



L'APPROCHE « JEDI » POUR LE RECRUTEMENT

Vue d'ensemble

La SNAP Canada reconnaît que le mouvement de la conservation au Canada a un historique complexe et souvent problématique. Même si nous avons fait de grands progrès, il reste encore beaucoup à faire pour que notre organisation soit un milieu équitable, juste et inclusif pour chaque personne. Pour corriger ces inégalités, nous avons pris l'engagement de rendre notre organisation aussi accueillante et transparente que possible.

Le présent document a pour objectif de proposer un ensemble d'outils qui aideront les membres du personnel de la SNAP Canada à atténuer les préjugés sexistes, raciaux et autres biais dissimulés ainsi que les inégalités structurelles dans nos processus de recrutement et d'embauche. Il propose des mesures structurelles et des lignes directrices sous l'angle de la justice, de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (JEDI) que nous mettrons en œuvre pour recruter, retenir et valoriser un plus large éventail de personnes talentueuses. Ce document est évolutif et sera mis à jour au fil des nouvelles connaissances et des nouvelles approches.

Assurer la responsabilisation

L'équipe de direction de la SNAP est responsable de la mise en œuvre de pratiques d'embauche équitables et inclusives, notamment :

- En veillant à ce que tous les processus d'embauche suivent la procédure décrite dans le présent document et dans la liste de contrôle connexe;
- Favoriser un environnement de travail inclusif dans lequel les employé·e·s se sentent valorisé·e·s et qui leur offre un emploi gratifiant. Cela suppose une ouverture aux

commentaires des employé·e·s, actuel·le·s et anciens·nes, sur les éléments qui les aident à se sentir intégré·e·s et respecté·e·s au travail. Cette démarche s'applique tout particulièrement aux personnes issues de groupes historiquement sous-représentés au sein de notre secteur.

- Lorsque nous diffusons des images ou des vidéos montrant des personnes, nous nous efforçons de faire en sorte qu'une diversité de candidats potentiels puissent s'y reconnaître. Cela vaut pour notre site Web, nos photos et nos vidéos, notre matériel promotionnel imprimé et nos rapports.

Embauche intentionnelle

Nous sommes en train d'instaurer des mécanismes pour corriger les inégalités et nous assurer de mettre les meilleures chances de notre côté pour embaucher une personne que nous aurions pu négliger en raison d'obstacles systémiques. Cela commence par une approche de recrutement intentionnelle.

Nous publions tous les appels à candidatures sur différents sites d'emploi. En plus de l'affichage des offres d'emploi sur les tableaux d'affichage locaux et nationaux, nous nous efforçons de recruter en dehors de notre réseau ou de notre secteur d'activité traditionnel (environnement, conservation). Nous mettons à profit les relations que nous entretenons avec divers partenaires pour recruter au sein de groupes affinitaires, notamment les Premières Nations, les Métis et les Inuits.

Nos engagements liés aux descriptions/offres d'emploi

Nous intégrerons dans chaque offre d'emploi une déclaration sur les valeurs et la vision de notre organisation, ainsi qu'une référence au territoire traditionnel de la nation algonquine anishinabe.

« Le bureau national de la SNAP Canada est situé sur les terres non cédées et non abandonnées de la Nation algonquine anishinabe et exerce ses activités sur les terres non cédées et les terres visées par un traité des Premières Nations, des Métis et des Inuits dans l'ensemble du pays connu sous le nom de Canada. »

La SNAP Canada se fait un point d'honneur de respecter les principes de justice, d'équité, de diversité et d'inclusion (JEDI). Notre objectif est de créer un milieu inclusif pour les personnes issues de divers horizons. »

Nous ferons figurer sur l'offre d'emploi et sur notre site Web une déclaration claire sur l'égalité des chances et la non-discrimination.

*« La SNAP Canada se fait un point d'honneur de respecter les principes de justice, d'équité, de diversité et d'inclusion (JEDI). Dans nos processus d'embauche, nous prenons des mesures actives pour éliminer les préjugés et corriger les inégalités systémiques. Notre objectif est de créer un milieu sûr et inclusif pour les personnes issues de divers horizons. »
Pour en savoir plus sur les mesures que nous prenons en ce sens, veuillez consulter le site Web de la SNAP Canada. »*

Employer un langage clair

La description ou l'offre d'emploi doit attirer un large éventail de candidats et nous nous engageons à employer un langage clair, évitant les jargons et les acronymes. L'offre d'emploi doit préciser les valeurs de notre organisation et le type de culture que nous avons (p. ex. avantages de travailler avec nous, environnement accueillant pour les chiens et les enfants, emplacement privilégié de notre bureau, etc.)

Vérifiez l'utilisation d'un langage biaisé dans votre description d'emploi.

Exemples de langage **associé** au masculin : *diriger, individuellement, persévérer, analyser, assertivité.*

Exemples de langage associé au féminin : *coopération, entrent, adaptation, soutien, compréhension.*

Il n'est pas suggéré que les personnes non masculines ne puissent pas posséder des attributs associés aux hommes, mais les études montrent que les femmes sont plus nombreuses à postuler à des postes où il existe un équilibre entre ces deux types d'attributs.

Mentionner uniquement le strict nécessaire

Toute description d'emploi doit être aussi brève que possible, car il est connu que les candidat-e-s potentiel-le-s peuvent hésiter à postuler s'ils/si elles pensent ne pas remplir toutes les conditions requises. Les offres d'emploi doivent se concentrer sur les principales responsabilités et, dans la mesure du possible, décrire les compétences souhaitées pour le poste. Par exemple, « la capacité à faire preuve d'initiative et à obtenir des résultats est une compétence démontrée par ___ ».

Évitez d'utiliser des propos vagues, comme « d'autres tâches peuvent être assignées ».

Faites la distinction entre les compétences requises et les compétences souhaitables (utiles)

Les compétences qui ne sont pas requises formellement d'un candidat seront supprimées de l'offre d'emploi, notamment les diplômes, le nombre d'années d'expérience et l'expérience dans le secteur à but non lucratif, à moins que ces compétences ne soient particulièrement pertinentes pour le poste à pourvoir.

Si nous ajoutons une section distincte sur les compétences souhaitables/utiles, nous indiquerons clairement qu'il n'est pas nécessaire d'avoir toutes ces compétences pour poser sa candidature.

Inclure moins de compétences enseignables et plus de compétences non enseignables

Les organisations survalorisent souvent les compétences et les qualifications qui peuvent être enseignées (p. ex. la connaissance d'une loi environnementale en particulier) et sous-estiment les compétences qui sont moins faciles à enseigner (p. ex. la capacité à travailler en équipe, la capacité à accepter les commentaires et à les intégrer, les compétences en matière de communication). En fait, les compétences que l'on qualifie généralement de « comportementales » sont en réalité certaines des compétences les plus techniques qu'une personne devra acquérir (TREC).

Reconnaître les multiples types d'éducation et accepter une expérience équivalente pour les diplômes

Nous sommes conscients que la culture dominante valorise et privilégie les connaissances eurocentriques au détriment des connaissances non blanches, autochtones et non européennes. Les descriptions d'emploi doivent encourager les candidat·e·s à décrire toute expérience pertinente, y compris sur le plan professionnel et personnel.

Indiquer clairement la rémunération et les avantages sociaux

Lorsque nous recrutons, nous indiquons toujours le salaire dans l'offre d'emploi, afin que les candidat·e·s potentiel·le·s puissent juger si ce salaire correspond à leurs attentes avant qu'ils/elles postulent. Nous précisons les avantages sociaux (notamment le début de l'admissibilité) et

donnons des détails sur les jours de vacances, les jours fériés et certains jours de congé payés supplémentaires pendant la fermeture saisonnière de nos bureaux, du 25 décembre au 2 janvier.

Lorsque nous définissons une échelle salariale, nous veillons à ce qu'elle soit précise et raisonnable. Dans la mesure du possible, nous précisons comment l'échelle est liée à l'expérience. Par exemple, « L'échelle salariale commence à 40 000 \$ pour les personnes ayant peu d'expérience (p. ex. un quelqu'un qui vient d'obtenir son diplôme) et peut aller jusqu'à 50 000 \$ pour une personne qui répond à tous les critères essentiels et qui a 5 ans ou plus d'expérience pertinente ».

Billet de blogue de Nonprofit AF

« Personne ne s'offusquera si vous proposez un salaire se situant dans une fourchette, si vous avez une justification valable et si vous n'avez pas la fâcheuse habitude d'offrir aux femmes, aux PANDC, aux personnes handicapées, aux personnes âgées, etc. des salaires se situant dans la partie inférieure de votre fourchette. »

Décrire l'horaire de travail et les possibilités de flexibilité

Nous indiquons les horaires bihebdomadaires normaux et précisons aux candidats s'il est possible de travailler depuis le bureau ou à distance, et les cas où nous offrons une certaine flexibilité. Si les déplacements ou la disponibilité en soirée ou les fins de semaine font partie du travail, nous le précisons en indiquant les raisons et la fréquence probable de ces situations. Le fait d'indiquer dans la description d'emploi le besoin de se déplacer et de travailler après les heures de bureau peut dissuader des candidat·e·s qualifiés de postuler parce, par exemple, ils/elles sont des aidant·e·s naturel·le·s ou ont d'autres priorités dans leur vie.

Décrire le processus de recrutement et indiquer son délai

Nous voulons assurer la transparence de notre processus, de sorte que nous indiquerons dans l'offre d'emploi le calendrier de recrutement et la date d'entrée en fonction prévue – et nous ferons tout notre possible pour nous y tenir. Nous indiquons également le moment et les modalités des entrevues, leur durée, le nombre d'étapes au total, la nécessité éventuelle d'échantillons de textes ou d'autres documents complémentaires, ainsi que la date à laquelle nous espérons prendre une décision. Nous précisons que le·a candidat·e peut choisir de passer une entrevue en personne

(s'il/elle habite près du bureau) ou une entrevue en ligne, si cette option lui convient mieux ou si les circonstances ne permettent pas une rencontre en personne.

Indiquez les coordonnées d'une personne à contacter au cas où des candidat·e·s auraient des questions à poser.

Examen des candidatures

Un comité de recrutement, composé de trois personnes au maximum et dirigé par le·a gestionnaire direct·e, sera constitué pour examiner les candidatures. L'examen des candidatures au poste de directeur général est piloté par le conseil d'administration et son comité de recrutement comprendra des membres supplémentaires.

Nous prenons des mesures pour accorder la priorité aux personnes issues de la diversité. Nous nous efforçons activement de repérer les candidats issus de communautés sous-représentées, dans la mesure du possible, et pouvons mettre en œuvre des programmes spéciaux destinés à aider les personnes défavorisées à bénéficier de l'égalité des chances.

Étapes :

- 1) Mettre à jour le gabarit du tableau de notation des candidat·e·s en y ajoutant les quatre principaux attributs ou compétences que nous jugeons importants pour réussir dans le poste (p. ex. l'expérience dans un poste similaire). Les réalisations et/ou les diplômes ne seront pas évalués plus fortement que les connaissances culturelles, le réseau de contacts, le temps consacré à l'activisme, le bénévolat, etc.
- 2) Outre les catégories de notation susmentionnées, une attention particulière sera accordée aux candidat·e·s qui s'identifient comme faisant partie d'une communauté historiquement sous-représentée. Cette mesure vise à atténuer les désavantages structurels qui peuvent exister.
- 3) Chaque membre du comité de recrutement doit examiner la lettre de motivation et le curriculum vitae de chaque candidat·e afin de dégager ses 5 à 12 meilleurs candidat·e·s, tout en tenant compte des candidat·e·s qui se présentent comme appartenant à une communauté sous-représentée. Les candidat·e·s retenu·e·s peuvent être inscrit·e·s dans le tableau de notation.
- 4) Les membres du comité de recrutement doivent comparer les évaluations et discuter de leurs raisonnements afin de déterminer les candidat·e·s qui seront convoqué·e·s à une entrevue. Dans la mesure du possible, il est conseillé de convoquer 3 ou 4 personnes

maximum aux entrevues, car le processus est lourd sur le plan émotionnel, en particulier pour les candidat·e·s qui n'ont pas été retenu·e·s.

Entrevues

Le comité responsable des entrevues comprendra au maximum trois personnes (sauf pour les postes de direction générale ou d'autres postes de direction, qui peuvent nécessiter plus de personnes), y compris le·a supérieur·e hiérarchique direct·e.

Les questions d'entrevue seront communiquées aux candidat·e·s avant l'entrevue. Cette façon de faire permet aux candidat·e·s de réfléchir à leurs réponses à l'avance, ce qui est particulièrement utile pour les personnes qui ont besoin d'un temps de réflexion et d'analyse.

Le comité de recrutement décide à l'avance des critères recherchés afin que chaque membre du comité ait la même compréhension des compétences requises. Le comité de recrutement doit également décider à l'avance ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.

Les membres du comité doivent chercher des moyens de susciter l'intérêt de candidat·e·s varié·e·s. Le·a candidat·e le plus charismatique n'est pas forcément la meilleure personne pour le poste. Nous faisons en sorte que les entrevues se déroulent dans un cadre rassurant et que le·a candidat·e ait la possibilité de s'arrêter, de réfléchir et de poser des questions.

Les entrevues commencent toujours par un échange informel, afin de permettre à la personne de se sentir à l'aise pour l'entrevue. Nous présentons ensuite les membres du personnel de la SNAP Canada, puis le·a candidat·e.

De l'adéquation culturelle à la complémentarité culturelle

La question de l'*adéquation culturelle* donne souvent lieu à l'embauche de personnes qui nous ressemblent ou qui nous mettent le plus à l'aise. Bien que nous ne souhaitons pas embaucher des personnes hostiles aux valeurs de l'organisation, le fait de se concentrer sur l'*adéquation culturelle* peut être source de préjugés involontaires.

Il est préférable de penser plutôt à la *complémentarité culturelle*. [Selon Gallup](#), « ...la complémentarité culturelle favorise les décisions de recrutement qui mettent l'accent sur les caractéristiques, les valeurs, les croyances et les comportements uniques et positifs des candidats, ce qui permet aux organisations d'ajouter à leur culture des aspects importants dont elle est dépourvue. La complémentarité culturelle valorise la diversité et reconnaît que la culture organisationnelle est en constante évolution. »

Les personnes qui mènent les entrevues doivent :

1. Chercher à obtenir des réponses qui montrent que le candidat possède les compétences essentielles requises pour effectuer le travail et qui correspondent à la culture organisationnelle établie. Nous cherchons des personnes aptes à faire le travail et dont les valeurs fondamentales s'alignent sur celles de l'organisation.
2. Poser des questions ouvertes et des questions d'approfondissement aux candidat-e-s afin de les aider à mettre en lumière les différentes façons dont il/elle connaît le sujet en question ou dont il/elle en fait l'expérience.
3. Comprendre que chaque personne réagit différemment à des situations de forte pression telles que les entrevues. Parfois, le-a meilleur-e candidat-e est aussi le-a plus nerveux-se – il faut se concentrer sur ce que le-a candidat-e a à dire, plutôt que sur son comportement.

Le-a supérieur-e hiérarchique direct-e mènera l'entrevue et évaluera si le-a candidat-e répond véritablement aux critères de compétences. Les autres personnes participant à l'entrevue soutiendront le-a responsable principal-e de l'entrevue.

Les questions d'entrevue doivent reposer sur la liste des compétences :

- L'entrevue a pour but de confirmer que le candidat possède véritablement les compétences requises et de recueillir des informations sur les moyens susceptibles de créer un environnement propice à l'épanouissement du/de la candidat-e.
- Est-ce que certains points de la lettre de motivation ou du curriculum vitae méritent d'être clarifiés?
- Veillez à ce que les questions soient simples et ouvertes, et n'utilisez pas de jargon ou d'acronymes, etc.
- Il est utile d'intégrer les concepts JEDI dans plusieurs questions, plutôt que dans une question spécifique, car cela permet également de faire appel aux valeurs de l'organisation. Par exemple, comment vous assurez-vous que les opinions de toutes les parties prenantes sont prises en compte?
- Terminez toujours par ces deux questions :
 - Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez nous dire à votre sujet et que vous n'avez pas eu l'occasion de dire, ou quelque chose que vous avez dit précédemment et que vous aimeriez approfondir?
 - Nous vous avons posé beaucoup de questions. Avez-vous à votre tour des questions à nous poser?

Nous comprenons qu'il est important de poser les mêmes questions de base à chaque personne. Bien entendu, les questions de suivi ou de clarification seront différentes, mais nous prenons soin de surveiller nos biais, car ils se manifesteront dans les questions que nous posons, à qui nous les posons et pour quelles raisons.

Il n'y a pas de mal à demander à la personne de développer sa réponse si nous ne comprenons pas bien ce qu'elle a dit ou voulu dire, mais nous le ferons sans porter de jugement et sans dire ce que nous espérons entendre. Il en va de même pour la reformulation des questions si le-a candidat-e en a besoin, par exemple : « Comment gérez-vous vos projets? » par rapport à « Nous avons besoin de personnes indépendantes, comment gérez-vous les projets ? »

Le processus de décision

Avant d'entamer le processus décisionnel, il faut déterminer qui prend la décision concernant le candidat. Dans la plupart des cas, le-a supérieur-e hiérarchique direct-e mènera le processus et exercera une influence importante sur celui-ci, mais le membre du personnel le plus haut placé dans le comité responsable des entrevues peut se voir attribuer le droit de prendre la décision finale en cas de divergence d'opinions.

Évaluer, à l'aide de la liste de contrôle, si le-a candidat-a possède les compétences requises :

- Il faut éviter de privilégier une personne en fonction de compétences et/ou d'une expérience qui ne sont pas requises pour le poste à pourvoir. S'il s'agit d'un poste de niveau débutant, le recrutement se fait sur la base de critères de niveau débutant déterminés avant le processus d'entretien. À moins que ses études ne présentent un avantage évident pour l'organisation, une personne titulaire d'un doctorat n'aura pas plus de chances de se voir offrir le poste. Les critères ont été établis en fonction de nos besoins : il faut donc recruter en conséquence.
- Il faut se demander si l'on cherche à répondre à un besoin immédiat ou si l'on souhaite adopter une approche à long terme en matière de recrutement. C'est une question qui revient souvent lorsque nous passons en entrevue des personnes qui viennent de rentrer sur le marché du travail – réfléchissez également à leur contribution possible à notre stratégie et à notre vision à long terme.

Vérification des références

On demande à un candidat de fournir des références uniquement à la fin du processus. Ne le demandez pas avant de vouloir embaucher la personne, si la vérification des références n'a pas soulevé de problèmes éventuels. De nombreuses personnes ne sont pas en mesure de fournir leurs meilleures références (p. ex. un-e superviseur-e direct-e) avant ce stade du processus et le fait de leur demander de le faire plus tôt peut les mettre dans une position délicate.

Bien que la vérification des références puisse souvent sembler une étape de plus, nous savons que c'est une excellente occasion de vérifier les affirmations et d'en apprendre davantage sur la manière de soutenir au mieux la personne qui sera potentiellement recrutée (p. ex. le style de

gestion qui fonctionne le mieux avec elle ses forces ses faiblesses que nous pouvons renforcer ou soutenir, la manière dont nous pouvons favoriser un milieu de travail optimal, etc.).

Offre du poste

Utilisez le *modèle de convention d'emploi* correspondant au poste à pourvoir. Ne remettez pas à la fois une lettre d'offre et une convention d'emploi qui portent toutes deux sur les conditions d'emploi. La personne nouvellement embauchée doit signer un seul document juridiquement contraignant, après l'avoir lu, compris et signé.

Au moment de faire l'offre, et en partant du principe que la vérification des références est terminée, il faut suivre les étapes suivantes :

- 1) Le-a supérieur-e immédiat-e téléphone à la personne et lui propose le poste sous réserve des modalités d'une convention d'emploi écrite qui lui sera transmise. Si la personne concernée accepte provisoirement, discutez avec elle des détails à finaliser avant de lui envoyer la convention d'emploi. Si la personne a besoin de temps pour réfléchir, nous lui donnons un délai précis dans la mesure de nos possibilités.
- 2) Si nous tombons sur la boîte vocale, nous y laissons un bref message et lui faisons savoir que nous lui enverrons un message électronique. Dans le message électronique, indiquez « pour donner suite à mon message laissé dans votre boîte vocale » et donnez les mêmes informations que celles que vous auriez données par téléphone. Dans le message téléphonique comme dans le message électronique, indiquez clairement à la personne pressentie pour le poste un délai de réponse, ainsi qu'une date d'expiration pour l'offre. Ne proposez jamais le poste à un-e autre candidat-e avant la fin de ce délai.
- 3) Si la personne accepte le poste, faites-lui parvenir la convention d'emploi par courriel. Joignez à cette convention la description du poste (telle qu'elle a été publiée) et les politiques de ressources humaines de la SNAP Canada (et tout autre document connexe). Dans le corps de votre message électronique, ajoutez une note chaleureuse, en indiquant que vous vous réjouissez de son arrivée dans l'équipe, etc.
- 4) Que ce soit au moment de faire l'offre ou lors du premier jour de travail de la personne, passez en revue la description du poste pour vous assurer qu'elle est bien comprise et que l'employé-e comprend vos attentes à son égard.

Une fois que nous savons que le-a candidat-e retenu-e a accepté le poste, il est important de contacter les autres candidat-e-s qui ont passé une entrevue pour les informer du résultat. Il est généralement préférable de les contacter par courrier électronique, mais veillez à vous rendre disponible pour répondre à leurs questions, le cas échéant. Cela leur permet d'assimiler la

nouvelle et de vous parler à un moment qui leur convient. Si les candidat-e-s souhaitent s'entretenir avec vous, préparez à l'avance deux ou trois points de rétroaction qui pourront leur être utiles lors de leurs futures entrevues.

Parfois, vous pourrez interviewer une personne que vous trouvez formidable, mais qui n'est pas forcément le-a candidat-e idéal pour le poste à pourvoir. Gardez cette personne à l'esprit pour d'autres possibilités au sein de l'organisation, ou si vous connaissez un autre poste dans une organisation partenaire, vous pouvez lui proposer de la mettre en relation. Il convient de s'assurer que la personne vous en a donné l'autorisation avant de le faire.

Intégration

En plus de suivre le processus d'intégration décrit dans la politique des RH et d'utiliser la liste de contrôle de l'intégration dressée par le-a responsable des opérations, nous nous engageons également à :

- Partager le plan stratégique de l'organisation ainsi que notre rapport annuel le plus récent.
- Faire connaître nos valeurs organisationnelles et la manière dont elles se manifestent au quotidien au sein de notre organisation.
- Prévoir une date d'entrée en fonction optimale pour les deux parties, en fonction de la disponibilité du/de la superviseur-e ou d'autres membres du personnel, de la fermeture du bureau pendant les vacances, etc.
- Envisager une entrée en fonction en milieu de semaine pour ne pas surcharger la personne.
- Prévoir du temps pour que la personne puisse s'installer : questions de RH, lecture, recherches, connaissance de l'équipe, temps pour aménager son espace de travail et se familiariser avec les programmes, etc.
- Créer des occasions propices aux interactions : un accueil chaleureux le premier jour, des collations lors de la réunion du personnel, le choix d'un cadeau de la SNAP Canada, etc.
- Créer la possibilité de progrès rapides : confier à l'employé son propre projet pour commencer à travailler. Ce travail concret est un complément agréable au processus d'intégration et permet de faire une pause de celui-ci.
- Établir un programme pour le premier mois afin de donner une vue d'ensemble des sujets qui seront abordés, à quel moment et par qui.

- Demander à recevoir une rétroaction. Démontrez que cette pratique fait partie intégrante de nos valeurs, qu'elle est accessible de différentes manières (formelle/informelle), avec l'ensemble de l'équipe et/ou en tête-à-tête, etc.
- Faire preuve d'ouverture pour adapter la description du poste en collaboration avec la personne nouvellement embauchée. Nous reconnaissons que chaque personne apporte des éléments différents au poste, et cela doit se refléter dans ce que nous lui demandons. L'objectif est de leur donner les moyens de réussir.
- Préparer l'équipe existante à l'arrivée d'une nouvelle personne : nous sommes une nouvelle équipe et cette personne en est membre à part entière.

—

Sources utilisées pour la création de ce document

1. Hiring Toolkit by The Avarna Group - last revised March 15 2018 (<https://theavarnagroup.com/wp-content/uploads/2015/11/Hiring-Toolkit-revised-March-15-2018-.pdf>)
2. 19 tips for making your job posting so amazing, unicorns will weep tears of joy – Nonprofit AF blog May 8, 2017 (<https://nonprofitaf.com/2017/05/19-tips-for-making-your-job-posting-so-amazing-unicorns-will-weep-tears-of-joy/>)
3. CPAWS BC chapter May 2020 document (draft) Hiring Steps and Process Through a JEDI Lens)
4. Inspiration for the statement on the website taken from <http://www.nonprofitinclusiveness.org/example-non-discrimination-statement-and-policy>
5. [TREC webinar](#): Recruiting, Hiring, and Onboarding Staff: Implementing Better Practices and Mitigating Bias.