avisé. Si vous n’avez pas la capacité financière, vous devriez considérer un comité interne.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si la réponse est oui: Comité Externe • Si la réponse est non: Comité Interne

4. Comité aviseur interne : étapes et incontournables

Un comité aviseur interne est constitué des membres de l'organisation. Voici des étapes clés à prendre en compte afin de mettre un comité sur pieds:

Étape 1 – Identifier les ressources principales pour constituer le comité aviseur

- Pour ce faire, l'organisation doit émettre des communications à tous les employés afin de susciter leur intérêt. Le but de ce comité est d'avoir une représentation équitable de tous les groupes constituant l'entreprise, et d'avoir une participation active de ressources à tous les niveaux (employés de production, administratifs, gestionnaires et membres de la direction)
- La participation au comité devrait suivre un processus préétabli selon des critères objectifs. La taille du comité ne devrait jamais excéder 8 individus, mais il devrait être composé d'au moins 3 ressources (à noter qu'en moyenne, un comité a 5 membres)

Étape 2 – Évaluer le contexte de l'entreprise pour établir le comité

- Une ressource de la direction ou du département RH devrait évaluer le contexte organisationnel (exemples: ratio hommes/femmes, initiatives en place d'ÉD&I, constitution des membres de la direction ou du comité exécutif)
- Basé sur les données recensées et en lien avec la stratégie organisationnelle, le comité devra établir son mandat, sa mission, sa vision et ses valeurs
- Le comité devra aussi réfléchir à la fréquence de leurs rencontres, items récurrents à l'agenda (VS trimestriels, semestriels et Adhoc)

Étape 3 – Élaborer les une ligne du temps et un calendrier d'activités

- L'objectif d'un comité aviseur est de munir l'entreprise de suggestions, de recommandations et d'initiatives pour améliorer l'ÉD&I au sein de l'organisation. Pour ce faire, le comité devra se fixer des objectifs atteignables selon une ligne du temps courte, moyenne ou longue.
- Le comité devra faire établir des partenariats avec des fonctions, départements, etc. afin d'obtenir le support nécessaire pour l'implantation de ces activités.



5. Comité aviseur externe : étapes et incontournables

Un comité aviseur externe est constitué des membres qui ne sont pas des employés actifs de l'organisation. Ceux-ci proviennent habituellement d'expériences professionnelles variées et possèdent un éventail d'aptitudes, connaissances et d'expertises afin de soutenir l'organisation dans le déploiement de sa stratégie. Voici des étapes clés à prendre en compte afin de mettre un comité sur pieds:

Étape 1 – Évaluer le positionnement de son organisation

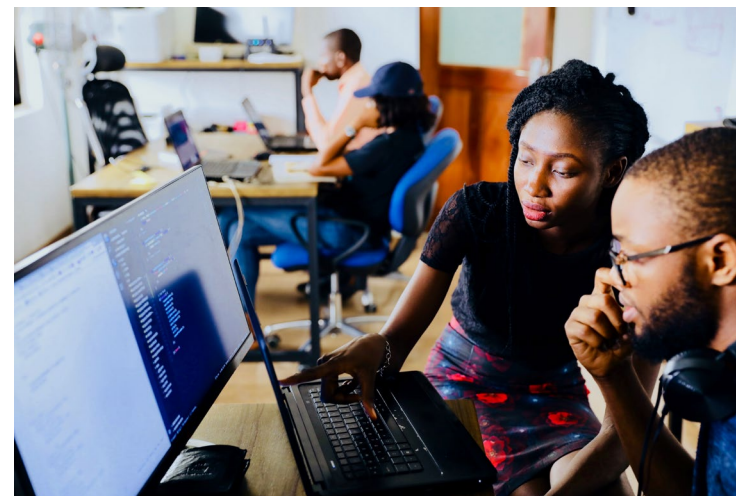
- L'organisation doit compiler des données probantes quant à l'ÉD&I. Ensuite, l'entreprise devra se positionner sur une échelle de maturité quant à l'ÉD&I. Cette étape est cruciale afin de déterminer quel sera le mandat vision, mission et valeurs du comité.
- L'organisation devra également évaluer sa marque employeur et voir les méthodologies à employer afin de recruter des membres externes pour faire partie du comité. Il est important de noter que d'avoir un comité aviseur non rémunéré pourrait causer une difficulté additionnelle dans le recrutement de personnel qualifié.

Étape 2 – Établir la raison d'être du comité aviseur

- Basée sur les données recensées et en lien avec la stratégie organisationnelle, la raison d'existence du comité devra être établie. Si l'organisation possède un Conseil d'Administration (CA), un exercice d'alignement est impératif. Pour ce faire:
 - Le comité aviseur doit contribuer au fonctionnement efficace de l'organisation, et donc du transfert d'information vers le CA.
 - Ils doivent également présenter de façon cyclique les progrès quant à la stratégie et l'agenda

Étape 3 – Établir le comité

- L'organisation devra dresser un portrait du rôle, responsabilités et limitations des membres du comité aviseur. Ces individus viennent supporter la stratégie ou le CA et n'ont aucune responsabilité légale.
- L'organisation devra établir les cadres, paramètres et processus de recrutement pour les membres du comité aviseur
- Une fois le comité aviseur assemblé, ceux-ci devront déterminer la fréquence de leurs rencontres, items récurrents à l'agenda (VS trimestriels, semestriels et Adhoc)
- Les membres auront comme tâche d'élire le président du comité aviseur (aussi référé comme étant le président consultatif)



6. Comité aviseur mixte : le meilleur des deux mondes

Un comité aviseur mixte est constitué des membres qui sont employés au sein de l'organisation ainsi que des ressources externes à l'entreprise. Les membres externes proviennent habituellement d'expériences professionnelles variées et possèdent un éventail d'aptitudes, connaissances et d'expertises afin de soutenir l'organisation dans le déploiement de sa stratégie, tandis que les membres internes sont passionnés par la cause, connaissent très bien la culture entrepreneuriale et sont des bons agents du changement. Il est important de souligner que la méthodologie ne change pas (p. ex., établir la raison d'être, établir le comité, l'agenda, le président, etc.).

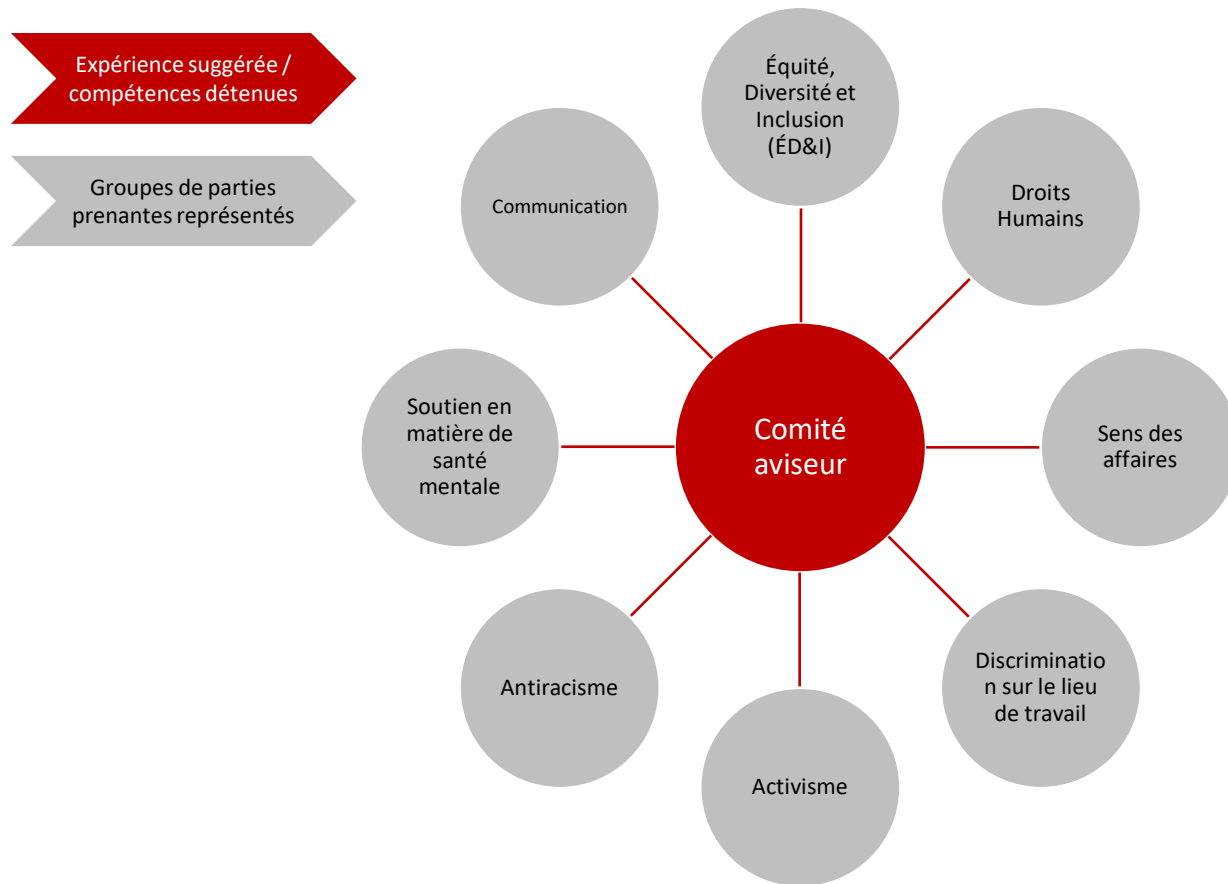
Voici des éléments à prendre en compte afin de mettre un comité mixte sur pieds:

- Il est important de souligner qu'un comité mixte comporte la plupart du temps un ratio plus élevé de membres internes qu'externes. Ceci s'explique notamment par la difficulté de recrutement, le budget (le cas échéant) et la mobilisation des ressources externes.
- Lors de la mise en place du comité, la transparence est clé. Il faut absolument souligner si les membres externes sont bénévoles ou non, détailler et présenter les rôles, responsabilités et limitations de chaque personne.
- Il est recommandé que le président du comité soit une ressource neutre, et donc une personne externe.
- Les rencontres devraient toujours être officielles et comporter **tous** les membres. Il est important que ce ne soit pas des rassemblements avec juste des membres internes ou des conversations officieuses afin de discuter des points d'agenda.



7. Compétences représentées et groupes de parties prenantes

Les recommandations du comité sont basées sur la représentation de sept catégories d'expérience et de quatre groupes de parties prenantes uniques. Le comité lui-même devrait voir une représentation de toutes les catégories d'expérience et de tous les groupes de parties prenantes.



8. Cadre du comité directeur

Le cadre dans lequel s'inscrivent les recommandations sur le comité avisier est basé sur les meilleures pratiques du secteur et les résultats stratégiques de l'ÉD&I. Les meilleures pratiques décrites ci-dessous alimentent les rôles et les responsabilités générales du comité avisier, et influencent directement les recommandations sur sa composition.

Meilleures pratiques de l'industrie

- L'entreprise devrait "se sentir" comme ses parties prenantes externes
 - La composition du comité avisier de l'entreprise devrait non seulement représenter l'organisation, mais aussi la communauté sur laquelle elle s'appuie.
- Mettez l'accent sur l'objectif et les résultats
 - Si l'objectif suscite l'intérêt des parties prenantes, les résultats sont le moteur du soutien à long terme.
- Donner la priorité à la communication
 - Une compréhension approfondie des valeurs et de la composition de la communauté est également nécessaire pour cet élément.
- Représentation au sein du comité avisier
 - Tous les niveaux de l'organisation doivent être représentés. L'inclusion descendante des groupes et des niveaux organisationnels devrait être une priorité. L'ÉD&I affecte les organisations de façon unilatérale.
- Soutien de la communauté
 - Les communautés internes et externes devraient être sollicitées pour soutenir les efforts d'ÉD&I.

Rôles et responsabilités

- Développer la compréhension du paysage actuel de l'ÉD&I au sein de l'entreprise.
- Tenir l'organisation au courant de l'évolution de la compréhension culturelle des meilleures pratiques en matière d'ÉD&I.
- Travailler avec les parties prenantes pour créer une feuille de route pour l'ÉD&I.
- Traiter les problèmes ou les plaintes liés à l'ÉD&I
- Exécuter les actions ÉD&I comme résultat de la collaboration stratégique avec les parties prenantes.
- Communiquer les actions d'ÉD&I et leur intention aux parties prenantes externes et internes.
- S'assurer que l'équipe de direction et l'équipe de projet (le cas échéant) suggèrent et exécutent un modèle de gouvernance ÉD&I robuste pour permettre la durabilité de l'inclusivité et augmenter la responsabilité.