



## PROJET DE PROTOCOLE POUR DES MILIEUX DE TRAVAIL INCLUSIFS ET RESPECTUEUX

### PUBLIÉE À DES FINS D'EXAMEN PUBLIC

Le secteur minier s'engage à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion et reconnaît que ces valeurs sont essentielles à la création de milieux de travail sécuritaires et respectueux. Toutefois, l'industrie minière éprouve toujours de la difficulté à diversifier sa main-d'œuvre, à s'attaquer aux inégalités systémiques et à créer des environnements de travail inclusifs et respectueux. Reconnaissant la nécessité de déployer des efforts collectifs et concertés pour concrétiser l'engagement de l'industrie à ces égards, l'Association minière du Canada (AMC) dirige actuellement l'élaboration d'une nouvelle norme sur les milieux de travail inclusifs et respectueux dans le cadre de l'initiative *Vers le développement minier durable* (TSM).

Ces exigences provisoires visent à aider les membres à respecter leurs engagements collectifs et individuels. L'initiative TSM a fait ses preuves pour ce qui est d'améliorer le rendement de l'industrie quant aux enjeux de durabilité complexes et constitue un bon modèle pour l'établissement de normes rigoureuses. Les critères de l'initiative TSM sont élaborés selon une échelle à cinq niveaux qui indiquent aux établissements les mesures significatives et nuancées qu'ils peuvent prendre pour améliorer leur rendement, peu importe où ils se situent sur cette échelle au départ. L'initiative TSM peut aussi avoir une incidence à l'échelle mondiale. Dix associations nationales ont déjà mis en place cette initiative dans les principaux territoires miniers, et de nombreuses autres associations adopteront bientôt la norme. Pour en savoir plus sur l'initiative TSM, consultez le site <https://tsminitiative.com/>.

Ce projet de protocole est élaboré en collaboration avec le Minerals Council of Australia et ses membres, avec le soutien d'autres associations partenaires de l'initiative TSM. L'AMC s'est appuyée sur les commentaires de ses membres, du Groupe consultatif des communautés d'intérêts et de nombreux experts et praticiens renommés. L'AMC encourage tous ceux qui s'intéressent aux milieux de travail du secteur minier à lire les ébauches de documents ci-jointes et à envoyer leurs commentaires à [tsm@mining.ca](mailto:tsm@mining.ca) d'ici le 15 septembre. Si vous ne connaissez pas l'initiative TSM, veuillez consulter des exemples d'autres protocoles de l'initiative TSM avant de lire les documents ci-joints. Les versions canadiennes de tous les protocoles de l'initiative TSM se trouvent [ici](#). Un résumé anonymisé des commentaires et les réponses seront publiés sur le site Web de l'AMC une fois le protocole finalisé et publié, probablement au début de 2023.

Ce projet de protocole repose sur deux protocoles TSM existants. Déjà, le *protocole de relations avec les Autochtones et les collectivités* de l'initiative TSM établit des exigences pour que les entreprises accordent la priorité d'accès aux emplois, à la formation et à l'éducation aux détenteurs de droits autochtones et pour qu'elles s'engagent auprès des groupes sous-représentés. Les documents ci-joints approfondissent ces exigences en priorisant la participation des détenteurs des droits autochtones et d'autres personnes sous-représentées aux approches des entreprises en matière de milieux de travail inclusifs et respectueux. Le *protocole de santé et sécurité* actuel de l'initiative TSM est axé sur la gestion des risques pour la santé et la sécurité physiques en milieu de travail. Le projet de protocole propose des exigences supplémentaires en matière de sécurité physique et psychologique sous l'angle de l'équité, de la diversité, de



l'inclusion, du respect et de l'accessibilité. Après la période de consultation publique, l'AMC examinera les possibilités d'intégrer les critères proposés aux protocoles existants.

Les ébauches de documents suivantes sont incluses afin que le public puisse les commenter :

### **Onglet 1 – Cadre de l'initiative *TSM* pour des milieux de travail inclusifs et respectueux**

L'ébauche de cadre indique les engagements collectifs à l'égard de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et des milieux de travail sécuritaires et respectueux que prennent les entreprises qui adoptent l'initiative *TSM*. Le projet de protocole (onglet 2) vise à fournir aux entreprises les moyens d'atteindre leurs objectifs et de mesurer leurs progrès par rapport à ces engagements. L'ébauche de cadre est une version révisée du document [\*Exploitation minière au Canada : Notre engagement envers l'équité, la diversité et l'inclusion\*](#), un exposé publié par les membres de l'AMC en novembre 2020.

### **Onglet 2 – Protocole de l'initiative *TSM* pour des milieux de travail inclusifs et respectueux**

Le projet de protocole comprend quatre indicateurs de rendement : un est appliqué à l'échelle de l'entreprise et les trois autres à l'échelle des établissements. Chaque indicateur comprend des critères à plusieurs niveaux de rendement. Les critères du niveau A visent à représenter les attentes actuelles relatives aux bonnes pratiques. Le niveau AAA doit représenter les attentes dominantes et émergentes en matière de rendement organisationnel.

### **Onglet 3 : Foire aux questions (FAQ)**

La présente ébauche de document comprend les réponses suggérées à la FAQ. Cette section vise à aider les entreprises et leurs vérificateurs externes à interpréter le protocole en présentant des définitions et des orientations pertinentes. Cette section fournit également des liens vers l'expertise et les ressources externes pouvant être utiles aux entreprises qui adoptent les exigences du protocole.



## **ONGLET 1 – Cadre de l’initiative TSM pour des milieux de travail inclusifs et respectueux**

*L’équité, la diversité et l’inclusion sont des priorités stratégiques pour notre secteur et des valeurs que nous partageons pour aider à créer des milieux de travail inclusifs et respectueux. Nous savons que les gens sont notre plus grande richesse et qu’une main-d’œuvre diversifiée dans un environnement équitable, diversifié et inclusif favorise la créativité, l’innovation et la résolution efficace des problèmes. L’iniquité, le harcèlement, la discrimination, la violence et la haine, sous quelque forme que ce soit, n’ont pas leur place dans le secteur minier. Nous nous engageons donc à prendre des mesures adaptées à chaque entreprise pour atteindre les objectifs suivants :*

- 1. Renforcer l’équité, la diversité et l’inclusion dans tous les aspects de la culture, des politiques, des procédures et des pratiques en milieu de travail.*
- 2. Chercher à déterminer, à reconnaître et à éliminer les préjugés conscients et inconscients, ainsi que toutes les formes de racisme individuel et systémique et de discrimination.*
- 3. Redoubler d’efforts pour accroître la représentation des personnes sous-représentées dans l’industrie minière, notamment les femmes, les jeunes, les peuples autochtones, les personnes racisées, les nouveaux arrivants, les personnes handicapées, les personnes neurodivergentes et les personnes de diverses identités de genre et orientations sexuelles. Les efforts visant à accroître la représentation de ces personnes s’appliquent à l’ensemble de la main-d’œuvre, de la direction, de la chaîne d’approvisionnement et des conseils d’administration du secteur minier.*
- 4. Fournir du leadership et partager les ressources, les pratiques, les leçons et les outils efficaces et éprouvés.*
- 5. Améliorer les rapports sur les objectifs, les mesures prises et le rendement.*

*Nous nous engageons également à nous conformer à toutes les lois et à tous les règlements applicables partout où nous exerçons nos activités. Ensemble, nous cherchons à constituer une main-d’œuvre qui reflète la diversité des pays et des communautés où nous exerçons nos activités et qui favorise une culture d’appartenance et d’inclusion, où chacun est respecté, valorisé et habilité à exceller.*



## **ONGLET 2 – Protocole de l’initiative TSM pour des milieux de travail inclusifs et respectueux**

### **INDICATEUR 1 : LEADERSHIP ET STRATÉGIE (CRITÈRES À L’ÉCHELLE DE L’ENTREPRISE)**

**Objectif :** Confirmer que le siège social dispose de processus d’échange en vue d’élaborer une stratégie organisationnelle pour des milieux de travail inclusifs et respectueux.

#### **NIVEAU B**

1. Il existe un plan d’action pour répondre à toutes les exigences du niveau A.

#### **NIVEAU A**

1. L’entreprise élabore une stratégie organisationnelle qui reflète son engagement à l’égard du *Cadre de l’initiative TSM pour des milieux de travail inclusifs et respectueux*. Des personnes ayant une vaste gamme de points de vue et d’expériences, qui font notamment partie de groupes de travailleurs ou d’ouvriers pertinents, et des personnes sous-représentées dans l’industrie minière, participent à l’élaboration de la stratégie. La stratégie comprend ce qui suit :
  - a. des objectifs internes fondés sur des données probantes et étayés par des plans d’action;
  - b. un processus pour la revue de direction annuelle de la stratégie et des progrès réalisés par rapport aux objectifs internes, dont les résultats sont communiqués au conseil;
  - c. une communication de la stratégie aux travailleurs et, le cas échéant, aux communautés d’intérêts externes;
  - d. des fonctions, responsabilités, obligations redditionnelles et ressources liées aux milieux de travail inclusifs et respectueux clairement établies pour les membres de la direction;
  - e. des programmes de formation ou de sensibilisation sur les milieux de travail inclusifs et respectueux à l’intention de membres de la direction, aussi offerts aux membres du conseil d’administration.
2. La direction s’assure que le conseil d’administration connaît la stratégie organisationnelle et fait le point sur les progrès de sa mise en œuvre.
3. Un processus est en place pour signaler au conseil d’administration et à la direction tous les incidents graves liés aux comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux à l’échelle de l’entreprise, processus qui comprend notamment des mises à jour périodiques sur la situation jusqu’à sa résolution et toutes les mesures correctives tenant compte des traumatismes prises après l’incident.

#### **NIVEAU AA**

1. La stratégie élaborée au niveau A est mise en place.
2. Les travailleurs reçoivent des mises à jour sur la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle et les indicateurs liés aux incidents graves liés aux comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux à l’échelle de l’entreprise.



3. Les fonctions, responsabilités, obligations redditionnelles et ressources associées aux milieux de travail inclusifs et respectueux sont clairement établies pour les membres du conseil d'administration.
  - a. Des objectifs publics sont établis pour le recrutement, le maintien en poste et la mobilisation de personnes diversifiées au sein du conseil d'administration et de la direction, et des rapports publics sur les progrès réalisés par rapport à ces objectifs sont produits.
  - b. Les milieux de travail inclusifs et respectueux figurent parmi les principaux objectifs du conseil d'administration, comme en témoignent les mesures et les activités pertinentes du conseil d'administration.

### **NIVEAU AAA**

1. Une revue indépendante de la culture du milieu de travail est effectuée au moins tous les trois ans. La portée de la revue correspond à la stratégie organisationnelle et repose sur les priorités établies par les membres de la direction et les travailleurs.
  - a. Les résultats de la revue indépendante sont utilisés pour guider les échanges et les mises à jour de la stratégie organisationnelle à venir.
2. Des rapports publics sont produits sur la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle et les indicateurs relatifs aux incidents graves liés aux comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux à l'échelle de l'entreprise.
3. Les objectifs de recrutement, de maintien en poste et de mobilisation de personnes diversifiées au sein du conseil d'administration et de la direction établis au niveau AA sont atteints et rendus publics, de même que les plans d'amélioration continue.
4. Une revue indépendante des compétences relatives aux milieux de travail inclusifs et respectueux du conseil d'administration et de la direction est effectuée.

### **INDICATEUR 2 : ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION (CRITÈRES À L'ÉCHELLE DE L'ÉTABLISSEMENT)**

Objectif : Confirmer que l'établissement dispose de processus d'échange pour concevoir des politiques et des processus qui favorisent une culture d'équité, de diversité et d'inclusion en milieu de travail.

### **NIVEAU B**

1. Il existe un plan d'action pour répondre à toutes les exigences du niveau A.

### **NIVEAU A**

1. Des politiques et des processus sont élaborés pour favoriser une culture d'équité, de diversité et d'inclusion en milieu de travail. Des personnes ayant une vaste gamme de points de vue et d'expériences, qui font notamment partie de groupes de travailleurs ou d'ouvriers pertinents, et des personnes sous-représentées dans l'industrie minière, participent à l'élaboration de ces politiques et processus. Ceux-ci comprennent notamment ce qui suit :
  - a. les fonctions, responsabilités, obligations redditionnelles et ressources clairement



établies pour favoriser la responsabilité partagée de l'équité, de la diversité et de l'inclusion;

- b. une revue des politiques et des processus existants, y compris les processus d'embauche et d'avancement, afin de cerner les préjugés ou les obstacles à l'équité et l'inclusion;
  - c. une analyse des inégalités dans la rémunération et les avantages sociaux des travailleurs;
  - d. une approche des communications en milieu de travail qui est accessible, inclusive et appropriée sur le plan culturel.
2. Des programmes de formation ou de sensibilisation sur l'équité, la diversité et l'inclusion sont offerts à tous les travailleurs et membres de la direction.
  3. S'il existe des ententes d'emploi ou d'occasions d'affaires prioritaires pour les membres des communautés désignées, l'établissement et la communauté établissent ensemble un processus pour confirmer le statut prioritaire.

#### **NIVEAU AA**

1. Des politiques et des processus sont mis en place pour :
  - a. réduire le risque de préjugés pour l'embauche, la gestion du rendement, les possibilités de perfectionnement des compétences et les processus d'avancement;
  - b. constituer une main-d'œuvre qui reflète la démographie locale et qui offre des possibilités économiques, d'emploi et de formation aux détenteurs de droits locaux et aux membres des groupes sous-représentés;
  - c. si les travailleurs sont recrutés à l'extérieur des communautés locales, promouvoir une représentation diversifiée qui reflète les données démographiques nationales;
  - d. fournir des moyens d'améliorer la représentation diversifiée aux différents échelons de l'organisation et dans différents domaines d'emploi.
2. Des lignes directrices sont mises en place pour s'assurer que la conception et la culture du milieu de travail placent l'équité, la diversité, l'inclusion, la sécurité et l'accessibilité au premier plan.
3. L'établissement collabore avec les fournisseurs de produits et de services pour promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion.
4. L'établissement s'attaque aux inégalités dans la rémunération et les avantages sociaux des travailleurs relevées au niveau A.
5. Une revue interne des stratégies d'échange, de la mise en œuvre, des résultats et de l'efficacité des politiques et des processus est effectuée aux niveaux A et AA, et les résultats de cette revue sont communiqués à l'interne.

#### **NIVEAU AAA**

1. Une revue indépendante des stratégies d'échange, de la mise en œuvre, des résultats et de



l'efficacité des politiques et des processus est effectuée aux niveaux A et AA, et les résultats de cette revue sont rendus publics.

2. Des processus sont en place pour s'assurer que les travailleurs et les membres de la direction participent à des programmes de formation ou de sensibilisation sur l'équité, la diversité et l'inclusion.
3. L'établissement demande aux fournisseurs de produits et de services d'adopter des politiques ou de prendre des engagements à l'égard de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

### **INDICATEUR 3 : MILIEUX DE TRAVAIL SÉCURITAIRES ET RESPECTUEUX (CRITÈRES À L'ÉCHELLE DE L'ÉTABLISSEMENT)**

**Objectif :** Confirmer que l'établissement a mis en place des processus d'échange pour élaborer des politiques et des processus qui favorisent la sécurité physique et psychologique et le respect en milieu de travail, et qu'il a mis en place des processus tenant compte des traumatismes pour intervenir en cas d'incidents liés à des comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux.

#### **NIVEAU B**

1. Il existe un plan d'action pour répondre à toutes les exigences du niveau A.

#### **NIVEAU A**

1. Les risques physiques et psychologiques pour l'équité, la diversité, l'inclusion, la sécurité, le respect et l'accessibilité sont déterminés, et des mesures pour réduire ces risques sont élaborées et mises en œuvre. Des personnes ayant une vaste gamme de points de vue et d'expériences, qui font notamment partie de groupes de travailleurs ou d'ouvriers pertinents, et des personnes sous-représentées dans l'industrie minière, participent à ces processus.
2. Les travailleurs et les entrepreneurs participent à des programmes de formation ou de sensibilisation périodiques visant à réduire les comportements nuisibles et irrespectueux en milieu de travail et à informer des mécanismes internes et externes efficaces pour régler ces problèmes.
3. Des processus tenant compte des traumatismes sont en place pour réagir aux incidents liés à des comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux en milieu de travail. Ceux-ci comprennent notamment ce qui suit :
  - a. une formation et des ressources pour promouvoir la résolution informelle des incidents entre collègues dans le but de favoriser une culture d'amélioration et d'apprentissage continu en matière de sécurité et de respect;
  - b. un mécanisme d'intervention rapide, confidentiel et impartial pour les préoccupations, les plaintes ou les suggestions qui nécessitent un soutien ou une enquête qui dépassent la portée des processus de résolution informelle des incidents.
4. Une politique accessible au public qui interdit les menaces et l'utilisation de mesures disciplinaires indignes; l'établissement doit appliquer cette politique à toute agence de placement ou de recrutement avec laquelle il travaille.



## **NIVEAU AA**

1. L'établissement collabore avec les communautés d'intérêts concernées pour réviser ses processus d'intervention tenant compte des traumatismes au niveau A et pour mettre au point d'autres mécanismes, au besoin.
2. L'établissement collabore avec ses fournisseurs de produits et de services pour promouvoir des milieux de travail sécuritaires et respectueux.
3. Une revue interne des stratégies d'échange, de la mise en œuvre, des résultats et de l'efficacité des politiques et des processus est effectuée aux niveaux A et AA, et les résultats de cette revue sont communiqués à l'interne.

## **NIVEAU AAA**

1. L'établissement collabore avec les communautés d'intérêts concernées pour promouvoir les comportements sécuritaires et respectueux dans les milieux communautaires.
2. L'établissement demande à ses fournisseurs de produits et de services d'adopter des politiques et de prendre des engagements pour assurer des milieux de travail sécuritaires et respectueux.
3. Une revue indépendante des stratégies d'échange, de la mise en œuvre, des résultats et de l'efficacité des politiques et des processus est effectuée aux niveaux A et AA, et les résultats de cette revue sont rendus publics.

## **INDICATEUR 4 : SURVEILLANCE, RENDEMENT ET PRODUCTION DE RAPPORTS (CRITÈRES À L'ÉCHELLE DE L'ÉTABLISSEMENT)**

**Objectif :** Confirmer que l'établissement dispose de processus d'échange pour la collecte de données et la production de rapports sur les milieux de travail inclusifs et respectueux.

## **NIVEAU B**

1. Il existe un plan d'action pour répondre à toutes les exigences du niveau A.

## **NIVEAU A**

1. Des approches et des paramètres sont élaborés pour la collecte de données et la production de rapports sur l'équité, la diversité et l'inclusion. Des personnes ayant une vaste gamme de points de vue et d'expériences, qui font notamment partie de groupes de travailleurs ou d'ouvriers pertinents, et des personnes sous-représentées dans l'industrie minière, participent à l'élaboration de ces paramètres et approches.
2. L'établissement recueille et publie des données de référence initiales et effectue une surveillance et une analyse continues. Celles-ci comprennent notamment ce qui suit :
  - a. des données sur le sexe, les groupes d'âge et d'autres indicateurs pertinents de diversité démographique (sauf dans les régions qui interdisent la collecte de telles données);
  - b. certains renseignements sur le nombre et le type de problèmes signalés au moyen du mécanisme d'intervention de l'établissement.





## **NIVEAU AA**

1. L'établissement recueille et publie des données de référence plus détaillées et effectue une surveillance et une analyse continues. Celles-ci comprennent notamment ce qui suit :
  - a. des mesures et indicateurs qualitatifs et quantitatifs de l'équité, de la diversité et de l'inclusion;
  - b. des renseignements anonymisés sur l'intervention en cas de problèmes signalés au moyen du mécanisme et sur la résolution et la correction de ceux-ci.
2. Lorsque des renseignements ou des commentaires sur un travailleur sont demandés dans le cadre du processus de collecte de données, conformément aux lois applicables sur la protection de la vie privée, les éléments suivants seront clairement communiqués aux travailleurs :
  - a. les fins auxquelles les renseignements ou les commentaires des travailleurs seront utilisés;
  - b. la nature confidentielle et volontaire de la participation des travailleurs au processus;
  - c. le processus de protection de l'anonymat des travailleurs utilisé lors de l'analyse et de la communication des résultats;
  - d. le stockage sécuritaire et éthique et l'utilisation prévue des données recueillies.
3. L'établissement établit des objectifs relatifs aux milieux de travail inclusifs qui sont fondés sur des données probantes, ou utilise ceux établis par l'entreprise. Ceux-ci comprennent notamment ce qui suit :
  - a. collaboration avec les communautés locales détentrices de droits et les groupes sous-représentés en vue de fixer des objectifs d'emploi pour les personnes de ces communautés;
  - b. plans d'action élaborés pour atteindre les objectifs de rendement;
  - c. démonstration des progrès réalisés par rapport aux objectifs de rendement et rapports internes sur ces progrès.

## **NIVEAU AAA**

1. Des rapports publics font état des progrès réalisés par rapport aux objectifs de rendement établis au niveau AA.



### ONGLET 3 : Foire aux questions

#### Quels sont certains des termes clés associés aux milieux de travail inclusifs et respectueux?

Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion a publié un glossaire pouvant être utile aux entreprises qui cherchent à comprendre les termes clés associés aux milieux de travail inclusifs et respectueux. Ce glossaire comprend des termes associés à l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité, ainsi que des termes se rapportant à des sujets comme l'âge, le sexe, la capacité physique, la race, et plus encore.

Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. 2022. *Glossaire des termes : Un outil de référence*. <https://ccdi.ca/glossaire-des-termes/>

Autres ressources utiles :

Université de la Colombie-Britannique. *Equity & Inclusion Glossary of Terms*. <https://equity.ubc.ca/resources/equity-inclusion-glossary-of-terms/>

Fondation canadienne des relations raciales. 2015. *Glossaire de la FCRR*. <https://www.crrf-fcrr.ca/fr/bibliotheque/glossaire-fr-fr-1>

Gouvernement du Canada. 2022. *Guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion*. <https://www.noslangues-ourlangages.gc.ca/fr/publications/equite-diversite-inclusion-equity-diversity-inclusion-fra>

#### Qu'est-ce qu'une « revue de direction annuelle »?

Les revues de direction annuelles sont conçues pour assurer une amélioration continue en évaluant l'efficacité des stratégies, des processus et des politiques en place ainsi que l'état des mesures prises lors de la revue précédente. Le processus de revue de direction doit cerner les possibilités d'amélioration, décrire les plans d'action qui y sont associés et déterminer et évaluer l'importance potentielle des changements depuis la revue précédente. La revue doit également présenter un résumé des problèmes de rendement importants relevés, y compris les problèmes de conformité aux exigences juridiques, de conformité à d'autres normes, politiques et engagements, et l'état des mesures correctives.

#### Qu'est-ce qu'une « revue indépendante »?

De façon générale, une révision indépendante consiste en des conseils, des recommandations et des commentaires indépendants, objectifs et spécialisés qui servent à déterminer, à comprendre et à gérer les risques. La notion d'indépendance signifie que le réviseur ne doit pas participer directement à la conception ni à l'exploitation de l'établissement. En cas de conflits d'intérêts potentiels, ceux-ci doivent être cernés et déclarés. Par exemple, il est acceptable de faire appel à un réviseur indépendant qui travaille pour la même entreprise pourvu que la notion d'indépendance soit respectée. Ce fait est renforcé en s'assurant que le réviseur indépendant comprend bien qu'il peut choisir de ne pas participer à une discussion ou de ne pas émettre d'opinion en cas de conflit d'intérêts potentiel. Cette flexibilité permet au processus de revue indépendante de maximiser le recours à des réviseurs qualifiés, sachant qu'il peut y avoir un bassin limité de personnes qualifiées disponibles.



Une revue indépendante de la culture du milieu de travail fait appel à un expert chargé de cerner les forces, les possibilités et les défis continus liés aux milieux de travail inclusifs et respectueux. Le réviseur valide de façon indépendante les améliorations des mesures quantitatives et qualitatives au fil du temps et formule des recommandations pour renforcer la culture du milieu de travail. La portée de cette revue devrait être définie en fonction des priorités établies dans le cadre des processus d'échange avec les membres de la direction et les travailleurs. Toute constatation ou recommandation découlant de la revue devrait guider les échanges et les mises à jour de la stratégie organisationnelle à venir.

### **Les exigences et les rapports de l'entreprise peuvent-ils être utilisés pour répondre aux critères à l'échelle de l'établissement?**

Les exigences de l'entreprise peuvent être utilisées pour répondre aux critères à l'échelle de l'établissement si ce dernier peut démontrer qu'il met en place les politiques ou processus organisationnels applicables. Les rapports de l'entreprise peuvent être utilisés pour répondre aux exigences de production de rapport de l'établissement si les données sont ventilées par l'établissement.

### **Quels facteurs une société doit-elle prendre en considération lorsqu'elle élabore une stratégie pour des milieux de travail inclusifs et respectueux?**

Le *Cadre de l'initiative TSM pour des milieux de travail inclusifs et respectueux* présente une série d'engagements auxquels les entreprises doivent se référer lorsqu'elles élaborent une stratégie organisationnelle. Grâce à l'échange et à l'analyse, les entreprises devraient chercher à cerner les lacunes et les possibilités, à fixer des objectifs et à élaborer des plans d'action.

Vous trouverez des conseils importants sur l'élaboration d'une stratégie organisationnelle aux adresses suivantes :

The Centre for Global Inclusion. 2021. *Global Diversity, Equity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World*. <https://centreforglobalinclusion.org/what-we-do/the-gdeib/>

Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. 2014. *Mobiliser le leadership : Trousse pour l'élaboration d'une stratégie de diversité et d'inclusion*. <https://ccdi.ca/media/1286/3-20171114-report-mobiliser-le-leadership-toolkit-rapport-complet-fr.pdf>

Université de la Colombie-Britannique. 2022. *Activating Inclusion Toolkit: Equity, Diversity, and Inclusion through Systems Change*. [https://equity3.sites.olt.ubc.ca/files/2022/04/Toolkit\\_EDISystemsChange.pdf](https://equity3.sites.olt.ubc.ca/files/2022/04/Toolkit_EDISystemsChange.pdf)

Women in Mining Canada, s.d. *A Toolkit & Action Plan for Canada's Mining Employers*. <https://members.wimcanada.org/courses/welcoming-to-women-an-action-plan-for-canadas-mining-employers/>

Le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (RHIM) offre également le programme [Pour une équité entre les sexes dans l'industrie minière](#), qui aide les entreprises à définir, à analyser et à modifier leurs processus ainsi qu'à fixer des objectifs. Il s'agit d'un programme d'un an qui permet de bâtir des réseaux de sociétés ou de sites miniers aux vues



similaires qui collaborent pour apprendre les uns des autres, partager leurs réussites et leurs défis et offrir un soutien mutuel pour éliminer les obstacles non intentionnels à l'inclusion des femmes.

### **Pour quelles raisons certains groupes sont-ils sous-représentés dans l'industrie minière?**

Différents groupes sont susceptibles d'être sous-représentés dans différents contextes locaux et nationaux. Dans ces contextes, différents groupes ou populations peuvent être vulnérables ou marginalisés à divers degrés. Ces groupes ou populations comprennent notamment les femmes, les jeunes, les peuples autochtones, les personnes racisées, les nouveaux arrivants, les personnes handicapées, les personnes neurodivergentes et les personnes de diverses identités de genre et orientations sexuelles. On encourage les entreprises à examiner les données disponibles sur la main-d'œuvre et les données démographiques et à collaborer avec les travailleurs et les communautés d'intérêts concernées pour cerner les groupes sous-représentés dans leurs environnements locaux et nationaux respectifs.

### **Comment une entreprise peut-elle échanger efficacement avec des personnes et des groupes ayant une vaste gamme de points de vue et d'expériences, y compris des personnes qui sont sous-représentées dans l'industrie minière?**

Au moment d'élaborer des stratégies et de concevoir des politiques et des processus au niveau A, le siège social et les établissements doivent échanger avec des personnes ayant une vaste gamme de points de vue et d'expériences, qui font notamment partie de groupes de travailleurs ou d'ouvriers pertinents, en se concentrant particulièrement sur les personnes sous-représentées dans l'industrie minière. L'objectif de ce critère est de s'assurer que les entreprises encouragent la responsabilité partagée des milieux de travail inclusifs et respectueux en échangeant avec des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Les échanges avec les communautés d'intérêts externes sont particulièrement importants si le bassin de travailleurs d'une entreprise comprend un nombre limité de personnes appartenant à des groupes sous-représentés.

Les entreprises doivent planifier des processus d'échange inclusifs et accessibles qui offrent des possibilités à toutes les personnes, en particulier à celles issues de populations ou de groupes sous-représentés, qui sont plus à risque d'être vulnérables ou marginalisées. Bien que toutes les personnes ou tous les groupes ne participent pas à ces processus, l'entreprise doit démontrer que des occasions d'échange sont possibles.

Pour favoriser la participation d'un large éventail de personnes, l'entreprise doit penser à créer un espace d'échange pendant les heures normales de travail et considérer la participation des travailleurs à ces processus comme une activité régulière de l'entreprise, et non une tâche de bénévolat supplémentaire. Il est possible d'encourager la participation grâce à la planification inclusive, mais celle-ci doit demeurer volontaire. Il peut également être utile de recourir à des stratégies mixtes qui facilitent la discussion (p. ex., groupes de discussion) et à des moyens de recueillir des commentaires anonymes ou confidentiels (p. ex., sondages). Pour favoriser une participation importante, les processus d'échange peuvent notamment :

- utiliser un langage clair;
- recourir à un animateur neutre;



- intégrer différentes approches qui facilitent le dialogue, l'écoute et la pensée créative;
- établir des « règles de participation » (p. ex. respect, valorisation de la diversité) ou s'y rapporter.

### **Comment peut-on évaluer les compétences du conseil d'administration en ce qui concerne les milieux de travail inclusifs et respectueux?**

Les experts indépendants chargés d'évaluer la compétence du conseil peuvent utiliser diverses méthodes. Par exemple :

- exercices annuels d'autoréflexion à l'aide de questionnaires;
- séance de réflexion animée avec le conseil d'administration;
- vérification de la réussite de la formation de base;
- démonstration de la façon dont l'inclusion et le respect sont pris en compte dans les processus décisionnels.

### **Que sont les « incidents graves liés à des comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux »?**

Il existe de nombreux exemples de comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux qui peuvent avoir une incidence sur la santé physique ou psychologique. Ceux-ci incluent notamment les comportements comme le harcèlement, la discrimination, la violence, l'intimidation ou les microagressions.

Les incidents graves liés à des comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux doivent être définis dans le cadre d'échanges avec les travailleurs et les communautés d'intérêts concernées. Il peut s'agir de comportements qui présentent des risques immédiats pour la sécurité physique ou psychologique des travailleurs, comme la violence sexuelle, les agressions physiques ou la menace de tels actes.

Pour en lire plus à ce sujet, consultez les ressources suivantes :

Commission de la santé mentale du Canada. 2019. *La norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*. [https://www.mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/2019-03/Trousse%20PSTSS\\_Outil%2036\\_Une%20etape%20a%20la%20fois\\_FR.pdf](https://www.mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/2019-03/Trousse%20PSTSS_Outil%2036_Une%20etape%20a%20la%20fois_FR.pdf)

Conseil des ressources humaines de l'industrie minière. 2022. *[Ouvrage à venir sur les cadres législatifs sur le harcèlement sexuel]*

### **Quels types d'objectifs une entreprise peut-elle établir pour le recrutement, le maintien en poste et la mobilisation des membres du conseil d'administration et de la direction?**

Une entreprise peut établir un éventail d'objectifs fondés sur des données probantes pour le recrutement, le maintien en poste et la mobilisation des membres du conseil d'administration et de la direction. Il peut s'agir d'objectifs quantitatifs (p. ex. représentation diversifiée, équité salariale, taux de maintien en poste des membres de groupes sous-représentés) ou d'objectifs qualitatifs (p. ex. sentiment d'appartenance, inclusion ou échange évalués au moyen d'entrevues ou de sondages périodiques). Une entreprise peut également établir des



objectifs relatifs aux processus (p. ex., mettre en place une politique selon laquelle tous les bassins de candidats doivent répondre à certaines exigences de représentation diversifiée).

### **Quels sont certains des cadres qui sont utiles pour promouvoir l'obligation redditionnelle du conseil d'administration à l'égard des milieux de travail inclusifs et respectueux?**

Une façon importante d'améliorer l'obligation redditionnelle est d'améliorer les rapports au conseil d'administration en matière d'indicateurs clés liés aux milieux de travail inclusifs et respectueux. Par exemple, le Minerals Council of Australia a mis au point une trousse d'outils pour l'industrie minière qui comprend des indicateurs sur le harcèlement sexuel pouvant figurer dans les rapports sur la sécurité afin d'obtenir des renseignements plus complets sur la sécurité physique et psychologique en milieu de travail.

Minerals Council of Australia. 2021. *Respect@Work: Board reporting framework*. [https://www.minerals.org.au/sites/default/files/Respect%40Work\\_Guidance%20-%20Board%20reporting%20framework.pdf](https://www.minerals.org.au/sites/default/files/Respect%40Work_Guidance%20-%20Board%20reporting%20framework.pdf)

### **Quels types de pratiques et de systèmes utilisés pour promouvoir les milieux de travail inclusifs et respectueux peuvent être mis en place au siège social?**

On encourage fortement les entreprises à mettre en place les exigences des établissements pour les indicateurs 2, 3 et 4 de ce protocole à leur siège social.

### **Quels types de programmes de formation ou de sensibilisation sur l'équité, la diversité et l'inclusion sont pertinents pour les travailleurs et les membres de la direction?**

Les établissements peuvent envisager une vaste gamme d'activités et de programmes de formation ou de sensibilisation sur l'équité, la diversité et l'inclusion. Par exemple, des programmes qui portent sur les sujets suivants :

- la discrimination;
- le harcèlement;
- la sensibilisation interculturelle;
- les préjugés conscients et inconscients;
- les microagressions;
- la santé mentale;
- l'antiracisme et l'anti-oppression;
- le pouvoir et le privilège;
- le harcèlement et la violence, y compris les actes sexuels et fondés sur le sexe.

Les établissements doivent déterminer et prioriser les besoins en formation dans le cadre d'échanges avec les travailleurs et d'autres communautés d'intérêts concernées. Les établissements peuvent également déterminer les besoins en formation à l'aide des résultats de revues internes ou externes ou de l'analyse des problèmes signalés au moyen des mécanismes d'intervention des travailleurs. Les exigences de formation doivent être intégrées aux processus d'intégration de façon continue.



Voici des exemples de programmes de formation pertinents :

Conseil des ressources humaines de l'industrie minière. 2022. *Formation de sensibilisation aux cultures autochtones*. <https://mihr.ca/fr/diversite-et-inclusion/formation-de-sensibilisation-aux-cultures-autochtones/>

Conseil des ressources humaines de l'industrie minière. 2022. *Formation sur la sensibilisation interculturelle*. <https://mihr.ca/fr/diversite-et-inclusion/formation-sur-la-sensibilisation-interculturelle/>

### **Comment un établissement peut-il cerner les préjugés ou les obstacles à l'équité et à l'inclusion dans ses politiques et processus existants?**

De nombreux types de revues ou d'analyses peuvent être effectués pour cerner les préjugés ou les obstacles à l'équité et à l'inclusion dans les politiques et les processus existants. Voici quelques exemples :

- revues des processus d'approvisionnement;
- sondages sur la perception des travailleurs quant au traitement équitable;
- efforts pour assurer un accès équitable à l'information sur les emplois offerts;
- ressources et soutien pour les occasions de formation et de perfectionnement.

### **Quels types de possibilités de formation les établissements peuvent-ils offrir aux détenteurs de droits locaux et aux groupes sous-représentés?**

Les établissements peuvent offrir des possibilités de formation directe ou indirecte aux détenteurs de droits locaux et aux groupes sous-représentés dans le but de favoriser leur embauche et leur avancement au sein de l'organisation. L'établissement doit collaborer avec ses communautés d'intérêts pour définir et identifier les détenteurs de droits locaux et les groupes sous-représentés concernés. Par exemple, un établissement pourrait :

- offrir une formation en milieu de travail à une personne ou à une cohorte de personnes;
- organiser et financer des séances de formation ou des programmes offerts par un tiers;
- offrir des bourses d'études ou d'autres formes de soutien financier pour la formation avancée dans les collèges ou les universités.

Au Canada, le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière (RHIM) offre un programme de formation sur la préparation au travail destiné aux peuples autochtones qui enseigne des compétences en utilisant des exemples, des outils et des documents propres à l'industrie, ainsi que des méthodes et des moyens d'enseignement autochtones traditionnels. Vous trouverez de plus amples renseignements sur le programme ici : <https://mihr.ca/fr/normes-formation-reconnaissance/lessentiel-des-mines-un-programme-de-formation-sur-lemployabilite-destine-aux-autochtones/>





## **Quels sont les facteurs à prendre en considération pour accorder la priorité à la sécurité, à l'inclusion et à l'accessibilité dans le choix de l'infrastructure physique et l'équipement?**

L'infrastructure physique et l'équipement peuvent avoir de nombreuses répercussions sur la sécurité, l'inclusion et l'accessibilité en milieu de travail. Parmi les facteurs à prendre en considération, mentionnons l'emplacement des toilettes des femmes, l'infrastructure non sexospécifique, l'équipement de protection individuelle adapté aux différents sexes, types corporels et besoins physiques, ou un espace privé pour satisfaire des besoins comme l'allaitement ou la prière. Ces besoins doivent être cernés dans le cadre d'échanges avec les travailleurs et les communautés d'intérêts concernées et des évaluations ou des audits internes portant sur la santé et la sécurité ou l'équité, la diversité et l'inclusion.

## **Quelles ressources sont offertes pour aider les entreprises à lutter contre le harcèlement sexuel?**

Le Minerals Council of Australia a élaboré un *code de l'industrie* pour donner suite à son engagement à éliminer le harcèlement sexuel. Le *code de l'industrie* indique ce qui est attendu des entreprises en ce qui concerne le développement d'une culture de respect axée sur la communication honnête, respectueuse et ouverte. Le document décrit les principales mesures à suivre pour prévenir le harcèlement sexuel et y réagir.

Minerals Council of Australia. 2021. *Industry Code on Eliminating Sexual Harassment* [https://www.minerals.org.au/sites/default/files/Sexual%20Harassment\\_Industry%20Code%20of%20Conduct\\_March%202021.pdf](https://www.minerals.org.au/sites/default/files/Sexual%20Harassment_Industry%20Code%20of%20Conduct_March%202021.pdf)

Conseil des ressources humaines de l'industrie minière. 2022. *[Ouvrage à venir sur les cadres législatifs sur le harcèlement sexuel]*

## **Qu'est-ce que la « sécurité psychologique »?**

Dans ce protocole, lorsqu'il est question de milieux de travail sécuritaires et respectueux, les entreprises doivent tenir compte de la sécurité physique et psychologique. Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion définit la « sécurité psychologique » comme « le sentiment de liberté et de sécurité pour exprimer ses idées, ses sentiments, pour poser des questions ou pour faire des erreurs sans répercussion ».

Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. 2022. *Glossaire des termes : Un outil de référence.* <https://ccdi.ca/glossaire-des-termes/>

Voir aussi :

CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 – *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail.* <https://www.csagroup.org/fr/article/can-csa-z1003-13-bnq-9700-803-2013-groupe-csa/>

## **Quels types de risques physiques et psychologiques sont associés aux milieux de travail inclusifs et respectueux?**

Les entreprises doivent mobiliser les travailleurs et les communautés d'intérêts concernées pour déterminer et évaluer les risques physiques et psychologiques qui pourraient nuire à leurs efforts de promotion de milieux de travail inclusifs et respectueux. Par exemple,





les établissements peuvent cerner et évaluer les obstacles physiques à la sécurité, à l'équité et à l'accessibilité, comme les installations sexospécifiques et l'équipement de protection individuelle qui convient à une variété de types corporels et de besoins. Les comportements interpersonnels comme la violence, l'intimidation ou le harcèlement peuvent également présenter des risques physiques et psychologiques pour les travailleurs. Des mesures pour gérer les risques cernés doivent être élaborées et mises en œuvre.

### **Pouvez-vous donner des exemples de mécanismes externes qui peuvent être utilisés pour régler des problèmes comme le harcèlement, la discrimination ou la violence?**

Bien que ce protocole exige que les entreprises mettent en place des processus tenant compte des traumatismes pour intervenir en cas d'incidents liés à des comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux en milieu de travail, il est également important de reconnaître que des mécanismes juridiques externes sont à la disposition des travailleurs pour les aider à régler les problèmes comme le harcèlement, la discrimination ou la violence. Par exemple, dans le contexte canadien, le Tribunal canadien des droits de la personne, les organismes provinciaux de défense des droits de la personne, le code pénal, le droit du travail, les conventions collectives.

### **Que signifie « tenant compte des traumatismes »?**

Le Minerals Council of Australia donne des conseils importants sur les soins et les pratiques tenant compte des traumatismes dans le contexte des interventions en cas de harcèlement sexuel et de violence. En bref, cela signifie qu'il faut mettre l'accent sur la sécurité physique, psychologique et émotionnelle des personnes et des groupes concernés, ainsi que des personnes qui interviennent pour régler les problèmes soulevés au moyen de mécanismes d'intervention informels et formels.

Minerals Council of Australia. 2021. *How to support persons affected by sexual harassment – trauma informed care.*

[https://www.minerals.org.au/sites/default/files/Respect%40Work\\_Guidance%20-%20How%20to%20support%20affected%20persons%20-%20trauma%20informed%20care.pdf](https://www.minerals.org.au/sites/default/files/Respect%40Work_Guidance%20-%20How%20to%20support%20affected%20persons%20-%20trauma%20informed%20care.pdf)

### **Que doit prendre en considération un établissement lorsqu'il conçoit un mécanisme d'intervention en cas de comportements dangereux, nuisibles ou irrespectueux en milieu de travail?**

Au moment d'établir ou d'examiner un mécanisme d'intervention, les établissements doivent tenir compte des éléments suivants :

- les travailleurs connaissent le mécanisme, son fonctionnement et son accès;
- le processus d'intervention est rapide et envoie des mises à jour régulières aux personnes ou aux groupes concernés jusqu'à ce que le problème soit résolu;
- le processus d'intervention vise à protéger la confidentialité des personnes ou des groupes concernés, à moins d'une demande contraire, afin de réduire les risques de victimisation ou de représailles;



- le mécanisme d'intervention comprend des stratégies d'intervention précoce tenant compte des traumatismes pour aider les personnes ou les groupes concernés, et ces mesures de soutien demeurent disponibles pendant et après le processus d'enquête;
- le processus d'enquête est confidentiel et impartial, et l'on demande l'avis de la personne ou du groupe concerné quant à l'approche à adopter pour l'enquête;
- des dossiers confidentiels sont tenus sur les problèmes signalés au moyen du mécanisme, y compris les interventions, les résultats et les délais.

Il existe un processus d'évaluation du mécanisme d'intervention, d'examen des leçons apprises et de modification du processus, au besoin.

### **Quelles sont les « mesures disciplinaires indignes » ?**

ResponsibleSteel définit les « mesures disciplinaires indignes » comme des mesures disciplinaires qui portent atteinte à la dignité des travailleurs, comme les punitions corporelles, les traitements sévères ou dégradants, le harcèlement sexuel ou physique, la violence mentale, physique ou verbale, la coercition ou l'intimidation.

ResponsibleSteel 2019. *ResponsibleSteel Glossary. Version 1.0.*

[https://www.responsiblesteel.org/wp-content/uploads/2019/12/ResponsibleSteel\\_Glossary\\_1.0.pdf](https://www.responsiblesteel.org/wp-content/uploads/2019/12/ResponsibleSteel_Glossary_1.0.pdf)

### **Quels types de données qualitatives et quantitatives peuvent être utilisées pour mesurer l'équité, la diversité et l'inclusion ?**

Les établissements peuvent utiliser diverses approches pour mesurer et évaluer l'équité, la diversité et l'inclusion. Par exemple, les sondages sur l'engagement et l'appartenance des travailleurs, les sondages sur la culture, les vérifications de l'équité salariale, les évaluations des droits de la personne, les entrevues de départ et les vérifications de la gestion de l'invalidité. Les domaines prioritaires et les approches de collecte de données devraient être déterminés dans le cadre d'échanges avec les travailleurs et les communautés d'intérêts concernées.

Voici quelques exemples de cadres de production de rapports liés à l'équité, la diversité et l'inclusion :

Bloomberg. 2022. *Gender Reporting Framework.*

[https://assets.bbhub.io/company/sites/46/2021/05/1121150\\_BBGT\\_2021GEI\\_Updte\\_GenderReportFrame\\_FNL.pdf](https://assets.bbhub.io/company/sites/46/2021/05/1121150_BBGT_2021GEI_Updte_GenderReportFrame_FNL.pdf)

Minerals Council of Australia. 2021. *Example Culture Survey.*

[https://www.minerals.org.au/sites/default/files/Respect%40Work\\_Template%20-%20Example%20culture%20survey.pdf](https://www.minerals.org.au/sites/default/files/Respect%40Work_Template%20-%20Example%20culture%20survey.pdf)

### **Pouvez-vous donner des exemples d'objectifs de rendement liés aux milieux de travail inclusifs et respectueux ?**

Il existe différentes approches pour établir des objectifs de rendement qualitatifs ou quantitatifs liés aux milieux de travail inclusifs et respectueux. Par exemple :



- Objectifs liés à l'équité – comme les objectifs d'élimination des préjugés dans un certain nombre de processus
- Objectifs liés à la diversité – comme l'augmentation des taux de représentation et de maintien en poste des travailleurs ou des intervenants de la chaîne d'approvisionnement, ou dans les différents domaines fonctionnels.
- Objectifs liés à l'inclusion – comme l'amélioration du sentiment d'appartenance déclaré des travailleurs

### **Lignes directrices pour la mise en œuvre au Canada**

#### **Au Canada, comment les engagements de réconciliation avec les peuples autochtones recourent-ils les politiques et les processus visant à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion?**

Les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada (2015) demandent au secteur des entreprises du Canada d'adopter la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* en tant que cadre de réconciliation et d'appliquer les normes et les principes qui s'y rattachent dans le cadre des politiques organisationnelles et des principales activités opérationnelles touchant les peuples autochtones, leurs terres et leurs ressources; les mesures demandées comprennent, mais sans s'y limiter, les suivantes : Entre autres engagements, la Commission de vérité et réconciliation demande de « veiller à ce que les peuples autochtones aient un accès équitable aux emplois, à la formation et aux possibilités de formation dans le secteur des entreprises et à ce que les communautés autochtones retirent des avantages à long terme des projets de développement économique ».

Bien que le *protocole de relations avec les Autochtones et les collectivités (2019)* de l'initiative TSM vise à donner suite à ces appels à l'action et à d'autres, il existe des liens importants entre l'engagement de réconciliation et les efforts des entreprises pour favoriser les milieux de travail inclusifs et respectueux. Le *protocole de l'initiative TSM pour des milieux de travail inclusifs et respectueux* exige des entreprises qu'elles mettent en place des politiques et des processus visant à constituer une main-d'œuvre représentative de la démographie locale et à offrir des possibilités économiques et d'emploi aux détenteurs de droits locaux et aux groupes sous-représentés. Dans le contexte canadien, la priorité doit être accordée aux possibilités économiques et d'emploi pour les détenteurs de droits autochtones. Certaines entreprises peuvent déjà avoir conclu des ententes officielles avec les communautés autochtones au sujet des possibilités économiques ou d'emploi. À l'extérieur du Canada, d'autres détenteurs de droits locaux ou groupes sous-représentés peuvent également être concernés.

Commission de vérité et réconciliation du Canada. 2015. *Commission de vérité et réconciliation du Canada : Appels à l'action*. [https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels\\_a\\_l-Action\\_French.pdf](https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels_a_l-Action_French.pdf)