

# En route vers l'inclusion en économie sociale

12 actions en 12 mois



## Réalisation

Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives  
<https://iripi.ca/fr/>

## Équipe de conception

Jérémie Duhamel  
Brintha Koneshachandra  
Jessica Renaud

## Partenaires

Chantier de l'économie sociale  
Collectif Récolte  
Comité sectoriel de main d'oeuvre économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC)  
Concertation Montréal  
Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)  
Conseil d'économie sociale de l'île de Montréal (CÉSIM)  
Coopérative du développement régional du Québec (CDRQ)  
Corporation de développement économique communautaire de Québec (CDEC de Québec)  
Fiducie du Chantier de l'économie sociale  
Pôle des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale (Pôle CN)  
Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)  
Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RQEDI)  
Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)

## Partenaires financiers

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du gouvernement du Québec  
Caisse d'économie solidaire Desjardins

# Table des matières

Pourquoi ce guide ?	4
Étape 1: Sensibiliser et former	6
Action 1: Offrir une formation sur le leadership inclusif aux personnes en position de leadership	7
Action 2: Offrir une formation en EDI à tous les membres de votre CA	9
Action 3: Offrir une formation en EDI à tous les membres du personnel	11
Action 4: Proposer une activité de réflexion sur l'EDI lors de votre prochaine AG	13
Étape 2: Recruter, accueillir, et intégrer	16
Action 5: Rédiger votre prochaine offre d'emploi	17
Action 6: Préparer votre prochain appel à participation au CA	19
Action 7: Mobiliser de nouveaux canaux pour la diffusion de vos offres d'emploi et de participation au CA	21
Action 8: Préparer votre prochaine entrevue d'embauche	23
Action 9: Créer ou mettre à jour votre trousse d'accueil (CA et personnel)	25
Étape 3: Faire le bilan et préparer l'an 2	28
Action 10: Tenir une rencontre de bilan avec les membres du personnel	29
Action 11: Tenir une rencontre de bilan avec les membres du CA	31
Action 12: Élaborer le plan d'action pour l'an 2	33

# Pourquoi ce guide ?



## Contexte

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) sont des valeurs fondamentales qui résonnent avec la mission des organisations d'économie sociale. Pourtant, bien que l'adhésion à ces principes soit largement partagée, leur mise en œuvre concrète demeure un défi : par où commencer ? Comment éviter les faux pas ? Que faire lorsqu'on ne dispose pas de toutes les expertises à l'interne ? Ces questions traduisent les obstacles qui freinent le passage à l'action. À ces défis s'ajoute une crainte fréquente : celle d'un plan d'action structuré qui semble lourd, complexe et difficile à mettre en œuvre. Cette peur est légitime : elle reflète le souci de bien faire et la crainte de ne pas avoir les ressources nécessaires.

## Objectif

L'outil « 12 actions en 12 mois » a été conçu pour dissiper ces appréhensions et créer un cadre sécurisant pour expérimenter, apprendre et mobiliser les parties prenantes. Il propose des premiers pas simples, accessibles et modulables, qui permettent d'agir dès maintenant sans attendre d'avoir tout en place. Ces actions préparent le terrain pour un plan d'action structuré à plus long terme, prévu pour l'an 2.

L'an 1 est une étape exploratoire où l'on mise sur le processus plutôt que sur les résultats chiffrés. L'objectif est de tester, expérimenter et réfléchir. On priviliege des indicateurs qualitatifs, comme le niveau d'engagement, la qualité des discussions ou la perception des changements, et on accepte le droit à l'erreur. Les organisations sont invitées à privilégier l'EDI : chaque action devient une occasion de développer des compétences et de construire une vision commune. L'an 2 marque le passage à une démarche stratégique. Fortes des apprentissages de l'an 1, les organisations élaborent un plan d'action formel, avec des objectifs clairs, des responsabilités définies et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. On consolide les acquis, on intègre des pratiques durables et on ancre les changements dans la culture organisationnelle.

Ce parcours amorce une dynamique concrète qui prépare le terrain pour des changements plus structurés, en posant dès maintenant les bases d'une évolution durable.

## Approche

Ce parcours en 12 actions repose sur une approche pragmatique et transformatrice : on mise sur l'action comme levier d'apprentissage durable. Chaque geste posé devient une occasion de réflexion, de remise en question et de développement de nouvelles compétences — c'est ce qu'on appelle la réflexivité transformatrice.

Les actions proposées sont accessibles : elles ne requièrent pas de ressources abondantes, mais plutôt du courage, de l'humilité et une volonté sincère de progresser. Bien qu'elles puissent sembler modestes, elles constituent des préparatifs essentiels à des transformations plus profondes et structurantes.

L'outil adopte une approche holistique, en touchant à la fois les dimensions individuelles, organisationnelles et systémiques de l'EDI. Il rassemble en un seul endroit les informations stratégiques nécessaires, évitant ainsi la dispersion et facilitant la prise de décision.

La démarche est également souple : l'ordre et la portée des actions peuvent être adaptés aux réalités propres à chaque organisation. Enfin, elle balise le droit à l'erreur, en reconnaissant que l'apprentissage passe par l'expérimentation, les ajustements et parfois les faux pas — à condition qu'ils soient suivis d'une réflexion et d'un engagement renouvelé.

Ces 12 actions susciteront inévitablement des résistances et de l'inconfort. C'est tout à fait normal ! L'EDI touche à des dimensions profondes des pratiques et des représentations, ce qui peut bousculer des habitudes bien ancrées. L'an 1 est justement conçu pour offrir un espace sécurisant où ces tensions peuvent être reconnues et travaillées. Un espace sécurisant, c'est un cadre où chacun·e peut s'exprimer sans crainte de jugement, où les divergences sont accueillies comme des occasions d'apprentissage et où la confiance permet d'aborder les sujets sensibles avec ouverture. Cette étape permet de mobiliser progressivement toutes les parties prenantes, de créer des occasions de dialogue et de développer les compétences nécessaires pour naviguer dans la complexité. En acceptant que l'inconfort fasse partie du processus, on transforme ces moments en leviers d'apprentissage collectif et en fondations solides pour des changements durables.

## Structure et composantes de l'outil

L'outil « 12 actions en 12 mois » est structuré de manière à offrir une progression logique et accessible, tout en permettant une **utilisation flexible** selon les besoins de chaque organisation.

### L'outil se divise en trois sections :

- Sensibilisation et formation (actions 1 à 4)
- Gestion des ressources humaines (actions 5 à 9)
- Évaluation des actions et préparation du plan d'action pour l'an 2 (actions 10 à 12)

Chaque section s'amorce par une introduction qui présente les raisons d'être, les arguments et les justifications des actions proposées, afin de soutenir leur appropriation et leur mise en contexte.

Les 12 actions sont ensuite détaillées dans des fiches individuelles, chacune composée de deux volets complémentaires :

- **Synthèse des connaissances** : un résumé clair et concis des concepts clés, des enjeux et des bonnes pratiques liés à l'action.
- **À vous de jouer** : des suggestions concrètes pour passer à l'action, des questions de réflexion, des outils pratiques et des ressources pour soutenir la mise en œuvre.

Cette structure vise à favoriser une navigation intuitive, une appropriation progressive et une mise en œuvre adaptée aux réalités du terrain. Elle permet également de documenter les apprentissages et les ajustements en vue de l'élaboration d'un plan d'action structuré à plus long terme, prévu pour l'an 2.

## Se préparer à utiliser efficacement cet outil

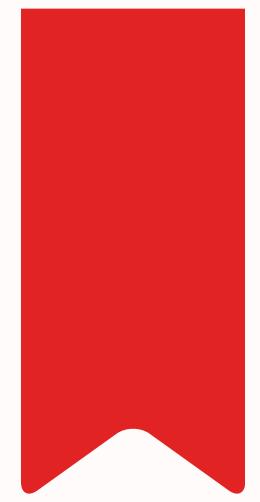
Pour tirer pleinement parti de l'outil « 12 actions en 12 mois », il est recommandé de prendre un temps de préparation stratégique. Cette étape permet d'adapter l'outil à la réalité propre de votre organisation et d'en maximiser les retombées.

Voici quelques pistes pour amorcer cette préparation :

- Déterminer l'ordre, la durée et la portée des actions en fonction de vos priorités, de votre rythme et de vos capacités internes. L'outil est conçu pour être modulable : il peut s'inscrire dans un calendrier mensuel ou être utilisé autrement, selon vos besoins.
- Planifier les ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions. Cela inclut le temps des personnes impliquées, les outils de suivi, les espaces de discussion et, au besoin, un accompagnement externe.
- Impliquer les parties prenantes dès le départ. Leur adhésion est essentielle pour favoriser la mobilisation, le partage des responsabilités et l'ancrage durable des changements. Il peut s'agir de membres de la direction, du personnel, des bénévoles ou même de partenaires externes.
- Cette phase préparatoire contribue à créer un cadre propice à l'expérimentation, à l'apprentissage et à l'évolution collective vers une culture organisationnelle plus équitable et inclusive.



# Étape 1: Sensibiliser et former



Ces premières actions misent sur la formation et la réflexion collective, car elles constituent le socle de toute démarche EDI. Elles permettent de créer un langage commun, de renforcer les compétences et d'engager toutes les parties prenantes dans un mouvement durable. À l'an 1, l'objectif n'est pas de tout transformer d'un coup, mais d'ouvrir la voie à des pratiques plus inclusives en outillant les personnes clés et en mobilisant l'ensemble de l'organisation.

## Les actions proposées :

- Former les leaders au leadership inclusif
- Sensibiliser les membres du CA aux enjeux d'EDI
- Outiller tout le personnel pour agir avec équité et inclusion
- Créer un espace de réflexion collective sur l'EDI avec les membres

### 1 Transformer les intentions en actions concrètes

La formation permet de passer du désir d'inclusion à des gestes tangibles, en outillant les équipes pour agir avec cohérence et impact.

### 2 Reconnaître et limiter les biais

Elle aide à identifier les biais qui influencent les décisions stratégiques, les interactions quotidiennes et la qualité des services, favorisant ainsi plus d'équité.

### 3 Renforcer le leadership inclusif

Les leaders formés donnent le ton, soutiennent la démarche EDI et créent un environnement respectueux, collaboratif et innovant.

### 4 Valoriser chaque rôle dans l'organisation : employé·e, gestionnaire ou administrateur·trice

Chacun·e contribue à la culture organisationnelle. Une formation adaptée à tous les niveaux renforce la responsabilité collective.

### 5 Améliorer la culture de travail

Un environnement inclusif favorise le respect mutuel, la communication efficace, le sentiment d'appartenance et la rétention du personnel.

### 6 Mobiliser les membres autour de valeurs communes

Une activité de réflexion lors de l'AG permet de sensibiliser, d'écouter et de coconstruire des pistes d'action, renforçant l'adhésion et la légitimité des démarches EDI.



# Offrir une formation sur le leadership inclusif aux personnes en position de leadership

## Objectif

**Offrir une formation aux personnes en position de leadership (direction, équipe de direction, membres du CA) pour renforcer leur capacité à piloter une démarche EDI, naviguer dans la complexité des enjeux sensibles et incarner un leadership inclusif.**

## Résultats escomptés

- Les leaders comprennent les enjeux, les leviers et les bonnes pratiques liés à l'EDI, et maîtrisent le langage et les concepts clés.
- Les participant·e·s sont capables d'initier, structurer et soutenir une démarche organisationnelle en EDI, et de guider leur équipe dans ce processus.
- Les personnes en position de leadership clarifient leur rôle dans la transformation des pratiques internes et deviennent ambassadrices de l'EDI auprès du personnel, du CA et des partenaires.
- Les leaders développent des compétences pour aborder les sujets sensibles avec assurance, favoriser le dialogue et transformer les résistances en opportunités d'apprentissage.

## Mise en oeuvre

- **Déterminer les objectifs de la formation :** identifier les besoins d'apprentissage des personnes en position de leadership afin de choisir une formation adaptée et pertinente.
- **Identifier une formation spécialisée :** adapter au rôle stratégique des personnes en position de leadership, avec des études de cas et des outils de pilotage.
- **Encadrer la ressource externe :** clarifier les attentes, personnaliser le contenu, prévoir un accompagnement post-formation.
- **Choisir le bon moment :** planifier la formation en fonction des disponibilités et des moments stratégiques.
- **Prévoir un bilan post-formation :** retour avec les participant·e·s, outil de bilan des apprentissages, discussion sur les suites à donner.
- **Encourager la poursuite des apprentissages :** mentorat, coaching, participation à des communautés de pratique.



## Conseils pratiques

- Privilégier une formation qui allie théorie, introspection et outils pratiques pour le leadership inclusif.
- Prévoir des situations concrètes d'application afin de renforcer l'impact des apprentissages.
- Documenter les acquis et définir des pistes d'action rapides pour amorcer le changement.
- Considérer la formation comme un point de départ: le changement durable exige une intégration et une pratique continues.

# Pour vous aider

## Les étapes de la rencontre post-formation

Étape	Description	Durée
Rappel des objectifs	Revenir sur les objectifs de la formation et du suivi	5 min
Réflexion sur les apprentissages	Ce qui a été retenu, apprécié, questionné	15 min
Discussion ou réflexion guidée sur les impacts	Utiliser les indicateurs ci-dessous	20 min
Identification des pistes d'action	Engagements individuels ou collectifs	15 min
Clôtures et prochaines étapes	Synthèse, planification du suivi	5 min

## Des indicateurs pour guider la réflexion :



### Participation

La formation a-t-elle été suivie en entier?

### Satisfaction

La formation a-t-elle répondu aux attentes ? Pourquoi ?

### Utilité perçue

Qu'est-ce que cette formation a changé dans votre posture de leadership ?

### Transfert potentiel

Voyez-vous des applications concrètes dans votre rôle ?

### Engagement

Quelles actions souhaitez-vous initier ou soutenir dans l'organisation?

# Offrir une formation en EDI à tous les membres de votre CA

## Objectif

**Offrir une formation en EDI aux membres du CA afin de renforcer leur rôle stratégique dans le développement ou la consolidation d'une gouvernance inclusive.**

## Résultats escomptés

- Les membres du CA maîtrisent le langage et comprennent les principaux enjeux liés à l'EDI.
  - Les membres du CA reconnaissent l'influence des biais inconscients dans la prise de décision et développent des réflexes pour les limiter.
  - Le CA valorise l'apprentissage continu et affirme son rôle de modèle dans la promotion d'une gouvernance équitable et représentative.

## Conseils pratiques

- Impliquer les membres du CA dans le choix de la formation.
  - Offrir une formation respectueuse, sans jugement, pratique et adaptée au contexte de l'économie sociale.
  - Considérer la formation comme un point de départ à compléter par d'autres dispositifs (autoformation, coaching, communautés de pratique...).

## Mise en oeuvre

- **Déterminer les objectifs de la formation :** identifier les besoins d'apprentissage spécifiques des membres du CA afin de choisir une formation adaptée et pertinente.
  - **Identifier une formation pertinente :** éviter les formations trop théoriques ou génériques et s'assurer qu'elle est adaptée à la gouvernance démocratique des organisations d'économie sociale.
  - **Encadrer la ressource externe :** clarifier les attentes, personnaliser le contenu, prévoir un transfert des apprentissages.
  - **Choisir le bon moment :** planifier la formation en fonction des disponibilités et des moments stratégiques.
  - **Rendre la formation obligatoire** pour assurer une participation complète.
  - **Prévoir un bilan post-formation :** retour en équipe, outil de bilan des apprentissages, discussion sur les suites à donner.
  - **Encourager la poursuite des apprentissages :** proposer des formations plus pointues ou complémentaires.



# Pour vous aider

## Les étapes de la rencontre post-formation

Étape	Description	Durée
Accueil et rappel des objectifs	Revenir sur les objectifs de la formation et le but de la rencontre	5 min
Tour de table des impressions	Ce que les membres ont retenu, apprécié, questionné	15 min
Discussion guidée sur les impacts	Utiliser les indicateurs ci-dessous pour structurer la discussion	20 min
Identification des pistes d'action	Quelles suites donner collectivement ? Engagements concrets	15 min
Clôture et prochaines étapes	Synthèse, remerciements, planification du suivi	5 min

## Des indicateurs pour guider la réflexion :



### Participation

Tous les membres étaient-ils présents ?

### Satisfaction

La formation a-t-elle répondu aux attentes ? Pourquoi ?

### Utilité perçue

Qu'est-ce que cette formation a changé dans votre compréhension de l'EDI ?

### Transfert potentiel

Voyez-vous des applications concrètes dans votre rôle au CA ?

### Engagement

Êtes-vous prêt·e à poursuivre l'apprentissage ou à agir ? Comment ?

# Offrir une formation en EDI à tous les membres du personnel

## Objectif

Permettre aux membres du personnel d'acquérir des connaissances en EDI afin de renforcer leur engagement et leur contribution à la création d'un milieu de travail inclusif.

## Résultats escomptés

- Le personnel maîtrise le langage et comprend les principaux enjeux liés à l'EDI.
- Les membres du personnel reconnaissent l'influence des biais dans leurs interactions et décisions quotidiennes et développent des réflexes pour les limiter.
- Le personnel adopte une posture d'apprentissage continu et contribue activement à un milieu de travail respectueux, équitable et collaboratif.

## Conseils pratiques

- Impliquer le personnel dans le choix de la formation.
- Offrir un espace respectueux et une approche pratique adaptée aux réalités du terrain.
- Considérer la formation comme un point de départ, à compléter par d'autres dispositifs (formations ciblées, coaching, communautés de pratique...).

## Mise en oeuvre

- Déterminer les objectifs de la formation :** identifier les besoins d'apprentissage spécifiques des membres du personnel afin de choisir une formation adaptée et pertinente.
- Identifier une formation pertinente :** éviter les formations trop théoriques ou génériques et s'assurer qu'elle est adaptée aux réalités du personnel, avec des exemples concrets et un volet pratique.
- Encadrer la ressource externe :** clarifier les attentes, personnaliser le contenu, prévoir un transfert des apprentissages.
- Choisir le bon moment :** éviter les périodes de surcharge, favoriser les moments propices à la réflexion.
- Rendre la formation obligatoire** pour assurer une participation équitable.
- Prévoir un bilan post-formation :** retour en équipe, outil de bilan des apprentissages, discussion sur les suites à donner.
- Encourager la poursuite des apprentissages :** proposer des formations complémentaires ou des espaces de discussion.



# Pour vous aider

## Les étapes de la rencontre post-formation

Étape	Description	Durée
Accueil et rappel des objectifs	Revenir sur les objectifs de la formation et le but de la rencontre	5 min
Tour de table des impressions	Ce que les membres ont retenu, apprécié, questionné	15 min
Discussion guidée sur les impacts	Utiliser les indicateurs ci-dessous pour structurer la discussion	20 min
Identification des pistes d'action	Quelles suites donner collectivement ? Engagements concrets	15 min
Clôture et prochaines étapes	Synthèse, remerciements, planification du suivi	5 min

## Des indicateurs pour guider la réflexion :



### Participation

Tous les membres du personnel étaient-ils présents?

### Satisfaction

La formation a-t-elle répondu aux attentes ? Pourquoi ?

### Utilité perçue

Qu'est-ce que cette formation a changé dans votre compréhension de l'EDI?

### Transfert potentiel

Voyez-vous des applications concrètes dans votre rôle ou vos interactions?

### Engagement

Êtes-vous prêt·e à poursuivre l'apprentissage ou à agir? Comment?

# Proposer une activité de réflexion sur l'EDI lors de votre prochaine AG

## Objectif

**Impliquer les membres dans une réflexion collective pour sensibiliser et agir en faveur de l'EDI, en choisissant un moment clé (assemblée générale ou autre rencontre stratégique) qui favorise la participation et l'impact.**

## Résultats escomptés

- Sensibilisation des membres aux enjeux de l'EDI.
- Recueil d'idées, de préoccupations ou de pistes d'action.
- Engagement collectif vers une culture organisationnelle plus inclusive.

## Conseils pratiques

- Adapter le niveau de complexité au profil des participant·es et assurer un temps de parole équitable.
- Favoriser des activités accessibles et constructives, plutôt que théoriques ou culpabilisantes.
- Reconnaître que l'activité seule ne suffit pas : sans animation de qualité et suivi, les échanges risquent de rester superficiels et sans effet durable.

## Mise en oeuvre

- **Choisir le format de l'activité :**
  - Témoignage d'une personne concernée
  - Atelier interactif (ex. : cartographie des priviléges, jeu de rôle...)
  - Discussion guidée autour de questions clés
  - Présentation suivie d'un échange libre
- **Préparer le contenu :**
  - Définir les objectifs de l'activité
  - Prévoir des questions ouvertes ou des outils visuels
  - Encadrer l'animation pour favoriser un climat respectueux
- **Mobiliser les participant·es :**
  - Annoncer l'activité à l'avance
  - Créer un espace sécurisant pour les échanges
  - Prévoir une durée réaliste (30 à 60 min selon le format)
- **Documenter les échanges :**
  - Prendre des notes ou utiliser un outil de collecte (tableau, post-it, formulaire...)
  - Identifier les pistes d'action ou les préoccupations soulevées
- **Évaluer l'activité :**
  - Réaliser une évaluation post-activité (avec les membres du CA par exemple) pour identifier les retombées, les limites et les suites à envisager



# Pour vous aider

## Des questions à se poser :



### **Participation**

Combien de membres ont pris part activement à l'activité?

### **Pertinence du format**

Le format choisi était-il adapté au public et au contexte?

### **Clarté du contenu**

Les enjeux EDI ont-ils été bien présentés et compris?

### **Réactions émotionnelles**

L'activité a-t-elle suscité des réflexions, des émotions, des débats?

### **Engagement exprimé**

Des membres ont-ils proposé des idées ou souhaité s'impliquer?

### **Suites envisagées**

Des actions concrètes ont-elles été identifiées ou amorcées?

# Prise de notes

## Engagements pour la suite, notes et commentaires :

# Étape 2: Recruter, accueillir et intégrer



Ces actions visent à traduire les valeurs d'EDI dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Après avoir créé un langage commun grâce à la formation (étape 1), il est temps de poser des gestes visibles qui renforcent la crédibilité et la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques réelles. À l'an 1, l'objectif est d'amorcer des changements concrets dans le recrutement et l'intégration, sans viser la perfection, mais en réduisant les biais, élargissant les opportunités et préparant le terrain pour des politiques plus structurées en an 2.

## Les actions proposées :

- Rédiger votre prochaine offre d'emploi avec un langage inclusif
- Préparer votre prochain appel à participation au CA en tenant compte de la diversité
- Mobiliser de nouveaux canaux pour diffuser vos offres d'emploi et d'implication au CA
- Préparer votre prochaine entrevue d'embauche avec des outils d'évaluation équitables
- Créer ou mettre à jour votre trousse d'accueil (CA et personnel)

### 1 Traduire ses valeurs en actions concrètes

Revoir ses pratiques, ce n'est pas qu'une question de conformité : c'est affirmer que l'inclusion fait partie intégrante de la culture organisationnelle. Ces gestes visibles renforcent la crédibilité et la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques réelles.

### 2 Élaborer des offres inclusives

Le langage utilisé dans une offre influence directement qui se sent interpellé ou exclu. Même sans intention malveillante, certaines formulations peuvent reproduire des mécanismes d'exclusion. Une offre inclusive élargit le bassin de candidatures et renforce la représentativité.

### 3 Diversifier les canaux de diffusion

Le bouche-à-oreille et les réseaux personnels sont souvent les plus utilisés... mais aussi les plus exclusifs. Diffuser les offres dans des réseaux variés, notamment auprès d'organismes communautaires ou d'employabilité, permet de rejoindre des personnes qui n'auraient pas accès autrement à ces opportunités.

### 4 Évaluer avec équité

Sans préparation, les entrevues reposent souvent sur des impressions subjectives. Des outils structurés — grilles, canevas, critères définis à l'avance — permettent de limiter les biais et d'offrir à chaque candidat·e une évaluation juste, basée sur les compétences et le potentiel.

### 5 Accueillir et intégrer avec soin

L'inclusion ne s'arrête pas à l'embauche. Une trousse d'accueil bien conçue envoie un message clair : « Vous avez votre place ici ». Elle clarifie les attentes, réduit les écarts d'information et outille les nouvelles personnes pour qu'elles puissent contribuer pleinement dès le départ.

### 6 Agir avec cohérence et stratégie

Ces gestes forment un continuum. Ils permettent non seulement d'attirer des talents diversifiés, mais aussi de créer un environnement où ces talents peuvent s'épanouir, participer activement à la mission et renforcer la légitimité des instances décisionnelles.

# Rédiger votre prochaine offre d'emploi

## Objectif

Élaborer une offre d'emploi inclusive qui valorise une diversité de parcours et de compétences, tout en éliminant les obstacles liés au langage et aux critères de sélection qui peuvent exclure inutilement certains profils.

## Résultats escomptés

- Acquisition de repères concrets pour rédiger des offres d'emploi exemptes d'obstacles à l'inclusion.
- Mise en place d'un processus de validation interne ou externe des offres d'emploi.
- Renforcement de l'attractivité de l'organisation auprès de personnes issues de la diversité.

## Conseils pratiques

- Ne pas attendre d'avoir une offre à afficher pour amorcer la démarche et éviter de copier-coller les modèles sans les adapter.
- Diffuser au-delà des réseaux habituels pour rejoindre les personnes sous-représentées.
- Reconnaitre que la diversité ne suffit pas : elle doit s'accompagner d'engagements structurels et de conditions favorables pour générer une transformation réelle.



## Mise en oeuvre

- Recueillir une offre d'emploi récente ou en cours de rédaction :** choisir une offre représentative du processus habituel de recrutement dans l'organisation.
- Analyser l'offre à partir de pistes de réflexion inclusives**
  - L'expérience exigée exclut-elle des parcours pertinents et transférables ? Le diplôme demandé est-il accessible à une diversité de personnes (géographiquement, culturellement) ?
  - Le niveau de langue requis est-il justifié par les tâches ?
  - Les compétences essentielles sont-elles clairement distinguées des compétences souhaitées ?
- Réécrire l'offre selon les principes du recrutement inclusif :** adapter le langage, les critères et la structure pour favoriser l'accessibilité, la diversité des candidatures et l'équité dans le processus.
- Valider l'offre auprès d'une ressource externe ou d'un comité interne**
  - Choisir la bonne ressource de validation (externe et/ou interne)
  - Sélectionner la ou les méthodes de validation pertinentes (lecture croisée, discussion collective, retour écrit...)
  - Intégrer les modifications proposées.
- Élaborer un modèle d'offre inclusive et un processus de validation pérenne.**
  - Documenter les apprentissages pour les prochaines offres.
  - Mettre à jour le modèle d'offre d'emploi et le processus de validation.

# Pour vous aider

## Vérification de la conformité aux principes du recrutement inclusif :

Principe	Question de vérification
Clarté et accessibilité	Le langage est-il simple, clair et compréhensible pour tout le monde ?
Précision des attentes	Les rôles, responsabilités et exigences sont-ils décrits de manière réaliste et transparente ?
Équité des critères de sélection	Les exigences (expérience, diplôme, etc.) sont-elles justifiées et non discriminatoires ?
Justification des exigences linguistiques	Le niveau de langue demandé est-il cohérent avec les tâches du poste ?
Valorisation de la diversité des parcours	L'offre reconnaît-elle des expériences non traditionnelles (bénévolat, parcours migratoire, etc.) ?
Neutralité du langage	Le vocabulaire est-il inclusif et non genre ?
Transparence du processus	Les étapes du recrutement sont-elles clairement décrites ?
Accessibilité du processus	Des mesures sont-elles prévues pour les personnes ayant des besoins spécifiques ?

# Préparer votre prochain appel à participation au CA

## Objectif

**Concevoir un appel à participation inclusif qui permette de diversifier la composition du CA, en mettant de l'avant les compétences, expériences et perspectives recherchées.**

## Résultats escomptés

- Augmentation du nombre et de la diversité des candidatures reçues.
- Création de conditions favorables à la pleine participation des nouvelles personnes élues.
- Renforcement de l'attractivité de l'organisation auprès des communautés sous-représentées.

## Conseils pratiques

- Valoriser vos principes et être transparent sur l'engagement attendu, avec un langage clair et accessible.
- Diffuser l'appel au-delà des réseaux habituels pour rejoindre les personnes sous-représentées.
- Prévoir des conditions favorables (accueil, accompagnement, mentorat...) afin que la diversité se traduise en réel partage du pouvoir.



## Mise en oeuvre

- **Identifier les besoins du CA** : déterminer les compétences, expertises et perspectives actuellement absentes ou sous-représentées au sein du CA.
- **Rédiger un appel inclusif**
  - Utiliser un langage clair, accessible et motivant.
  - Énoncer explicitement l'ouverture à la diversité, sans cibler une identité unique.
  - Mettre en valeur la mission, les valeurs et l'impact social de l'organisation.
  - Clarifier les rôles, responsabilités et durée du mandat.
- **Valider l'appel auprès d'une ressource interne ou externe**
  - Choisir une personne ou un groupe ayant une sensibilité aux enjeux d'inclusion.
  - Sélectionner une méthode de validation adaptée (lecture croisée, discussion collective, retour écrit).
  - Intégrer les ajustements proposés pour renforcer l'accessibilité et la clarté de l'appel.
- **Formaliser un modèle d'appel inclusif et un processus de validation pérenne**
  - Documenter les apprentissages issus de l'expérience.
  - Mettre à jour le modèle d'appel et le processus de validation pour les prochaines occasions.
  - Favoriser une appropriation organisationnelle durable de ces pratiques.

# Pour vous aider

## Vérification de la conformité aux principes du recrutement inclusif :

Principe	Question de vérification
Clarté et accessibilité	Le langage est-il simple, clair et compréhensible pour tout le monde ?
Précision des attentes	Les rôles, responsabilités et exigences sont-ils décrits de manière réaliste et transparente ?
Valorisation de la diversité	L'appel exprime-t-il une ouverture à une pluralité de parcours, savoirs et expériences ?
Neutralité du langage	Le vocabulaire est-il inclusif et non genre ?
Transparence du processus	Les étapes de mise en candidature et de sélection sont-elles clairement décrites ?
Accessibilité du processus	Des mesures sont-elles prévues pour faciliter la participation de personnes ayant des besoins spécifiques ?

# Mobiliser de nouveaux canaux pour la diffusion de vos offres d'emploi et de participation au CA

## Objectif

Diversifier les canaux de diffusion et élargir les bassins de candidatures en établissant une relation de collaboration avec un organisme en contact avec des groupes sous-représentés.

## Résultats escomptés

- Création de partenariats stratégiques avec des organismes aux mandats complémentaires.
- Diversification du profil des candidatures reçues.
- Renforcement de la présence et de la reconnaissance de l'organisation auprès de nouveaux publics.

## Mise en oeuvre

- Analyser les pratiques actuelles de diffusion
- Recenser les partenaires potentiels
- Prendre contact avec les organismes ciblés
- Rencontrer un organisme partenaire pour établir une collaboration structurante
- Planifier la stratégie de diffusion
- Ajuster la stratégie au besoin et maintenir le lien avec les partenaires établis

## Conseils pratiques

- Établir des liens en amont avec les organismes et adapter le ton, le format et le visuel selon le canal.
- Documenter les échanges et assurer un suivi des candidatures pour ajuster la stratégie.
- Incrire l'action dans une démarche globale d'inclusion : bâtir la confiance avec les partenaires demande constance, écoute et réciprocité.



# Pour vous aider

## Tableau de suivi par étape

Étape	Questions à se poser
Identifier les habitudes de diffusion actuelles	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quels canaux utilisons-nous ?</li><li>• Qui rejoignons-nous ?</li><li>• Quels publics n'atteignons-nous pas ?</li></ul>
Rechercher des organismes d'employabilité, d'intégration ou communautaires	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quels organismes sont actifs sur notre territoire ?</li><li>• Quels partenariats pourrions-nous développer ?</li><li>• Quels sont les groupes ciblés par ces organismes ?</li></ul>
Prendre contact avec les organismes pertinents	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qui avons-nous contacté ?</li><li>• Ont-ils répondu ?</li><li>• Quelles modalités de diffusion proposent-ils ?</li></ul>
Rencontrer un organisme partenaire pour établir une collaboration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles pistes de collaboration ont émergé ?</li><li>• Quel est le niveau d'intérêt exprimé ?</li></ul>
Identifier des opportunités de partenariat à plus long terme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles idées de collaboration ont été discutées ?</li><li>• Quels engagements mutuels ont été définis ?</li></ul>
Élaborer une liste de canaux à mobiliser selon les types d'opportunités	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quels canaux sont pertinents pour chaque type d'offre ?</li><li>• Quels sont les canaux nouveaux vs habituels ?</li></ul>
Planifier une stratégie de diffusion pour les prochaines offres	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comment allons-nous diffuser les prochaines offres ?</li><li>• Quels ajustements prévoir selon les retours ?</li></ul>

# Préparer votre prochaine entrevue d'embauche

## Objectif

**Préparer une entrevue d'embauche structurée et équitable, en s'appuyant sur des outils adaptés pour limiter l'impact des biais dans l'évaluation des candidatures.**

## Résultats escomptés

- Réduction des biais conscients et inconscients dans le processus d'entrevue.
- Mise en place d'outils d'évaluation clairs, équitables et adaptés au poste.
- Meilleure cohérence dans la conduite des entrevues et l'analyse des candidatures.
- Renforcement de la capacité organisationnelle à recruter de manière inclusive.

## Conseils pratiques

- Ne pas attendre d'avoir un poste à combler pour préparer vos outils et vos pratiques.
- Impliquer plusieurs membres de l'équipe dans la révision des outils pour réduire les angles morts.
- Prévoir une courte formation ou un atelier pratique pour les membres du comité avant les entrevues, afin de sensibiliser aux biais et aux bonnes pratiques de recrutement inclusif.
- Garder une trace des réflexions et décisions pour assurer la cohérence et la pérennité.

## Mise en oeuvre

- **État des lieux**
  - Recenser les outils actuellement utilisés (grilles, canevas, critères...).
  - Identifier les pratiques informelles ou non documentées.
- **Analyse critique**
  - Comparer les outils existants avec les bonnes pratiques en recrutement inclusif.
  - Identifier les biais potentiels (ex. : valorisation excessive de l'expérience québécoise ou dans le secteur, formulation des questions, etc.).
- **Révision des outils**
  - Adapter ou créer une grille d'évaluation des CV et des entrevues.
  - Élaborer un canevas d'entrevue structuré avec des questions comportementales.
  - Définir des critères de sélection clairs et pondérés.
- **Validation et pérennisation**
  - Tester les outils avec un comité de recrutement diversifié.
  - Intégrer les outils dans les procédures officielles.
  - Former les personnes impliquées au recrutement inclusif.



# Pour vous aider

## Vérification de la conformité avec les principes du recrutement inclusif

Élément à vérifier	Oui   Non   À améliorer
Une grille d'évaluation des CV est en place, avec des critères clairs et pondérés	<input type="checkbox"/>
Les critères de sélection sont définis à l'avance et validés par l'équipe	<input type="checkbox"/>
Le comité de sélection est diversifié (genre, origine, parcours, etc.)	<input type="checkbox"/>
Les membres du comité ont été sensibilisés aux biais cognitifs	<input type="checkbox"/>
Les diplômes et expériences d'ici et d'ailleurs sont valorisés équitablement	<input type="checkbox"/>
Un canevas d'entrevue structuré est préparé (questions identiques pour tous et toutes)	<input type="checkbox"/>
Les questions sont formulées de manière neutre et inclusive	<input type="checkbox"/>
Les outils (grille, canevas...) ont été testés ou validés à l'interne	<input type="checkbox"/>

# Créer ou mettre à jour votre trousse d'accueil (CA et personnel)

## Objectif

**Créer ou mettre à jour une trousse d'accueil inclusive qui donne à chaque nouvelle personne — employé·e ou membre du CA — toutes les informations, ressources et repères nécessaires pour comprendre l'organisation et se sentir légitime, accueillie et attendue dès le premier jour.**

## Résultats escomptés

- Assurer un accès équitable à l'information dès les premières étapes d'intégration.
- Outiller efficacement les nouvelles personnes pour accomplir leur rôle ou leur mandat.
- Confirmer la cohérence entre le message d'accueil et les pratiques internes.

## Conseils pratiques

- Penser au-delà des premiers jours : inclure des repères utiles pour les premières semaines et les moments clés (ex. : réunions, évaluations...).
- Adapter le ton et le format : privilégier un style clair, visuel et engageant plutôt qu'un document trop dense.
- Inclure des ressources concrètes et prévoir une version numérique pour faciliter la mise à jour et l'accessibilité.
- Reconnaître qu'une trousse seule ne garantit pas une culture inclusive : elle doit s'inscrire dans une démarche globale.

## Mise en oeuvre

- **Réaliser l'état des lieux**
  - Recenser les documents existants (guide employé·e, règlements, politiques...).
  - Identifier les manques ou les informations obsolètes.
- **Définir la structure de la trousse**
  - Sections communes (mission, valeurs, engagements EDI, culture organisationnelle).
  - Sections spécifiques (rôle du CA, responsabilités des employé·es, ressources utiles...).
- **Intégrer l'EDI dans le contenu**
  - Présenter clairement les engagements et pratiques inclusives.
  - Inclure des repères pour adopter des comportements respectueux et inclusifs.
- **Assurer l'accessibilité et la convivialité**
  - Utiliser un langage clair et inclusif.
  - Prévoir des formats accessibles (PDF interactif, version papier, liens vers ressources...).
- **Valider et mettre à jour régulièrement**
  - Faire relire la trousse par des personnes aux profils variés.
  - Prévoir une révision annuelle pour maintenir la pertinence.



# Pour vous aider

## Vérification de la conformité avec les principes du recrutement inclusif

Critère	Question de vérification
Accessibilité	<ul style="list-style-type: none"><li>• La trousse est disponible en format numérique et papier ?</li><li>• Le langage est clair, inclusif et exempt de jargon ?</li><li>• Les documents respectent les normes d'accessibilité (ex. : contraste, taille de police, lisibilité...) ?</li></ul>
Contenu EDI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les valeurs et engagements en EDI sont présentés clairement ?</li><li>• La trousse inclut des repères pour adopter des comportements inclusifs ?</li><li>• Les politiques ou ressources EDI sont accessibles via des liens ou annexes ?</li></ul>
Équité d'information	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les sections sont adaptées aux différents profils (employé·es, CA) ?</li><li>• Les informations essentielles sont les mêmes pour tous (mission, culture, pratiques) ?</li></ul>
Représentation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les visuels et exemples reflètent la diversité (genre, origine, capacités, etc.) ?</li></ul>
Mise à jour	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une date de révision est indiquée ?</li><li>• Un processus de mise à jour est prévu ?</li></ul>

# Prise de notes

## Engagements pour la suite, notes et commentaires :

# Étape 3: Faire le bilan et préparer l'an 2



Après avoir amorcé la démarche par la formation (étape 1) et posé des gestes concrets dans les pratiques RH (étape 2), cette dernière étape vise à tirer des apprentissages de l'an 1 et préparer la transition vers une démarche structurée au cours de l'an 2. L'objectif n'est pas seulement de faire le point, mais de mobiliser les parties prenantes autour d'une vision partagée et d'un plan d'action porteur, en s'appuyant sur les expériences vécues et les acquis des premiers mois.

## Les actions proposées :

- Tenir une rencontre de bilan avec les membres du personnel
- Tenir une rencontre de bilan avec les membres du CA
- Élaborer le plan d'action pour l'an 2

### 1 Valoriser les expériences vécues

Les membres du personnel et du CA ont été parties prenantes des premières actions EDI. Leur regard permet de reconnaître les réussites, de nommer les défis et de transformer les constats en leviers d'amélioration concrets.

### 2 Consolider le sentiment d'appartenance

En valorisant les contributions de chacun·e, on montre que chaque expérience compte. Cela renforce la confiance, la motivation et l'engagement envers une démarche qui se construit collectivement.

### 3 Aligner les perspectives

Impliquer les différentes instances permet de relier les réalités du terrain aux décisions stratégiques. Cette cohérence favorise une mise en œuvre plus fluide et renforce la légitimité des actions à venir.

### 4 Coconstruire une vision partagée

Le personnel apporte ses besoins et ses idées, le CA ajuste la vision stratégique et assume son rôle de leadership. Ensemble, ils bâissent une feuille de route réaliste, inclusive et mobilisatrice.

### 5 Préparer une transition structurée

Passer à l'an 2 demande de structurer les actions. Cela ne peut se faire sans celles et ceux qui les mettront en œuvre, ni sans celles et ceux qui orientent les choix. Une rencontre dédiée permet de clarifier les rôles et les objectifs.

### 6 Mobiliser autour d'un plan porteur

Un plan d'action bien conçu, issu d'un processus participatif, favorise l'adhésion, la mobilisation et le suivi. Il prépare le terrain pour une transformation durable, portée par l'ensemble de l'organisation.



# Tenir une rencontre de bilan avec les membres du personnel

## Objectif

Offrir un espace sécurisant et inclusif pour faire le point sur les actions en matière d'équité, diversité et inclusion (EDI) mises en œuvre au cours de l'année, recueillir les perceptions du personnel et nourrir collectivement la suite de la démarche.

## Résultats escomptés

- Mettre en lumière les actions réalisées et valoriser l'engagement du personnel dans la démarche EDI.
- Recueillir les perceptions du personnel pour mieux comprendre les obstacles, les préoccupations et les leviers d'amélioration.
- Utiliser les échanges pour nourrir la réflexion et orienter les priorités du plan d'action pour l'année suivante.

## Conseils pratiques

- Présenter brièvement les initiatives EDI menées permet de valoriser les efforts et de donner du contexte aux échanges.
- Préparer des questions simples et inclusives favorise la participation de toutes et tous.
- Permettre aux participant·es de contribuer oralement, par écrit ou de façon anonyme aide à inclure les voix plus discrètes ou moins à l'aise en groupe.
- Communiquer les constats et les prochaines étapes renforce la confiance et montre que les contributions sont prises en compte.

## Mise en oeuvre

- **Clarifier l'intention et préparer le cadre**
  - Définir clairement les objectifs de la rencontre : faire le bilan des actions EDI et amorcer la consultation pour le futur plan d'action.
  - Réaffirmer l'engagement de l'organisation envers l'EDI pour donner du sens à la démarche.
- **Choisir un format sécurisant et inclusif**
  - Adapter le format selon les besoins du personnel : petits groupes, cercle de parole, outil anonyme, en présentiel ou en virtuel.
- **Préparer une trame d'animation souple et participative**
  - Concevoir un déroulement qui laisse place à l'expression libre, avec des questions ouvertes et des temps d'échange bien répartis.
- **Lancer une invitation engageante à tout le personnel**
  - Rédiger une invitation inclusive qui valorise la contribution de chacun·e.
  - Encourager une participation large, sans limiter l'espace de parole à quelques personnes clés.
- **Instaurer un cadre sécurisant**
  - Énoncer des règles claires : respect, écoute sans jugement, confidentialité.
- **Animer, synthétiser et assurer les suites**
  - Faciliter la rencontre avec une posture d'écoute active.
  - Faire une synthèse claire des propos partagés.
  - Communiquer les suites prévues et intégrer les apprentissages au plan d'action pour renforcer la confiance.



# Pour vous aider

## Grille de préparation et de facilitation

Étape	Objectif	Actions à poser
Accueil et ouverture	Créer une atmosphère conviviale et sécurisante	Mot de bienvenue, rappel du cadre, présentation de l'ordre du jour, brise-glace
Retour sur les actions de l'année	Informier et valoriser les efforts	Présenter les actions EDI, nommer les intentions et les défis
Espace d'échange	Recueillir les perceptions et vécus	Discussion en petits groupes, tour de parole, post-its anonymes
Mise en commun	Partager les constats et idées-clés	Tour de table ou partage volontaire, synthèse des thèmes
Clôture et suite	Boucler avec clarté et reconnaissance	Remerciements, présentation des prochaines étapes, mot de clôture
Suivi post-rencontre	Assurer la continuité et la transparence	Synthèse des échanges, intégration au plan d'action, communication aux équipes

# Tenir une rencontre de bilan avec les membres du CA

## Objectif

Offrir un espace de discussion entre les membres du CA pour faire le point sur les actions EDI mises en œuvre au cours de l'année, échanger sur les réussites et les défis, et réfléchir collectivement aux orientations futures.

## Résultats escomptés

- Renforcer la compréhension des enjeux EDI par les membres du CA.
- Confirmer l'alignement entre les orientations du CA et les actions menées.
- Identifier les priorités stratégiques pour le plan d'action de l'an 2.

## Conseils pratiques

- Présenter brièvement les actions EDI réalisées permet de valoriser les efforts et de cadrer efficacement la discussion.
- Préparer des questions claires et stratégiques aide à orienter les échanges vers les enjeux de gouvernance.
- Encourager l'expression de points de vue variés, même critiques, enrichit la réflexion collective du CA.
- Communiquer les constats et les décisions prises renforce la crédibilité de la démarche et l'engagement du CA.



## Mise en œuvre

- Clarifier l'intention et préparer le cadre.**
  - Définir les objectifs de la rencontre : faire le point sur les actions EDI, échanger sur les réussites et les défis, et réfléchir aux orientations pour l'an 2.
  - Réaffirmer l'engagement de l'organisation envers l'EDI pour donner du sens à la démarche.
- Choisir un format adapté et sécurisant**
  - Intégrer la rencontre dans le calendrier du CA (moment dédié ou segment à l'ordre du jour).
  - Prévoir un format qui favorise l'échange ouvert, tout en respectant les contraintes du cadre décisionnel.
- Préparer une trame d'animation ciblée et stratégique**
  - Concevoir un déroulement clair, avec des questions ouvertes et des temps d'échange bien définis.
  - Appuyer la discussion avec un état des lieux visuel et concis des actions EDI et des résultats obtenus.
- Instaurer un cadre sécurisant**
  - Énoncer des règles de base : respect, écoute sans jugement, confidentialité.
- Faciliter l'échange et faire émerger les constats**
  - Animer la rencontre avec une posture d'écoute active et constructive.
  - Encourager la diversité des points de vue, même critiques, pour enrichir la réflexion stratégique.
- Synthétiser et assurer les suites**
  - Résumer les constats et les pistes évoquées.
  - Conclure avec des décisions ou des orientations claires.
  - Documenter les points clés pour les intégrer au plan d'action et assurer un suivi.

# Pour vous aider

## Grille de préparation et de facilitation

Étape	Objectif	Actions à poser
Clarifier l'intention et préparer le cadre	Définir les objectifs et réaffirmer l'engagement envers l'EDI	Intégrer la rencontre à l'ordre du jour, préciser les intentions, rappeler les valeurs EDI
Choisir un format adapté et sécurisant	Créer un espace propice à l'échange stratégique	Prévoir un moment dédié ou un segment structuré, adapter le format à la culture du CA
Présenter un état des lieux visuel et concis	Informier sur les actions menées et les résultats obtenus	Préparer un résumé visuel des actions EDI, des résultats et des défis
Faciliter l'échange stratégique	Recueillir les perceptions et réflexions du CA	Animer la discussion avec des questions ciblées et ouvertes
Synthétiser et conclure	Identifier les pistes d'action et assurer le suivi	Résumer les constats, valider les décisions ou orientations, planifier les prochaines étapes

# Élaborer le plan d'action pour l'an 2

## Objectif

**Élaborer un plan d'action inclusif et réaliste, fondé sur les apprentissages de l'an 1, les bilans partagés par les équipes et le CA, et les données recueillies, afin de définir des priorités claires, des actions mesurables et des responsabilités partagées pour poursuivre l'ancrage de l'EDI dans l'organisation.**

## Résultats escomptés

- Définir 3 à 5 actions prioritaires, adaptées à la capacité réelle de l'organisation.
- Mettre en place un système de suivi simple (indicateurs, calendrier, collecte de données...).
- Renforcer l'alignement entre les instances décisionnelles et les équipes sur les enjeux EDI.

## Conseils pratiques

- Garder le plan simple et lisible pour faciliter son appropriation.
- Intégrer des échéances à court terme (3 à 6 mois) pour maintenir l'élan.
- Valoriser les petites victoires et communiquer régulièrement les avancées.
- Assurer une concertation réelle pour favoriser l'adhésion au plan.

## Mise en oeuvre

- **Clarifier l'intention et préparer le cadre**
  - Définir les objectifs du plan d'action et réaffirmer l'engagement envers l'EDI comme démarche continue.
- **Faire le bilan de l'an 1**
  - Identifier les actions réalisées, les apprentissages, les freins et les réussites.
- **Définir les actions concrètes**
  - Pour chaque priorité : préciser les objectifs, les actions, les échéanciers, les responsables et les ressources nécessaires.
- **Prioriser les actions**
  - Réunir le CA, l'équipe de direction et des représentant·es du personnel pour choisir collectivement les priorités de l'an 2.
- **Intégrer une démarche de suivi**
  - Déterminer 2 ou 3 indicateurs simples à suivre dès l'an 2 (ex. : nombre de formations, diversité des candidatures...).
- **Valider et diffuser le plan**
  - Présenter le plan au CA pour validation, puis partager un résumé accessible à l'ensemble des équipes.



# Pour vous aider

## Matrice de plan d'action

Objectif stratégique	Action à réaliser	Responsable et échéancier	Ressources nécessaires	Indicateur de suivi
Améliorer l'accueil	Mettre à jour la trousse d'accueil			Trousse révisée et distribuée / taux de satisfaction des nouvelles recrues
Mobiliser le CA	Tenir une rencontre de bilan			Nombre de recommandations issues du bilan intégrées au plan d'action
Structurer la démarche	Élaborer le plan d'action pour l'an 2			Plan validé par le CA / nombre d'actions avec échéancier et responsable identifié

# Prise de notes

&lt;div[](https://img.shields.io/badge/Engagements%20pour%20la%20suite%2c%20notes%20et%20commentaires%20%3a-#E64A19?style=for-the-badge)

## Merci à nos partenaires

Avec la participation financière de

