FAVORISER LA DIVERSITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Évaluation d'un programme de formation auprès d'organisations et de leaders issu.e.s de la diversité (2019-2022)

Résumé d'un rapport de recherche

Juin 2023

SOMMAIRE

Introduction 4
Groupe des Vingt – Résultats 5
Groupe des Trente – Résultats..... 12
Conclusion 16
Un mot de Concertation Montréal 16

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Christina Constantinidis
Professeure au département
de management à l'UQAM
Directrice de l'Observatoire
Entrepreneuriat et Genre

Agustina Castro-Melchor
Étudiante de maîtrise à l'UQAM
Gestion internationale

Hanane El Ghardaoui
Étudiante de maîtrise à l'UQAM
Gestion internationale

Lilia Hamana
Étudiante de maîtrise à l'UQAM
Management

PRÉPARATION DU RÉSUMÉ

Jules Laurent-Allard
Consultant, facilitateur et analyste

RÉVISION DU RÉSUMÉ

Élizabeth Tremblay
Chargée de communication
Concertation Montréal

CRÉDITS PHOTO

Philippe Massé
Chef d'équipe – Parité, diversité
et inclusion
Concertation Montréal

C | MTL

En bref

Ce résumé présente les faits saillants du projet de recherche partenariale mené par l'Observatoire Entrepreneuriat et Genre de l'École des sciences de la gestion (ESG UQAM) en collaboration avec Concertation Montréal (CMTL), entre mars et juillet 2022.

Ce projet partenarial a été cofinancé par CMTL, Mitacs Accélération et le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration du Québec (MIFI).

La recherche a analysé les impacts et retombées du Programme de sensibilisation et de formation aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI) dans les conseils d'administration (C.A.). Ce programme de trois ans a été mis en œuvre par CMTL, du 1er juin 2019 au 31 mai 2022, avec le soutien du MIFI.

L'évaluation s'est penchée sur deux initiatives de ce programme :

- **Le Groupe des Vingt :** Parcours de formation auprès de 98 organisations de la région montréalaise, visant à diversifier la composition de leurs C.A.
- **Le Groupe des Trente :** Initiative de promotion du rôle d'administratrice et d'administrateur par des leaders issu.e.s de la diversité ethnoculturelle siégeant déjà au sein de C.A.

Introduction

Le manque de diversité dans les C.A., en particulier la sous-représentation des femmes et des minorités visibles au sein de ces organes décisionnels clés, a été largement documenté par la littérature scientifique.

Au Canada et au Québec, de multiples initiatives visant à promouvoir la diversité au sein des C.A. ont vu le jour. Cependant, peu d'études se sont penchées sur la question des impacts et retombées de ce type de mesures.

OBJECTIF GÉNÉRAL DU PROJET DE RECHERCHE

Analyser les impacts et retombées des deux initiatives principales mises en place par CMTL dans le cadre du programme de sensibilisation et de formation aux enjeux d'ÉDI dans les C.A.

▶ Question de recherche 1

« Comment évaluer l'impact et les retombées de ce type de programmes dans leur contexte spécifique ? »

▶ Question de recherche 2

« Quels sont les freins et leviers à la mise en œuvre de politiques et pratiques d'ÉDI par les organisations à la suite de leur participation à ce type de programmes ? »

MÉTHODOLOGIE

▶ Groupe des Vingt

Une étude quantitative par questionnaire auprès des organisations participantes.

Des groupes de discussion de recherche qualitative avec un échantillon réduit de participant.e.s.

▶ Groupe des Trente

Des entrevues de recherche individuelles avec un échantillon qualitatif d'ambassadrices et ambassadeurs.

Groupe des Vingt — Résultats

PRÉSENTATION DE L'INITIATIVE

L'objectif principal du Groupe des Vingt de CMTL est de soutenir une gouvernance diversifiée et représentative des milieux, en recrutant des professionnel.le.s expérimenté.e.s issu.e.s de la diversité, afin d'enrichir les C.A. tout en permettant aux organisations d'assurer la relève.

Le Groupe des Vingt est un programme de formation et d'accompagnement organisé en six cohortes, quatre régulières et deux intensives. Il s'adresse à des membres de conseil d'administration et dirigeants d'organismes à but non lucratif (OBNL), publics et parapublics, coopératives et entreprises d'économie sociale.

Le programme offre l'occasion aux organisations qui ont peu d'expertise ou de moyens financiers de se procurer des formations à grande valeur ajoutée.

MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

Méthode quantitative : Un questionnaire partagé à l'ensemble des 98 représentant.e.s des organisations ayant participé aux 6 cohortes.

Méthode qualitative : Des groupes de discussion avec un guide d'animation semi-structuré.

▶ DÉBAT COLLECTIF

Communiquer sur les questions et enjeux d'ÉDI au sein du C.A.

Pratiques clés en gouvernance inclusive

▶ ACTIVITÉ EN SOUS-GROUPES

Retombées du programme

Activités du programme

SATISFACTION GÉNÉRALE

- **82 % des personnes répondantes** sont satisfaites de leur participation au Groupe des Vingt.
- **72,7 % des personnes répondantes** déclarent que l'initiative a répondu à leurs attentes initiales.
- **80 % des personnes répondantes** recommanderaient la participation au Groupe des Vingt.

Les groupes de discussion ont mis en évidence les prises de conscience individuelles et collectives, au sein des organisations participantes, en ce qui concerne le besoin d'adopter des actions concrètes pour amener un changement inclusif.

IMPACTS POUR LA PERSONNE PARTICIPANTE

Retombées positives

- Un intérêt accru pour la diversité et ses enjeux **(86 %).**
- Un renforcement des connaissances en matière de gouvernance inclusive **(84 %).**
- Une meilleure identification des pratiques de gouvernance à bonifier dans leur organisation **(81 %).**
- Une prise de conscience de leurs biais inconscients et de leur impact **(77 %).**
- L'adoption de comportements équitables et inclusifs **(70 %).**
- La capacité à interagir et à communiquer dans un contexte diversifié **(60 %).**

Les groupes de discussion ont validé ces retombées et souligné l'importance des processus d'introspection et de réflexivité et la dimension collective de la responsabilité.

> ***Je pense que j'avais non seulement des biais, mais aussi cette vision limitée de la diversité. La formation m'a permis de prendre conscience, puis de voir jusqu'où on peut aller avec la diversité.***
>
> ***Il faut vraiment avoir un recul, réfléchir, analyser, aborder le point, et là, mener l'action en conséquence.***

Défis

Le programme permet de faire face avec succès aux défis d'ÉDI à court terme. Cependant, au niveau individuel, à moyen et long terme, plusieurs défis demeurent :

- Une incompréhension des enjeux et un manque de réceptivité des membres de leur C.A. lorsqu'il s'agit d'aller au-delà des discours, pour partager des enjeux concrets en termes d'ÉDI.
- Une remise en question de la légitimité des membres du Groupe des Vingt après la formation, quand vient le temps d'implanter à l'interne des politiques concrètes en termes de d'ÉDI.
- L'expérience d'un sentiment d'inconfort en tant que porte-parole de la diversité dans le C.A. et l'organisation.

IMPACTS POUR L'ORGANISATION

Retombées positives

Les objectifs du programme du Groupe des Vingt ne visent pas directement de changements au niveau des pratiques organisationnelles, néanmoins, malgré le manque de recul entre l'évaluation et la fin des activités des dernières cohortes étudiées, certaines retombées s'avèrent non négligeables, dont :

- La révision des outils et processus de recrutement en lien avec les enjeux d'ÉDI **(49 %).**
- L'adoption de l'écriture épicène ou inclusive **(49 %).**
- La révision d'autres pratiques internes en lien avec les enjeux d'ÉDI **(44 %).**
- Des annonces publiques et la mise sur pied d'un recrutement de personnes issues de la diversité **(40 %).**

Défis

Deux défis importants doivent encore être résolus, soit :

- Le manque de moyens humains et/ou financiers **(53 %).**
- L'absence de diagnostic et/ou de plan d'action clair **(33 %).**

Les groupes de discussion apportent un éclairage complémentaire sur ces défis organisationnels.

- Un manque de moyens humains et financiers peut limiter la faisabilité d'initiatives en matière d'ÉDI au niveau organisationnel.

- L'absence de diagnostic organisationnel vient avec le risque de reproduire des schémas existants en « format consultant », au détriment d'une réelle mise en contexte des modes et des formes de communication et d'action aux spécificités de l'organisation.

- Un manque d'outils de type évolutif empêche de renouveler les diagnostics et d'intervenir au fur et à mesure que le changement culturel prend place.

- Des résistances au changement peuvent émerger lors de la mise en œuvre de politiques et de pratiques d'ÉDI.

IMPACTS POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Retombées positives

Le programme a eu des impacts clés au niveau des C.A. :

- La mise en place d'une veille sur la relève et d'une recherche active de candidat.e.s issu.e.s de la diversité pour les futures nominations au C.A. **(72 %).**

- L'utilisation de l'outil d'autodiagnostic en matière de diversité et de pratiques inclusives dans le C.A. **(58 %).**

- Le recrutement d'une ou plusieurs nouvelles personnes issues de la diversité au sein de leur C.A. **(56 %).**

- La planification d'une stratégie d'accueil et d'inclusion des membres issu.e.s de la diversité au sein de leur C.A. **(54 %).**

- L'élaboration d'une déclaration s'engageant à favoriser la diversité **(46 %).**

- La mise en place d'une politique de gouvernance inclusive **(44 %).**

> ***Dans l'exercice de planification stratégique, il y a une valeur retenue, c'est l'inclusion. Et ça, ça va à mon sens changer les choses.***

Les propos des groupes de discussion ont précisé ces retombées pour les C.A. :

- L'exercice de planification stratégique est très pertinent pour l'intégration des notions d'ÉDI.
- L'autodiagnostic est concret, tangible et facile à déployer au sein d'un C.A.
- La création d'un comité de gouvernance est extrêmement bénéfique pour recruter des administrateur.trice.s issu.e.s de la diversité, et être en mesure d'instaurer un plan de formation adapté en matière de gouvernance inclusive.
- Les motivations, les responsabilités et les compétences des administrateur.trice.s influencent directement la culture organisationnelle d'un C.A.

Défis

Les défis sont ressortis avec clarté dans les groupes de discussion :

- Le partage des notions et connaissances vers les autres membres du C.A. demeure difficile, notamment par l'absence d'outils efficaces pour y parvenir.
- La création d'un comité de travail dédié aux questions d'ÉDI crée parfois, et de manière involontaire, des formes d'exclusion, tout en limitant ses impacts potentiels.
- La relève au sein des C.A. nécessite le recrutement de nouveaux membres issu.e.s de la diversité, ce qui soulève des craintes et des résistances chez certaines personnes.
- La formation d'une seule personne-ressource au sein d'un C.A. ne permet pas de travailler toute la complexité des enjeux d'ÉDI.

APPRENTISSAGES

Bilan des constats

	Points forts	Pistes d'amélioration
CONTENUS	▶ Thématiques appropriées ▶ Ateliers diversifiés ▶ Contenu de qualité et très concret ▶ Activités reproductibles dans les C.A.	▶ Bonifier les liens entre les ateliers ▶ Bonifier les liens entre gouvernance et ÉDI ▶ Multiplier les espaces d'échange et de discussion ▶ Éviter les répétitions dans les formations ▶ Explorer davantage l'intersectionnalité
FORMATS	▶ Formation gratuite ▶ Formule intensive ▶ Format virtuel accessible	▶ Équilibrer les rencontres virtuelles et en personne ▶ Accroître le nombre d'ateliers proposés ▶ Assurer le partage de connaissances et d'expériences
CONTEXTE	▶ Bons suivis et communications ▶ Formateurs.trices de qualité ▶ Richesse des profils des participant.e.s ▶ Possibilité de réseauter ▶ *Safe space*, endroit sécuritaire	▶ Améliorer le suivi auprès des organisations postformation ▶ Donner encore plus d'envergure aux actions de CMTL

Recommandations

- Proposer un format mixte comprenant des rencontres virtuelles, pour les activités de transmission de connaissances, et présentielles, pour les moments d'échange et de création de liens.
- Proposer davantage d'activités expérientielles durant la formation.
- Partager plus d'outils concrets pouvant être ramenés dans les C.A.
- Affiner le maillage et la cohérence entre les ateliers afin d'éviter les redondances.
- Mieux communiquer les objectifs généraux et spécifiques aux personnes participantes.

La mise en œuvre de changements réels au sein des C.A. demeure le défi de taille du Groupe des Vingt. Plusieurs pistes peuvent être envisagées pour porter collectivement la responsabilité des questions d'ÉDI dans les organisations :

- Développer des outils de communication concrets pour partager les connaissances en matière d'ÉDI au sein du C.A. et de l'organisation.
- Proposer un processus d'accompagnement *ad hoc* aux C.A. intéressés, leur permettant de définir et de mettre en œuvre une politique claire et un ensemble d'actions favorisant une gouvernance inclusive dans leur organisation.
- Proposer aux personnes participant au Groupe des Vingt de prendre part à une communauté de pratiques autour des questions d'ÉDI.

Groupe des Trente — Résultats

PRÉSENTATION DE L'INITIATIVE

Le Groupe des Trente de CMTL constitue une idée originale et novatrice, qui a permis jusqu'ici à 120 leaders inspirant.e.s issu.e.s de la diversité ethnoculturelle d'agir en tant que modèles de rôle dans la communauté.

Cette initiative, largement reconnue et relayée dans les milieux d'affaires montréalais et québécois, est au cœur du mouvement vers une gouvernance inclusive des organisations.

> *Le titre d'ambassadeur du Groupe des Trente ne passe pas inaperçu.*

L'objectif principal du Groupe des Trente est de mettre en lumière 30 profils d'administratrices et d'administrateurs issu.e.s de communautés ethnoculturelles, ayant des parcours exceptionnels, brillants, mais surtout inspirants. Cela vise ainsi à inciter d'autres personnes appartenant à des minorités ethnoculturelles à leur emboîter le pas pour siéger dans des C.A. au Québec.

MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

▶ MÉTHODE QUALITATIVE :	▶ OBJECTIFS :
Entrevues individuelles semi-dirigées.	Obtenir une information détaillée et représenter les contextes riches et complexes.

SATISFACTION GÉNÉRALE

L'initiative du Groupe des Trente est un projet rassembleur qui a permis de consolider l'engagement des personnes participantes envers les enjeux de la gouvernance inclusive.

Ces trente personnes partagent un objectif commun :
Promouvoir la diversité ethnoculturelle et de genre dans les C.A. montréalais.

LES POINTS FORTS

Au niveau de l'initiative

- L'originalité de l'initiative et de sa vision.
- L'alignement des motivations des personnes participantes avec les objectifs et valeurs du Groupe des Trente.
- La qualité de l'expérience vécue.

> *Le Groupe des Trente est une expérience transformatrice.*

Au niveau de l'équipe de CMTL

- La bonne communication « bidirectionnelle » entre les personnes participantes et l'équipe de CMTL.
- La capacité d'adaptation et de réajustement de l'équipe de CMTL.
- La flexibilité de l'équipe de CMTL, notamment dans sa démarche de co-construction.
- Le soutien fort et continu de l'équipe de CMTL envers les membres du Groupe de Trente.

Au niveau des activités

- La richesse et la pertinence des ateliers et des activités.
- La pertinence de l'activité sur les techniques de communications médiatiques.

LES POINTS D'AMÉLIORATION

Au niveau de l'initiative

- Offrir une formation adaptée aux différents niveaux de connaissances des membres du Groupe des Trente.
- Clarifier la portée du rôle et la raison d'être du terme « ambassadrice » et « ambassadeur ».

Au niveau de l'équipe de CMTL

- Lors du recrutement, cibler davantage les communautés particulièrement sous-représentées dans les C.A.
- Organiser une série de rencontres individuelles lors du lancement d'une cohorte afin de définir les attentes des personnes participantes et de clarifier les objectifs.

Au niveau des activités

- Limiter les contenus trop théoriques en développant des activités basées sur des études de cas.
- Repenser la structure de l'activité d'idéation et de proposition de projets pour mieux l'encadrer et la rendre plus concrète.

La diversité des profils au sein du Groupe des Trente représente un défi de taille. Par des activités de qualité et des moments marquants, l'équipe de CMTL a néamoins su développer une identité collective et une culture propre à l'initiative.

> *Le Groupe des Trente est une force... un mouvement qui s'est créé et qui a mobilisé et mobilise nos efforts pour la promotion de la diversité dans les C.A., je continue à l'incarner !*

LES RETOMBÉES POSITIVES

- La construction d'un réseau d'administratrices et d'administrateurs issu.e.s de la diversité ethnoculturelle.
- L'émergence d'un espace sécuritaire, « safespace », pour les membres.
- La mise en place, par les membres du Groupe, de la semaine de la gouvernance inclusive.
- La participation de plusieurs membres à des webinaires et à des panels, des interventions médiatiques et des témoignages dans des articles de presse.
- La promotion des notions d'ÉDI par les membres du Groupe au sein de leurs organisations.
- Le partage d'idée et de notions d'ÉDI dans les réseaux sociaux et professionnels.

Renforcer la culture d'inclusion dans les organes de gouvernance demande de la volonté et des actions concrètes, réalisées au travers d'initiatives innovantes comme le Groupe des Trente. Ces initiatives sont porteuses d'impacts réels et de retombées positives pour les personnes et les organisations.

L'initiative du Groupe des Trente vise au-delà des gains à court terme; son objectif ultime est plutôt de favoriser la diversité ethnoculturelle au sein des C.A. de façon durable. En ce sens, le développement de modèles de réussite inspirants est pertinent. Le Groupe des Trente réussit à renforcer l'engagement des leaders issu.e.s de la diversité envers la gouvernance inclusive, tout en leur donnant un réseau d'autres leaders avec qui elles et ils resteront en contact à l'avenir.

> *Le Groupe des Trente a créé un bassin de talents, de personnes enthousiastes qui osent aborder les sujets liés à la diversité et ses enjeux dans les C.A.*

Conclusion

Les résultats de cette étude témoignent du succès du Groupe des Vingt et du Groupe des Trente. Malgré des défis qui demeurent, ces deux initiatives du Programme de sensibilisation et de formation aux enjeux d'ÉDI ont véritablement réussi à mettre en valeur les parcours et les expériences de leaders issu.e.s de la diversité. Les impacts et retombées positives sont clairs et durables; ces deux initiatives contribuent à accroître la diversification des postes de leadership et de pouvoir dans les organisations et dans la société.

Un mot de Concertation Montréal

Concertation Montréal tient à remercier l'équipe de recherche qui a mené cette évaluation, ainsi que Jules Laurent-Allard qui en a fait le résumé. L'évaluation externe des deux projets s'est avérée riche en apprentissages, autant pour CMTL que pour les personnes et les organisations participantes. Plusieurs recommandations ont déjà mené à des changements et d'autres sont à venir.

En plus de cette évaluation globale des deux projets, CMTL a réalisé plusieurs évaluations d'activités et de programmes. Des changements ont été faits de façon régulière : les thématiques de formation, la structure des programmes, le temps consacré au partage d'expérience et l'intégration de nouveaux outils d'accompagnement figurent parmi ces changements.

Pour mener à des changements importants et durables, l'initiative du Groupe des Vingt nécessite plusieurs conditions. Les organisations doivent s'engager dans une démarche qui demandera une importante réflexion à l'interne, la capacité de mobiliser l'ensemble de l'équipe et un climat d'ouverture pour entreprendre des changements. Le Groupe des Vingt n'offre pas une formule « clé en main » et les organisations qui y participent doivent bien savoir dans quel processus elles s'engagent. Des efforts ont été déployés pour mieux présenter le projet et pour s'assurer que les organisations seront en mesure de s'y engager pleinement.

Au sein du Groupe des Trente, la programmation a évolué en fonction des expériences réalisées et des nouvelles occasions. C'est ainsi qu'un volet médiatique s'est ajouté au projet. Une collaboration avec La Presse et Radio-Canada a donné à plusieurs membres du Groupe des Trente et à leur expertise un rayonnement exceptionnel.

Notons par ailleurs que cette évaluation est teintée par l'effet déstructurant qu'a eu la crise sanitaire de la COVID sur toutes les organisations et les participant.e.s aux deux projets. L'ensemble des activités a dû se faire de manière virtuelle pendant plus de deux ans et la disponibilité des participant.e.s dans un contexte d'urgence a soulevé de nombreuses difficultés. Il est probable que les résultats de ces exercices auraient été encore plus positifs sans cette épreuve.

Pour en savoir plus sur le Groupe des Trente et le Groupe des Vingt, nous vous invitons à consulter le site internet de Concertation Montréal. Ces programmes vous offriront la possibilité de contribuer à ce que la diversité soit mieux représentée au sein des lieux décisionnels montréalais et québécois. Parce que la diversité est une richesse dont on ne peut pas se passer !

CONSIGNES
✓ Sur un post-it: écrivez trois mots ou expressions qui selon vous décrivent les devoirs des administrateur.rices;
✓ Une fois que c'est fait, prenez 5 minutes avec votre voisin.e pour vous introduire et discuter vos réponses.
UENA

C | MTL

concertationmtl.ca