

RAPPORT D'IMPACT
2025

La réduction des inégalités en emploi

l'engagement sociétal
de Normandin Beaudry

DÉFRICHER, SEMER ET CULTIVER POUR RÉCOLTER





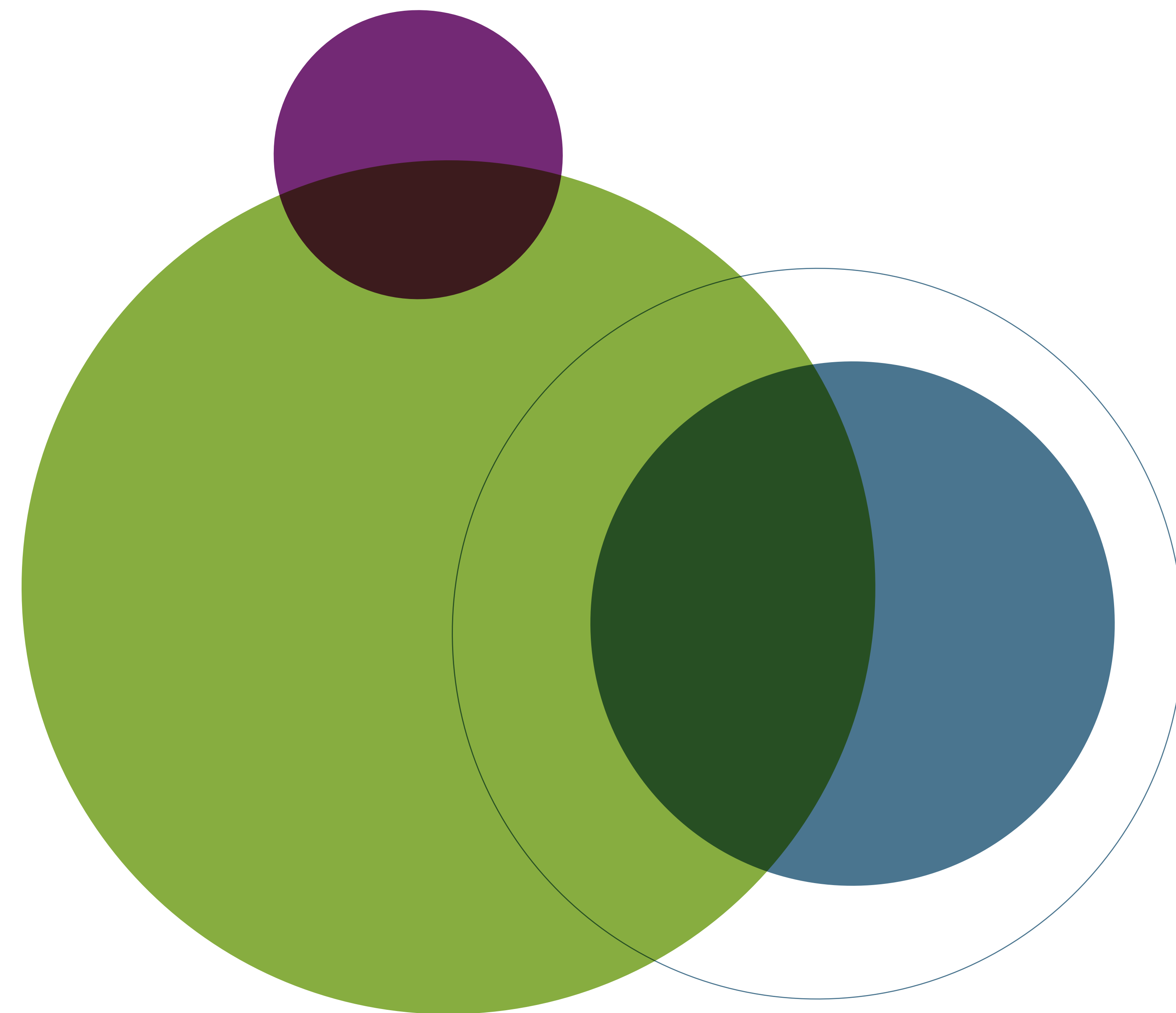
Nous poursuivons notre route

De l'envie de créer un environnement de travail équitable, diversifié et inclusif à l'ambition de contribuer à la réduction des inégalités en emploi, nous posons un regard sur nos réalisations depuis 2023, alors que nous déposons notre tout premier Rapport d'impact.

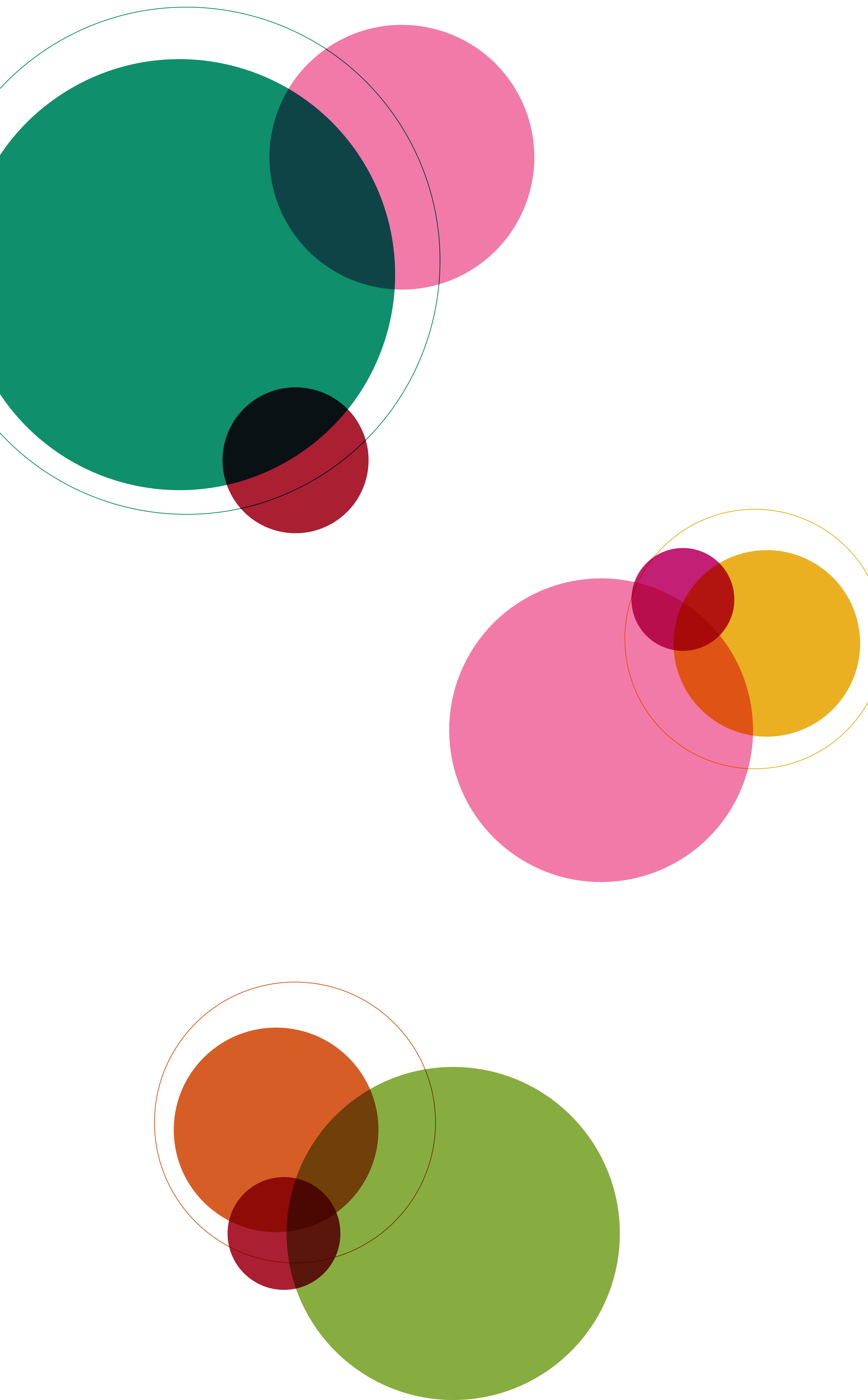
Avant de prétendre pouvoir contribuer à une cause d'aussi grande envergure, il faut d'abord pouvoir se regarder soi-même, avec lucidité, pour prendre la mesure de ce qu'on fait bien et, surtout, de ce qu'on pourrait mieux faire. Construire et consolider un environnement sain et inclusif, c'est une préoccupation de tous les instants que Normandin Beaudry a consciemment conservée à l'avant-plan. C'est avec conviction que nous avons maintenu le cap et le souhait de toujours s'améliorer.

La route fut tout aussi intéressante avec notre clientèle. Remplies de réflexions intelligentes et d'actions cohérentes, ces dernières années ont permis, tant aux spécialistes de Normandin Beaudry qu'à nos partenaires dans diverses organisations, de repenser les façons de concevoir les programmes et de faire bouger les choses en ciblant particulièrement les inégalités. C'est bien parce que ces dernières sont généralement involontaires ou systémiques qu'elles nécessitent que nous accentuions nos efforts pour y injecter plus d'équité et d'inclusion.

Jamais deux sans trois, c'est ainsi que nous souhaitons poursuivre notre engagement et nous inscrire comme vecteur d'influence au sein de la société canadienne, au bénéfice du plus grand nombre.



Éric Montminy
PRÉSIDENT



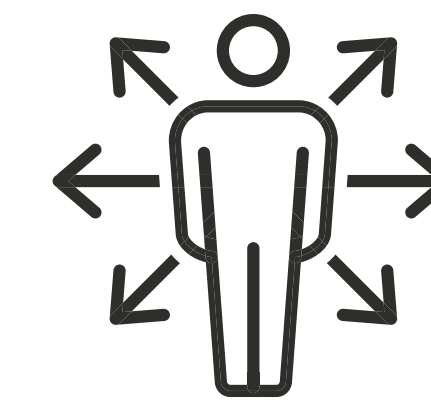
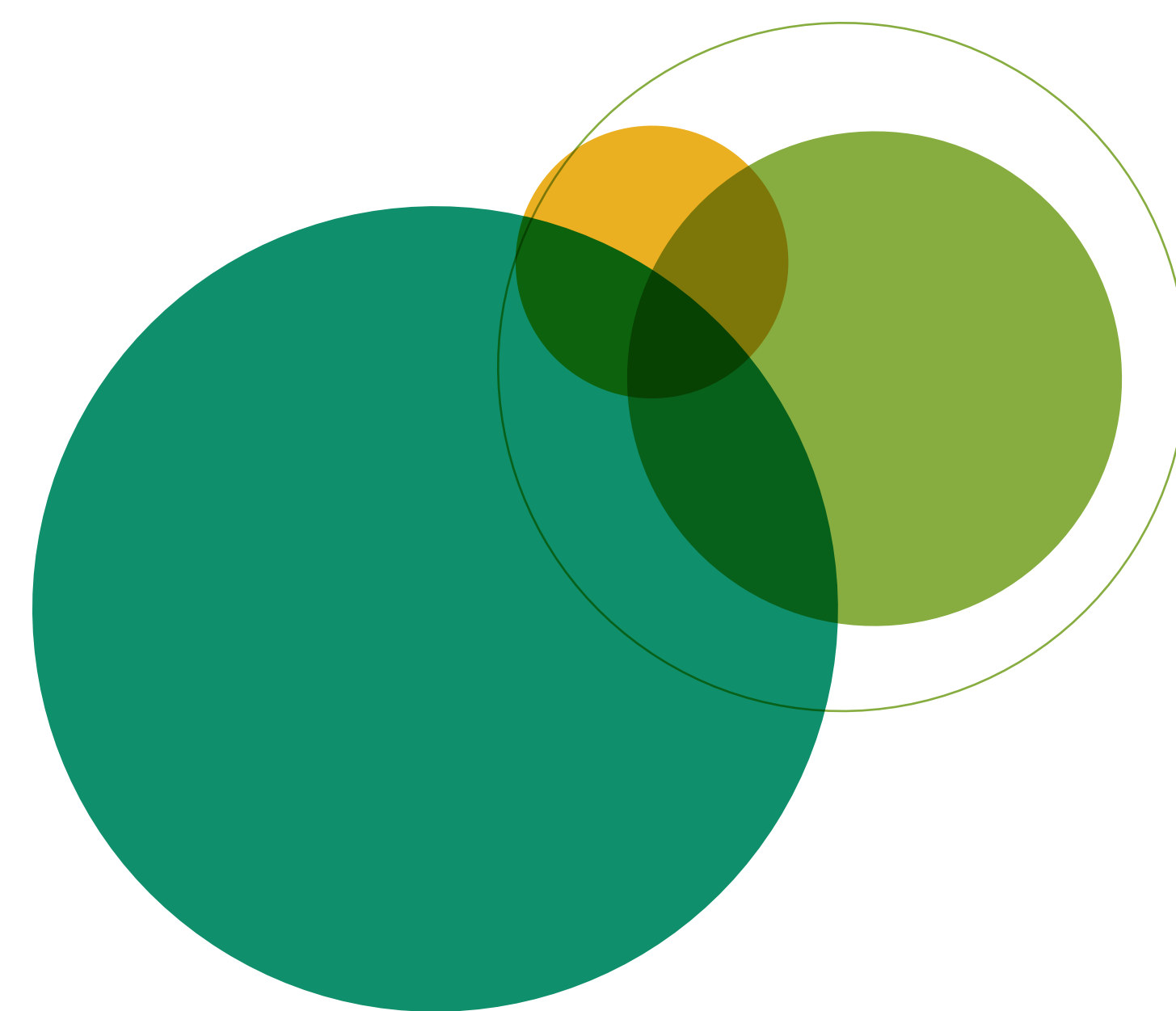
L'engagement sociétal de Normandin Beaudry est clair :
contribuer à la réduction des inégalités en emploi.

Nous avons la conviction que la réduction des inégalités en emploi (RIE)
passe par des actions visant l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI).

La RIE : notre engagement sociétal

Il existe au Canada un cadre législatif qui vise à favoriser l'équité en emploi par des forces systémiques et des pratiques organisationnelles qui ne créent ou ne perpétuent pas d'écart ou de situations inéquitables entre les personnes sur le marché du travail. Malgré cela, plusieurs inégalités persistent.

Les inégalités en milieu de travail peuvent entraîner des répercussions non négligeables, notamment sur la situation financière, la santé et l'épanouissement des personnes. Ces répercussions peuvent être encore plus marquées sur les populations qui subissent de la discrimination directe ou indirecte.



LES INÉGALITÉS D'ACCÈS AUX OPPORTUNITÉS

Elles désignent le fait que certaines personnes n'ont pas les mêmes chances d'accéder au marché du travail, d'occuper un emploi décent (à temps plein, stable et aligné sur leurs compétences et leur formation), de même que de se perfectionner et de connaître une progression de carrière satisfaisante.



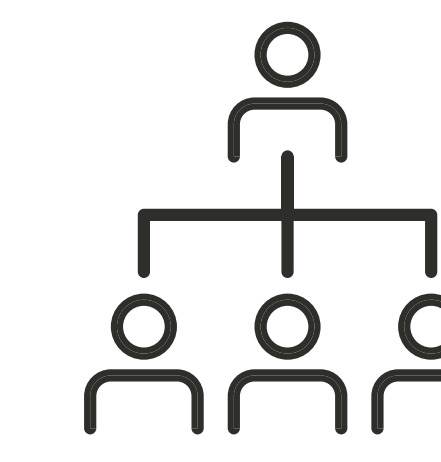
LES INÉGALITÉS DE REVENU

Elles se traduisent généralement par des situations de discrimination et d'iniquité salariale ou des écarts extrêmes de revenus au sein des structures salariales d'une organisation. Malgré la présence de lois pour veiller à l'équité salariale, ces différentes situations persistent.



LES INÉGALITÉS DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Elles sont liées aux conditions mêmes de l'emploi (stabilité, horaires, niveau de difficulté, etc.), ainsi qu'à l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, deux facteurs qui peuvent entraîner des défis supplémentaires pour certains groupes de personnes.



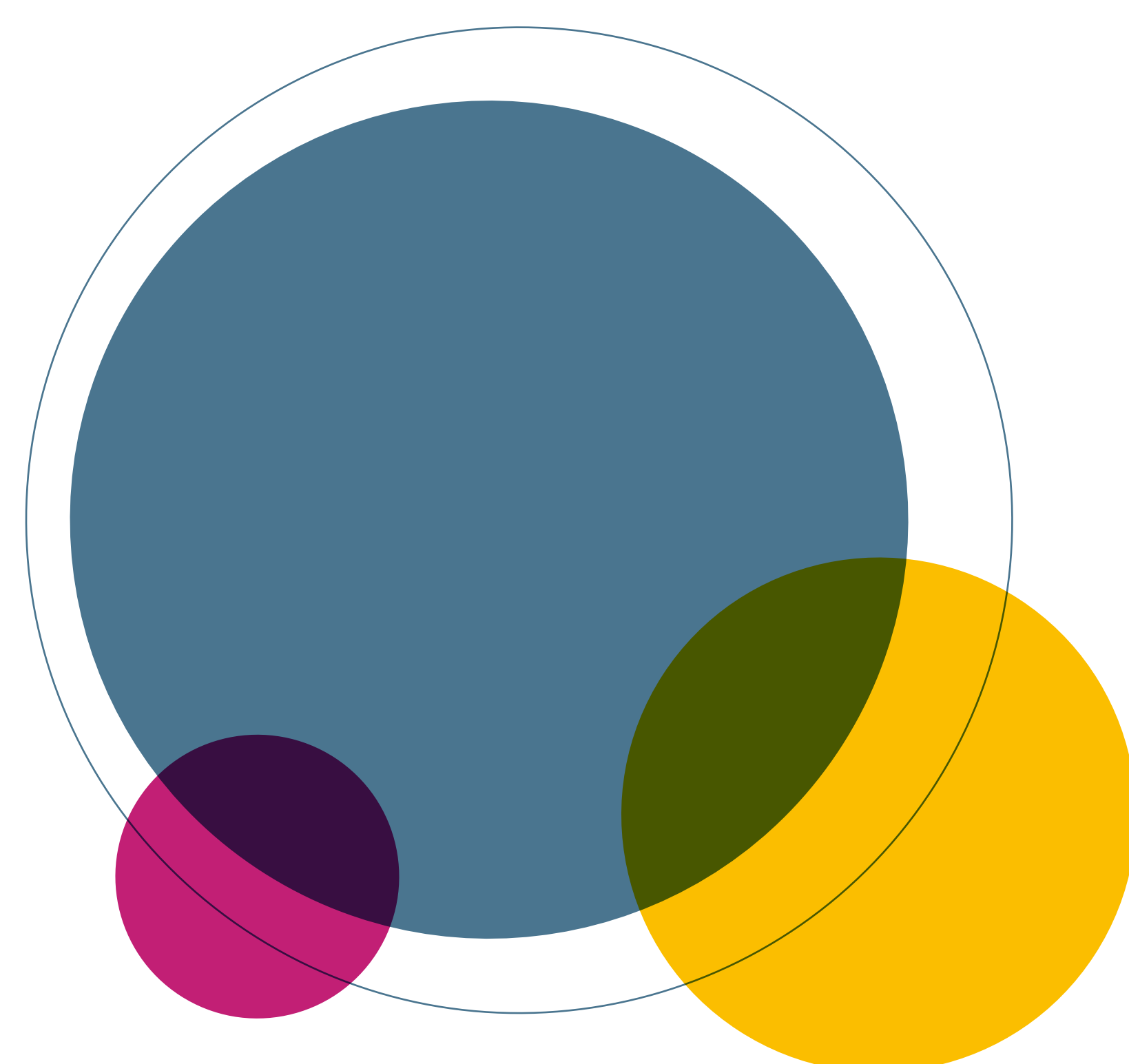
LES INÉGALITÉS DE POUVOIR

Il s'agit de la faible représentation des groupes minorisés dans les instances décisionnelles, notamment au sein de la haute direction et des conseils d'administration des organisations.

En tant qu'organisation canadienne ayant la capacité d'agir comme vecteur de changement, nous assumons pleinement notre responsabilité et mettons à profit notre expertise pour contribuer à réduire ces inégalités.

UN ENGAGEMENT RENOUVELÉ ENVERS LA RIE

- Une équipe dédiée à la mobilisation des parties prenantes et à la coordination des initiatives, composée de trois spécialistes en EDI
- Un comité consultatif apportant une expertise stratégique diversifiée pour orienter, bonifier et légitimer nos actions
- Trois comités de travail investis pour l'avancement des trois sphères d'action : chez Normandin Beaudry, auprès de notre clientèle et au sein de la société canadienne

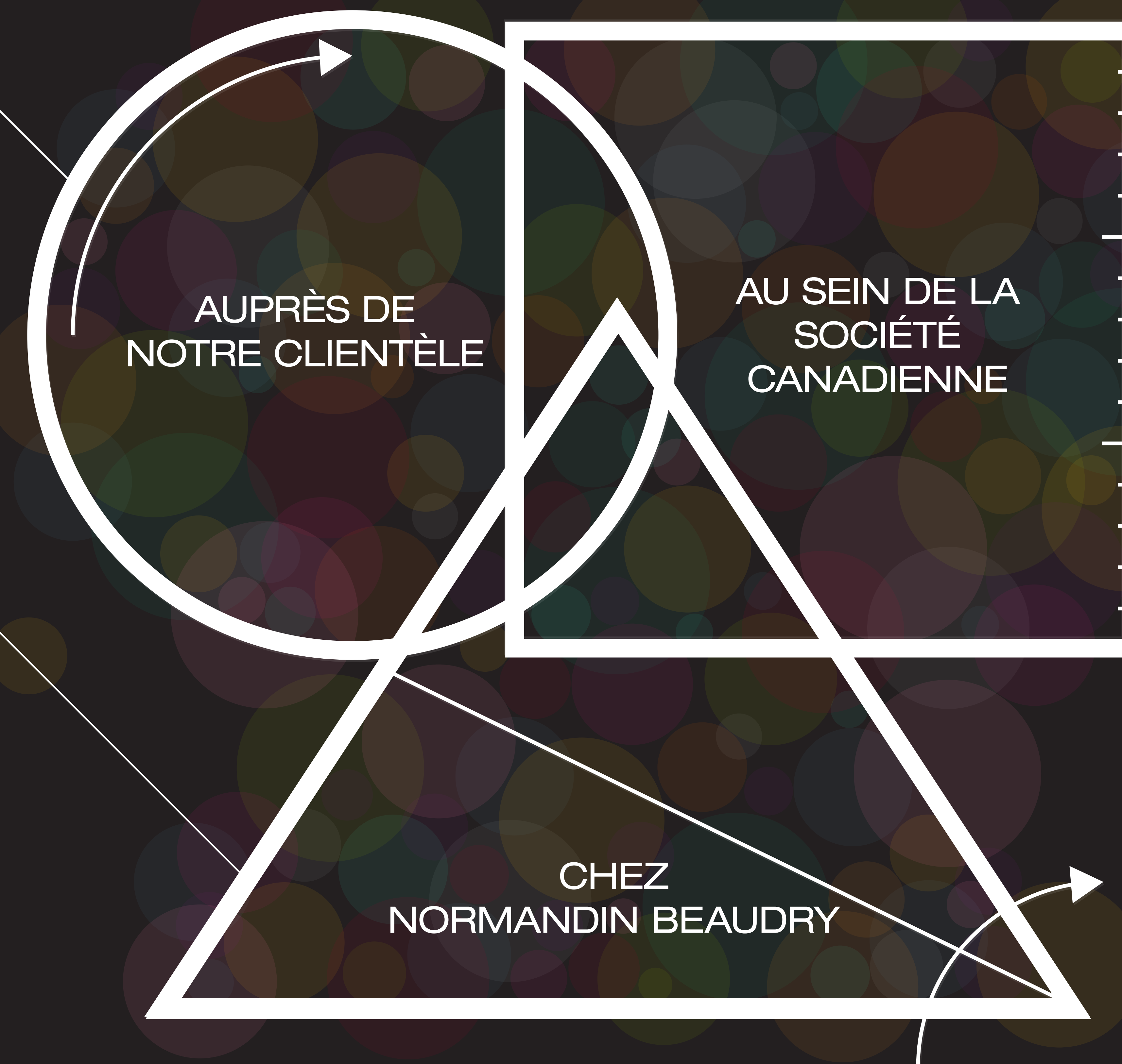


Raja Abid • Marie Anik Aussant • Mélinda Bastien • Eve
Bélanger • Nicolas-Pierre Bergeron • Sébastien Bilodeau
• Audrey Bouffard • Karl Boyce • Michelle Camara •
Andrée-Anne Caron • Geneviève Cloutier • Joanie Coutu-
Bellerose • Cathy Croteau • Louis-Bernard Désilets •
Maude Faulkner • Shamuel Fleming-Lemelin • Anne-Sophie
Foster • Guillaume Fontaine • Dianne Gavieres • Fanny
Girard • Zoey Krantzberg • Ian-Philip Legault • Chorouk
Lechgar • Evelyne Lemieux • Yijia Liu • Philip Longpré •
Renée Mercier • Pierre-Luc Meunier • Geneviève Ménard
• Éric Montminy • Jacques-André Morin • Marie-Claire
Nguyen-Tri • Maxime Ouellette • Sabeena Pararajasingam
• Jean-Bernard Poirier • Nathalie Tastet • Émerik Tessier •
Katie Trahan • Lily Trottier • Émilie Verret • Sandy Veilleux
• Frédéric Venne • Diane White • Jia Ying

Contribuer à la RIE

- par un accompagnement stratégique en EDI
- par le déploiement d'outils spécialisés en EDI couvrant toutes les dimensions de la rémunération globale

- par le déploiement de notre plan d'action en EDI
 - > Attirer et fidéliser une main-d'œuvre diversifiée
 - > Favoriser une culture et des pratiques inclusives
 - > Valoriser notre engagement afin qu'il constitue une source d'inspiration



- par le développement d'un écosystème et de partenariats
- par l'action philanthropique individuelle et d'entreprise

Chez Normandin Beaudry



Chez Normandin Beaudry

Dans le respect des valeurs de Normandin Beaudry, nous offrons à nos talents un milieu de travail sain et inclusif. Nous voulons attirer et mobiliser une main-d'œuvre reflétant la société dans laquelle nous évoluons.

NOS RÉALISATIONS

**Nous déployons des actions en EDI
autour de trois axes :**

AXE 1. FORMATION ET SENSIBILISATION

Nous offrons des espaces d'échange et d'apprentissage à nos talents, convaincus que cette approche favorise des pratiques inclusives.

« **Les comportements inclusifs
en milieu professionnel** »

Pour tous nos talents; formation également incluse dans notre processus d'accueil

« **Les biais cognitifs en entrevue** »

Pour les membres de nos équipes de recrutement

« **La sécurité psychologique au travail** »

Pour nos gestionnaires de talents

AXE 2. RECRUTEMENT ET INCLUSION

Nous bâtissons un environnement où chaque personne, avec ses caractéristiques individuelles, peut se sentir reconnue, respectée et accueillie.

■ **Un processus
de recrutement plus inclusif**

Nous avons adapté nos pratiques pour assurer l'équité et l'inclusion à chaque étape du processus, en misant sur des grilles d'évaluation uniformisées, des comités et critères de sélection diversifiés, ainsi que sur la formation de nos équipes de recrutement.

■ **L'exploration de nouveaux
bassins de candidatures**

Pour mieux rejoindre les groupes sous-représentés, nous explorons de nouveaux canaux de diffusion et collaborons avec des établissements d'enseignement et des réseaux professionnels diversifiés.

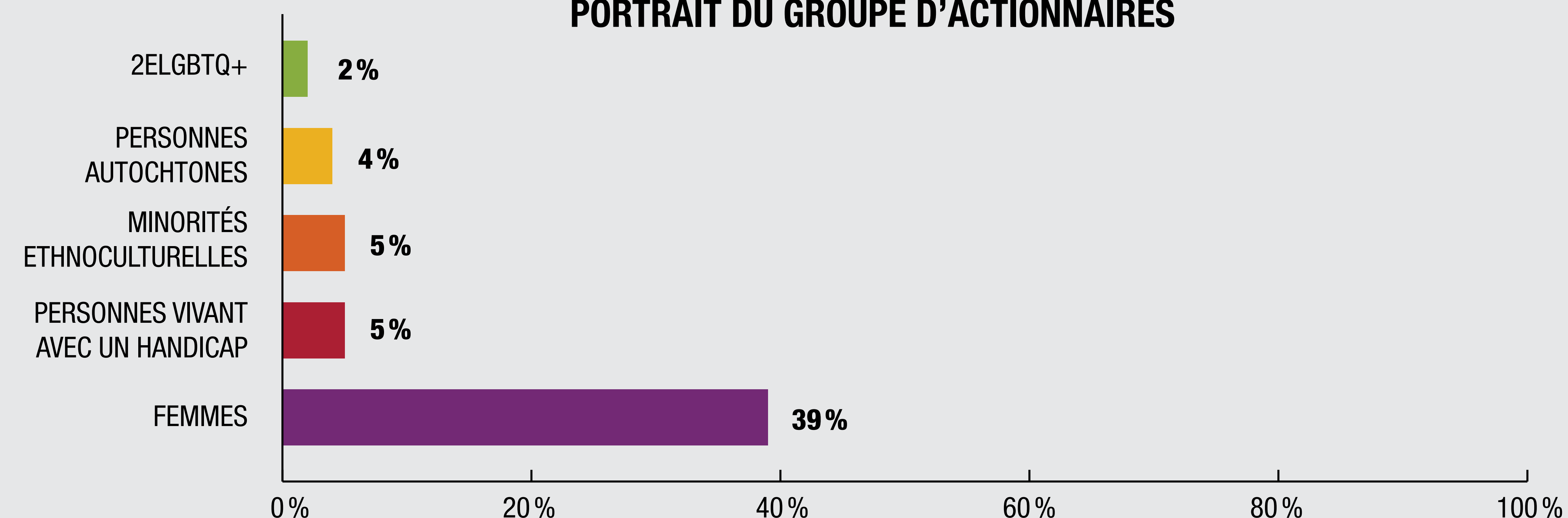
■ **Des descriptions d'emploi épicènes**

Nous veillons à ce que nos offres d'emploi soient rédigées dans un langage clair, neutre et accessible afin de refléter notre engagement envers l'égalité des chances et d'encourager la diversité des candidatures.

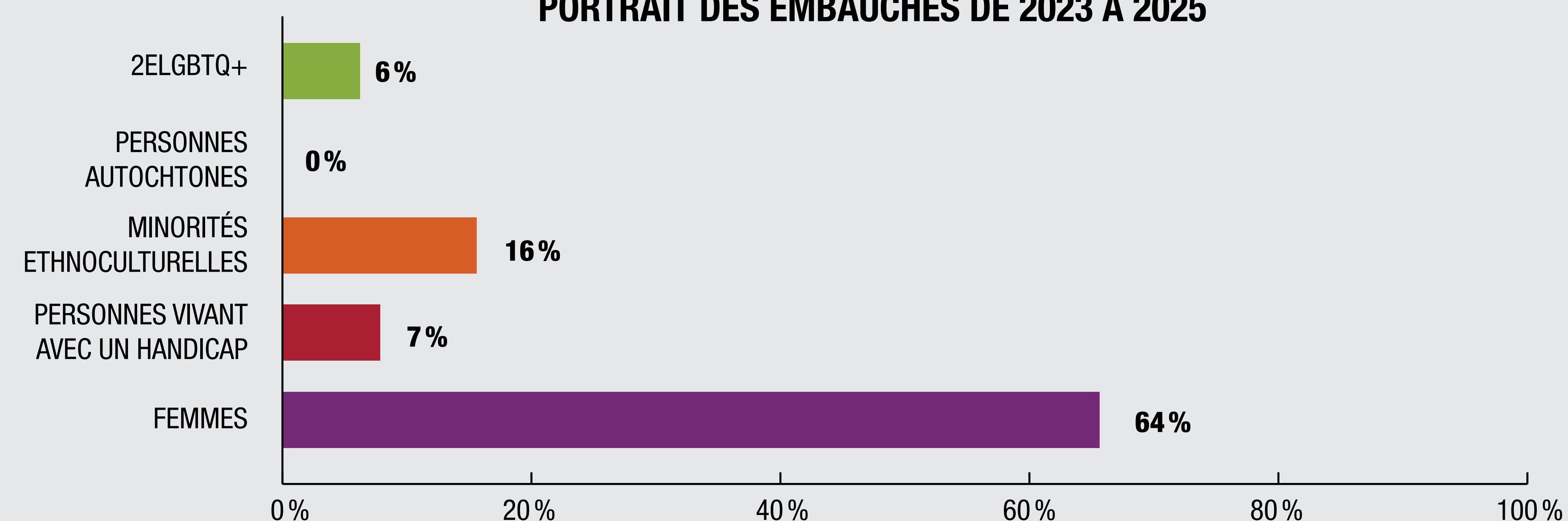
L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Portrait de la diversité en date du 31 décembre 2024	Communautés 2ELGBTQ+	Personnes autochtones	Minorités ethnoculturelles	Personnes vivant avec un handicap	Femmes
Employé(e)s de soutien et administratifs, conseiller(ère)s, conseiller(ère)s adjoint(e)s, analystes	3 %	0 %	17 %	7 %	63 %
Conseiller(ère)s principaux(ales), associé(e)s	4 %	1,5 %	7 %	5 %	58 %
Total	3 %	0,5 %	13 %	6 %	61 %

PORTRAIT DU GROUPE D'ACTIONNAIRES



PORTRAIT DES EMBauchES DE 2023 À 2025



LA FIDÉLISATION ET LA MOBILISATION

Nos talents se sentent à la fois mobilisés et traités équitablement, ce qui reflète les retombées d'efforts visant à favoriser un environnement stimulant et inclusif. Cette tendance se confirme pour l'ensemble des talents des groupes sous-représentés.

	Total des effectifs 2021	Total des effectifs 2024	Groupes sous-représentés 2024
Indice de mobilisation	91 %	95 %	96 %
Perception d'un traitement équitable	78 %	85 %	90 %

Extrait du sondage de mobilisation de Normandin Beaudry (Juin 2024)
Les groupes sous-représentés incluent les communautés 2ELGBTQ+, les personnes autochtones, les minorités ethnoculturelles et les personnes vivant avec un handicap

Taux de fidélisation

90 % sur la période de 2023 à 2025 chez Normandin Beaudry

- Et près de 85 % pour les personnes des groupes sous-représentés

Nous poursuivons nos efforts vers l'inclusion pour réduire les écarts qui pourraient persister.

	Total des effectifs 2021	Total des effectifs 2024	Groupes sous-représentés 2024
Normandin Beaudry offre un environnement de travail dans lequel des personnes issues de cultures et de milieux différents se sentent incluses et valorisées	57 %	76 %	62 %
Chez Normandin Beaudry, tout le monde a droit à des chances égales (embauche, progression de carrière, etc.) et ce, sans égard à l'origine ethnique, le sexe, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, etc.	n.d.	83 %	79 %
Normandin Beaudry est une organisation inclusive qui encourage tous les membres du personnel à participer aux discussions	80 %	84 %	77 %

Extrait du sondage de mobilisation de Normandin Beaudry (Juin 2024)
Les groupes sous-représentés incluent les communautés 2ELGBTQ+, les personnes autochtones, les minorités ethnoculturelles et les personnes vivant avec un handicap

AXE 3. POLITIQUES ET PRATIQUES RH

Nous faisons évoluer nos façons de faire pour renforcer ce sentiment d'inclusion.

■ Excellence, Collégialité, Respect et Initiative

Révision de la définition de nos valeurs pour refléter notre engagement envers un milieu de travail plus équitable, inclusif et représentatif, en valorisant la pluralité des perspectives, la collaboration bienveillante et la reconnaissance des contributions de tous nos talents.

■ La transparence salariale

Pour tous nos talents, accès à leur cote de performance et à leur positionnement dans leur échelle salariale pour favoriser la compréhension des critères d'évaluation, une confiance accrue envers les pratiques de rémunération et une vision plus claire de leur parcours professionnel.

■ L'évolution de notre régime d'assurance collective

- Retrait de la distinction interprovinciale pour les traitements liés à l'infertilité
- Ajout d'une couverture des traitements liés à l'obésité
- Élargissement des services paramédicaux pour y inclure l'acupuncteur, l'homéopathe, le sexologue, les conseiller(ère)s canadien(ne)s certifié(e)s et les conseiller(ère)s cliniques

■ La disponibilité de produits menstruels sains et écologiques

- Un geste concret pour promouvoir l'inclusivité et le mieux-être

■ La reconnaissance et la célébration de la diversité

- Journée internationale des droits des femmes: création de capsules mettant en valeur la voix de collègues et de figures marquantes, ainsi que leurs expériences et leurs contributions, afin de sensibiliser nos talents aux enjeux d'équité entre les genres
- Célébration de l'Aïd: moment de partage culturel autour d'un repas de célébration, favorisant le dialogue et la convivialité entre les collègues
- Saison de la Fierté: événements pour promouvoir l'inclusion, briser les tabous et renforcer le sentiment d'appartenance
- Journée nationale de la vérité et de la réconciliation: moment de commémoration et de sensibilisation visant à reconnaître les réalités autochtones et à encourager un engagement collectif en faveur de la réconciliation

Auprès de notre clientèle



Auprès de notre clientèle

Depuis l'adoption de notre engagement envers la RIE, nous aiguïsons nos réflexes pour que nos pratiques de consultation s'appuient sur les principes d'EDI. Cette force distinctive nous permet de mieux cerner et anticiper les enjeux de notre clientèle, de formuler des recommandations structurantes visant la RIE et de favoriser une gestion proactive des risques et des occasions en matière de rémunération globale.

NOS RÉALISATIONS

Nous avons développé une offre de service complète en EDI

NOS SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE

- **Diagnostic de maturité EDI** – Un point de départ pour situer l'organisation dans son parcours EDI, évaluer ses forces et cibler ses priorités d'action
- **Collecte de données EDI** – Des outils pour obtenir des données fiables et conformes aux exigences légales
- **Formations sur mesure** – Des contenus adaptés aux différentes fonctions dans l'organisation, pour développer des réflexes inclusifs et intégrer l'EDI dans les pratiques de gestion
- **Données de marché** – Des indicateurs comparatifs issus de notre enquête remun pour éclairer les décisions stratégiques et positionner l'organisation dans son écosystème

CINQ OUTILS DE DIAGNOSTICS SPÉCIALISÉS POUR UNE RÉMUNÉRATION GLOBALE ANCRÉE DANS LES PRINCIPES D'EDI

- Diagnostic EDI Assurance collective
- Diagnostic EDI Communication
- Diagnostic EDI Politiques RH
- Diagnostic EDI Rémunération
- Diagnostic EDI Retraite et épargne

2 160

heures de recherche et de développement pour la conception d'une offre d'accompagnement qui permet à notre clientèle de mieux comprendre ses enjeux, de structurer ses actions et d'intégrer l'EDI de façon durable dans ses pratiques de rémunération globale.

25

mandats EDI depuis 2023

Dont 18

diagnostics EDI

Après
de 19organisations clientes totalisant
plus de 250 000 personnes**DES PROJETS INSPIRANTS ET
DES AVANCÉES CONCRÈTES**

Formation des leaders, évaluation de la maturité ou diagnostics spécialisés, nos mandats en EDI ont des retombées positives sur les organisations que nous accompagnons.

**Diagnostic EDI Assurance collective:
des retombées tangibles**

- Meilleure couverture pour les soins médicaux des personnes de plus de 65 ans
- Hausse du plafond de couverture pour les moyens de contraception
- Ajout d'une 3^e table de taux pour les personnes non genrées
- Modification des formulaires d'adhésion – ajout d'options de déclaration de genre en plus des options hommes ou femmes
- En 2024 chez notre clientèle, augmentation des couvertures :
 - Traitements liés à la fertilité : de 14 % à 17 %
 - Médicaments pour la perte de poids : de 22 % à 29 %
 - Processus d'affirmation de genre : de 22 % à 27 %

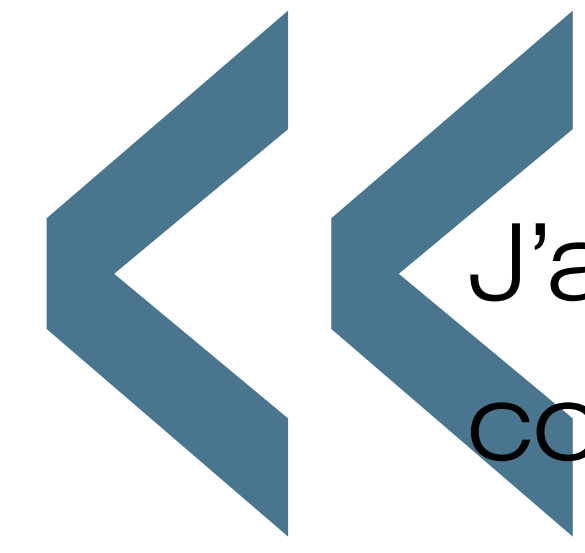
Mandats en équité salariale

- Entre 2023 et 2025, nous avons réalisé 350 mandats en équité salariale. En plus de se conformer aux exigences de la loi, nos interventions accompagnent les organisations dans l'amélioration durable de leurs pratiques de rémunération.

Nos outils mis en valeur par notre clientèle

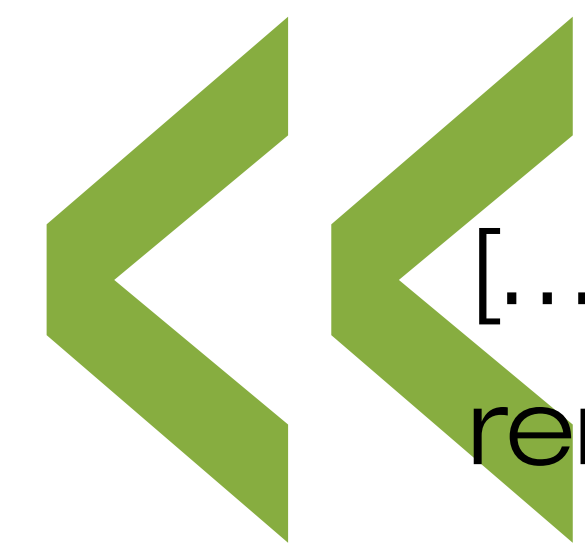
*Extrait du rapport sur les facteurs ESG 2024 de l'aéroport d'Ottawa

Témoignages de notre clientèle



J'aimerais prendre un moment pour vous remercier, chacun(e) d'entre vous, incluant nos beaux talents, qui avez contribué aux belles rencontres que nous avons eues à nos deux journées de « Forum des gestionnaires ». La qualité du contenu et la logistique nécessaire pour le succès d'une présentation.

Mandat de formation en EDI



[...] Vos idées et contributions ont permis de faire des avancées importantes chez chacun de nos leaders... Je vous remercie pour tant d'expertise et de nuances, lesquelles ont franchement été la clé d'un accompagnement sur mesure pour nos gestionnaires. Je perçois qu'ils se sont senti(e)s accueilli(e)s, interpellé(e)s et même responsables d'ouvrir leur esprit à cette nouvelle discussion. Grâce à cette importante rencontre, nous planifions déjà les prochaines étapes pour l'avancement de notre programme. Merci encore et au plaisir de collaborer de nouveau!

Mandat de formation en EDI



Le diagnostic a facilité la prise de conscience. On a analysé notre positionnement dans les 4 axes (design, gouvernance, investissement et communication). Cela a aussi permis d'entamer des dialogues et des actions concrètes, appuyés sur des constats objectifs. Le Comité de retraite suit de très près nos initiatives et pose beaucoup de questions. Ils veulent voir nos indicateurs progresser, par exemple les femmes bien sûr, mais aussi la diversité ethnoculturelle.

Mandat de diagnostic EDI en Retraite



180

participant(e)s

119

organisations
représentant divers
secteurs d'activités :
santé, services et
administration**DES RASSEMBLEMENTS QUI PORTENT FRUIT**

Nous mettons l'accent sur le partage d'expertises et d'expériences pour accompagner notre clientèle dans l'évolution des pratiques qui favorisent l'EDI.

NOS ÉVÉNEMENTS

Avril 2024
Montréal

La série Excellence NB sur la rémunération globale*L'EDI : comment atteindre de nouveaux jalons ?*

Événement destiné à la communauté d'organisations clientes et partenaires

Mai 2024
Montréal et
Québec

La Relève*Façonner le marché du travail de demain en misant sur une approche inclusive et flexible*

Événement destiné à des spécialistes de 25 à 35 ans qui représentent la relève en RH et en finance

Ces occasions éveillent, inspirent et influencent les décideurs et la relève quant à l'importance d'une empreinte positive et durable sur le sentier qui mène à l'inclusion.

Au sein de la société canadienne



Au sein de la société canadienne

Notre engagement envers la RIE ne se limite pas à notre propre milieu de travail et à nos services-conseils. Nous voulons apporter notre expertise aux organismes et aux auditoires professionnels qui ont le pouvoir d'influencer la transformation des pratiques organisationnelles.

RAYONNEMENT DE NOTRE EXPERTISE

- Des balados
 - par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
 - La réduction des inégalités en emploi et l'engagement sociétal de Normandin Beaudry
 - Une approche renouvelée et inclusive pour la gestion des invalidités au travail
- Des infolettres et articles spécialisés
 - sur Carrefour RH – par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés
 - EDI : contribuons au mouvement, un geste à la fois, pour changer les choses
 - Rémunération globale : vers une stratégie intersectionnelle et inclusive
 - L'équité, la diversité et l'inclusion : miser sur la responsabilité individuelle et collective
 - par l'Association canadienne des organismes de régime de retraite
 - Régimes de retraite: structurer sa démarche EDI
- Des conférences nationales sur diverses tribunes professionnelles

Juin 2024
Ottawa

Institut canadien de la retraite et des avantages sociaux (ICRA)

L'intégration de l'EDI dans le positionnement stratégique en passant par les avantages sociaux et une communication inclusive

Septembre 2024
Gatineau

Association de la retraite et des avantages sociaux du Québec (ARASQ)

La gestion d'un régime de retraite dans un positionnement d'équité et d'inclusion

Octobre 2024
Montréal

Congrès RH – Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

EDI : de la science à la pratique – Identifier les compétences clés du leadership inclusif en 60 minutes chrono

Novembre 2024
En ligne

Association canadienne des organismes de régimes de retraite (ACARR)

Administration des régimes de retraite : intégration de l'identité de genre

Novembre 2024
En ligne

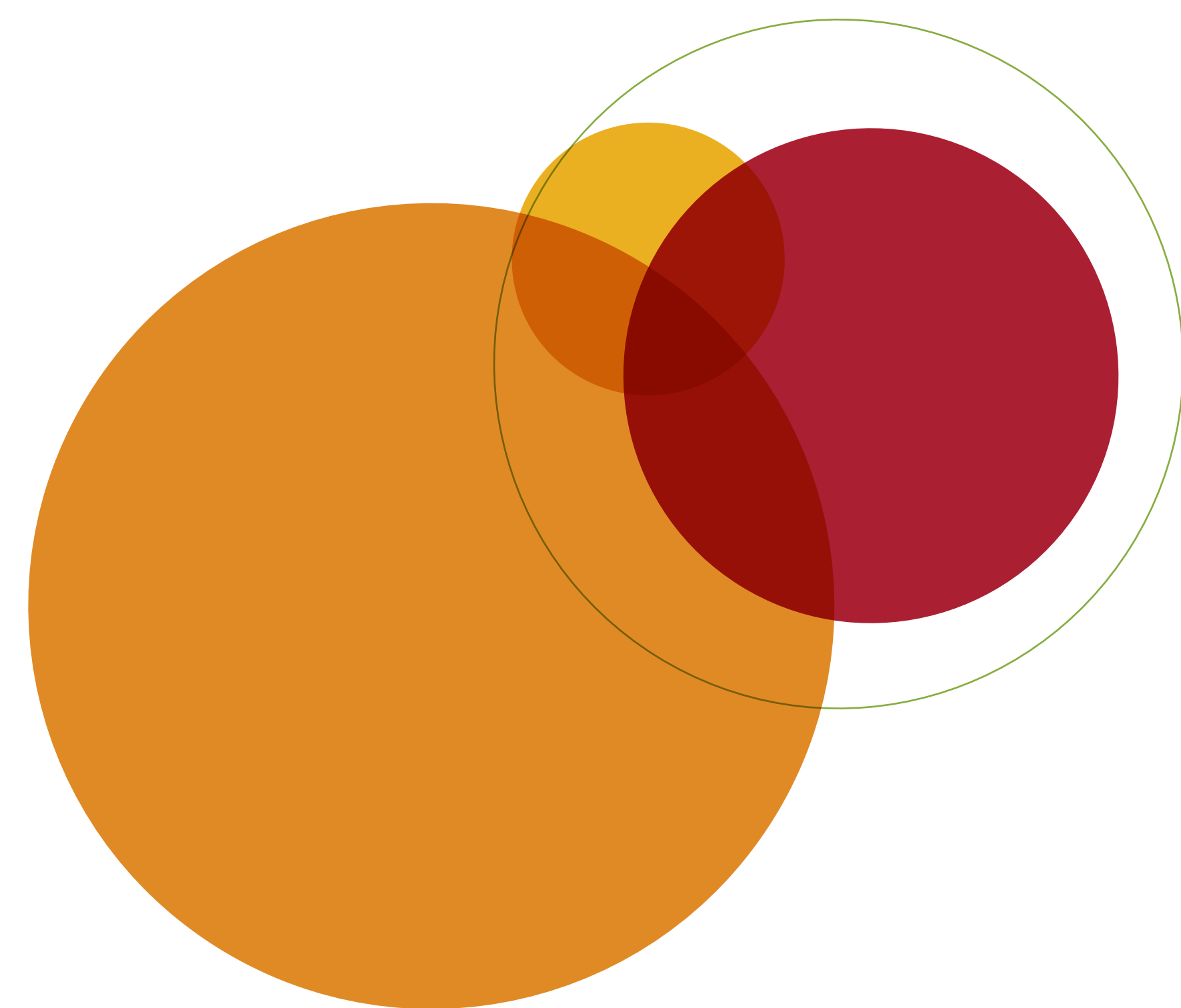
Association canadienne des organismes de régimes de retraite (ACARR)

L'EDI au sein des régimes de retraite : de la volonté d'agir au passage à l'action

LUMIÈRE SUR LES RÉALITÉS AUTOCHTONES

Nous croyons qu'il est important d'honorer les savoirs, les voix et les territoires des peuples autochtones.

- La reconnaissance territoriale lors de nos grands rassemblements et événements, en gage de respect et de solidarité
- L'expérience « Perspectives autochtones » en partenariat avec l'Institut Ashukan
 - Parcours de formation en ligne accessible à nos talents et à leurs proches
 - Plus de 30 % ont terminé 3 modules et plus
 - 50 % de nos talents ont assisté à la conférence de clôture visant à mieux présenter les réalités autochtones et à encourager un engagement authentique envers la réconciliation



100 %

de nos talents ont eu accès à cette formation en ligne pendant quatre mois

50 %

de nos talents ont assisté à la conférence de clôture

Notre journée d'impact

Une journée entière pour mobiliser nos talents au service de notre engagement sociétal

Au programme : 5 conférences

- Égalité des chances : conscience et bienveillance (Fabrice Vil)
- La neurodiversité : pas si atypique! (Martin Prévost)
- 2ELGBTQ+ : au-delà des lettres (Olivia Baker)
- Repenser les leaders de demain (Karl More)
- Réalités autochtones

310 personnes ont pris part à cette journée de réflexion et d'apprentissage



Impact: des échanges inspirants qui ont favorisé l'ouverture, l'introspection, une prise de conscience collective et surtout un renforcement du pouvoir d'action individuel et organisationnel.

Conclusion et regard sur l'avenir

FEUILLE DE ROUTE POUR LES DEUX PROCHAINES ANNÉES

Nous poursuivons nos efforts pour que nos propres pratiques incarnent l'EDI, car la RIE commence d'abord chez nous. C'est en développant cette culture de l'intérieur que nous en ferons un véritable levier de transformation durable, notamment grâce à :

- l'établissement de critères de promotion et de performance plus clairs et transparents
- l'analyse de nos systèmes afin d'identifier les biais existants et prioriser les actions et les programmes de sensibilisation
- l'identification des comportements qui soutiennent nos valeurs organisationnelles et la mise en place de mécanismes pour les évaluer

Nous voyons dans la RIE non seulement un engagement de fond, mais aussi une expertise stratégique que nous souhaitons faire rayonner avec rigueur, cohérence et ambition. Pour y parvenir, nous nous focaliserons sur :

- la valorisation des apprentissages issus des mandats en partageant les expériences des équipes et de la clientèle liées à l'évolution des réflexes EDI
- l'organisation d'activités de réflexion, à l'interne comme avec la clientèle, en vue de tirer des leçons des démarches EDI et d'inspirer d'autres organisations à amorcer ou à approfondir leur propre transformation

Notre engagement sociétal vise à s'étendre vers la société, dans une volonté de contribuer activement à un écosystème plus fort et engagé grâce à :

- l'implication philanthropique, en développant des liens significatifs avec des organismes à but non lucratif qui partagent nos valeurs
- l'engagement individuel de nos collègues, à l'aide d'une politique de bénévolat qui les encourage à s'impliquer activement dans des causes qui leur tiennent à cœur
- la mobilisation collective de notre organisation, à l'aide d'une journée d'impact pensée avec intention, pour générer un mouvement tangible

Notre démarche pour réduire les inégalités en emploi s'inscrit dans une vision plus large d'une organisation qui souhaite agir comme un citoyen corporatif responsable, attentive non seulement aux enjeux sociaux, mais également aux impacts environnementaux. Cette volonté d'élargir constamment notre contribution positive nous amène à structurer nos actions dans une perspective globale de durabilité et de progrès collectif au bénéfice de nos talents, notre clientèle et la société canadienne.



