



Démystification de l'élaboration des politiques organisationnelles

Présentation dans le cadre de la conférence EDI du 16
juin 2022

Par Grégoire Gagnon, *D. Mus., MAP & MBA*

Directeur général

Conseil des ressources humaines du secteur culturel

ggagnon@culturalhrc.ca

www.crhsculturel.ca/fr



Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

Cultural
Human Resources
Council

- ▶ Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) est un organisme national à but non-lucratif avec statut d'œuvre caritative. Le CRHSC a pour mission de renforcer la main-d'œuvre de la culture au Canada en démontrant du leadership, en trouvant des solutions innovatrices aux problèmes de ressources humaines et en améliorant l'environnement du secteur culturel en matière de ressources humaines.
- ▶ Le CRHSC réunit les établissements (entreprises privées et organismes à but non-lucratif) et les individus (tous les travailleurs culturels) de toutes les industries et disciplines culturelles comprenant les arts de la scène, la création littéraire et l'édition, les arts visuels et les métiers d'art, le cinéma et la radiotélé-diffusion, les médias numériques, la musique et l'enregistrement sonore et le patrimoine. Le CRHSC traite également de sujets interreliés dont la gestion culturelle, la gestion de carrière et le marketing à l'exportation : le tout, dans les deux langues officielles.



Grégoire Gagnon
D. Mus., MAP & MBA



Cultural
Human Resources
Council

Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel



OTTAWA GUITAR SOCIETY
SOCIÉTÉ DE GUITARE D'OTTAWA

GuitareOutaouais | 

La carrière de M. Gagnon se manifeste en trois volets : interprétation, pédagogie et gestion. Avec 20 ans de production artistique et 15 ans d'enseignement et d'expérience en gestion, ce professionnel aguerri a transigé avec toutes les subtilités du secteur culturel. Des planches de la scène à la salle de classe aux salles de réunions exécutives, il s'applique à faire avancer la cause de la culture en appliquant des approches concrètes avec les connaissances d'un apprenant à vie. Présentement, il sert le Conseil des ressources humaines du secteur culturel à titre de Directeur général ainsi que d'assurer les rôles de Président et Trésorier pour la Société de guitare d'Ottawa et Guitare Outaouais respectivement. Dans tous ses rôles, il aspire à la valorisation et au rayonnement des organismes et des individus à sa charge.

Avec un profil académique représentatif d'une passion pour les arts et la rigueur managériale (Doctorat en musique, Maîtrise en administration publique et Maîtrise en administration des affaires) combiné avec une grande expérience au sein d'organismes à but lucratif, non lucratif, publics et privés, il a contribué à plusieurs succès et à l'amélioration du rendement par un meilleur profil public, l'engagement communautaire, les levées de fonds efficaces et la planification stratégique. Le tout rendu possible grâce à une capacité de gérer les dossiers internes (les ressources humaines, la gestion budgétaire/financière, la gestion de projets, la résolution de conflits/problèmes) et les dossiers externes (le recrutement, le service à la clientèle, la gestion des partenariats et la philanthropie) aux niveaux professionnels et amateurs pour individus et organismes.

Inclusion, Diversité, Équité et Accessibilité; démystification de la rédaction de politiques organisationnelles

Plusieurs veulent améliorer l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité (IDÉA) dans leur organisme culturel. 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.

L'objectif de la présentation

Que les participants quittent l'atelier avec la confiance d'être en mesure de rédiger et/ou encadrer la rédaction des politiques organisationnelles sur le sujet de l'appartenance/IDÉA. Voire même de trouver l'exercice de rédaction engageant et stimulant.

Au final, il faut passer par la curiosité, la peur et le doute avant de nous rendre au bon-vouloir et l'action avec courage et confiance.

Contexte d'élaboration

CURIOSITÉ

Quelques questions à se poser avant de commencer quelconque exercice :

Les « pourquoi »...

- ▶ Instigation
- ▶ Motivation
- ▶ Situation

Le « quoi »...

- ▶ Que veut vraiment dire chacun des éléments de l'IDÉA?

PEUR et DOUTES

Niveaux de confort/inconfort

- Adversité
- Discours/dialogue courageux

Objectivité

- Biais
- Ouverture d'esprit

Capacité(s)

- Hâbiletés/compétences
- Rôles
- Leadership

BON-VOULOIR

Courage et confiance!

Ouverture à

- Se remettre en question
- Changer son propre référentiel
- Faire face à ses biais

Mettre les efforts

- Déploiement de ressources
- Maintenir le cap

Incontournables pour l'élaboration

Éléments essentiels

- ▶ Leadership
 - ▶ Empathie
 - ▶ Tolérance devant la divergence
 - ▶ Ouverture d'esprit
- ▶ Points de références communs
- ▶ Moyens de communications

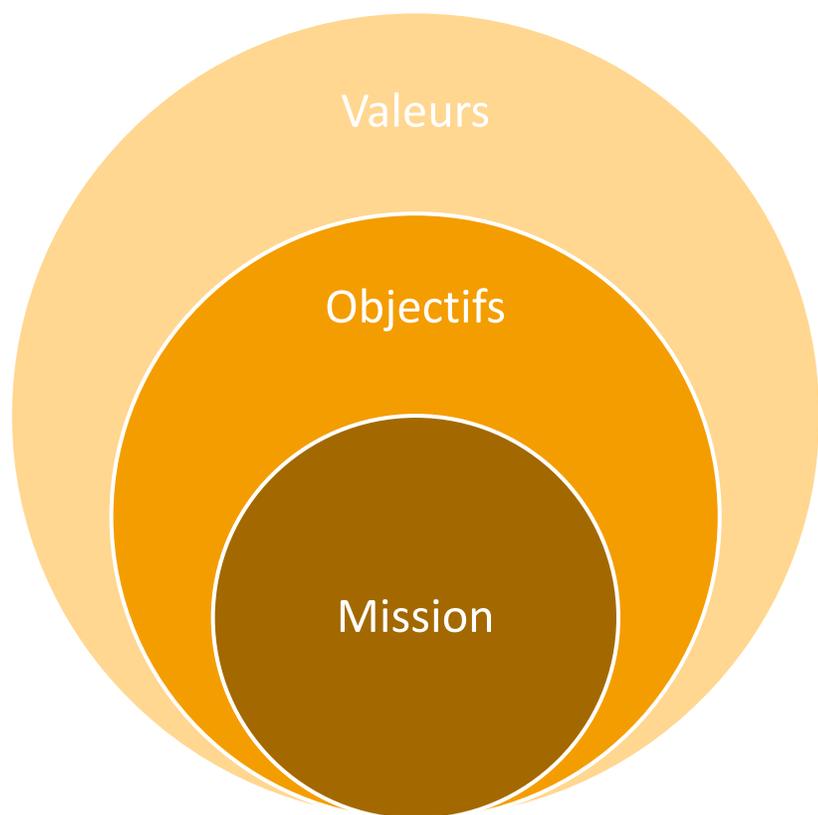
Dans plusieurs cas, l'IDÉA/l'Appartenance n'est pas un point de départ, c'est un aboutissement.

Éléments essentiels

- ▶ Quelle est la **mission** de l'organisme?
- ▶ Quels sont les **objectifs** de l'organisme?
- ▶ Quels sont les **valeurs** de l'organisme?

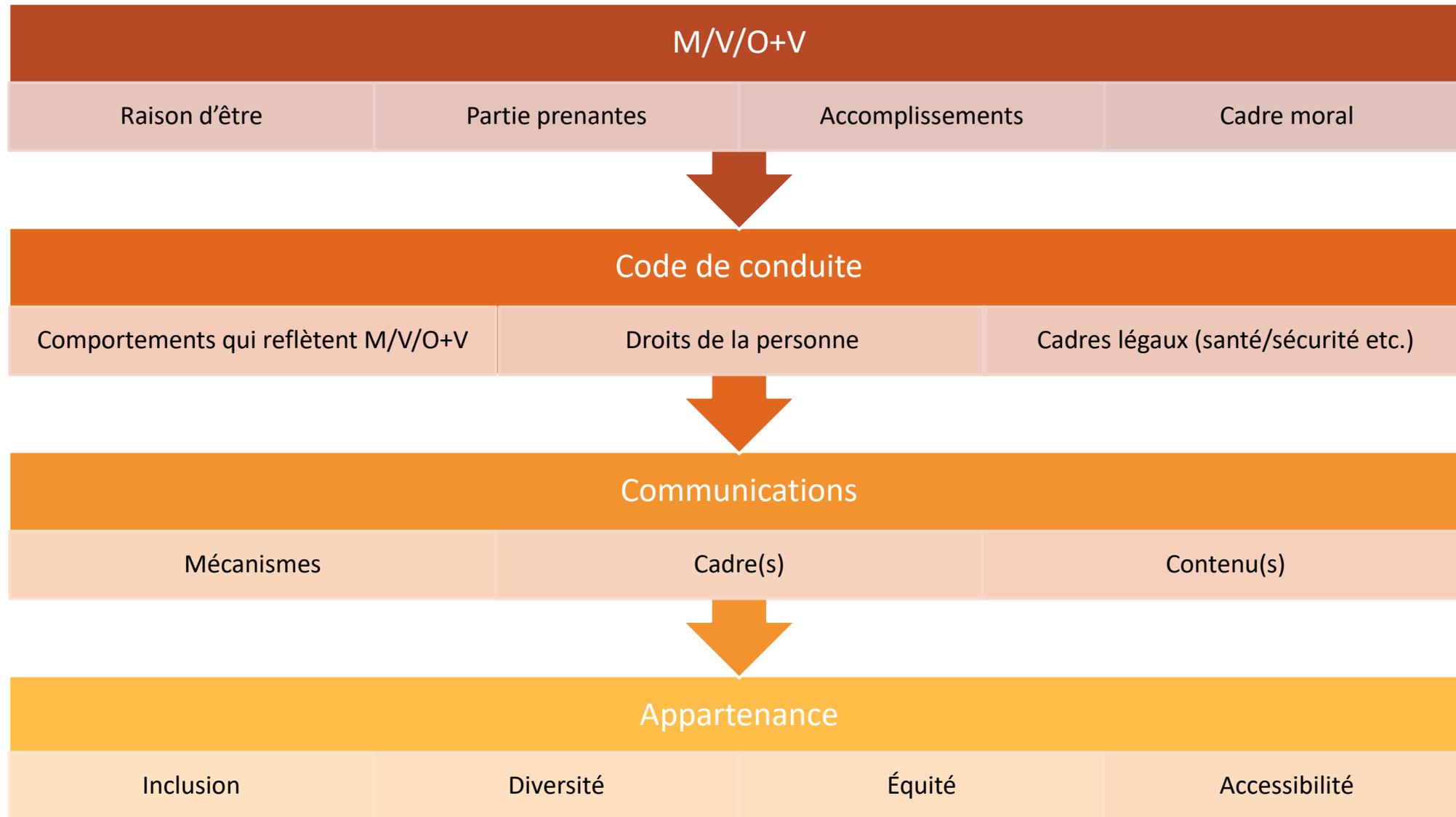
Mission : raison-d'être (incluant qui est servi)

Objectifs : éléments d'accomplissements rattachés à la mission



Valeurs : principes moraux sur lesquels l'organisme se base pour réaliser ses objectifs en lien avec sa mission

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



Fondamental

Organisationnel

Élaboration d'une politique IDÉA

Contenu / Table des matières



Cadre



Définitions



Déclarations



Objectifs/Horizons/Volontés

Contenu

Cadre

- Résumé/mandat du décret
- Rappel de M/O+V

Définitions

- Articulées pour chacun des éléments IDÉA

Déclarations

- Comment se traduit la définition en **prises de positions** de l'organisme

Objectifs/Horizons/Volontés

- 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

Contenu – lignes guides

Cadre

- Sommaire du contexte et des intentions

Définitions

- Objectives et claires - intemporelles

Déclarations

- Doivent soutenir les définitions à l'intérieur du contexte (subjectives)

Objectifs/Horizons/Volontés

- Le présent ?
- Orientation vers le futur
- Imputabilité/responsabilité
- Transparence
- Défis
- ***Évitez toutes formes de promesses ou création d'attentes/exigences/objectifs impossibles à réaliser***

Élaboration des **définitions** – processus

Approche subjective (possible point de départ)

- Quel est votre compréhension de l'élément appartenant ?
 - E.g. “selon moi, l'inclusion veut dire...”
- Utilité : peut vous amener à voir vos propres biais
- Défi : peut vous endiguer

Approche objective

- Consulter différentes sources et documenter les références
- Dégager les éléments qui résonnent pour l'organisme
- Articuler une définition objective facile à comprendre
 - **Attention aux déclarations et cibles!**

Au besoin, répéter ou recommencer

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				

Élaboration des déclarations – processus

En s'appuyant sur les définitions, articulez une prise de position sur les éléments d'appartenance.

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

« À XYZ, nous reconnaissons notre riche tradition de collaboration des personnes ici de (...communautés) et nous continuerons nos collaboration... »

Élaboration des objectifs/horizons /volontés – processus

- ▶ *Statu quo* ou amélioration?
 - ▶ Doit-on fixer des cibles?
 - ▶ Échéancier(s)
 - ▶ Attribution de responsabilité(s)
-
- ▶ Faire attention aux choix de mots utilisés dans les volontés/objectifs, ceux-ci prêtent différents caractères et créent différentes attentes.
 - « L'organisme s'engage... »
 - « L'organisme vise... »
 - « L'organisme souhaite... »

Rédaction de politiques – considérations générales

Quel type d'organisme?

- Entreprise privée
- OBNL
- Œuvre caritative

• Quel niveau d'influence?

- Fondamental
 - Révision des lettres patentes
- Corporatif/Organisationnel
 - Intégration de pratiques pour tout l'organisme
 - Recrutement (CA, DG...)
- Opérationnel/Fonctionnel
 - Recrutement
 - Collaborations/fournisseurs

Quel type de décret?

- Politique
- Règlement
- Protocole
- Code
- Programme
- Procédure
- Directive

Quelle est la portée en temps visée du décret?

Modèles de gouvernance

Modèles de gouvernance	Sommaire
Groupe-conseil	<p>Le CA existe pour appuyer la direction générale.</p> <p>Typique en phase création et/ou développement de l'organisme, souvent lorsque le fondateur est (encore) impliqué.</p>
Philanthrope	<p>Les membres du CA sont des philanthropes ou personnes d'influence. Soit qu'eux-mêmes contribuent ou ils ont accès à des cercles-contacts qui sont en mesure de contribuer.</p>
Coopératif	<p>Les membres du CA ont tous le même poids décisionnel et partagent la responsabilité avec le personnel.</p> <p>Ce modèle est basé sur le consensus et le compromis.</p>
Équipe managériale	<p>Deux manifestations dont les membres sont responsables de fonctions spécifiques.</p> <p>1-Particulièrement présent dans les organismes qui n'ont pas de personnel.</p> <p>2-Existe pour appuyer le personnel selon les différentes fonctions/opérations.</p>
Régisseur (Carver)	<p>Le CA existe pour donner une direction politique à l'organisme et ne s'immisce pas dans la gestion des opérations « hands-off ».</p> <p>La responsabilité légale de l'organisme incombe au CA, toutes les autres responsabilités sont déléguées au personnel.</p>

Défis prévisibles

Défis

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

Délégation

- ▶ En choisissant une personne responsable, la choisissons-nous pour...
 - Ses compétences en termes de la tâche à exécuter?
 - 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?
 - Sa connaissance sur le sujet de l'IDÉA?

- ▶ Travail « interne » ou « externe »?

- ▶ Qui entérinera la politique?

Échéancier Jalons Validation

- ▶ De grâce, soyez clairs *pourquoi* vous avez choisi une ou des personnes et respectez le mandat qui leur est accordé.
- ▶ À quels moments dans le travail, le/la/les responsable(s) du projet d'articulation de la politique doivent-ils faire valider les progrès.
- ▶ Travail de consultation/comités
 - ▶ Nombres
 - ▶ Fréquence des rencontres
 - ▶ Type
 - ▶ Informatif
 - ▶ Aiguilleur
 - ▶ Décideur
- ▶ Validation de la somme ou des parties?

Styles et types de leadership

Orateur	Penseur	Faiseur
Image	Vision	Tâche
Porte-parole Visage public	Initiateur Pionnier Précurseur	Directeur Administrateur

Les styles de leadership selon Hersey et Blanchard

1. Style 1 – Directif
2. Style 2 – Persuasif
3. Style 3 – Participatif
4. Style 4 - Déléгатif

Quelques outils

The background features a series of overlapping, semi-transparent geometric shapes in shades of orange and yellow, primarily concentrated on the right side of the frame. The shapes include triangles and polygons of varying sizes and orientations, creating a dynamic, layered effect. The overall color palette is warm and vibrant.

Trousse à outils



pour la gestion des
ressources humaines

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. Bientôt, le CRHSC publiera sa trousse *Appartenance*.

RESPECTFUL
WORKPLACES IN
THE ARTS

MILIEUX DE TRAVAIL
RESPECTUEUX DANS
LES ARTS

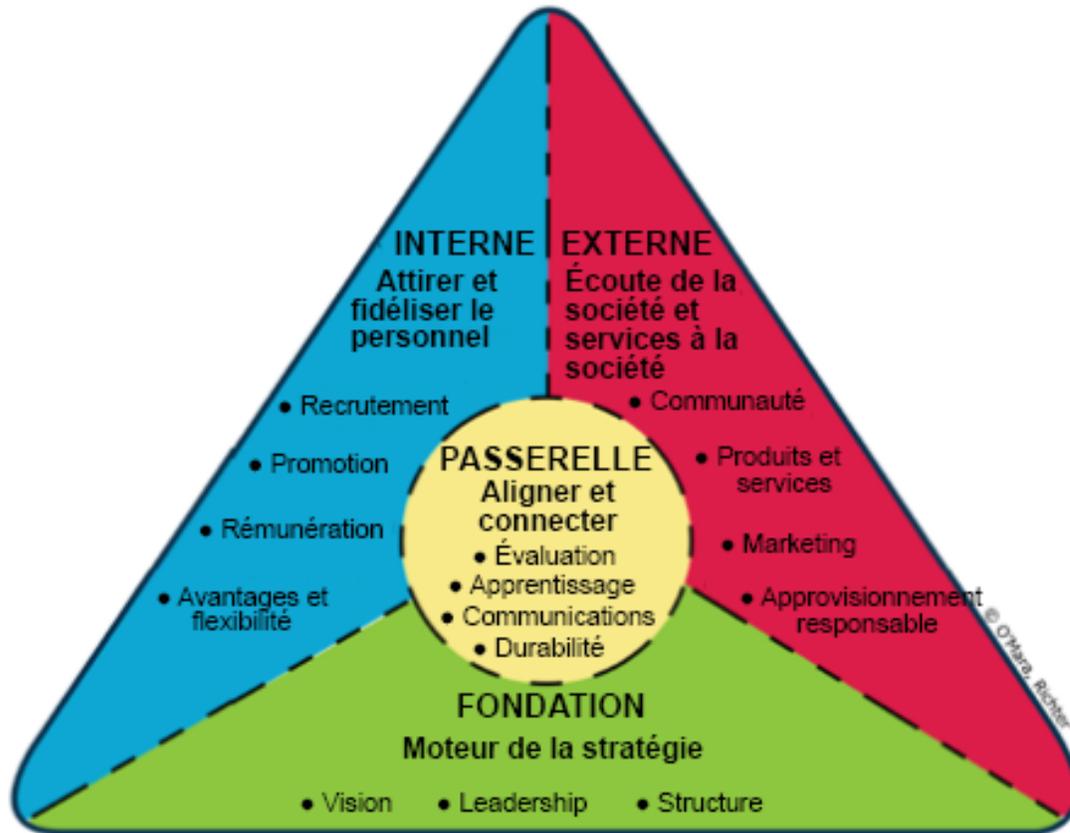


[The Centre for Global Inclusion](#)

[GDEIB en français \(téléchargement\)](#)

“From Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World
© 2021 Yvonne (Nene) Kegomoditswe Molefi, Julie O’Mara, and Alan Richter. Used with permission.
All Rights Reserved.”

Le modèle GDEIB



Références mondiales en matière de diversité,
d'équité et d'inclusion

En bref...

4 groupes

15 catégories

275 marqueurs

5 niveaux

GDEIB en français (téléchargement)



LES CINQ NIVEAUX

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

Fait preuve des meilleures pratiques globales actuelles en matière de DEI; exemplaire.

NIVEAU 4 : AVANT-GARDISTE

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

NIVEAU 3 : PROACTIF

Une conscience claire de la valeur de la DEI; commençant à mettre 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.

“From Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World
© 2021 Yvonne (Nene) Kegomoditswe Molefi, Julie O'Mara, and Alan Richter. Used with permission.
All Rights Reserved.”

Avis

Les prochaines diapos sont présentées à titre d'information seulement et ne constituent aucunement un avis ou conseil légal.

Quand l'IDÉA devient-elle exclusive ou discriminatoire...

- ▶ Qu'est-ce que la discrimination?
- ▶ Cadres légaux
 - ▶ Définitions de discrimination
 - ▶ Exceptions

Droits de la personne

Canada : [Loi canadienne sur les droits de la personne](#)

Alberta : [Loi sur les droits de la personne](#)

Colombie-Britannique : [Code des droits de la personne](#)

Île-Du-Prince-Édouard : [Loi sur les droits de la personne](#)

Manitoba : [Code des droits de la personne](#)

Nouveau-Brunswick : [Loi sur les droits de la personne](#)

Nouvelle-Écosse : [Loi sur les droits de la personne](#)

Nunavut : [Loi sur les droits de la personne](#)

Ontario : [Code des droits de la personne de l'Ontario](#)

Québec : [Charte des droits et libertés de la personne](#)

Saskatchewan : [Le Code des droits de la personne de la Saskatchewan](#)

Terre-Neuve-et-Labrador : [Loi sur les droits de la personne](#)

Territoires du Nord-Ouest : [Loi sur les droits de la personne](#)

Yukon : [Loi sur les droits de la personne](#)

Droits de la personne – Colombie-Britannique

Caractéristiques personnelles protégées par le Code des droits de la personne de la C.-B.

Âge	Identité de genre	Race
Ascendance	État matrimonial	Religion
Couleur	Incapacité physique	Sexe
Déclaration de culpabilité	Incapacité mentale	Orientation sexuelle
Situation de famille	Lieu d'origine	Source de revenus
Expression de genre	Convictions politiques	

Vous pouvez faire parvenir vos questions concernant le Code des droits de la personne de la C.-B. à la [BC Human Rights Clinic](#).

* [Exemption pour les organismes sans but lucratif](#)

Droits de la personne – Manitoba

Code des droits de la personne (Partie II)

- Le droit de ne pas subir de discrimination et de harcèlement dans tout aspect de leur relation d'emploi (y compris lors du processus de recrutement et l'annonce de postes).
 - ▶ L'ascendance, y compris la couleur et les races identifiables;
 - ▶ La nationalité ou l'origine nationale;
 - ▶ Le milieu ou l'origine ethnique;
 - ▶ La religion ou la croyance ou les croyances religieuses, les associations religieuses ou les activités religieuses;
 - ▶ L'âge
 - ▶ Le sexe, y compris les caractéristiques ou les situations fondées sur le sexe d'une personne telles que la grossesse, la possibilité de grossesse ou les circonstances se rapportant à la grossesse;
 - ▶ L'identité sexuelle;
 - ▶ L'orientation sexuelle;
 - ▶ L'état matrimonial ou le statut familial;
 - ▶ La source de revenu;
 - ▶ Les convictions politiques, associations politiques ou activités politiques;
 - ▶ Les incapacités physiques ou mentales ou les caractéristiques ou les situations connexes, y compris le besoin d'un animal d'assistance, une chaise roulante ou tout autre appareil, orthèse ou prothèse;
 - ▶ Les désavantages sociaux.

Discrimination – Manitoba

- ▶ Par dérogation à toute autre disposition du présent code, l'une ou l'autre des mesures suivantes **n'est pas discriminatoire ou ne constitue pas une contravention** en vertu du présent code ou une infraction aux termes de celui-ci :
 - ▶ a) les mesures qui consistent à répondre de façon raisonnable aux besoins spéciaux d'un particulier ou d'un groupe, fondés sur les caractéristiques mentionnées au paragraphe 9(2);
 - ▶ b) les mesures qui consistent à organiser, à adopter ou à implanter un programme de promotion sociale ou tout autre programme particulier ou à en faire la réclame :
 - ▶ (i) si ces programmes ont pour but l'amélioration de la situation des particuliers ou des groupes défavorisés, y compris ceux qui sont défavorisés en raison de caractéristiques mentionnées au paragraphe 9(2),
 - ▶ (ii) si le but visé par ces programmes est atteint ou s'il est probable qu'il le soit.
- ▶ **Discrimination au travail(14(1))**
- ▶ Nul ne peut agir de façon discriminatoire à l'égard de circonstances liées à un emploi, sauf si la discrimination est fondée sur des exigences ou des compétences véritables et raisonnables et requises par l'emploi.

Discrimination et exceptions - Québec

Discriminer, c'est traiter une personne différemment en raison de ses caractéristiques personnelles ET l'empêcher d'exercer ses droits.

Traiter une personne différemment, c'est **la distinguer, l'exclure ou la préférer** en raison de ses caractéristiques personnelles. L'âge, l'origine ou le sexe sont des exemples de caractéristiques personnelles. Il y a 14 caractéristiques personnelles qui sont des motifs interdits de discrimination.

- Faire asseoir les familles avec enfants dans une section à part d'un restaurant [Distinguer]
- Refuser à une personne l'accès à un centre sportif à cause de la présence de son chien guide [Exclure]
- Choisir de louer son logement à des femmes sous prétexte qu'elles font plus attention aux logements [Préférer]

Discrimination et exceptions - Québec

► Les exceptions

La discrimination est interdite dans tous les domaines, mais dans certaines situations, un traitement différent basé sur des caractéristiques personnelles n'est pas considéré comme discriminatoire.

Dans le domaine de l'emploi

- Quand une caractéristique personnelle est nécessaire pour un emploi
Exemple : un employeur peut exiger la maîtrise de l'anglais si cela est nécessaire pour un emploi
- Lorsque l'employeur est :
Un organisme sans but lucratif à caractère charitable, philanthropique, religieux, politique ou éducatif
OU
voué exclusivement au bien-être d'un groupe ethnique
ET
qu'il existe un lien entre le caractère de l'organisme et le motif de discrimination

Dans ces cas d'exception, c'est l'employeur qui doit démontrer que la distinction, la préférence ou l'exclusion d'un candidat ou d'une candidate est bien fondée.

N'oubliez pas que les diapos sur les droits de la personne sont pour fins de discussion et réflexion.

Revenons à la démystification – résumé par étapes

- ▶ Contexte
 - ▶ Instigation
 - ▶ Motivation
 - ▶ Situation
- ▶ Décisions
 - ▶ Délégation
 - ▶ Processus du projet
 - ▶ Approbation
- ▶ Élaboration
 - ▶ Définition
 - ▶ Déclaration
 - ▶ Horizons
- ▶ Rédaction
- ▶ Adoption



MERCI pour votre écoute et bon succès!

Questions?

Discussion?

Voulez-vous l'histoire vécue de la SGO et/ou cet exemple de rédaction de A à Z?