



LA TABLE RONDE
DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR

Guide de stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion dans l'AIT



LA TABLE RONDE
**DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR**

CRÉER DES AIT DE QUALITÉ À TRAVERS LE CANADA

Guide de stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion dans l'AIT

**Vous pouvez trouver davantage de ressources et d'outils sur
l'AIT à bher.ca/fr/centre-ait.**

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
Importance de l'EDI dans les programmes d'AIT	6
En intégrant l'EDI dans votre milieu de travail, vous gagnez :	11
Favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion	15
Quels moyens concrets les employeurs peuvent-ils prendre ?	16
Synthèse	28
Méthodologie	29
Annexe A	31
Bibliographie	34

Introduction

L'apprentissage intégré au travail (AIT) est un moyen pour les étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire de trouver un emploi intéressant, et une occasion pour les employeurs de recruter les talents dont ils ont besoin. Pourtant, nombreux sont les étudiants qui restent encore sur la touche. En offrant davantage d'occasions d'AIT à la population étudiante en quête d'équité et en lui permettant d'acquérir des aptitudes globales et de l'expérience, les parties prenantes contribueraient à égaliser les chances, tout en enrichissant les viviers de talents et en favorisant le développement des organisations.

Par « communautés en quête d'équité », on entend notamment les groupes suivants : les membres des Premières Nations et les peuples inuits ou métis; les personnes handicapées; les nouveaux arrivants ou réfugiés; les étudiants étrangers; les Noirs ou personnes de couleur; les femmes; les membres de la communauté LGBTQ2S+; les personnes ayant un faible statut socioéconomique ou vivant dans une communauté rurale, éloignée ou nordique; ainsi que les membres d'une communauté confrontée à la discrimination religieuse. Ces diverses réalités peuvent se superposer pour certaines personnes.

Malgré la richesse de leurs aptitudes, de leur vécu et de leur potentiel, les étudiants et étudiantes des communautés en quête d'équité sont confrontés à diverses barrières systémiques lorsqu'ils veulent poursuivre des études postsecondaires ou décrocher un emploi de choix. En raison de ces mêmes barrières, la probabilité que ces étudiants et étudiantes participent à un programme d'AIT pendant leurs études est faible. **Il leur faut donc un accès plus équitable et une meilleure représentation dans les stages d'AIT.**

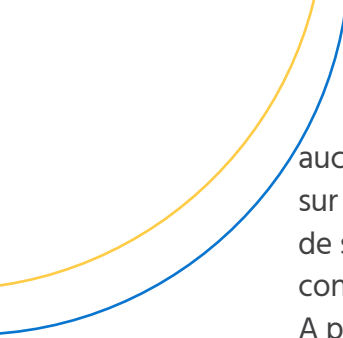
Ce n'est pas uniquement une question de statistiques. Il s'agit d'offrir aux étudiants et étudiantes des expériences constructives de haute qualité, dans des milieux où ils sont mobilisés et soutenus et où ils se sentent à leur place – que ce soit dans le cadre d'un microprogramme de deux semaines, d'un stage coopératif de quatre mois ou d'une formation d'apprenti de plusieurs années.

Les employeurs sont d'accord. Nous avons discuté avec 180 propriétaires d'entreprises, cadres supérieurs et superviseurs de multiples secteurs d'activité au Canada qui offrent des stages d'AIT. Nous les avons interrogés sur les obstacles et les catalyseurs de la participation des employeurs à l'AIT, en mettant l'accent sur leurs expériences relatives à la mobilisation, au recrutement, à la supervision et au mentorat. Les avantages de favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion en offrant des occasions d'AIT, mais aussi les défis à cet égard, font partie des grands thèmes qui sont ressortis de ces discussions. Souvent, les employeurs ne savent tout simplement pas par où commencer, disent-ils.

La TRAES a donc créé le présent guide, qui peut **servir de point de départ aux employeurs qui veulent intégrer les perspectives d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) dans l'AIT**. Ce guide reflète nos conversations avec les employeurs, ainsi que des stratégies découlant de la recherche appliquée et d'initiatives sur le terrain. Il a également été mis au point en tenant compte des réalités des petites et moyennes entreprises (PME), qui doivent notamment composer avec un accès limité à des ressources spécialisées en matière d'EDI et une capacité limitée d'accorder la priorité à l'EDI.

Ce guide ne se veut pas un ouvrage exhaustif sur la question, mais plutôt une porte d'entrée qui permettra aux employeurs de trouver des ressources et du soutien importants. Les employeurs pourront déterminer quelles mesures prendre et quelles méthodes adopter pour développer une mentalité propice à l'EDI et offrir des expériences d'AIT plus équitables et inclusives. Ce guide vise également à aider les employeurs à mieux comprendre et valoriser les identités, expériences de vie, aptitudes et perspectives uniques et intéressantes des étudiants et étudiantes de communautés en quête d'équité, ainsi qu'à tenir compte de l'influence de ces attributs sur les besoins de ces étudiants en milieu de travail. Les stratégies et les interventions que nous proposons ne sont pas non plus exhaustives ou immuables, et





aucune ne règle à elle seule tous les problèmes, mais ce sont de bonnes bases sur lesquelles les organisations peuvent s'appuyer. Elles permettent également de s'attaquer aux obstacles et aux défis liés à l'EDI qui sont ressortis des consultations que nous avons menées auprès des employeurs (voir l'annexe A pour en savoir plus). Ce guide s'adresse directement aux gestionnaires responsables des RH dans les PME, aux directeurs des RH et aux superviseurs des étudiants, puisqu'ils ont pour rôle d'établir et d'appliquer les stratégies et les politiques ayant trait au recrutement, à la gestion des talents et à la culture organisationnelle.

La TRAES, en créant ce guide, espère contribuer à créer un écosystème d'AIT plus équitable, en sensibilisant le milieu au rôle essentiel de l'équité et du sentiment d'appartenance dans une expérience d'AIT de qualité.

Forte de son leadership dans le domaine de l'AIT, la TRAES continue à élaborer des outils et des ressources pour les employeurs afin de favoriser la création d'écosystèmes d'AIT plus équitables et plus représentatifs de la diversité.

Importance de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans les programmes d'AIT

Le racisme systémique, la discrimination, les disparités socioéconomiques et l'accès inéquitable à des ressources et à des mesures de soutien se répercutent sur le bien-être, la réussite scolaire et le cheminement de carrière des étudiants et étudiantes de communautés en quête d'équité.¹ Nous disposons de peu de données objectives sur la participation à l'AIT selon les communautés. Toutefois, nous savons que ces étudiants et étudiantes en quête d'équité, de manière générale, sont sous-représentés dans les stages d'AIT et ont plus de difficulté à accéder à des emplois liés à leurs études.

1 Devah Pager et David S. Pedulla, « Race, Self-Selection, and the Job Search Process », *American Journal of Sociology* 120, no. 4 (2015): 1005-1054, <http://hrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:25425089>; Wendy Cukier, Mark Campbell, et Lauren Mcnamara, *Ensuring Equitable Access to Work-Integrated Learning in Ontario* (Toronto: The Diversity Institute, 2018), https://www.ryerson.ca/diversity/reports/Ensuring_Equitable_Access_to_Work-Integrated_Learning_in_Ontario.pdf

Représentation des minorités dans les programmes d'AIT au Canada

- Les statistiques montrent que 37 % des personnes des minorités visibles du Canada occupent un emploi en lien avec leurs études contre 48,1 % pour les minorités non visibles.² Il est à noter que l'expression «minorité visible» est une formule officielle utilisée par le gouvernement du Canada dans le cadre de ses recherches; elle ne correspond pas aux expressions ou formules choisies et utilisées couramment par les communautés racisées.
- Au Canada, les nouveaux arrivants ont moins de chances de participer à des programmes d'AIT; au baccalauréat, ils ne sont que 39,1 % (comparativement à 48,7 % si l'on tient compte de tous les étudiants de premier cycle).³
- En 2019, les femmes représentaient 5,9 % des nouvelles inscriptions à des programmes de métiers à prédominance masculine.⁴

Les étudiants et étudiantes provenant de milieux plus privilégiés ont habituellement davantage de marge de manœuvre au moment de choisir leurs stages d'AIT, en partie parce qu'il leur est plus facile de participer à des stages non rémunérés. Cela ne fait qu'élargir le fossé quant à l'accès futur à d'autres expériences de travail, puisque ceux et celles qui ne peuvent pas participer à des stages non rémunérés sont moins susceptibles d'acquérir le type d'expérience que les employeurs recherchent chez les nouveaux diplômés. De plus, le genre féminin semble désavantagé dans les stages d'AIT non rémunérés. Au baccalauréat, 64 % des personnes qui se définissent comme des hommes décrochent un stage rémunéré, tandis que c'est le cas de seulement 23 % de celles qui se définissent comme des femmes.⁵

2 Diane Galarneau, Mark Kinack, et George Marshall, *Work-integrated learning during post-secondary studies, 2015 graduates*. Statistiques Canada, 25 mai 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2020001/article/00003-eng.htm>

3 Steve Martin et Brandon Rouleau, *An exploration of work, learning, and work-integrated learning in Canada using the longitudinal and international study of adults, 2020*. Statistiques Canada, 25 mai 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-648-x/89-648-x2020001-eng.htm>

4 Statistiques Canada, Table 37-10-0023-01 Number of apprenticeship program registrations, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl/en/tv.action?pid=3710002301>

5 Statistiques Canada, *Work-integrated learning participation of postsecondary*

L'AIT rémunéré est plus répandu dans les programmes et stages des domaines à prédominance masculine, comme le génie, comparativement aux domaines où d'autres genres sont prédominants, comme la santé et l'éducation.⁶

Les étudiants en AIT de groupes en quête d'équité doivent également surmonter d'autres obstacles tout au long de leurs stages, tels que les angoisses suscitées par la crainte de la discrimination en milieu de travail, l'accès insuffisant à des modes de transport abordables, le manque de soutien de la part des superviseurs et la difficulté de développer un sentiment d'appartenance au sein d'organisations dont la main-d'œuvre a peu de points communs avec eux.⁷ Par exemple, les organisations hôtes offrant des programmes de perfectionnement professionnel qui imposent des frais de participation ajoutent au fardeau financier des étudiants et étudiantes à faible revenu dont les réserves sont minces.

La pandémie de COVID-19, qui a forcé une transition vers le télétravail, a aussi accentué les obstacles à l'AIT pour beaucoup d'étudiants et d'étudiantes. De nombreux stages ont été annulés, tandis que les étudiants et étudiantes ayant un accès limité à une connexion Internet fiable se trouvaient automatiquement exclus des stages à distance – surtout dans les régions rurales, éloignées ou nordiques, où la fiabilité et la bande passante sont souvent inadéquates. Les personnes autochtones (Premières Nations, Inuits et Métis), qui habitent souvent dans le Nord ou loin des grands centres, sont particulièrement touchées. C'est également le cas des étudiants et étudiantes qui vivent dans des zones urbaines à faible revenu et qui ne disposent pas d'un accès Internet abordable et de qualité.⁸



graduates, by province of study, level of study, field of study and sex. Table 37-10-0186-01, <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb1/en/cv.action?pid=3710018601>

6 Galarneau, Kinack, et Marshall, *Work-integrated learning*.

7 Cukier, Campbell et Mcnamara, *Equitable Access to Work-Integrated Learning*; Jessica Brook et al., *Workplace Diversity, Inclusion, and Intersectionality* (San Francisco, CA: Culture Amp, 2019), <https://static1.squarespace.com/static/5cdb02d1ebfc7f4d8f68fd54/t/5dc4d2ce99115810dafa63a/1573180111889/Diversity%2C+Inclusion%2Cand+Intersectionality+2019.pdf>

8 Andrew Schrumm, Sonya Bell, et Tracee Smith, *Building Bandwidth: Prepar-*

Malgré les inégalités, l'AIT est aussi un facteur d'égalisation pour les étudiants et un outil précieux pour les employeurs.

Quand l'EDI n'est plus un enjeu, l'AIT devient un moyen de trouver un emploi significatif pour tous les étudiants et étudiantes. L'AIT aide un étudiant à définir ses objectifs de carrière, lui fait connaître le mentorat et élargit ses horizons professionnels.⁹ Il est aussi un facteur d'égalisation, permettant aux personnes marginalisées de découvrir de nouvelles possibilités et d'y accéder. Enfin, comme nous l'avons constaté clairement lors de nos consultations, l'AIT constitue un vivier de talents inestimable pour les employeurs dans tous les secteurs d'activité du Canada. Année après année, les expériences d'AIT forment des travailleurs compétents et motivés qui terminent leurs études avec les aptitudes nécessaires pour être productifs dans leur domaine dès leur premier jour sur le marché du travail. Il ne fait pas de doute que les investissements dans l'AIT sont rentables, comme le prouvent les percées réalisées par certaines organisations qui ont embauché des étudiants et étudiantes en AIT. Par exemple, les étudiants de niveau postsecondaire mettent en pratique les recherches et les idées nouvelles qui émanent de leurs études pour faire des propositions novatrices au travail. L'apport des étudiants et étudiantes favorise donc l'enrichissement et le transfert des connaissances de toutes les parties prenantes de l'AIT.¹⁰ **En adoptant une mentalité propice à l'EDI ainsi qu'en contribuant à l'essor des communautés en quête d'équité grâce à des mesures concrètes pour promouvoir l'équité, l'inclusion et le sentiment d'appartenance en milieu de travail, tout le monde est gagnant.**

ing Indigenous Youth for a Digital Future (Toronto: Royal Bank of Canada, 2021), <https://royal-bank-of-canada-2124.docs.contently.com/v/building-bandwidth-preparing-indigenous-youth-for-a-digital-future-pdf>; Emma Greenfield, « Digital Equity for Indigenous Communities », *Samuel Centre For Social Connectedness*, 7 juillet 2020, <https://www.socialconnectedness.org/digital-equity-for-indigenous-communities/>; Geoff McMaster, « How Indigenous communities are taking broadband internet access into their own hands », *Université d'Alberta*, 18 février 2021, <https://www.ualberta.ca/folio/2021/02/how-indigenous-communities-are-taking-broadband-internet-access-into-their-own-hands.html>.

9 Cukier, Campbell et Mcnamara, « Equitable Access to Work-Integrated Learning »

10 « Benefits of WIL », *Business and Higher Education Roundtable*, last modified 2020, <https://www.bher.ca/work-integrated-learning/benefits-wil>; Business and Higher Education Roundtable, *ROI: Beyond the Numbers Guide*. Business and Higher Education Roundtable, 2021, <http://www.bher.ca/wil-hub/create-quality-wil/roi-beyond-numbers>

**On retrouve partout
au Canada des
viviers de talents
non exploités.
Le vécu de ces
personnes peut
aider une entreprise
à évoluer, en
plus de l'aider à
mieux représenter
les valeurs et la
diversité de la
collectivité qui
l'entoure et de ses
partenaires.**

Cependant, tant que les communautés en quête d'équité resteront sur la touche en matière d'AIT, les employeurs perdront également au change. D'innombrables études sur l'économie et témoignages d'employeurs soulignent l'importance de mettre l'accent sur l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail, et ce, bien au-delà de l'AIT. L'EDI est un atout essentiel des organisations prospères, offrant un environnement de travail sain où l'on puise dans de riches viviers de talents.¹¹

En intégrant l'EDI dans votre milieu de travail, vous gagnez :

ACCÈS À UN VIVIER DE TALENTS PLUS DIVERSIFIÉ QU'EN AYANT RECOURS UNIQUEMENT AUX MÉTHODES DE RECRUTEMENT TRADITIONNELLES

Le manque de diversité dans les viviers de postulants nuit parfois à la variété de la main-d'œuvre. Pourtant, les talents abondent au sein des communautés en quête d'équité, et les moyens d'aller puiser dans ces viviers ne manquent pas. Il existe par exemple des programmes axés sur le perfectionnement professionnel des personnes noires, comme ICON Talent Partners, et des salons de l'emploi visant certaines communautés, comme le congrès annuel Venture Out de Start Proud, qui met en valeur les talents technologiques LGBTQ2S+.¹² Cela dit, il faut une volonté de la part des employeurs.

¹¹ Catalyst, *Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take*. Catalyst, 2020, <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>; Innovation, Science and Economic Development Canada, « The 50 – 30 Challenge: Your Diversity Advantage », Modifié le 17 août 2021, <http://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/eng/07706.html>; Bessma Momani, Jillian Stirk, et Anna Klimbovskaia, « Why the Benefits of Diversity Are Not Theoretical » *Policy Options*, 24 avril 2017, <https://policyoptions.irpp.org/magazines/april-2017/why-the-benefits-of-diversity-are-not-theoretical/>; Brook et al., *Workplace Diversity, Inclusion, and Intersectionality*.

¹² ICON Talent Partners, Modifié en 2021, <https://icontalent.org/>; Venture Out, Modifié en 2021, <https://www.ventureout.ca/aboutus>.

MEILLEURE CAPACITÉ DE FORMER DES TALENTS À L'INTERNE, DE BÂTIR DES ÉQUIPES SOLIDES ET D'ENRICHIR LES VIVIERIS DE TALENTS

Une nouvelle équipe, bien équilibrée, ne se constitue pas comme par magie. En participant aux programmes d'AIT, les organisations forment et valorisent une nouvelle génération d'étudiants et étudiantes de communautés en quête d'équité en investissant dans leur réussite au début de leur carrière. Ce faisant, les employeurs seront mieux placés pour recruter des étudiants avec qui ils ont déjà tissé des liens et qui posséderont de l'expérience pertinente dans leur domaine à la fin de leurs études.¹³ Comme le montre la figure 1, l'EDI dans l'AIT profite aux employeurs à chaque étape du développement des talents.

CRÉER UN VIVIER DE TALENTS PAR L'AIT

COLLABORATION

Collaborez avec les bons partenaires pour attirer des talents riches et diversifiés.

RECRUTMENT

Découvrez et formez des talents dont les compétences et le potentiel correspondent aux besoins de votre organisation.

ENCOURAGEMENT

Encouragez et appuyez les étudiants pour favoriser leur réussite et celle de votre organisation.

RÉTENTION

Retenez les étudiants performants et continuez à développer les talents dans votre organisation.

13 Business and Higher Education Roundtable, « Benefits of WIL ».

ACCÈS À DAVANTAGE D'IDÉES ET D'OPINIONS VARIÉES QUI AUGMENTENT LE POTENTIEL D'INNOVATION ET AMÉLIORENT LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Au-delà des impératifs sociaux et moraux auxquels répond la mentalité propice à l'EDI, le fait de créer des milieux de travail inclusifs et diversifiés permet aux organisations d'évoluer et de s'améliorer.

Les équipes diversifiées, représentatives des communautés en quête d'équité, génèrent des idées, des opinions et des points de vue plus variés qui sont non seulement des moteurs d'innovation pour les entreprises, mais qui catalysent aussi un changement culturel dans le milieu. En accordant la priorité à l'EDI, nous prévenons également « l'exode des cerveaux » dans certaines régions, dans certains secteurs d'activité et, au final, dans l'économie canadienne. La recherche montre, dans un large éventail de secteurs, une association entre la diversité des horizons raciaux et ethnoculturels des employés et l'augmentation des revenus, du bonheur et de la productivité.¹⁴

En participant à l'AIT, les organisations s'assurent par ailleurs que les personnes qu'elles recrutent et forment sont représentatives de leur clientèle ou des collectivités où elles mènent leurs activités. Les avantages sont indéniables, autant sur le plan social que sur le plan économique. En effet, les entreprises à but lucratif qui embrassent la diversité constatent une hausse de leurs revenus et la fidélisation d'une clientèle plus diversifiée envers leurs produits.¹⁵ Quant aux entreprises de services, les principes d'EDI leur donnent l'occasion d'élaborer des programmes adaptés à certaines communautés, ce qui les aide à attirer plus de participants. Par exemple, certains employeurs nous ont dit arriver à mieux servir les communautés autochtones grâce aux points de vue uniques que leur apportaient les étudiants des Premières Nations, Inuits et Métis dans le cadre de programmes d'AIT.

14 Momani, Stirk, et Klimbovskaia, « Why the Benefits of Diversity Are Not Theoretical ».

15 Ibid.



En prenant des mesures pour comprendre et valoriser les identités, les expériences vécues, les compétences et les besoins des étudiants en quête d'équité, les employeurs seront mieux placés pour examiner de près la culture du lieu de travail et s'attaquer aux obstacles systémiques.

Favoriser l'équité, la diversité et l'inclusion

La clé est d'adopter un état d'esprit propice à l'EDI. L'approche vis-à-vis des étudiants doit prendre en compte et atténuer les problèmes d'accessibilité de l'AIT pour les communautés en quête d'équité. Les obstacles (financiers, sociaux, logistiques) semblent insurmontables au premier abord, mais il est essentiel d'élargir la perspective. L'EDI tient en grande partie à l'attitude des employeurs et des superviseurs : ouverture, honnêteté et transparence envers les employés ainsi que sincérité de la démarche contribuent grandement à l'inclusivité des milieux et à l'égalité des chances. Les organisations ont accès à une panoplie de ressources et de mesures d'aide, dont des exemples sont donnés dans cette section du guide.

Il faut aussi reconnaître que la diversification des talents n'est qu'une partie de la solution.¹⁶ Accompagner avec ouverture et souplesse les étudiants de groupes en quête d'équité tout au long de leur expérience d'AIT est également essentiel. Les employeurs qui offrent des stages d'AIT doivent savoir que les étudiants ont des réalités et des besoins variés dont ils peuvent ne pas avoir fait mention aux bureaux des programmes coopératifs ou d'orientation professionnelle ayant facilité au départ le processus de demande de stage. Il peut s'agir de « besoins invisibles » (neurodivergence ou maladie mentale, contraintes financières, responsabilités familiales ou rôle d'aidant naturel, réticence ou incapacité à se rendre en milieu de travail, etc).¹⁷

16 Sarah Saska et al., *What about belonging? Why belonging is vital to your organization's diversity, equity, and inclusion strategy*, (Toronto: Feminuity, n.d.) <https://static1.squarespace.com/static/5cdb02d1ebfc7f4d8f68fd54/t/5d9ced489f5e6e-3ab85f00f2/1570565448651/What+About+Belonging+%5BFEMINUNITY+RESOURCE%5D.pdf>.

17 Jacqueline Mackaway, Theresa Winchester-Seeto, et Anna Rowe, "Responding to student diversity: Strategies for placing work-integrated education students," (présentation « New Zealand Association for Cooperative Education 2013 Conference on Strategic Direction in Cooperative Education », Auckland, NZ, 21 au 23 avril 2013), <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/responding-to-student-diversity-strategies-for-placing-work-integ>.

L'approche à adopter quant à l'AIT doit bien sûr s'inscrire dans des démarches larges et durables d'intégration de l'EDI à la culture, aux valeurs, aux politiques et aux pratiques. Pour faire de vrais progrès, on évitera les gestes purement symboliques qui consistent à « cocher des cases » (ex. embaucher des membres de communautés en quête d'équité simplement pour atteindre une cible de diversité), et on s'efforcera plutôt de favoriser la justice, la dignité et l'appartenance pour tous.¹⁸ Beaucoup d'employeurs disent avoir remarqué l'importance d'offrir en priorité aux employés des formations d'EDI sérieuses et crédibles organisées par des acteurs de proximité, de même que l'utilité de concevoir des stratégies collaboratives pour rendre les milieux de travail sûrs et inclusifs.

Quels moyens concrets les employeurs peuvent-ils prendre ?

ÉTAPE 1 : ÉVALUER VOS FORCES ET FAIBLESSES

Il faut se pencher sur les forces et faiblesses de leur organisation sur le plan de l'EDI, sans se limiter à l'AIT. Les mesures que vous prendrez à l'échelle de l'organisation, y compris l'AIT, rejailliront globalement sur le développement des talents. Pour commencer, vous pouvez réunir l'équipe pour procéder à une analyse informelle des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) relatives à l'EDI.¹⁹ Cet exercice vous aidera à relever les lacunes les

18 Aida Mariam Davis, « Diversity, Equity, and Inclusion have failed. How about Belonging, Dignity and Justice instead? » *World Economic Forum*, 23 février 2021. <https://www.weforum.org/agenda/2021/02/diversity-equity-inclusion-have-failed-belonging-dignity-justice/>; Catalyst, *Why Diversity and Inclusion Matter*; Sundiatu Dixon-Fyle et al., « Diversity wins: How inclusion matters », McKinsey & Company, 19 mai 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#>; Social Chorus, « 15 Ways to Improve Diversity and Inclusion in the Workplace », *Social Chorus* (blog), 14 juillet 2021, <https://socialchorus.com/blog/15-ways-to-improve-diversity-and-inclusion-in-the-workplace/>.

19 TC Bell, « Let's talk strategy #3: How to Create a Really Simple SWOT Analysis », *LinkedIn*, 16 novembre 2019, <https://www.linkedin.com/pulse/lets-talk-strategy-3-how-create-really-simple-swot-analysis-bell-/?articleId=6601563750149476352>.

plus criantes du vivier de talents de votre secteur ou de votre organisation, ainsi qu'à savoir sur quelles communautés vous concentrer et à définir les axes d'intervention à court et à long terme. Commencez par discuter des points suivants :

- Quelles sont les forces de l'organisation sur le plan de l'EDI et de la culture ?

Par exemple, quelles communautés y sont bien représentées ? Cette représentation transcende-t-elle les échelons, les types de postes et les étapes de carrière ? Tous les employés se sentent-ils consultés et inclus ? À quoi ressemblent les initiatives, ressources, activités et formations en matière d'EDI offertes directement ou indirectement par l'organisation ? Sont-elles bénéfiques ou utiles aux membres du personnel issus de différentes communautés ?

- Quelles sont les faiblesses de l'organisation sur le plan de l'EDI et de la culture ?

Par exemple, quels groupes sont sous-représentés dans l'ensemble de l'organisation, dans certains postes ou à certaines étapes de carrière ? Est-ce que des personnes se sentent très peu consultées ou incluses ? Si oui, quels facteurs contribuent à cette situation ?

- Comment l'organisation pourrait-elle s'améliorer sur le plan de l'EDI ?

Par exemple, comment pourrions-nous accroître la diversité de notre vivier de talents pour qu'il soit plus représentatif de la population locale, de notre clientèle, du milieu ou de communautés ciblées ? Comment pourrions-nous mieux consulter et inclure nos employés de même qu'améliorer notre culture en misant sur l'EDI ? Pour y arriver, quels genres d'initiatives, de ressources, d'activités ou de formations en matière d'EDI faudrait-il mettre en place (ex. appliquer les principes de la rédaction épiciène aux offres d'emploi et autres documents; offrir d'emblée des mesures d'adaptation aux employés neurodivergents ou handicapés; lutter contre le racisme, l'intimidation ou le harcèlement par des politiques ou d'autres moyens) ?

- Quels sont les principaux freins à l'intégration de l'EDI au travail ?

Par exemple, les postes de travail physiques ou virtuels de l'organisation sont-ils accessibles aux employés handicapés ? Les initiatives d'EDI suscitent-elles de l'intérêt et de l'enthousiasme à tous les échelons, ou font-elles l'objet de résistance ? Songez aux premiers moyens que vous pourriez prendre pour éliminer ces freins à l'intégration (ex. accessibilité des

infrastructures physiques et numériques, prestations disponibles, accessibilité géographique, formation et sensibilisation en matière d'EDI).

- Les employés ont-ils accès à des mesures de soutien globales et à des activités de perfectionnement professionnel de qualité ?

Par exemple, les employés ont-ils accès à des mesures de soutien ou d'adaptation (ex. santé mentale, handicaps, pratiques religieuses, personnes en transition de genre) ? Chez les employés, y a-t-il une demande ou un besoin pour d'autres types de soutien ou d'autres outils de perfectionnement? Si oui, lesquels ?

En ayant des discussions ciblées avec les membres de l'équipe, vous pourrez ensuite tenir compte de leur avis dans les changements ou les mesures concernant l'EDI. De ce fait, vous pourrez plus facilement les rallier à vos démarches d'EDI et arrimer le tout aux forces et aux besoins de l'organisation.

Soutiens d'EDI

Si vos capacités ou vos ressources sont trop limitées pour procéder à des vérifications, ajuster les processus ou lancer des initiatives d'EDI, un grand nombre d'agences de développement de la main-d'œuvre, d'organismes sans but lucratif et d'organismes communautaires proposent des mesures d'aide, des ateliers et toutes sortes d'outils et de ressources numériques, souvent sans frais. En voici quelques exemples :

- Vérifications des milieux de travail et ressources sur l'inclusion au travail à l'intention des employeurs, de Fierté au travail Canada.²⁰
- Outil d'évaluation HireNext, de Civic Action.²¹

20 Pride at Work Canada, « Workplace Audit », Modifié en 2016, <https://prideatwork.ca/programs/lgbt-workplace-inclusion-index/>; Pride at Work Canada, *Hiring Across All Spectrums: A Report on Broadening Opportunities for LGBTQ2+ Jobseekers*. Toronto: Pride at Work Canada, 2018, https://prideatwork.ca/wp-content/uploads/2018/01/PrideAt-Work_2018_Round_FINAL-s.pdf; Pride at Work Canada et Great Place to Work, *Beyond Diversity: An LGBT Best Practice Guide for Employers*, Toronto: Pride at Work Canada, 2017, <https://prideatwork.ca/wp-content/uploads/2017/09/Beyond-Diversity-LGBT-Guide.pdf>

21 CivicAction, « HireNext », Modifié en 2020, <https://hirenext.civicaaction.ca>.

- Programme Ouvrir les portes du travail, de l'Institut national canadien pour les aveugles (INCA).²²
- Outil d'évaluation de l'expérience des personnes noires dans le domaine technologique (en anglais), du Black Professionals in Tech Network.²³
- Roue de l'intersectionnalité, de l'Institut canadien de recherches sur les femmes.²⁴
- « Toolkit on Intersectional Mainstreaming : A Resource for Organizations, Volunteers and Allies. »²⁵
- Enfin, vous pouvez consulter le [Catalogue de soutiens financiers](#) de la TRAES pour trouver tous les renseignements voulus sur les programmes qui financent l'embauche d'étudiants issus de communautés en quête d'équité dans certaines régions ou certains territoires.

22 Canadian National Institute for the Blind (CNIB), « I Want to Connect with Talent: Come to Work », Modifié en 2021, <https://cnib.ca/en/programs-and-services/work/i-want-connect-talent-come-work>

23 Black Professionals in Tech Network, « Black Tech Experience Assessment Tool », <https://assessment.bptn.ca>

24 Canadian Research Institute for the Advancement of Women, « Feminist Intersectionality and GBA+ », <https://www.criaw-icref.ca/our-work/feminist-intersectionality-and-gba/>

25 Joana Xhemali et Dresda Emma Méndez de la Brena, *Toolkit on Intersectional Mainstreaming: A resource for organizations, volunteers and allies*. European Union: Gender Equality and Intersectionality Lab, Erasmus Mundus Association, 2020, https://www.esaa-eu.org/fileadmin/esaa/content/communication_kit/toolkit_on_intersectional_mainstreaming-komprimiert.pdf

ÉTAPE 2 : RENFORCER LES CAPACITÉS POUR UN ENGAGEMENT INCLUSIF ET CENTRÉ SUR L'ÉTUDIANT

Pour être reconnu comme un interlocuteur inclusif auprès des étudiants, on gagne à établir des partenariats avec les bureaux de programmes coopératifs et à tisser des liens avec des partenaires non traditionnels ancrés dans leur milieu, comme des associations ou des syndicats étudiants, des groupes d'affinités ou des centres de ressources sur les campus, ou des organismes nationaux ou locaux voués à l'EDI (voir l'encadré 3). Nombre de ces partenaires veulent aider les employeurs qui cherchent à améliorer l'accessibilité et l'équité pour les étudiants.

Par la communication inclusive, vous pouvez non seulement faire connaître l'organisation aux étudiants issus de groupes en quête d'équité, mais aussi les amener à s'y reconnaître. Pour ce faire, il faut des documents de recrutement actualisés, qui décrivent les engagements de l'organisation dans l'EDI. L'authenticité est de mise : précisez les engagements, décrivez les moyens et indiquez les mesures d'adaptation qui seront offertes aux étudiants. Il faut également rapporter avec transparence les effets positifs des engagements. Le ton et les mots employés dans les documents de recrutement sont importants (ex. une offre d'emploi sexiste ou discriminatoire risque de décourager les étudiants de postuler).²⁶

Veillez aussi à diffuser vos annonces avec des canaux qui rejoignent une pluralité d'étudiants (ex. groupes d'affinités des campus), à sonder les étudiants sur vos activités de recrutement et de communication externe pour qu'elles soient en phase avec leurs besoins, et à participer aux activités de réseautage étudiant et autres des communautés et des campus. En voici quelques exemples :

- Programmes de formation professionnelle du CEE (Careers, Education, Empowerment) Centre for Young Black Professionals.²⁷

26 Carmen Nobel, « How To Take Gender Bias Out of Your Job Ads », *Forbes*, December 14, 2016, <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/12/14/how-to-take-gender-bias-out-of-your-job-ads/?sh=1015e1dd1024>

27 Careers, Education, Empowerment (CEE) Centre for Young Black Professionals, « Career Training: 2021/2022 Programs », Modifié en 2020, <https://ceetoronto.org/programs/>

- Activités de réseautage mensuelles organisées par Start Proud pour les professionnels LGBTQ2S+.²⁸
- Sommet national de la jeunesse de la Black Business and Professional Association.²⁹
- Réseau national des immigrantes de la Newcomer Students' Association (réseautage et mentorat).³⁰
- Programme de mentorat de la Société des femmes canadiennes en science et technologie (réseautage, mentorat, activités, développement des compétences et bénévolat).³¹
- Sommet national de la jeunesse du Conseil canadien pour la réussite des jeunes.³²
- Document « Duty to Accommodate and Disclosure in Employment Guide » de l'Association nationale des étudiant(e)s handicapé(e)s au niveau postsecondaire.³³
- Activités de réseautage organisées par Youth 4 Youth Quebec pour les jeunes anglophones au Québec.³⁴

À long terme, si votre organisation entretient des rapports authentiques et respectueux avec les groupes communautaires et étudiants et si elle s'en remet à leur expertise, elle pourra plus facilement et efficacement approcher, recruter et soutenir les étudiants issus de groupes en quête d'équité.

28 Start Proud, « Events », <https://startproud.org/eventoverview/>

29 Black Business and Professional Association, « Programs », Modifié en 2021, <https://bbpa.org/programs/>

30 Newcomer Students' Association, « Immigrant Women's National Network », <https://mysna.ca/iwnn/>

31 Society for Canadian Women in Science and Technology, « ms infinity | Youth Engagement », Modifié en 2021, <https://scwist.ca/programs/ms-infinity/>

32 Canadian Council for Youth Prosperity, « National Youth Summit », Modifié en 2021, <https://www.cryp-ccpj.org/national-youth-summit>

33 Samantha Dubord, *Duty to Accommodate and Disclosure in Employment Guide*. Ottawa: National Educational Association of Disabled Students, 2017, https://needs.ca/en/about/projects/duty_accomm/index.php

34 Youth 4 Youth Quebec, « Vision, Mission, Values », Modifié en 2021, <https://www.y4yquebec.org/vision-mission-values-history>

ÉTAPE 3 : INTERROMPRE LES PRÉJUGÉS ET LES OBSTACLES EXPLICITES ET IMPLICITES LORS DU RECRUTEMENT

Malgré les bonnes intentions, les processus habituels utilisés pour l'évaluation des candidatures et les entretiens d'embauche favorisent souvent indûment les candidats issus de milieux privilégiés, qui sont automatiquement avantagés sur le marché du travail par leur identité.³⁵

Les employeurs doivent absolument savoir en quoi le racisme systémique et les préjugés et stéréotypes internalisés (volontaires ou non) – dont le capacitisme, le racisme et les autres formes de discrimination – influent sur l'attribution de stages d'AIT aux étudiants. Quelqu'un pourrait par exemple écarter involontairement, dès la présélection, les noms qui n'ont pas une consonance blanche ou qui n'ont pas été occidentalisés, ou encore exclure les personnes neurodiverses parce que les formats d'entretien traditionnels privilégient les signaux sociaux et les styles de communication des personnes neurotypiques.



35 Peter Bailinson et al., *Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace*. McKinsey & Company, 23 juin 2020, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace>; Bryan Hancock et Monne Williams, « One move companies can take to improve diversity », *McKinsey & Company*, 9 avril 2021, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/one-move-companies-can-take-to-improve-diversity>

Les employeurs peuvent prendre en amont des moyens simples pour apporter aux politiques et pratiques de recrutement des correctifs faisant obstacle aux biais et à la discrimination systémique.³⁶ Voici quelques exemples :

- Avant la présélection (tri des CV), supprimer les références susceptibles de révéler le genre ou la race.³⁷
- Faire des entrevues structurées en posant des questions cohérentes établies à l'avance pour chaque candidat.³⁸
- Remplacer les entretiens par des évaluations des compétences, accorder un poids égal aux entretiens et aux évaluations, ou proposer d'autres formes d'interactions avec les étudiants neurodivergents ou handicapés.³⁹
- Anonymiser et mettre dans le désordre (aléatoire) les réponses aux questions de présélection ou d'évaluation, surtout lors d'un recrutement à plusieurs étapes où différents membres de l'organisation sont appelés à examiner les candidatures.⁴⁰

Il est à noter qu'aucune de ces mesures ne réglera à elle seule tous les problèmes d'embauche et qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des moyens, pour les employeurs, d'éliminer les biais à l'embauche. Cela dit, si votre organisation y va d'une multitude de pratiques réfléchies pour améliorer l'équité et l'accessibilité du recrutement, elle atténuera l'influence des préjugés cachés qui l'empêcheraient de gagner en diversité et en inclusion.

36 Behavioural Insights Unit, *Behavioural Approaches to Increasing Workforce Diversity*. Sydney, NSW: Department of Premier and Cabinet, State of New South Wales, août 2016, <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2016-08/apo-nid181231.pdf>

37 Nancy Volkens, « Hiring Without A Net », *People Science*, 20 juin 2018, <https://peoplescience.maritz.com/Articles/2018/Hiring-Without-a-Net>

38 Iris Bohnet, « How to Take the Bias Out of Interviews », *Harvard Business Review*, 18 avril 2016, <https://hbr.org/2016/04/how-to-take-the-bias-out-of-interviews>

39 In-Sue Oh, Bennett E. Postlethwaite, et Frank L. Schmidt, « Rethinking the Validity of Interviews for Employment Decision Making: Implications of Recent Development in Meta-Analysis », dans *Received wisdom, kernels of truth, and boundary conditions in organizational studies*, eds. D.J. Syantek & K.T. Mahoney. Charlotte, NC: IAP Information Age Publishing, 2013, 297–329 <https://psycnet.apa.org/record/2013-26113-012>

40 Kate Glazebrook et Janna Ter Meer, « Hiring, honeybees and human decision-making », *Applied (for Medium)*, 29 juin 2017, <https://medium.com/finding-needles-in-haystacks/hiring-honeybees-and-human-decision-making-33f3a9d76763>

ÉTAPE 4 : SE CONCENTRER SUR L'ENSEMBLE DE L'EXPÉRIENCE D'AIT

Il faut faire vivre aux étudiants une expérience d'inclusion en démontrant un souci de l'équité dans les activités d'intégration, de mentorat et de perfectionnement professionnel.

Intégration

Des pratiques d'intégration inclusives et accessibles peuvent et devraient instaurer un climat accueillant pour les étudiants dès le premier jour de leur stage d'AIT. Les superviseurs ne devraient pas se contenter de fournir aux étudiants les informations essentielles (structure organisationnelle, coordonnées des cadres, etc.) : ils devraient aussi contextualiser le stage, le situer par rapport aux grands objectifs de l'organisation. En quoi l'apport des étudiants nourrira-t-il l'équipe ? À quoi ressemble la stratégie globale à long terme de votre organisation ?

Il est également primordial de bâtir d'entrée de jeu la confiance entre les étudiants en stage et les superviseurs, afin que les étudiants se sentent assez à l'aise dans l'organisation pour exprimer leurs opinions et leurs réserves. Si on les consulte dès le début du stage, les étudiants sentiront qu'ils peuvent s'exprimer et faire part à l'organisation de commentaires éclairants tout au long de leur stage. Ce point est particulièrement important pour le maintien d'une culture d'accessibilité (ex. les étudiants handicapés hésitent parfois à divulguer leur handicap ou à demander des mesures d'adaptation pendant le processus d'intégration, par crainte de perdre le poste ou de paraître « capricieux »).

Il est important de se montrer souple et ouvert à l'évolution des besoins des employés et des étudiants en stage d'AIT, d'autant plus que les mesures d'accessibilité peuvent changer d'un jour à l'autre. Les étudiants en stage d'AIT devront être amenés à se sentir assez soutenus pour parler des problèmes qui risquent de nuire à leur travail ou de les empêcher de se sentir valorisés dans l'équipe.



Mentorat

Le mentorat peut être source d'assurance et d'appartenance pour l'étudiant, qui peut compter sur le soutien et les conseils d'une personne d'expérience. Les mentors peuvent aborder des sujets importants avec les étudiants, par exemple pour connaître leurs espoirs et leurs attentes par rapport à l'expérience d'AIT. Qui veulent-ils rencontrer ? Que veulent-ils accomplir ? Quelles sont leurs réserves au sujet de l'expérience, et quelles sont leurs pistes de solutions ?

Dans la mesure du possible, il est fortement recommandé de jumeler les étudiants issus de communautés en quête d'équité avec des mentors au vécu similaire. Le mentorat ne prend pas et ne devrait pas prendre la même forme dans toutes les régions et tous les milieux. S'il n'est pas toujours facile de trouver aux étudiants des personnes qui leur ressemblent, un mentor prêt à écouter, à apprendre et à faire preuve de souplesse pourra néanmoins être un vecteur d'inclusion en contexte d'AIT. Vous pouvez accéder aux [ressources de mentorat d'AIT](#) de la TRAES pour en savoir plus.

Perfectionnement professionnel

Pour favoriser l'équité et l'inclusion au travail, on peut entre autres indiquer aux étudiants diverses activités de perfectionnement professionnel ou les encourager à y participer. En voici quelques exemples :

- Échanges avec d'autres étudiants en stage d'AIT dans la même organisation et ailleurs, ainsi qu'avec des collègues débutants ou chevronnés (ex. jumelage, mentorat inversé, causeries mensuelles avec des cadres supérieurs).
- Activités sociales informelles, dîners-conférences ou programmes de formation officiels ou de microcertification.
- Encouragement à se renseigner sur les initiatives externes (ex. conférences d'organisations partenaires, activités de réseautage destinées aux étudiants ou aux jeunes professionnels).

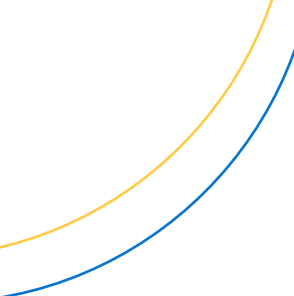
En veillant à incorporer le plus possible ces expériences aux stages d'AIT, vous maximiserez l'accessibilité pour tous les étudiants dans votre organisation.

ÉTAPE 5 : RECHERCHER UN RETOUR D'INFORMATION ET SE CONCENTRER SUR L'AMÉLIORATION ET L'APPRENTISSAGE CONTINUS

Les démarches d'EDI et l'intégration à l'AIT se font par phases et nécessitent des commentaires et des gestes concrets. Ce travail implique de consulter les établissements postsecondaires et les partenaires en EDI, et, surtout, d'être à l'écoute des besoins et des suggestions des étudiants aux étapes du recrutement et de l'intégration, de même que durant leur stage et au moment de leur départ. Que pourrait-on améliorer ? Par quels types de politiques et de pratiques pourrait-on aider les étudiants à se sentir autonomes, motivés et en sécurité, ou comment pourrait-on rendre le milieu de travail plus accueillant ? En quoi ces facteurs ont-ils changé ou changeront-ils selon que le travail se fait à distance, virtuellement, en personne ou en mode hybride ? Les employeurs doivent donner amplement l'occasion aux étudiants de s'exprimer, mais attention : **l'appartenance affichée par un étudiant envers une communauté marginalisée ne doit pas en faire le formateur officiel du personnel en matière d'équité et ne doit pas impliquer de travail émotionnel vis-à-vis des progrès que pourrait faire l'organisation à cet égard.**⁴¹ Des groupes d'experts fournissent ce type de service en milieu professionnel.

Les superviseurs doivent également tenter de bien comprendre ce que signifie être un véritable allié pour les étudiants issus de différents groupes en quête d'équité, et il est important qu'ils en discutent sérieusement avec les étudiants, les établissements postsecondaires et les partenaires communautaires. Les cadres doivent appuyer les changements pratiques et comportementaux tangibles qui s'imposent, et ils doivent montrer l'exemple.

41 Sonja Gittens-Ottley, « Inclusion starts on day one: 10 Ways to Build an Inclusive Onboarding Experience », *Wavelength by Asana*, consulté le 28 octobre 2020. <https://wavelength.asana.com/inclusive-onboarding-experience/#close>; Fiona Young, « The ultimate guide to inclusive onboarding », *Hive Learning*, consulté le 28 octobre 2020, <https://www.hivelearning.com/site/resource/diversity-inclusion/the-ultimate-guide-to-inclusive-onboarding/>



Enfin, notez ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Servez-vous d'outils comme la rétroaction et les sondages pour obtenir des détails sur les différentes initiatives et expériences, et faites le suivi des principaux indicateurs de réussite (ex. renseignements démographiques des étudiants que vous embauchez et qui restent dans l'organisation) comme s'il s'agissait d'indicateurs de rendement clés.⁴² Pour savoir comment calculer le rendement social des investissements consacrés aux initiatives d'EDI, consultez [Comment calculer son RI étape par étape: un guide](#).⁴³

S'il est vrai que les stages d'AIT sont temporaires, les étudiants en stage méritent néanmoins d'être traités comme de véritables employés et de voir leurs avis et apport valorisés et reconnus. Par ailleurs, les pratiques entourant l'intégration et le départ doivent être au moins aussi rigoureuses que pour les autres employés à temps plein. Les stages d'AIT sont censés donner aux étudiants une idée du milieu de travail et du secteur d'activité, et la culture organisationnelle en fait partie. Lorsque le vécu est reconnu et que les mesures d'adaptation sont adéquatement maintenues par l'employeur et l'établissement d'enseignement, l'étudiant en stage d'AIT s'épanouira et deviendra un talent que les organisations s'arracheront. Les étudiants qui finissent un stage d'AIT retournent souvent voir l'organisation hôte pour faire du bénévolat ou demander un poste à temps plein après avoir obtenu leur diplôme. Les employeurs qui s'efforcent d'offrir aux étudiants des stages d'AIT complets sauront attirer des stagiaires et des recrues de qualité. Pour davantage d'information, consultez le [Guide de stratégies d'évaluation du rendement dans l'AIT](#) de la TRAES.

42 Joseph Warren, « Measure What Counts! Metrics for Successful Diversity and Inclusion », *DiversityCan*, consulté le 28 octobre 2020, <https://www.diversitycan.com/Articles.aspx?type=tops&id=Measure-What-Couts-Metrics-for-Successful-Diversity-ad-Inclusio-2993>

43 Business and Higher Education Roundtable, *How to Calculate Your ROI: A Step by Step Guide*

Synthèse

Les stages d'AIT permettent d'offrir l'égalité des chances aux groupes en quête d'équité tout en aidant les employeurs à consolider leur vivier de talents. Attirer une diversité d'étudiants grâce aux stages d'AIT présente quelques défis, mais ils ne sont pas insurmontables et les résultats en valent la peine.

Le présent guide tente d'apporter des suggestions utiles et des idées pratiques sur la façon d'encourager l'EDI grâce à l'AIT. Nous avons souligné l'importance de traiter les stagiaires, en particulier ceux issus des groupes en quête d'équité, comme des collaborateurs à part entière qui méritent de vivre des expériences d'AIT fécondes et de qualité. Nous avons également souligné l'importance d'instiller un état d'esprit propice à l'EDI en encourageant continuellement un changement de culture à l'aide de moyens concrets, notamment des partenariats, des outils et des ressources.

C'est une chose que d'être en faveur de la diversité et d'opérer des changements cosmétiques; c'en est une autre que de créer des milieux de travail véritablement inclusifs. Il ne suffit pas de publier un énoncé de diversité qui dénonce le racisme ou qui prône l'accessibilité, par exemple, sans l'assortir d'un plan d'action concret.⁴⁴

Si votre organisation a encore du chemin à faire, il n'y a rien de mal à l'admettre. En expliquant honnêtement votre situation actuelle et vos objectifs, vous contribuerez à la croissance interne de l'organisation. Pour progresser vers l'équité, la diversité et l'inclusion, fixez-vous des buts réalistes à court et à long terme, déterminez les critères de succès et expliquez comment votre organisation devra rendre des comptes.

La TRAES est déterminée à concevoir des outils et des ressources qui permettront de renforcer les parcours d'AIT et d'accroître, parmi les communautés en quête d'équité au Canada, le nombre d'étudiants mobilisés, soutenus et ayant un sentiment d'appartenance. Nous avons pour objectifs de demeurer en phase avec les besoins des étudiants, d'éliminer les obstacles à l'AIT, de bonifier les expériences et d'appuyer les employeurs de façons plus significatives.

44 Davis, « Diversity, Equity, and Inclusion have failed ».

N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires et à nous signaler toute recherche émergente, réussite ou ressource concernant l'EDI dans l'AIT qui, selon vous, mérite notre attention. Notre collection d'outils et de ressources sur l'EDI dans l'AIT continuera d'évoluer et de refléter nos constantes consultations avec les leaders d'opinion de l'EDI et les étudiants de niveau postsecondaire. Nous vous encourageons à nous écrire à comms@bher.ca.

Méthodologie

Nous avons animé en ligne, en direct, des séances de 90 minutes avec 24 groupes-témoins (21 groupes anglophones et 3 francophones) composés de représentants d'employeurs :

- Neuf groupes étaient composés de propriétaires d'entreprise et de PDG, soit cinq groupes comprenant des représentants de PME (moins de 200 employés) et quatre groupes comprenant des représentants d'entités de plus grande taille (200 employés et plus).
- Sept groupes étaient composés de cadres supérieurs, soit quatre groupes comprenant des représentants de PME (moins de 200 employés) et trois groupes comprenant des représentants d'entités de plus grande taille (200 employés et plus).
- Huit groupes étaient composés de superviseurs en milieu de travail, soit quatre groupes comprenant des représentants de PME (moins de 200 employés) et quatre groupes comprenant des représentants d'entités de plus grande taille (200 employés et plus).

Les séances virtuelles intégraient des fonctions de sondage et de discussion en direct avec un petit groupe de représentants d'employeurs. Les participants étaient priés de répondre à un bref questionnaire avant de se joindre à un groupe-témoin. Les discussions étaient axées sur les principaux avantages de la participation des employeurs aux programmes d'AIT, ainsi que sur les obstacles et les facteurs favorables. La diversité et l'inclusion n'étaient pas les principaux sujets abordés, mais elles ont été intégrées aux discussions et se sont révélées être des thèmes clés au moment de l'analyse.

Ce travail s'inscrivait dans un plus vaste projet de consultation portant sur la participation des employeurs à l'AIT, durant lequel nous avons mené 44 consultations de groupe et 23 consultations individuelles sur l'AIT auprès d'un total de 620 participants.

Parallèlement aux consultations, nous avons recensé les publications revues par un comité de lecture, ainsi que la littérature grise, sur les pratiques et les principes de la diversité et de l'inclusion; nous avons également examiné les études sur la science du comportement appliquée aux milieux de travail.

Les discussions des groupes-témoins ont été enregistrées, transcrites et analysées à l'aide du logiciel de gestion de données qualitatives NVivo 12. Le contenu portant sur la diversité et l'inclusion a été analysé à l'aide d'un processus collaboratif de codage thématique.

Annexe A

COMMENTAIRES FORMULÉS SUR LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES EMPLOYEURS

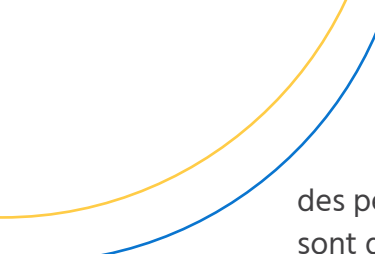
Les obstacles énumérés ici représentent, parmi les obstacles signalés par les employeurs lors de nos consultations sur l'AIT, une sous-catégorie d'obstacles qui touchent plus étroitement l'EDI dans l'AIT. Même si cette liste d'entraves à l'EDI reflète les conversations tenues avec les employeurs dans le contexte de l'AIT, les commentaires formulés coïncident avec les constats des diverses initiatives de recherche appliquée sur l'EDI en milieu de travail.

Pour un survol complet des obstacles à l'AIT pour les employeurs, voir le rapport de la TRAES produit avec le Conference Board du Canada et le Centre des Compétences futures au sujet de [l'AIT dans un monde post-COVID](#).

Premiers pas

Souvent, les employeurs ne savent pas où commencer pour relever les défis et formuler les stratégies d'EDI, que ce soit strictement pour le recrutement et la supervision dans l'AIT ou bien au niveau organisationnel. Ils ont besoin d'un soutien supplémentaire et d'un accès à des outils et à des ressources exploitables. Les PME, en particulier, n'ont souvent pas les moyens de naviguer parmi les mécanismes de mise en place de programmes d'AIT et de forger, avec les écoles et les communautés, des liens propices à la mobilisation d'étudiants de groupes sous-représentés ou en quête d'équité.⁴⁵ Faute de temps pour attirer et gérer les talents, les employeurs s'en remettent souvent à des réseaux informels (amis, collègues, etc.). Puisque les gens ont tendance – intentionnellement ou non – à embaucher

45 Tania Saba et Simon Blanchette, *Small and Medium-Sized Employers (SMEs): Skills Gaps and Future Skills*. Toronto, Ontario Chamber of Commerce, October 2020, <http://www.deslibris.ca/ID/10105207>; Andrew Bieler, *Work-Integrated Learning in the Post COVID-19 World*. Ottawa, Conference Board of Canada, January 2021, https://www.conferenceboard.ca/temp/9aba6939-199e-43b1-a6ef-58abf6b894ea/10942_Work%20Integrated%20Learning_IP.pdf



des personnes qui leur ressemblent, et que de nombreuses industries sont dirigées par des individus majoritairement blancs, masculins et issus de la classe moyenne supérieure, cette façon de faire peut déboucher sur une main-d'œuvre homogène, intrinsèquement impénétrable pour de nombreuses communautés en quête d'équité.

Les problèmes ne s'arrêtent pas au recrutement. Les étudiants de communautés en quête d'équité qui sont effectivement recrutés ou qui acceptent des stages d'AIT peuvent se sentir isolés ou avoir l'impression de ne pas être à leur place si le milieu de travail est dépourvu d'individus qui leur ressemblent ou s'il est hostile ou discriminatoire. Citons par exemple les étudiants de couleur qui arrivent dans des industries dominées par les Blancs, ou encore les nouveaux arrivants qui doivent parler une langue seconde au travail. En outre, les divers mécanismes de soutien prévus tout au long des stages d'AIT (intégration, adaptations, mentorat, etc.) sont généralement conçus et mis en œuvre sans égard aux besoins et réalités des groupes en quête d'équité. Ces défis peuvent sembler insurmontables pour les employeurs.

Manque de ressources financières et autres

De nombreux employeurs aimeraient participer aux programmes d'AIT et s'en servent pour améliorer la diversité et l'inclusivité de leurs milieux de travail, mais ils se heurtent à d'importants obstacles du côté des ressources, y compris financières. Soulignons au premier chef un manque de personnel capable de lancer un programme d'AIT et d'embaucher et superviser des stagiaires. De plus, les PME n'ont souvent pas la capacité de s'orienter parmi les nombreuses règles et exigences qui encadrent l'exécution d'un programme d'AIT. Ces mécanismes visent à garantir la qualité, la sécurité et la pertinence des expériences d'AIT offertes aux étudiants, mais pour les PME qui souhaitent offrir une expérience d'AIT, et ce en privilégiant l'équité dans le recrutement, naviguer parmi les dédales bureaucratiques peut s'avérer un processus ardu et chronophage.

De nombreuses PME ont également besoin d'un soutien financier (par l'entremise de subventions et d'aides substantielles et constantes) pour être en mesure d'offrir des stages rémunérés, ce qui a un impact disproportionné sur le recrutement d'étudiants issus des groupes en quête d'équité. Il existe toute une série de bourses et de subventions pour les employeurs qui souhaitent embaucher ces étudiants, mais il est très compliqué de se tenir à jour à ce sujet ou de se débrouiller dans les processus de demande. Ces ressources ne sont pas regroupées dans un

répertoire central, et les soutiens financiers existants ne correspondent pas toujours aux besoins des employeurs. Certaines aides financières, par exemple, sont réservées aux citoyens canadiens, alors que bon nombre de PME à qui nous avons parlé souhaitent recruter des étudiants étrangers possédant les compétences qu'ils recherchent. En bout de piste, les contraintes financières et le manque d'accès au financement peuvent influencer sur les décisions d'embauche équitable.⁴⁶

Milieus ruraux, éloignés et nordiques

Les régions rurales, éloignées et nordiques abritent souvent des communautés autochtones qui ont été privées d'un accès équitable aux possibilités de formation professionnelle (comme l'AIT) en raison de la colonisation, des déplacements, du racisme anti-Autochtones et des traumatismes intergénérationnels. Comme les communautés autochtones peuvent être physiquement plus difficiles à atteindre, les employeurs jugeront inutile tout effort en ce sens. Pourtant, les talents abondent dans les diverses et dynamiques communautés autochtones rurales, éloignées et nordiques, et certaines organisations dirigées par des Autochtones, comme Indspire et Indigenous Works, ont pour mission d'assurer la participation et le leadership des Autochtones dans les possibilités de formation professionnelle et dans l'établissement de relations employeurs-étudiants.⁴⁷

Pour les employeurs des régions éloignées, rurales et nordiques, il est difficile d'offrir des expériences d'AIT. Sans Internet haute vitesse, les possibilités de stages à distance sont restreintes, et même lorsque les PME ont accès à la haute vitesse, elles n'ont pas toujours les moyens d'offrir à l'étudiant les technologies dont il a besoin pour effectuer un stage de qualité à distance. Pour les stages en présentiel, les employeurs situés loin d'un établissement collégial/universitaire (ou d'une communauté pouvant héberger des étudiants) n'ont accès qu'à un vivier local limité d'étudiants capables ou désireux de se joindre à leur organisation.

46 Bieler, *Work-Integrated Learning in a Post COVID-19 World*.

47 Indigenous Works, « About », <https://indigenousworks.ca/en/about>; Indspire, « About », modifié en 2021, <https://indspire.ca/about/>; Native Women's Association of Canada, « About », <https://www.nwac.ca/about/>; The Martin Family Initiative, « Our Mission », modifié en 2021, <https://themfi.ca/our-mission/>

Bibliographie

- Bailinson, Peter, William Decherd, Diana Ellsworth, et Maital Guttman. *Understanding organizational barriers to a more inclusive workplace*. McKinsey & Company, 23 juin 2020. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/understanding-organizational-barriers-to-a-more-inclusive-workplace>
- Behavioural Insights Unit. *Behavioural Approaches to Increasing Workforce Diversity*. Sydney, NSW: Department of Premier and Cabinet, State of New South Wales, août 2016. <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2016-08/apo-nid181231.pdf>.
- Bell, TC. « Let's talk strategy #3: How to Create a Really Simple SWOT Analysis ». *LinkedIn*, 17 novembre 2019. <https://www.linkedin.com/pulse/lets-talk-strategy-3-how-create-really-simple-swot-analysis-bell/?articleId=6601563750149476352>
- Bieler, Andrew. *Work-Integrated Learning in a Post COVID-19 World*. Conference Board of Canada, janvier 2021. https://www.conferenceboard.ca/temp/9aba6939-199e-43b1-a6ef-58abf6b894ea/10942_Work%20Integrated%20Learning_IP.pdf.
- Black Business and Professional Association. « Programs ». Modifié en 2021. <https://bbpa.org/programs/>
- Black Professionals in Tech Network. « Black Tech Experience Assessment Tool ». Consulté le 28 octobre 2020. <https://assessment.bptn.ca>
- Bohnet, Iris. « How to Take the Bias Out of Interviews ». *Harvard Business Review*, 18 avril 2016. <https://hbr.org/2016/04/how-to-take-the-bias-out-of-interviews>

Brook, Jessica Bailey Edgell, Vivian Woo, Steven Huang, Tim Hancock, Wai Yip, et Yunfei Ouyan. *Workplace Diversity, Inclusion, and Intersectionality*. San Francisco, CA: Culture Amp, 2019. <https://static1.squarespace.com/static/5cdb02d1ebfc7f4d8f68fd54/t/5dc4d2ce99115810da-fea63a/1573180111889/Diversity%2C+Inclusion%2Cand+Intersectionality+2019.pdf>

Business and Higher Education Roundtable, « Benefits of WIL ». Modifié en 2020. <https://www.bher.ca/work-integrated-learning/benefits-wil>

Business and Higher Education Roundtable. *ROI: Beyond the Numbers Guide*. Business and Higher Education Roundtable, 2021. <https://bher.ca/wil-hub/invest-wil/roi-beyond-numbers>

Canadian Council for Youth Prosperity. « National Youth Summit ». Modifié en 2021. <https://www.cyp-ccpj.org/national-youth-summit>

Canadian Research Institute for the Advancement of Women. « Feminist Intersectionality and GBA+ ». Consulté le 28 octobre 2020. <https://www.criaw-icref.ca/our-work/feminist-intersectionality-and-gba/>

Canadian National Institute for the Blind (CNIB) Foundation. « I Want to Connect with Talent: Come to Work » Modifié en 2021. <https://cnib.ca/en/programs-and-services/work/i-want-connect-talent-come-work?region=bc>

Careers, Education, Empowerment (CEE) Centre for Young Black Professionals. « Career Training: 2021/2022 Programs ». Modifié en 2020. <https://ceetoronto.org/programs/>

Catalyst. *Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take*. Catalyst, 24 juin 2020. <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>

- CivicAction. « HireNext ». Modifié en 2020. <https://hirenext.civicaction.ca>
- Cukier, Wendy, Mark Campbell, et Lauren Mcnamara. *Ensuring Equitable Access to Work-Integrated Learning in Ontario*. Toronto: The Diversity Institute, 2018. https://www.ryerson.ca/diversity/reports/Ensuring_Equitable_Access_to_Work-Integrated_Learning_in_Ontario.pdf
- Davis, Aida Mariam. « Diversity, Equity, and Inclusion have failed. How about Belonging, Dignity and Justice instead? » *World Economic Forum*, 23 février 2021. <https://www.weforum.org/agenda/2021/02/diversity-equity-inclusion-have-failed-belonging-dignity-justice/>
- Dixon-Fyle, Sundiatu, Kevin Dolan, Vivian Hunt, et Sara Prince. *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company, 19 mai 2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#>
- Dubord, Samantha, *Duty to Accommodate and Disclosure in Employment Guide*. Ottawa: National Educational Association of Disabled Students, 2017. https://neads.ca/en/about/projects/duty_accomm/index.php
- Galarneau, Diane, Mark Kinack, et George Marshall. *Work-integrated learning during post-secondary studies, 2015 graduates*. Ottawa: Statistiques Canada, 25 mai 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2020001/article/00003-eng.htm>
- Gittens-Ottley, Sonja. « Inclusion starts on day one: 10 Ways to Build an Inclusive Onboarding Experience ». *Wavelength by Asana*. Consulté le 28 octobre 2020. <https://wavelength.asana.com/inclusive-onboarding-experience/#close>
- Glazebrook, Kate et Janna Ter Meer. « Hiring, honeybees and human decision-making ». *Applied (for Medium)*, 29 juin 2017. <https://medium.com/finding-needles-in-haystacks/hiring-honeybees-and-human-decision-making-33f3a9d76763>

Greenfield, Emma. « Digital Equity for Indigenous Communities ». *Samuel Centre For Social Connectedness*, 7 juillet 2020. <https://www.socialconnectedness.org/digital-equity-for-indigenous-communities/>

Hancock, Bryan, et Monne Williams. « One move companies can take to improve diversity » *McKinsey & Company*, 9 avril 2021. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/one-move-companies-can-take-to-improve-diversity>

ICON Talent Partners. « About ». Modifié en 2021. <https://icontalent.org/about/>

Indigenous Works. « About ». Consulté le 28 octobre 2020. <https://indigenousworks.ca/en>

Indspire. « About » Modifié en 2021. <https://indspire.ca/about/>

Innovation, Science and Economic Development Canada. « The 50 – 30 Challenge: Your Diversity Advantage ». Modifié le 17 août 2021. <https://www.ic.gc.ca/eic/site/icgc.nsf/eng/07706.html>

Mackaway, Jacqueline, Theresa Winchester-Seeto et Anna Rowe. « Responding to student diversity: Strategies for placing work-integrated education students ». Présentation à la conférence en Nouvelle-Zélande en 2013 « Conference on Strategic Direction in Cooperative Education », Auckland, NZ, 21 au 23 avril 2013. <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/responding-to-student-diversity-strategies-for-placing-work-integ>

Martin, Steve et Brandon Rouleau. *An exploration of work, learning, and work-integrated learning in Canada using the longitudinal and international study of adults*, 2020. Ottawa, ON: Statistiques Canada, 25 mai 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-648-x/89-648-x2020001-eng.htm>

- McMaster, Geoff. « How Indigenous communities are taking broadband internet access into their own hands ». *Université d'Alberta*, 18 février 2021. <https://www.ualberta.ca/folio/2021/02/how-indigenous-communities-are-taking-broadband-internet-access-into-their-own-hands.html>
- Momani, Bessma, Jillian Stirk, et Anna Klimbovskaia. « Why the Benefits of Diversity Are Not Theoretical ». *Policy Options*, 24 avril 2017. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/april-2017/why-the-benefits-of-diversity-are-not-theoretical/>
- Native Women's Association of Canada. « About ». Consulté le 28 octobre 2020. <https://www.nwac.ca/about/>
- Newcomer Students' Association. « Immigrant Women's National Network ». Consulté le 28 octobre 2020. <https://mylsa.ca/iwnn/>
- Nobel, Carmen. « How to Take Gender Bias Out Of Your Job Ads ». *Forbes*, 14 décembre 2016. <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/12/14/how-to-take-gender-bias-out-of-your-job-ads/?sh=1015e1dd1024>
- Oh, In-Sue, Bennett E. Postlethwaite et Frank L. Schmidt. « Rethinking the Validity of Interviews for Employment Decision Making: Implications of Recent Development in Meta-Analysis ». In *Received wisdom, kernels of truth, and boundary conditions in organizational studies*, eds. D.J. Svyantek & K.T. Mahoney, 297-329. Charlotte, NC: IAP Information Age Publishing, 2013. <https://psycnet.apa.org/record/2013-26113-012>
- Pager, Devah et David S. Pedulla. « Race, Self-Selection, and the Job Search Process ». *American Journal of Sociology* 120, no. 4 (2015): 1005-1054. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:25425089>
- Pride at Work Canada. *Hiring Across All Spectrums: A Report on Broadening Opportunities for LGBTQ2+ Jobseekers*. Toronto: Pride at Work Canada, 2018. https://prideatwork.ca/wp-content/uploads/2018/01/PrideAtWork_2018_Round_FINAL-s.pdf

- Pride at Work Canada et Great Place to Work. *Beyond Diversity: An LGBT Best Practice Guide for Employers*. Toronto: Pride at Work Canada, 2017. <https://prideatwork.ca/wp-content/uploads/2017/09/Beyond-Diversity-LGBT-Guide.pdf>
- Pride at Work Canada. « Workplace Audit ». Modifié en 2016. <https://prideatwork.ca/programs/lgbt-workplace-inclusion-index/>
- Saba, Tania, et Simon Blanchette. *Small and Medium-Sized Employers (SMEs): Skills Gaps and Future Skills*. Toronto: Ontario Chamber of Commerce, octobre 2020. <http://www.deslibris.ca/ID/10105207>
- Saska, Sarah, Marlina Kinnersley, Rebecca Factor et Ivana Lochhead. *What about belonging? Why belonging is vital to your organization's diversity, equity, and inclusion strategy*. Toronto: Feminuity. Consulté le 28 octobre 2020. <https://static1.squarespace.com/static/5cdb02d1ebfc7f4d8f68fd54/t/5d9ced489f5e6e-3ab85f00f2/1570565448651/What+About+Belonging+%5B-FEMINUNITY+RESOURCE%5D.pdf>
- Schrumm, Andrew, Sonya Bell et Tracee Smith. *Building Bandwidth: Preparing Indigenous Youth for a Digital Future*. Toronto: Royal Bank of Canada, 14 juillet 2021. <https://www.cbc.ca/news/business/rbc-indigenous-report-1.6100857>
- SocialChorus. « 15 Ways to Improve Diversity and Inclusion in the Workplace ». *Social Chorus (blog)*, 14 juillet 2021. <https://socialchorus.com/blog/15-ways-to-improve-diversity-and-inclusion-in-the-workplace/>
- Society for Canadian Women in Science and Technology. « ms infinity | Youth Engagement ». Modifié en 2021. <https://scwist.ca/programs/ms-infinity/>
- Start Proud. « Events ». Consulté le 28 octobre 2020. <https://startproud.org/eventoverview/>

- Statistiques Canada. Table 37-10-0023-01 Number of apprenticeship program registrations. Consulté le 28 octobre 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=3710002301>
- Statistiques Canada. Table 37-10-0187-01 Work-integrated learning participation of postsecondary graduates, by province of residence at interview, level of study, field of study and sex. Consulté le 28 octobre 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/cv.action?pid=3710018601>.
- The Martin Family Initiative. « Our Mission ». Consulté le 28 octobre 2020. <https://themfi.ca/our-mission/>
- Venture Out. « About Us ». Consulté le 28 octobre 2020. <https://www.ventureout.ca/aboutus>
- Volkers, Nancy. « Hiring Without A Net ». *People Science*, June 20, 2018. <https://peoplescience.maritz.com/Articles/2018/Hiring-Without-a-Net>
- Warren, Joseph. « Measure What Counts! Metrics for Successful Diversity and Inclusion ». *DiversityCan*. Consulté le 28 octobre 2020. <https://www.diversitycan.com/Articles.aspx?type=tops&id=Measure-What-Couts-Metrics-for-Successful-Diversity-ad-Iclusio-2993>
- Xhemali, Joana et Dresda Emma Méndez de la Brena. *Toolkit on Intersectional Mainstreaming: A resource for organizations, volunteers and allies*. European Union: Gender Equality and Intersectionality Lab, Erasmus Mundus Association, 2020. https://www.esaa-eu.org/fileadmin/esaa/content/communication_kit/toolkit_on_intersectional_mainstreaming-komprimiert.pdf
- Young, Fiona. « The ultimate guide to inclusive onboarding ». *Hive Learning*. Consulté le 28 octobre 2020. <https://www.hivelearning.com/site/resource/diversity-inclusion/the-ultimate-guide-to-inclusive-onboarding/>



LA TABLE RONDE
**DES AFFAIRES +
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR**