

LES INITIATIVES EN ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION AU SEIN DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Des pistes pour le soutien et le
renforcement des capacités et des
compétences



Jean-Charles St-Louis
Anaïs El-Amraoui
Ghizlaine Ben Zerrouk

Une publication de l'Institut universitaire SHERPA, une équipe financée par les Fonds de recherche du Québec Société et Culture et par le ministère de la Santé et des Services sociaux, au sein de la direction des affaires académiques et de l'éthique de la recherche du CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal
7085 Hutchison
Montréal, Qc., H3N 1Y9
sherpa.dlm@ssss.gouv.qc.ca
<https://www.sherpa-recherche.com>

Titre : Les initiatives en équité, diversité et inclusion au sein des organismes communautaires. Des pistes pour le soutien et le renforcement des capacités et des compétences

Présenté à Centraide du Grand Montréal

Éditeur : Institut universitaire SHERPA

Auteur et autrices : Jean-Charles St-Louis, agent de planification, de programmation et de recherche, IU SHERPA; Anaïs El-Amraoui, assistante de recherche, IU SHERPA; Ghislaine Ben Zerrouk, coordonnatrice à l'évaluation, IU SHERPA

Coordination du projet : Jean-Charles St-Louis

Révision linguistique : Marie-Andrée Emond

Graphisme et mise en page : Andréanne Boisjoli et Alvaro Marinho

Photo page couverture : [optimark / Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

ISBN 978-2-9820614-5-3 (en ligne)

Dépôt légal - Bibliothèque et archives du Canada, 2024

Dépôt légal - Bibliothèque et archives nationales du Québec, 2024

© 2024 Institut universitaire SHERPA

CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal

LES INITIATIVES EN ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION AU SEIN DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Des pistes pour le soutien et le renforcement des
capacités et des compétences

Jean-Charles St-Louis
Anaïs El-Amraoui
Ghislaine Ben Zerrouk

REMERCIEMENTS

Nous aimerions d'abord remercier Centraide du Grand Montréal de nous avoir confié ce mandat, dont nous espérons que les retombées reflèteront l'engagement des différentes personnes des milieux communautaires qui ont participé à la démarche. L'étroite collaboration que nous avons eu la chance d'établir avec l'équipe de Centraide tout au long du projet a grandement facilité chacune de ses étapes, en plus d'ouvrir rapidement des pistes particulièrement porteuses. Nous souhaitons souligner le soutien constant de Catherine Simard et les précieuses contributions de Akina Matsuo, Maude Beausoleil, Camélia Zaki et Marie-Lyne Brunet aux différentes réflexions entourant la démarche.

Plusieurs personnes au sein de l'équipe de l'Institut universitaire SHERPA ont également contribué à un moment ou un autre de la démarche. Parmi elles, Serge Maynard, chef d'administration de programme, a été impliqué à chacune des étapes, qui auront grandement profité de son appui et de ses lumières. Teodora Constantinescu, bibliothécaire à l'IU SHERPA, a fourni une aide précieuse pour la revue de la littérature. Andréanne Boisjoli et Alvaro Marinho ont assuré la réalisation graphique du rapport. Enfin, nos réflexions ont profité des échanges avec Christine Morin, gestionnaire du volet Diversité, équité, inclusion et apparte-

nance au CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal.

Les idées les plus importantes de ce rapport proviennent sans contredit de nos échanges avec les personnes des organismes qui ont généreusement accepté de participer à nos activités et de partager avec nous leurs savoirs et leurs expériences. Les revendications derrière les initiatives en équité, diversité et inclusion ont pour source les luttes pour la dignité et l'égalité portées par les personnes minorisées et historiquement marginalisées. Autant la recherche que les pratiques des organisations s'approprient très souvent les savoirs issus de ces mobilisations sans pour autant en reconnaître l'origine, et encore moins l'important travail individuel et collectif qui les animent. Les perspectives des principales personnes concernées y sont le plus souvent recadrées dans une perspective qui atténue ou invisibilise les rapports de pouvoir en cause, de manière à rendre les constats et les démarches proposées acceptables pour la majorité. Comme le souligne Cyndi Suarez (2020), présidente et éditrice en chef du *Nonprofit Quarterly*, il s'agit d'une des manières dont la suprématie de la culture blanche se reproduit au sein des organismes sans but lucratif : « *It is in the capturing of our work and sharing out into the world with a white frame for an audience imagined as predomi-*

nantly white (mostly white funders and donors). »

Notre propre démarche n'est pas à l'abri de ces dynamiques. Nous demeurons convaincu·e·s que les mouvements les plus intéressants en équité, diversité et inclusion au sein des milieux communautaires proviennent et proviendront des milieux eux-mêmes, qui ne portent comme aucun autre domaine ces valeurs au quotidien. À cet égard, nous avons au moins souhaité aménager une discussion qui ne viendrait pas contraindre, trahir ou reléguer au second plan les perspectives et les préoccupations issues des milieux, en rappelant qu'elles sont à la fois l'origine et la mesure des transformations. Les savoirs issus de ces expériences et de ces mobilisations sont néanmoins irréductibles aux différentes initiatives dont il est question dans ce rapport : ils débordent toujours les solutions proposées, ils vont toujours plus loin, ils invitent à une remise en question constante de nos pratiques. Nous remercions du fond du cœur les quelque 140 personnes avec qui nous avons eu la chance d'échanger, par l'intermédiaire du questionnaire en ligne et des ateliers de réflexion. Pour la générosité et la sincérité de leurs réflexions, nous sommes particulièrement reconnaissant·e·s de la contribution de Audrey, Audrey, Estelle, Geneviève B., Geneviève L., Isabelle, Liliane, Marco, Marie-Ève, Marie-France, Naïma et Sonia.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	iv
TABLE DES MATIÈRES	VI
Liste des figures	ix
Liste des tableaux	x
PRÉSENTATION SOMMAIRE DU RAPPORT	XI
0 – DESCRIPTION DU MANDAT ET DE LA DÉMARCHE	1
0.1 Le mandat	1
0.2 La démarche	2
0.2.1 <i>La revue de littérature</i>	2
0.2.2 <i>La démarche consultative</i>	3
0.2.3 <i>Activité de retour vers les milieux</i>	7
0.2.4 <i>La cartographie des incidences et le cadre de suivi</i>	7
0.3 Quelques mots sur notre approche	7
1 – DÉFINITIONS ET APPROCHE	8
1.1 Contexte	8
1.2 Concepts, enjeux et définitions	10

1.3	Revue de littérature : situer les différentes perspectives	12
1.4	Approches et initiatives au sein des organisations : un schéma sommaire	13
1.4.1	<i>Des initiatives sur divers plans</i>	14
1.4.2	<i>La transformation des pratiques au sein des organisations et le « renforcement des compétences »</i>	17
1.5	La transformation organisationnelle et ses conditions	18
2	PERSPECTIVES SUR L'EDI ET PORTRAITS DE LA SITUATION DANS LES MILIEUX	22
2.1	Perspectives sur l'EDI : ouverture, respect, accueil et autonomie	22
2.1.1	<i>Concepts et principes</i>	23
2.1.2	<i>Importance de l'EDI</i>	26
2.2	Portraits de la situation dans les milieux sondés	28
2.2.1	<i>Situation perçue dans les organismes sondés</i>	28
2.2.2	<i>Les initiatives en place en bref</i>	29
2.2.3	<i>Aperçu général des principaux obstacles, besoins et défis</i>	33
3	LES INITIATIVES EN EDI AU SEIN DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES	37
3.1	Le cadre organisationnel et les pratiques de gestion	39
3.1.1	<i>Apprentissages tirés du monde des affaires</i>	39
3.1.2	<i>Les valeurs, la mission et la culture organisationnelle</i>	41
3.1.3	<i>L'engagement de la direction et les styles de gestion</i>	45
3.1.4	<i>La gouvernance et le conseil d'administration</i>	50
3.1.5	<i>Le financement</i>	53
3.1.6	<i>L'évaluation</i>	57
3.2	Les organismes comme milieu de travail	58
3.2.1	<i>Les pratiques de recrutement</i>	59
3.2.2	<i>L'environnement et les conditions de travail</i>	62
3.3	Les espaces d'apprentissage et de développement collectif	65
3.3.1	<i>Des pratiques réflexives</i>	66
3.3.2	<i>Les formations</i>	67

3.3.3	<i>Les comités</i>	72
3.3.4	<i>Le mentorat et la documentation des pratiques</i>	74
3.3.5	<i>Les espaces bienveillants</i>	75
3.3.6	<i>Les partenariats et la concertation</i>	79
3.4	Les activités et les services	83
3.4.1	<i>L'accueil, la programmation et les activités</i>	84
3.4.2	<i>Les communications, le rayonnement et l'accessibilité</i>	86
3.5	Les orientations, les plans et les politiques	89
3.5.1	<i>Différentes manières d'« institutionnaliser » l'EDI</i>	91
3.5.2	<i>Les nœuds et les résistances</i>	93
3.5.3	<i>Développer et mettre en œuvre des orientations</i>	97
3.5.4	<i>Les données et la recherche</i>	108
	CONCLUSION	
	QUELQUES PISTES POUR L'ACTION	111
	BIBLIOGRAPHIE	114

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organismes participants	4
Figure 2 : Secteurs et populations desservies par les organismes participants	5
Figure 3 : Provenance approximative des organismes répondants	6
Figure 4 : Les initiatives en équité, diversité et inclusion dans les milieux communautaires. Un aperçu des sphères concernées	16
Figure 5 : Concepts les plus fréquemment identifiés	23
Figure 6 : Sphères d'activités concernées par les initiatives en EDI	27
Figure 7 : Domaines visés par les orientations	30
Figure 8 : Contributions à l'élaboration des orientations	30
Figure 9 : Perceptions de la situation au sein des organismes	31
Figure 10 : Activités mises en place	32
Figure 11 : Mise en place ou redéfinition de services et d'approches	33
Figure 12 : Votre organisme a-t-il mis en place ou redéfini des pratiques internes?	59
Figure 13 : Votre organisme dispose-t-il d'orientations précises liées à l'EDI?	90
Figure 14 : Votre organisme prévoit-il se doter de telles orientations dans un avenir prévisible?	90
Figure 15 : Progression logique proposée par le FRQS (source : Brière et al., 2022)	104
Figure 16 : « L'oignon organisationnel » du CommunityWise Resource Centre (source : CommunityWise Resource Centre, 2017c)	106

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Exemples de pratiques aux niveaux personnel, de l'équipe et organisationnel. Adaptation de Bernstein, Crary et Bilimoria (2015).	15
Tableau 2 : Motivations derrière les partenariats (adapté de Stott et Murphy, 2020)	80

PRÉSENTATION SOMMAIRE DU RAPPORT

Au printemps 2022, Centraide du Grand Montréal (CGM) a confié à l'Institut universitaire SHERPA (IU SHERPA) le mandat d'élaborer et de réaliser un projet visant à identifier les compétences clés en matière d'équité, de diversité et d'inclusion au sein des organismes communautaires, de même que les approches favorisant leur mise en œuvre et les stratégies permettant de pérenniser les acquis dans les milieux. Ce projet, dont le présent rapport rend compte, comporte trois volets :

- Des revues de littérature portant sur les compétences clés, les pratiques et les initiatives novatrices, les approches andragogiques et les stratégies d'implantation permettant de soutenir le développement des capacités des organismes communautaires en matière d'EDI.
- Une démarche consultative comportant un questionnaire en ligne et des ateliers de réflexion à l'intention des personnes du milieu communautaire.

- Une ébauche de cartographie des incidences et de cadre de suivi ayant pour but de soutenir l'équipe de Centraide du Grand Montréal dans l'évaluation de ses efforts en appui au développement des capacités des organismes.

Dans le cadre de ce rapport, nous proposons d'aborder les initiatives en EDI sous l'angle de la transformation organisationnelle et des processus d'apprentissage qui la favorise. Les initiatives en EDI couvrent en effet un large ensemble de pratiques qui concernent autant les organismes en tant que milieux de travail et milieux de vie que la manière dont ils conçoivent leur programmation et leurs activités. Approcher ces initiatives sous l'angle du développement collectif et organisationnel permet à la fois de les décliner en fonction de leurs différents objectifs et de les situer dans un processus intégré d'expérimentations, d'apprentissages et de changements. Nos propositions à cet égard s'organisent autour de six aspects centraux de la transformation organisa-

tionnelle et de ses conditions dans les milieux communautaires.

1. Les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion touchent toutes les facettes et toutes les activités d'une organisation.
2. Toutes les personnes qui gravitent autour d'un organisme sont concernées par les transformations liées à l'EDI.
3. Le travail en EDI est un processus ouvert et jamais achevé.
4. Faire face aux nœuds et aux tensions fait partie intégrante de ce processus.
5. Les ressources d'un milieu conditionnent l'ampleur des transformations qui peuvent être envisagées.
6. Les approches en EDI s'adaptent aux capacités et aux besoins des milieux.

Plus concrètement, notre discussion des différentes approches et pratiques en EDI s'appuie sur trois principes qui apparaissent cohérents avec les approches pédagogiques concevant l'apprentissage professionnel comme un processus réflexif et itératif continu. Ces principes se situent également dans la continuité de plusieurs expériences passées ou en cours dans les milieux communautaires :

- Miser sur les forces déjà présentes dans les milieux;
- Chercher à sortir de sa zone de confort;
- Centrer les initiatives autour des perspectives et des expériences des principales personnes touchées par l'exclusion et la marginalisation.

Les différentes facettes des initiatives en EDI dans les milieux communautaires sont présentées sous cinq grandes rubriques :

1. le cadre organisationnel et les pratiques de gestion (culture organisationnelle et auto-évaluation; engagement et styles de gestion; gouvernance et conseil d'administration; financement; évaluation);
2. les organismes comme milieu de travail (recrutement, environnement et conditions de travail);
3. les espaces d'apprentissage de développement collectif (pratiques réflexives, co-développement et communautés de pratique; formations; comités; mentorat; espaces bienveillants);
4. les activités et les services (accueil et programmation; communication et accessibilité);
5. les orientations, les plans et les politiques (approches et enjeux de l'institutionnalisation des initiatives en EDI dans les milieux).

En complément des analyses issues des consultations et de la démarche de recherche, nous suggérons pour chacune des thématiques abordées différents outils et des ressources complémentaires qui pourront être mobilisées par les personnes intéressées à poursuivre leur réflexion.

La conclusion présente quelques pistes de réflexion supplémentaires quant au soutien qui pourrait convenir au développement de la capacité des organismes dans le domaine de l'EDI. Elle est accompagnée, en annexe, d'un ensemble d'outils pouvant servir de base à l'évaluation de formations et d'autres activités semblables.

DESCRIPTION DU MANDAT ET DE LA DÉMARCHE

0.1 LE MANDAT

Au printemps 2022, Centraide du Grand Montréal (CGM) a confié à l'Institut universitaire Sherpa (IU SHERPA) le mandat d'élaborer et de réaliser un projet visant à identifier les compétences clés en matière d'équité, de diversité et d'inclusion au sein des organismes communautaires, de même que les approches favorisant leur mise en œuvre et les stratégies permettant de pérenniser les acquis dans les milieux. La démarche vise à contribuer aux efforts déployés par CGM dans le cadre de sa stratégie de renforcement des compétences et du leadership des organismes communautaires – volet « Équité, diversité et inclusion ». Les défis de gestion, d'intervention, de gouvernance et de mobilisation que peuvent rencontrer les organismes communautaires dans ce domaine se retrouvent notamment au centre de cette démarche. Elle se situe dans le prolongement des diverses initiatives de soutien déjà développées ou soutenues par CGM et ses partenaires.

Le projet compte trois grandes composantes complémentaires dont le présent rapport rend compte.

i. Des revues de littérature rapide portant sur :

- Les compétences clés en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) qui peuvent être favorisées sur les plans personnels, organisationnels et collectifs.
- Les pratiques et initiatives novatrices en matière d'EDI, dans le milieu communautaire et au-delà.
- Les approches andragogiques et les stratégies d'implantation permettant de soutenir le développement des capacités en matière d'EDI au sein des organismes communautaires.

ii. Une démarche consultative en deux étapes :

- Un questionnaire en ligne diffusé à l'intention des personnes œuvrant dans un organisme communautaire. Le but de

ce questionnaire était de tracer un portrait des perceptions, des pratiques et des besoins en matière d'EDI au sein de ces organismes, puis d'identifier les éléments facilitants et les obstacles dans le développement d'initiatives en EDI.

- Des ateliers de réflexion réunissant certaines personnes ayant contribué à la consultation en ligne. Ces ateliers représentaient l'occasion d'approfondir et d'échanger sur certains thèmes de la consultation, puis d'explorer différentes pistes de soutien et leur possible arrimage dans les milieux.

iii. Une cartographie des incidences et un cadre de suivi pluriannuel :

- À l'aide des différents éléments identifiés au cours des deux premières étapes, une ébauche de cartographie des incidences et de cadre de suivi a été élaborée pour soutenir Centraide du Grand Montréal dans l'appréciation et l'évaluation de ses efforts en soutien au développement des capacités des organismes.

La réalisation de ce mandat a été coordonnée par un chargé de projet de l'IU SHERPA et a compté sur la contribution soutenue de plusieurs membres de l'Institut, en particulier une assistante de recherche, la personne coordonnatrice des évaluations, la bibliothécaire de l'IU SHERPA et le chef d'administration des programmes. Plusieurs autres membres de l'équipe ont été sollicité·e·s pour leurs avis et expertises de manière ponctuelle ou lors de rencontres d'orientation. Enfin, plusieurs rencontres de type « comité-conseil » ont été organisées entre les membres de l'équipe et les personnes de CGM intéressées par le projet

afin de discuter des orientations du projet et d'arrimer son avancement à leurs préoccupations et à leurs attentes

0.2 LA DÉMARCHE

0.2.1 La revue de littérature

La revue de la littérature a été menée en considérant le plus largement possible le vaste champ des recherches, des réflexions et des initiatives sur l'équité, la diversité et l'inclusion dans les organisations communautaires. Elle comprend la littérature scientifique sur la question, de même que la littérature « grise » produite par différentes organisations, dont au premier chef celle produite par et pour les organismes communautaires, en français et en anglais. Toutes les perspectives et les disciplines mobilisées ne s'entendent évidemment pas sur les meilleures pratiques et les initiatives les plus porteuses. De manière générale, nous avons voulu nous assurer que les perspectives dites critiques – qui permettent notamment de relever la manière dont les pratiques les plus répandues dans les initiatives en EDI reproduisent les rapports de pouvoir et d'oppression qu'elles visent à démanteler – sont représentées dans l'ensemble des domaines qui sont touchés par le projet (voir 1.5.)

Si la littérature scientifique sur les pratiques en EDI est abondante, celle portant spécifiquement sur les organismes communautaires demeure plutôt clairsemée. Avec cette réalité en tête, nous avons élaboré, en collaboration avec la bibliothécaire de l'IU SHERPA, une stratégie de repérage systématique plus large visant à identifier les écrits portant sur les meilleures pratiques, les revues systématiques et les politiques (*policy*) dans les organisations, et en particulier dans les organisations communautaires et sans but lucratif, dans la base de don-

nées PsycInfo. En complément à ce travail de recension, nous avons effectué une importante démarche de type exploratoire dans différents champs et lieux de diffusion :

- La littérature en innovation sociale, intervention et travail social, éducation, leadership, gestion des organismes publics et privés, santé et services sociaux, de même que divers champs critiques concernés par l'EDI : approches antiracistes, anti-oppressives, décoloniales, intersectionnelles, féministes, etc.
- Les bases de données : Social Services Abstract, Érudit, Cairn.
- Les revues : *Journal of Ethnic and Cultural Diversity in Social Work*, *Critical and Radical Social Work*, *Stanford Social Innovation Review*, *Journal of Diversity Management*, etc.

Pour la littérature « grise » (documentation non scientifique), nous avons également procédé de manière large et exploratoire en recueillant diverses ressources : manuels, guides, outils, glossaires, rapports, récits d'expérience, blogues, illustrations, réseaux sociaux, etc. Nous avons balayé différents secteurs : celui des organismes communautaires, financés ou non par Centraide, au Québec et ailleurs; celui des mouvements communautaires et des organismes à but non lucratif; celui du secteur public, de l'éducation, des universités et de la recherche; d'autres sources et organisations dédiées à la thématique. Cette recherche est venue alimenter nos réflexions depuis l'élaboration des consultations, en plus de constituer une importante banque de ressources pour les personnes et les organismes intéressés par les initiatives en équité, diversité et inclusion.

0.2.2 La démarche consultative

La consultation en ligne

Du jeudi 20 octobre au lundi 21 novembre 2022, un questionnaire bilingue (français et anglais) portant sur les pratiques d'EDI au sein des organismes communautaires a été mis en ligne sur la plateforme Limesurvey. Le questionnaire a été élaboré dans les premiers mois du mandat, sur la base de la revue de littérature en cours et en concertation avec l'équipe de CGM. Il a également été testé et commenté par différentes personnes au sein de l'IU SHERPA de CGM et par quatre personnes œuvrant dans des organismes communautaires de la grande région de Montréal.

Une invitation à répondre au questionnaire a été envoyée par courriel à la direction des organismes financés par Centraide du Grand Montréal (environ 350 adresses) et aux organismes ayant reçu un financement spécial COVID-19 (environ 250 organismes). L'invitation a été relayée sur les réseaux sociaux de l'Institut universitaire SHERPA et de Centraide du Grand Montréal, de même que par certain·e·s conseiller·ère·s de Centraide. Elle a également été diffusée sur quelques autres plateformes et par des partenaires de Centraide et de l'IU SHERPA. L'échantillon étant limité et volontaire, il n'est pas possible de tirer à partir de nos données des généralisations sur la situation dans les milieux communautaires. Cela dit, la variété des points de vue représentés et la générosité des réponses fournies constituent une importante fenêtre sur les savoirs, les pratiques et les défis des organismes sur le territoire.

Un total de 139 questionnaires distincts ont été enregistrés. Parmi ces réponses, 120 étaient suffisamment avancées pour contribuer signi-

ficativement à l'analyse. Environ 87 % des organismes répondants sont financés par Centraide du Grand Montréal (voir Figure 1). Ils œuvrent auprès de différentes populations et dans l'ensemble des secteurs couverts par Centraide du Grand Montréal. Les principaux secteurs et populations desservies représentés dans la consultation sont le soutien aux personnes défavorisées, le renforcement de l'action communautaire et collective, la sécurité alimentaire et la réussite éducative et sociale des jeunes, de même que les familles, les personnes âgées, les femmes et les personnes racisées (voir Figure 2). Parmi les autres domaines d'intervention nommés par les organismes répondants, on trouve notamment l'employabilité, l'environnement et l'agriculture urbaine, la réinsertion sociale, le travail de rue, la santé et le soutien aux travailleur·euse·s accidenté·e·s.

Les personnes répondantes occupent pour la plupart (60 %) des postes de direction ou de direction adjointe (6 %). Cela n'est pas surprenant dans la mesure où les listes d'invitation étaient surtout composées d'adresse de

direction. 23 % des personnes répondantes occupent divers postes de coordination, de chargé·e·s de projet ou d'agent·e·s; 6 % ont des rôles d'intervention et 4,5 % travaillent aux ressources humaines, en administration ou aux finances. Parmi les personnes ayant répondu au questionnaire d'auto-identification facultatif, la grande majorité (87 %) a entre 30 et 64 ans et s'identifie comme femme (75 %), ce qui correspond grosso modo aux proportions qu'elles occupent dans le secteur¹. La grande majorité (96 %) parle français. Plus de la moitié sont bilingues, près de la moitié (47 %) parlent français et anglais et plus de 20 % maîtrisent trois langues ou plus. Outre l'espagnol et l'arabe, les personnes répondantes peuvent communiquer en allemand, créole haïtien, italien, kabyle, peul, portugais, wolof et en langue des signes. Plus de 18 % des personnes répondantes ne sont pas nées au Canada. Environ 17 % s'identifient comme racisées et une comme autochtone. 15,8 % sont en situation de handicap. La grande majorité des organismes répondants ont leurs bureaux

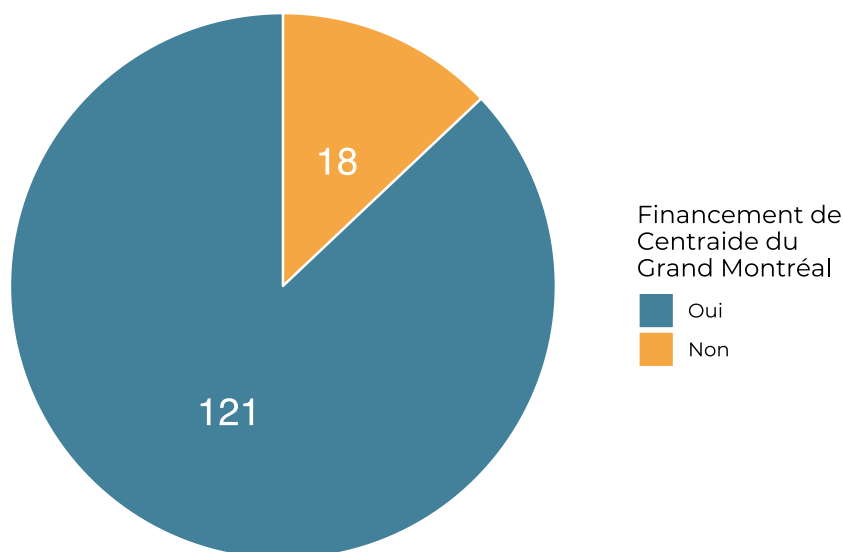


Figure 1 : Organismes participants

1 En particulier dans les postes de direction et de coordination (voir CSMO-ÉSAC, 2018b).

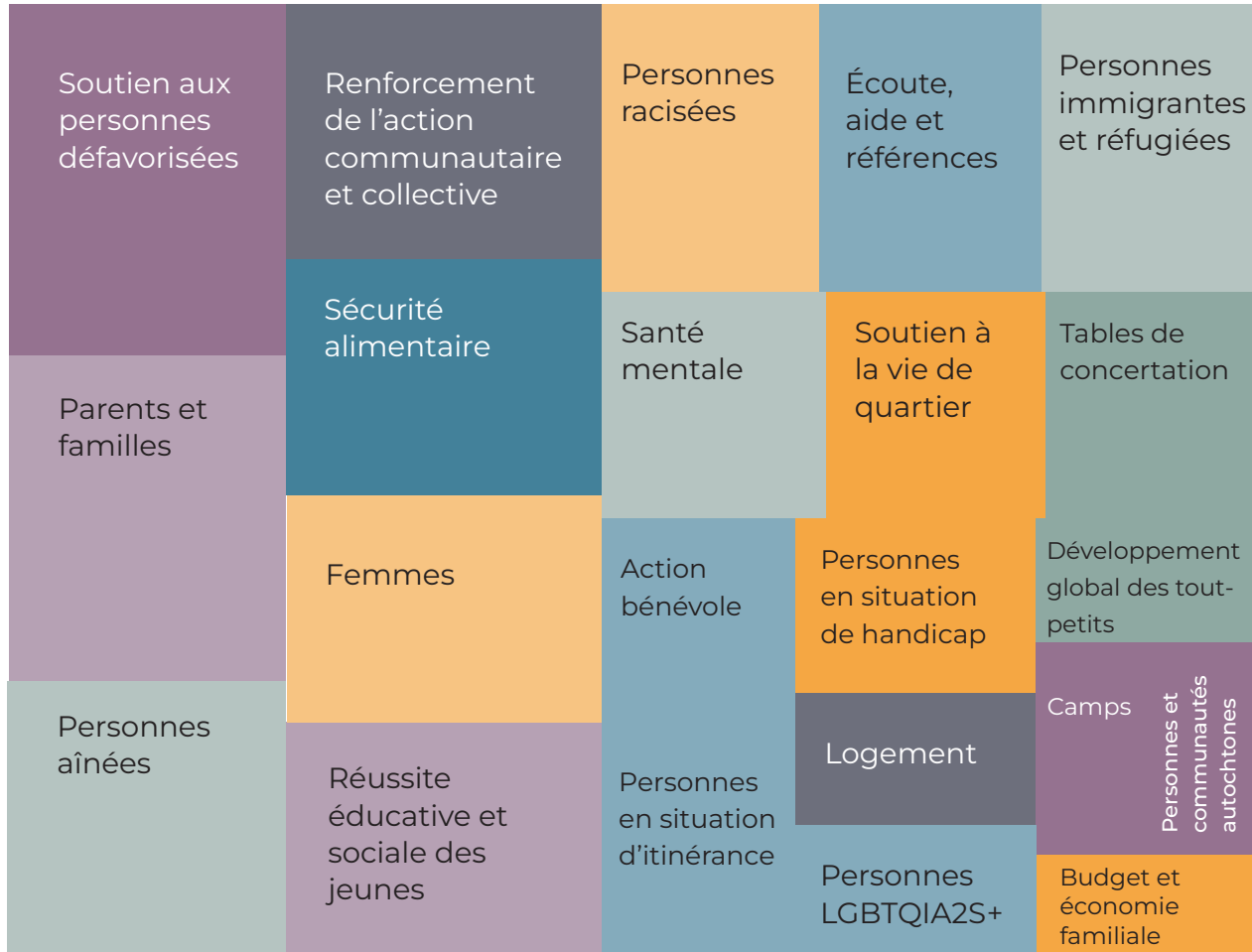


Figure 2 : Secteurs et populations desservies par les organismes participants

sur l'Île de Montréal – notamment dans les arrondissements centraux et du sud-ouest. Des organismes de la Rive-Sud (en particulier de l'agglomération de Longueuil) et de Laval ont également répondu en nombre appréciable à l'invitation (voir Figure 3).

Les ateliers de réflexion

Afin d'approfondir certains thèmes émergents de la consultation, nous avons invité certaines personnes répondantes à poursuivre la discussion lors d'ateliers de réflexion. Trois séances en ligne d'une durée de deux heures, auxquelles un total de 12 personnes ont participé, ont été organisées au mois de février et mars

2023. Les échanges ont notamment porté sur la perspective des participant·e·s sur les approches en EDI, les partenariats et les collaborations, les espaces de participation dans leurs milieux et la formalisation des pratiques et des initiatives. Les personnes participantes occupaient divers postes (direction, direction adjointe, coordination de projet, intervention) dans des organismes de Montréal, de Laval et de la Rive-Sud. Des domaines variés de l'action communautaire étaient représentés : organismes communautaires famille, persévérance scolaire, sécurité alimentaire, logement, personnes âgées, centres de femmes, soutien familial, mobilisation citoyenne, corporations de développement communautaire, etc.

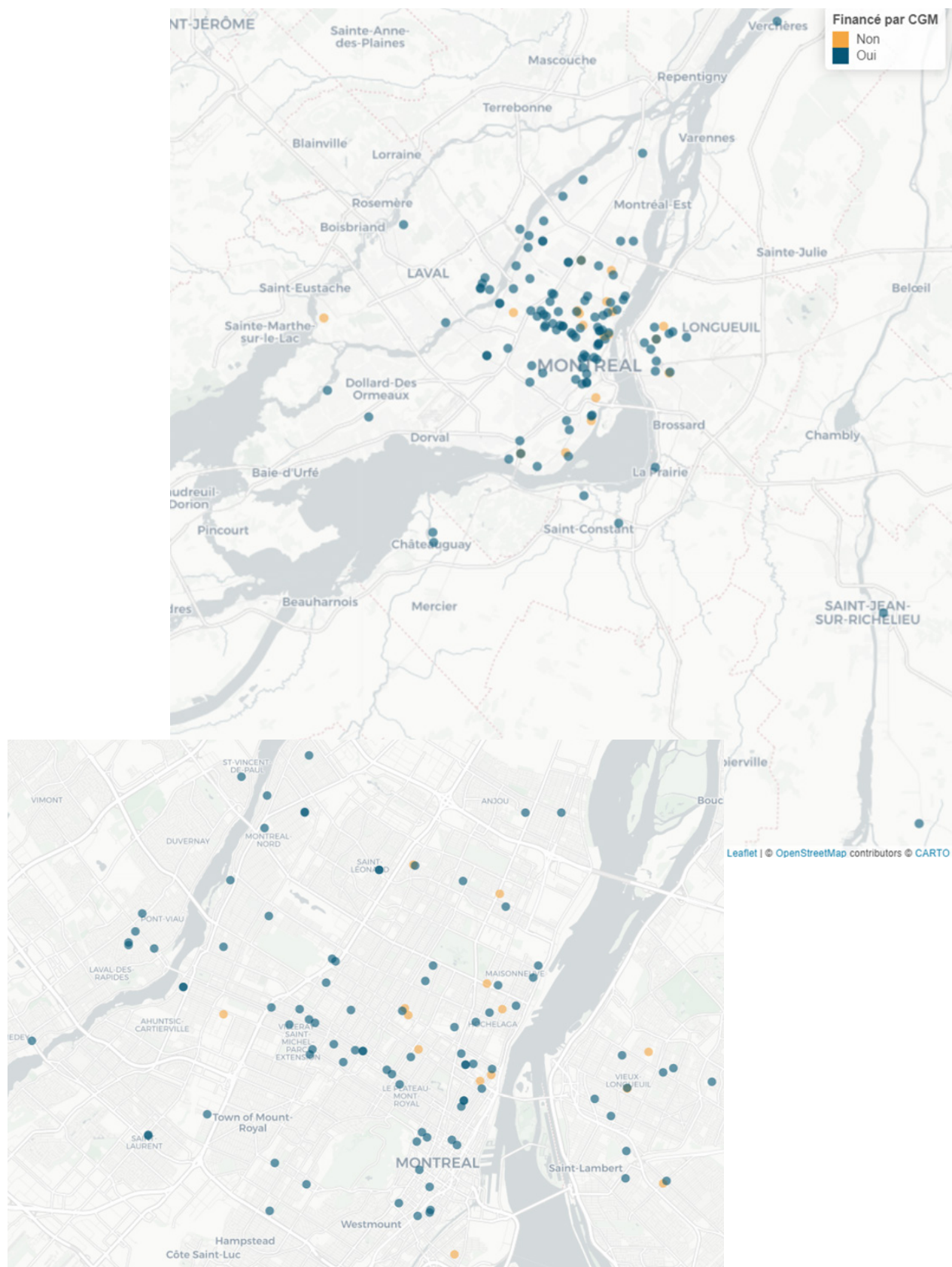


Figure 3: Provenance approximative des organismes répondants

0.2.3 Activité de retour vers les milieux

Afin de discuter de l'arrimage entre les principaux résultats issus de la démarche et les réalités des milieux concernés, nous avons organisé le 5 mai 2023 une activité de retour réunissant des personnes du milieu communautaire, de CGM et de l'IU SHERPA ayant participé à une ou plusieurs étapes du projet. Ces échanges ont permis de consolider certaines idées centrales et d'interroger les participant·e·s au sujet des forces et limites du rapport préliminaire.

0.2.4 La cartographie des incidences et le cadre de suivi

Les ébauches de cartographie des incidences et de cadre de suivi ont été élaborées sur la base des éléments qui sont ressortis de la démarche de recherche et en s'appuyant sur les pratiques ayant cours dans le domaine de l'évaluation de programme, en particulier celles concernant l'évaluation des programmes de formation et des initiatives en EDI. Elles ont pour objectif de servir de base à l'évaluation des initiatives qui seraient éventuellement mises en place par Centraide du Grand Montréal.

0.3 QUELQUES MOTS SUR NOTRE APPROCHE

En plus des aspects plus techniques de la recension et de la consultation présentés plus haut, il convient de préciser la manière dont nous avons abordé les différents types de savoirs mobilisés dans ce projet (écrits scientifiques, outils et guides spécialisés, expériences personnelles, savoirs institutionnels, etc.). Pour qu'elle résonne avec les préoccupations des différentes parties impliquées, nous avons souhaité que notre démarche se situe en quelque sorte à la croisée des approches participatives et classiques en recherche et consultation.

Ainsi, le cadre du mandat et ses principales modalités de réalisation ont été définis en amont du projet par CGM et l'équipe de l'IU SHERPA. Dans l'esprit des approches participatives, la démarche consultative (questionnaire et ateliers) a néanmoins été conçue non seulement comme une occasion de collecter de l'information sur le milieu, mais aussi comme un espace de réflexion pour les personnes participantes. Autrement dit, les activités proposées se voulaient utiles et « productives » du point de vue des participant·e·s, au sens où elles permettaient de générer de nouvelles idées ou de consolider leur compréhension des enjeux dans leurs milieux. L'objectif était de faire en sorte que ces activités représentent une occasion de réfléchir à leur situation et à leurs pratiques, d'abord dans une perspective surtout individuelle (questionnaire), puis collective (ateliers).

Parce que les personnes du milieu communautaire sont les mieux placées pour comprendre les réalités, les forces et les défis de leurs milieux, leurs connaissances et leurs perspectives sont considérées comme une expertise au même titre que les autres types de savoirs rassemblés dans ce rapport. Cette approche nous semble cohérente avec l'esprit du « par et pour » qui fait la force de l'action communautaire et qui guide en bonne partie la manière dont l'équité, la diversité et l'inclusion sont abordées dans les milieux. Ainsi, plutôt que de séparer les différentes sources mobilisées, nous avons tenté de les mettre en dialogue. Non seulement ces différentes perspectives apparaissent-elles complémentaires, mais elles permettent ensemble d'élargir l'horizon à partir duquel les diverses facettes de la problématique sont discutées.

1 – DÉFINITIONS ET APPROCHE

1.1 CONTEXTE

Au Québec comme ailleurs, les inégalités dans les organisations et les milieux de travail sont flagrantes. Elles s'expriment de différentes manières – emplois précaires et taux de chômage élevé, iniquités salariales, harcèlement, surqualification et obstacles à la progression dans la carrière, etc. – et touchent de manière disproportionnée les personnes et les groupes historiquement marginalisés : les femmes, les personnes LGBTQIA2S+, les personnes racisées, les personnes autochtones, les personnes en situation de handicap, etc.¹

L'action communautaire est un milieu où ces iniquités sont particulièrement ressenties. D'une part, il s'agit d'un milieu de travail peu favorisé en comparaison aux secteurs publics et privés équivalents (ressources, salaires et conditions de travail, précarité, reconnaissance, charge de travail, etc.). Les personnes les plus vulnérables aux inégalités sur le mar-

ché de l'emploi y sont surreprésentées, entre autres parce que plusieurs organismes sont engagés dans des activités relevant de la solidarité et des soins (*care*).

Selon les données disponibles en 2015, le personnel des organismes communautaires était composé à plus de 80 % de femmes, pour la plupart scolarisées. Peu d'entre elles ont accès à un régime de retraite, à des assurances collectives ou aux avantages de la syndicalisation. Plusieurs sont surchargées et vivent de la détresse psychologique. Le salaire horaire moyen y était de 18,54 \$, alors qu'il est, tous secteurs du marché du travail confondus, de 25,19 \$ pour les femmes et de 28,06 \$ pour les hommes (en 2019, d'après l'ISQ) (Alliance des travailleuses et des travailleurs de l'action communautaire et de l'action communautaire autonome).

1 Pour un portrait récent, voir Abid (2021).

Le milieu communautaire n'échappe pas par ailleurs aux différentes inégalités qui touchent le monde du travail, que ce soit dans les pratiques d'embauche et la reconnaissance des compétences, l'accès aux postes de direction ou à la prise de décision, le droit à un environnement de travail sain, etc.

D'autre part, les organismes communautaires sont, par leurs missions autant que par leur travail quotidien, aux premières lignes des mobilisations pour l'équité et l'inclusion. Ils représentent des forces vives au sein des mouvements visant la défense des droits individuels et collectifs, l'amélioration des conditions de vie et la quête de justice sociale. La poursuite de leur mission repose sur leur capacité à mettre en place des pratiques favorisant l'accueil et le soutien de personnes et de groupes qui se retrouvent souvent dans différentes situations de vulnérabilité. Malgré cette prédisposition à l'inclusion qui semble inhérente à l'action communautaire, le milieu n'est pas pour autant exempt de tensions, de dynamiques d'exclusion et de rapports de domination, qui se manifestent de différentes manières selon les lieux, les domaines et les époques. Les personnes se retrouvant à l'intersection de plusieurs rapports d'oppression sont particulièrement susceptibles de ne pas nécessairement trouver leur place au sein des mouvements et des espaces existants (Bradshaw, Fredette et Sukornyk, 2009; Dennissen, Benschop et van den Brink, 2020; Centre des femmes d'ici et d'ailleurs, 2018; Centre des organismes communautaires, 2020).

Le milieu communautaire est évidemment traversé de multiples contradictions et rapports de pouvoir qui y rendent les luttes pour l'équité et l'inclusion aussi essentielles qu'exigeantes pour les personnes qui les portent. Le

rôle important que jouent les organisations philanthropiques, par leur soutien essentiel aux activités du milieu, dans la structuration et l'orientation des différentes initiatives mérite à ce titre réflexion. Comme le souligne le Service du développement social de CGM dans son cadre de référence EDI, il importe sans doute d'« être attentifs à ne pas reproduire des approches paternalistes et colonisatrices de la philanthropie ». À ce titre, plusieurs groupes insistent sur l'importance de se pencher sur la manière dont les programmes de financement ont le potentiel de canaliser les énergies et les ressources vers certains types d'initiatives plutôt que d'autres – priorisant des voies et des perspectives qui ne sont pas nécessairement celles privilégiées par les personnes concernées. En favorisant certaines approches ou certains enjeux, ces pratiques peuvent détourner les organismes des priorités de leur communauté et participer à restreindre le spectre des modes d'action envisagés dans la lutte aux inégalités sociales (Morgan-Montoya, 2020).

Au cours des dernières années, des mouvements comme Black Lives Matter, #MoiAussi et Idle No More ont réaffirmé la nécessité de poursuivre les luttes pour l'équité et l'inclusion sur divers fronts. Dans ce contexte, plusieurs organisations des secteurs public, privé et communautaire ont entrepris de s'interroger sur la signification des principes d'EDI pour leurs pratiques et leur mission. Il peut s'agir de réviser les pratiques et politiques à différents niveaux, depuis les processus d'embauche et la composition des conseils d'administration jusqu'à la formation du personnel, la prestation des activités ou les façons de rejoindre les usager·ère·s et la collectivité.

C'est l'ensemble de ces démarches que nous désignons comme des initiatives en matière d'EDI. Ces initiatives s'appuient notamment sur l'idée que **toutes les personnes concernées devraient pouvoir participer également, dans le respect et la dignité, aux activités d'une organisation**. Elles ont pour objectif de lutter contre l'exclusion, la discrimination et la marginalisation de groupes et de personnes qui, pour différentes raisons – racisme, sexisme, homophobie, transphobie, capacitisme, colonialisme, âgisme, iniquités éducatives, situation de pauvreté, etc. –, sont traités inégalement au sein de la société. Ces initiatives visent à ce que toutes les personnes qui fréquentent une organisation s'y sentent accueillies, respectées, reconnues et en sécurité.

1.2 CONCEPTS, ENJEUX ET DÉFINITIONS

L'expression « équité, diversité et inclusion » est aujourd'hui la plus utilisée au sein des organisations publiques et privées lorsqu'il s'agit de nommer les efforts pour rendre ces environnements plus accueillants et inclusifs. Elle désigne très largement une vaste gamme d'initiatives, de programmes, de politiques et de mesures de toutes sortes qui ont notamment pour objectif :

1. de lutter contre les inégalités, la discrimination et les atteintes à la dignité au sein d'une organisation;
2. d'approfondir l'accessibilité et la sensibilité des activités, des services et des

interventions de cette organisation en regard de la pluralité des profils et des conditions de leurs usager·ère·s actuelle·s et potentielle·s.

En cohérence avec la définition du mandat et les initiatives déjà mises en place ou soutenues par Centraide du Grand Montréal, nous reprendrons dans ce rapport l'expression « équité, diversité et inclusion » pour référer aux compétences, aux pratiques et aux initiatives qui peuvent être liées à ces deux grands objectifs. Il est à noter que l'expression elle-même est critiquée par de nombreux intervenant·e·s du milieu et par plusieurs regroupements luttant pour la justice sociale. Parmi les préoccupations qui sont partagées à cet égard, notons entre autres que les notions d'EDI traduisent souvent d'abord le point de vue de la majorité ou les intérêts de l'organisation face aux luttes pour l'égalité et l'inclusion. Il apparaît par exemple plus confortable de parler de diversité et d'inclusion que de racisme et de mesures réparatrices. Ces notions peuvent ainsi servir à euphémiser ou à invisibiliser les rapports de domination en cause, en avançant des perspectives qui reproduisent les inégalités et les hiérarchies sous-jacentes malgré de bonnes intentions (Suarez, 2020; Lang et Yandell, 2019; Walcott, 2019). Certaines approches proposent ainsi d'adopter un vocabulaire plus près des préoccupations et des objectifs des personnes concernées – comme celui de l'appartenance, de la dignité et de la justice (Davis, 2021). D'autres, sans abandonner l'expression EDI, lui adjoignent d'autres concepts complémentaires, comme l'appartenance, la décolonisation et l'autochtonisation, de manière à expliciter les visées transformatives de leur programme.

À la lumière de ces remarques, il apparaît essentiel d'aborder la problématique de l'EDI sous l'angle le plus large possible, de manière à inclure les perspectives critiques quant aux approches dominantes dans le domaine : perspectives intersectionnelles, décoloniales, féministes, antiracistes, anti-oppressives, etc. Nous avons ainsi autant que possible voulu mettre en valeur les approches issues des perspectives et des expériences des personnes concernées – une préoccupation qui est d'ailleurs partagée par plusieurs personnes œuvrant dans le milieu communautaire. Comme nous le verrons plus loin, les personnes consultées ne remettent pas en cause l'usage de ces concepts, pour autant que ces derniers conduisent à de véritables réflexions au sein de leurs milieux et qu'ils ne masquent pas les enjeux et discussions parfois difficiles qu'ils peuvent exiger.

Équité : un accès juste aux ressources et aux mêmes opportunités

Une organisation a pour but l'équité lorsqu'elle cherche à éliminer les obstacles directs, indirects et systémiques à la participation de toutes et tous. Elle souhaite offrir un traitement juste en prenant en compte les différentes réalités et trajectoires qui peuvent empêcher certaines personnes et certains groupes d'accéder aux mêmes services et aux mêmes opportunités.

Diversité : un environnement au sein duquel la contribution de personnes d'horizons et de profils divers est valorisée

L'objectif de diversité vise à valoriser pleinement la contribution de personnes d'horizons et de profils diversifiés au sein d'une organisation. Il invite à s'interroger sur les raisons derrière la sous-représentation de certains groupes – en particulier de ceux vivant et ayant vécu des expériences de discrimination, de domination, de marginalisation et d'exclusion – et aux manières d'y remédier¹.

Inclusion : un milieu favorisant la participation de toutes et tous

L'inclusion vise à ce que toutes les personnes se sentent accueillies, respectées, reconnues et en sécurité au sein d'une organisation. Elle a pour objectif la participation de toutes et tous et soutient activement leur contribution aux activités et aux décisions de l'organisme.

Les définitions de travail que nous proposons des termes « équité », « diversité » et « inclusion » portent aussi ce souci. Ces définitions n'ont pour objectif que de poser une base pour la discussion qui suivra. Elles ne sont évidemment pas les seules valides.

1 Le concept de diversité apparaît ainsi plus porteur s'il ne se limite pas simplement aux différences entre les individus et qu'il permet de mettre en évidence les asymétries structurelles et rapports de pouvoir entre les personnes et les groupes, de même que le contexte historique et social derrière les exclusions et les rapports d'oppression actuels (voir Prasad, Pringle et Konrad, 2006).

Les groupes et organismes qui se lancent dans une discussion sur l'EDI ont en fait avantage à mener d'emblée une réflexion collective afin de déterminer les termes et les définitions adaptées à leur milieu, qui sont acceptées et comprises de toutes et tous. Le choix des termes peut ainsi refléter les visées collectives qui sont investies dans les réflexions et les initiatives qui en découleront. Les définitions peuvent être révisées autant de fois que nécessaire, en fonction des enjeux et des préoccupations qui émergent. Plusieurs ressources sont disponibles pour nourrir ces réflexions.

Ressources sur le vocabulaire et les concepts

[Université du Québec à Montréal, Équité, diversité, inclusion – Lexique](#)

[Agir Outaouais, Glossaire](#)

[The Institutional Diversity Blog, Equity, Diversity and Inclusion Lexicon](#)

[YWCA, Our Shared Language: Social Justice Glossary](#)

1.3 REVUE DE LITTÉRATURE : SITUER LES DIFFÉRENTES PERSPECTIVES

Les travaux portant sur les initiatives en EDI au sein des organisations peuvent être divisés en trois grandes catégories : 1) les perspectives des pratiquant·e·s et consultant·e·s, 2) les approches *mainstream* ou classiques (paradigme de la « gestion de la diversité ») et 3) les approches critiques (Bairoh, 2007; Hearn et Louvrier, 2015). Les premiers, dont le propos est souvent plutôt classique, parfois plus critique, ont une influence importante sur la manière dont l'équité, la diversité et l'inclusion

sont abordées dans les organisations, notamment parce qu'ils apparaissent d'emblée plus concrets et pratiques.

Les nombreuses approches en EDI se différencient aussi en ce qu'elles ne prennent pas en compte les rapports de pouvoir de la même manière. Elles peuvent par exemple être abordées sous l'angle de l'adaptation individuelle, des relations interpersonnelles ou des dynamiques d'oppression à plus grande échelle – de la communauté ou de la société. Les travaux dominants en EDI n'échappent pas par ailleurs à la tendance qui consiste à simplement « célébrer » la diversité croissante d'un milieu sans se pencher sur la persistance des inégalités systémiques, de la normativité blanche, de l'(hétéro)sexisme, du capacitisme, etc. (Ahmed, 2007; Bell et Hartmann, 2007; Prasad et Mills, 1997) Les pratiques les plus répandues au sein des organisations demeurent en outre eurocentrées et coloniales dans leurs présupposés et leurs principes (Faria, 2015). Les différentes approches se distinguent également selon qu'elles considèrent les identités personnelles et sociales comme étant plus ou moins fixes ou fluides (Prasad, Pringle et Konrad, 2006). Lorsqu'elles reprennent des conceptions stéréotypées et simplificatrices de la culture (et des cultures minoritaires en particulier), les initiatives en EDI risquent donc de participer à la reproduction des inégalités et du statu quo au sein des organisations (Kaasila-Pakanen, 2015).

Sur le plan des orientations, on peut également distinguer les perspectives gestionnaires et managériales, dominantes au sein de la littérature, de celles ancrées dans la quête de justice sociale (Knights et Omanovic, 2015; Robotham, 2021). L'orientation managériale s'est développée à partir du milieu des années 1980

dans sillage de réflexions sur les transformations et la diversification de la main-d'œuvre (dont le rapport *Workforce 2000*) (Oswick et Noon, 2014; Caliendo, 2020). Ses préoccupations sont le maintien de la productivité et de la croissance des organisations, en dépit des tensions qui seraient induites dans les milieux de travail par les différentes revendications pour l'équité et l'inclusion. Les perspectives gestionnaires considèrent donc la pluralité des profils au sein des organisations à la fois comme une richesse et un « problème à gérer ». Elles abordent les initiatives en EDI d'abord sous l'angle des performances de l'organisation, dans l'esprit des avantages concurrentiels de la diversité (*business case for diversity*) et de la maximisation du potentiel du capital humain. Elles remettent rarement en question les fondements des pratiques organisationnelles qui sont à l'origine des iniquités et de l'exclusion.

Les perspectives axées sur la justice sociale ont plutôt pour principale préoccupation la dignité des personnes marginalisées et l'amélioration de leur condition. Les contributions du milieu communautaire aux réflexions sur l'EDI dans les organisations s'inscrivent la plupart du temps dans cet horizon¹. Ces propositions, produites par et pour les organismes et les communautés, sont originales notamment en ce qu'elles allient les réflexions des mouvements sociaux contemporains aux savoirs et aux expériences des collectivités locales et des personnes qui fréquentent leur milieu. Elles constituent en quelque sorte une quatrième grande catégorie de travaux en EDI qui, tout en résonnant avec plusieurs réflexions des approches critiques, mettent de l'avant de manière très concrète les différents enjeux spé-

cifiques au contexte des groupes communautaires.

La littérature dominante (*mainstream*) peut apporter plusieurs pistes de réflexion et d'innovation intéressantes pour les organisations communautaires, en particulier du point de vue des expériences en gestion, à condition qu'on ne perde pas de vue certaines de ses limites et de ses angles morts les plus communs, notamment quant aux rapports de pouvoir et aux dynamiques d'oppression systémiques. Notre revue de littérature se veut la plus large et inclusive possible à cet égard. Elle met globalement de l'avant des perspectives qui permettent d'éclairer ces rapports de pouvoir et de mettre en place des pratiques qui visent à les interroger, tout en demeurant réflexives et ouvertes à la révision, à la lumière du caractère changeant et jamais achevé de la quête de l'équité et de l'inclusion.

1.4 APPROCHES ET INITIATIVES AU SEIN DES ORGANISATIONS : UN SCHÉMA SOMMAIRE

Les initiatives en EDI couvrent un ensemble large de pratiques qui concernent autant les organismes en tant que milieux de travail et milieux de vie que la manière dont ils conçoivent la prestation de services et d'activités. Il apparaît utile de les décliner en fonction de leurs différents objectifs et champs d'application afin d'avoir une vue d'ensemble (non exhaustive) de ce qui peut être imaginé dans chacune de ces sphères. Les initiatives relèvent parfois de domaines passablement différents (gestion et milieu de travail, accueil et interventions, accessibilité, etc.). Les travaux portant sur le développement organisationnel, en particu-

1 Le champ plus large des écrits sur les organismes à but non lucratif, en particulier ceux provenant des États-Unis, est plus partagé, plusieurs organismes empruntant davantage dans leurs pratiques et leurs orientations au monde de la gestion corporative que ce qui peut être observé dans l'action communautaire.

lier ceux issus de l'action communautaire autonome et de milieux semblables, les abordent néanmoins souvent de manière intégrée.

1.4.1 Des initiatives sur divers plans

Les perspectives classiques en EDI suggèrent que les initiatives favorisant la diversité et l'inclusion dans les milieux de travail peuvent être divisées en trois plans complémentaires : **les compétences individuelles, les pratiques au sein des équipes de travail et les pratiques organisationnelles**. Le Tableau 1 présente, à titre d'exemples, les différentes initiatives qui peuvent être envisagées à cet égard (Bernstein, Crary et Bilimoria, 2015; voir aussi Brière, Auclair et al., 2022). Dans une perspective qui apparaît commune aux objectifs de Centraide du Grand Montréal et aux pratiques de nombreux organismes communautaires qui ont contribué à ce projet, la transformation de l'**environnement** (espaces de collaboration et de concertation, arrimages avec les partenaires et les bailleurs de fonds, etc.) et des **collectivités** dans lesquels s'inscrivent les organisations apparaît également fondamentale dans la poursuite des visées de l'EDI (Nnawulezi, Ryan et O'Connor, 2016).

Par ailleurs, les pratiques classiques en EDI ont aussi tendance à imaginer des initiatives misant d'abord sur la correction des biais cognitifs individuels et des dynamiques de groupe néfastes qu'ils provoquent : prendre connaissance et lutter contre les préjugés et les stéréotypes; encadrer et limiter les décisions discrétionnaires à l'embauche; compenser l'exclusion par des ressources additionnelles aux personnes de profil minoritaires (moniteur, réseautage), etc. (Janssens et Zanoni, 2014) Les activités visant à générer d'une manière ou d'une autre des interactions positives entre les

membres d'une organisation relèvent de cette logique (Bernstein, Bulger, Salipante et Weisinger, 2020). Elles ne remettent cependant pas en question les pratiques, structures et cultures organisationnelles et sociales qui participent à la normalisation des inégalités et de l'exclusion (Janssens et Zanoni, 2014). À l'échelle des organisations, il s'agit donc également de réfléchir aux façons dont les privilèges et les angles morts qui composent nos manières ordinaires d'opérer au quotidien peuvent être mis en lumière et transformés, en imaginant par exemple :

- des pratiques qui misent sur l'appréciation de différentes formes de savoirs, de compétences et d'habileté plutôt que sur celles traditionnellement valorisées (p. ex. : révision des compétences et des expériences considérées à l'embauche);
- des initiatives qui permettent aux personnes fréquentant l'organisme d'être véritablement elles-mêmes, plutôt que de devoir s'assimiler en partie aux pratiques majoritaires : horaires de travail flexibles, bi- ou multilinguisme, possibilité de laisser son empreinte personnelle dans un environnement de travail qui nous ressemble, etc.

Le schéma en Figure 4, sans être exhaustif, illustre l'étendue des sphères d'activité des organismes qui sont potentiellement concernées par les initiatives en EDI. Comme nous allons le voir, c'est souvent dans cette perspective large, et en lien avec les luttes sociales et politiques qu'ils mènent à l'échelle de leur quartier et de leur communauté, que les organismes ayant contribué à ce projet envisagent leurs propres pratiques.

Compétences personnelles	Pratiques au sein de l'équipe	Pratiques organisationnelles
<p>Un intérêt à interagir avec des personnes de divers profils et identités.</p> <p>Une sensibilité à l'égard de la situation des personnes minorisées ou exclues.</p>	<p>Des motivations communes et des objectifs partagés.</p>	<p>Des pratiques favorisant la diversification de l'équipe.</p> <p>Des pratiques de recrutement.</p> <p>Des pratiques de soutien.</p>
<p>Une ouverture et une volonté d'apprendre.</p>	<p>Des pratiques d'accueil inclusives.</p> <p>Des pratiques collectives misant sur l'égalité des personnes participantes.</p>	<p>Des pratiques qui rendent l'organisation plus équitable et inclusive.</p> <p>Des standards professionnels sensibles à la diversité des membres de l'équipe.</p> <p>Un accès égal aux ressources, aux réseaux et aux opportunités pour tou·te·s les employé·e·s.</p> <p>Une culture qui reconnaît et valorise véritablement la diversité des trajectoires et des expériences.</p>
<p>La conscience des limites de nos propres horizons culturels.</p> <p>Motivation à explorer nos biais et privilèges.</p> <p>Réflexion sur nos présupposés et ceux des autres.</p>	<p>Des pratiques favorisant le sentiment d'appartenance à l'égard du groupe.</p>	<p>Des pratiques qui démontrent l'engagement de l'organisation.</p> <p>Un engagement formel (valeurs, mission, politique, etc.).</p> <p>Des ressources dédiées à faire avancer les initiatives.</p>
<p>Un intérêt à participer au changement au sein de l'organisation.</p>	<p>Des pratiques favorisant un sentiment de sécurité pour toutes et tous.</p>	<p>Des activités et des formations.</p>

Tableau 1 : Exemples de pratiques aux niveaux personnel, de l'équipe et organisationnel. Adaptation de Bernstein, Crary et Bilimoria (2015).

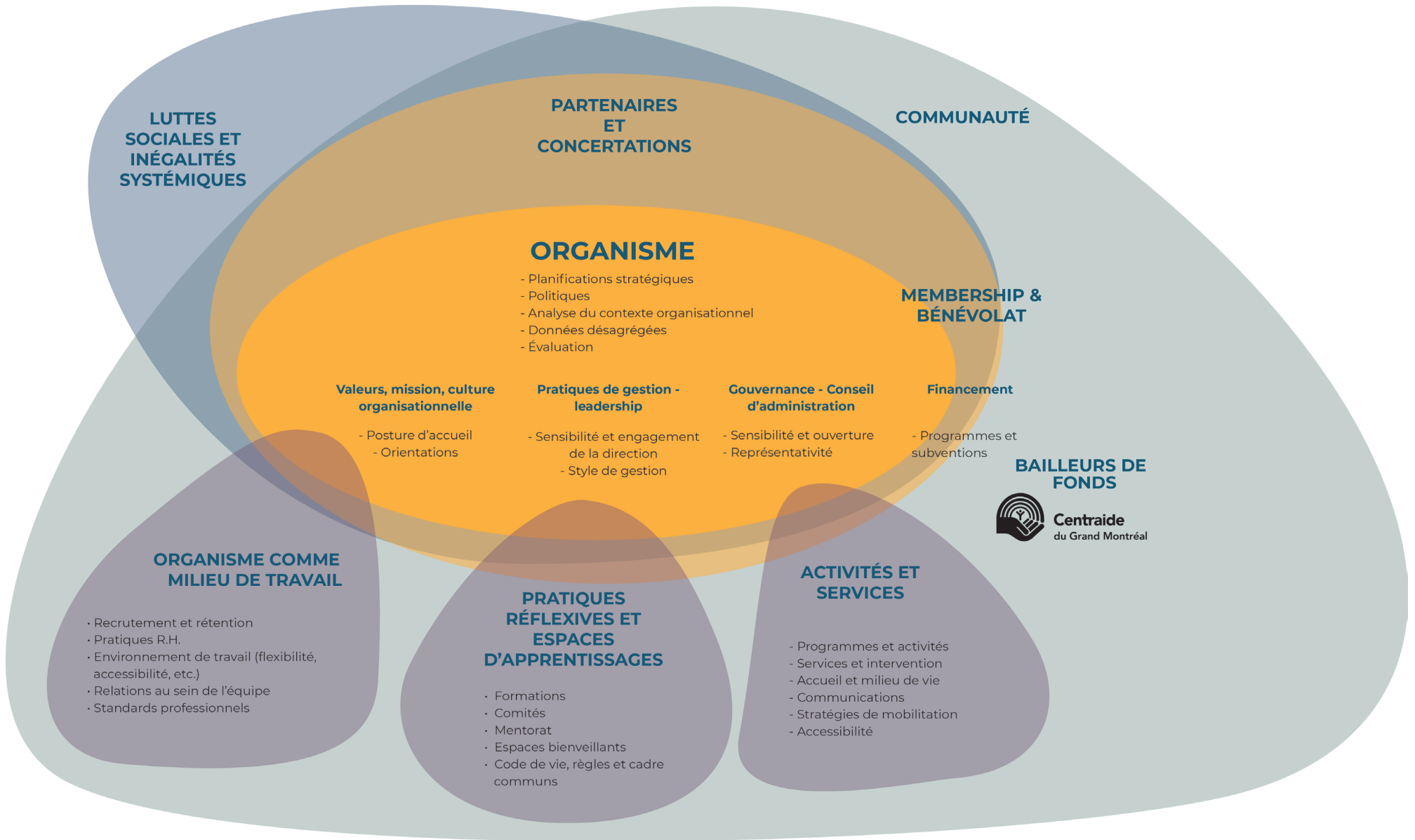


Figure 4 : Les initiatives en équité, diversité et inclusion dans les milieux communautaires. Un aperçu des sphères concernées

1.4.2 La transformation des pratiques au sein des organisations et le « renforcement des compétences »

Les efforts de CGM pour soutenir les capacités des organismes communautaires en EDI s'inscrivent dans sa stratégie plus large de « renforcement des compétences et du leadership ». L'offre de CGM dans ce domaine comprend notamment des formations, de la diffusion de contenus et de l'accompagnement. Elle mise plus largement sur le partage des expertises entre les organismes et sur le renforcement de leurs capacités d'apprentissage et d'action. Le développement et l'approfondissement de pratiques dans une perspective d'EDI se prêtent bien à ce cadre favorisant les **échanges au sein des milieux**, la **réflexivité**, l'**humilité** et l'**apprentissage continu**. Il est possible dans cette perspective de parler du développement de *compétences* si celles-ci sont envisagées comme étant sujettes à la révision et qu'elles concernent autant les forces et capacités individuelles que les pratiques, les cultures et les normes qui guident les organismes.

Les compétences peuvent être généralement définies comme un « savoir-agir » contextualisé, qui requiert la mobilisation de ressources et qui se manifeste dans une performance (Basque, 2015). Dans le cadre de son chantier sur la question, l'organisme Communagir arrivait à une définition similaire : « *La compétence peut se comprendre comme la capacité à mobiliser et à combiner différents savoirs de façon pertinente, au regard du but poursuivi, en tenant compte de la situation particulière.* »

L'organisme souligne qu'il existe des compétences *individuelles*, portées par une personne en particulier, et des compétences collectives

qui se développent avec le temps au sein d'un groupe de personnes qui collaborent et vivent des expériences en commun (Communagir, 2023). À ces deux niveaux, ajoutons que nous pouvons également parler de compétences *organisationnelles* – et peut-être *d'organisations (plus) compétentes* – dans la mesure où les apprentissages collectifs sont intégrés aux orientations, aux processus et aux façons de faire d'un organisme pour qu'ils y perdurent et qu'ils puissent être transmis à toutes les personnes qui y œuvrent. Différentes stratégies formelles et informelles employées au sein des organismes pour institutionnaliser leurs compétences en EDI seront présentées plus loin, de même que les défis qui y sont liés.

Il n'est donc pas rare de voir que des organisations élaborent leurs propres cadres de développement de compétences appliqués à l'EDI. L'approche des « cadres de compétences » (*competency framework*), issue de la gestion des ressources humaines, est un exemple de démarche qui mobilise explicitement le concept de compétence afin de matérialiser les efforts en EDI par le développement de compétences clés. Le Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC) a par exemple créé l'outil « Les compétences pour un milieu de travail inclusif » (Toronto Region Immigrant Employment Council, 2021)¹. Cet outil divise les compétences en EDI en trois catégories :

- i. Au sein de moi-même : le développement de compétences intrapersonnelles au sein de soi-même. Les individus peuvent prendre ces actions de leur propre chef.

¹ Cet outil a été mobilisé par différentes organisations telles que l'Algonquin College (Ottawa, Perth, Pembroke) et la Colorado State University.

- ii. Au sein de mon équipe : les compétences interpersonnelles nécessaires pour travailler avec les autres et promouvoir une culture inclusive.
- iii. Au sein de mon organisation et communauté : les compétences nécessaires pour comprendre les structures qui favorisent l'EDI.

Les champs couverts par cet outil recoupent de manière intéressante ceux présentés dans le Tableau 1. L'outil insiste lui aussi surtout sur les compétences à développer sur le plan individuel afin de favoriser un environnement et des pratiques inclusives. Bien que les compétences sur ce plan soient sans aucun doute essentielles, nous souhaitons pour notre part, comme nous l'avons souligné plus haut, aborder les compétences dans une perspective plus large et les inscrire dans une **perspective de développement collectif et organisationnel**.

Parmi les écueils que cette perspective large nous permet d'éviter, il y a d'abord celui de faire reposer le poids de la démarche sur les qualités et les efforts d'une ou de quelques personnes au sein de l'organisme. La charge de travail, mentale et émotive démesurée que portent les personnes dédiées à l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de leur milieu sont bien documentées (Ahmed, 2012). Il apparaît ainsi important que les responsabilités liées à l'EDI viennent à être vues comme partagées par l'ensemble des personnes impliquées. Cette prise en charge collective de la démarche devrait également être reconnue et soutenue à tous les niveaux de l'organisation, sans quoi les compétences et efforts individuels n'ont qu'un effet limité sur les dynamiques que l'on souhaite instaurer ou transformer.

Il nous apparaît ensuite porteur de s'appuyer sur une **conception dynamique** et située des compétences, à l'instar de ce qui est développé autour de l'idée des « organisations apprenantes » (Angers-Trottier, 2018). Dans la mesure où les initiatives en EDI se situent dans des démarches d'apprentissage, de réflexion et de transformation continues, les savoirs et les compétences qui y sont mobilisés ne peuvent qu'être appelés à être révisés au fil du temps, alors que le contexte dans lequel nous évoluons se transforme lui aussi. Il ne s'agit donc pas d'acquérir une fois pour toutes certaines connaissances et habiletés, mais plutôt d'approfondir, à la fois personnellement et collectivement, nos capacités à aborder avec humilité les situations complexes et ambiguës que font surgir les mouvements pour l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de nos milieux et de nos communautés. Nourrir une posture d'apprenant·e tout au long de sa vie (*lifelong learner*), comme le suggère notamment les travaux sur l'humilité culturelle (Tervalon et Murray-García, 1998; Gottlieb, 2021), peut ainsi permettre de conserver une distance critique nécessaire par rapport à nos propres savoirs, manières de faire et compétences.

1.5 LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE ET SES CONDITIONS

Les considérations précédentes nous encouragent à aborder les efforts relevant de l'EDI sous l'angle de la transformation ou du changement organisationnel. C'est dans cette optique large et ouverte que plusieurs organismes ont explicitement entrepris de revoir leurs pratiques, dans une perspective anti-oppressive ou antiraciste. Les nombreux projets du Centre des organismes communautaires (COCO), de même que la documentation produite autour

de la démarche du *CommunityWise Resource Centre* de Calgary, sont particulièrement éclairants à cet égard (CommunityWise Resource Centre, 2017a; CommunityWise Resource Centre, 2019). Cette approche permet d'identifier six aspects centraux des initiatives en EDI dans le milieu communautaire.

- i. *Les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion touchent toutes les facettes et toutes les activités d'une organisation.*

Les initiatives en EDI peuvent ainsi être abordées dans une perspective globale et intégrée. Comme nous l'avons souligné précédemment, situer les différents enjeux connus et émergents relevant de l'EDI sur l'horizon des transformations organisationnelles permet de viser par-delà les changements dans les attitudes et les comportements individuels et d'espérer contribuer à la transformation des structures et dynamiques plus larges qui sont à l'origine des oppressions (Moffat, Barnoff, George et Coleman, 2009). La portée des initiatives les plus courantes (p. ex. : formations, politiques d'embauche, etc.) est au mieux très limitée si celles-ci sont abordées isolément et sans réflexion sur la perspective d'ensemble dans laquelle elles s'inscrivent. Ces initiatives peuvent même nuire aux objectifs d'inclusion si elles n'ont pas d'écho dans la culture et la pratique quotidienne de l'organisme – en renforçant les préjugés, ou en projetant certaines personnes dans un milieu hostile ou inhospitalier. Comme le

soulignait une participante aux consultations, ce dernier cas constitue une conséquence particulièrement pernicieuse de la diversité de façade (*tokenism*)¹. En somme, les préoccupations pour l'équité, la diversité et l'inclusion devraient interpeller la mission, la culture et l'organisation d'un organisme, de même que l'ensemble de ses processus et de ses activités (Ganguli, Sampriti et Murphy, Graham, 2016).

- ii. *Toutes les personnes gravitant autour d'un organisme sont concernées par les transformations liées à l'EDI.*

Cette manière de concevoir le changement organisationnel permet d'une part de diffuser la responsabilité des réflexions et des changements à l'ensemble des personnes qui fréquentent une organisation, et non seulement celles qui se sentent personnellement interpellées par ces enjeux. En fonction de leur rôle, les gens peuvent être appelés à offrir un soutien particulier aux transformations projetées. C'est le cas, par exemple, de ceux et celles occupant des postes de direction ou de coordination, ou faisant partie du conseil d'administration. D'autre part, cette approche invite à interroger les rapports de pouvoir au sein de l'organisme, de même que les mécanismes de parole et de prises de décision. La question de la place que prennent les personnes ayant une expérience d'oppression et d'exclusion dans la définition des problématiques et des

1 La diversité de façade réfère à des pratiques de recrutement ou d'embauche motivées d'abord par l'image que souhaite projeter une organisation. Elles consistent par exemple à mettre en scène la diversité apparente de l'organisation ou à atteindre certains quotas sociodémographiques au sein du personnel sans égard aux dynamiques d'exclusion qui persistent au sein de l'organisation.

changements à amorcer devient ainsi centrale (Baichorova et Williams, 2019) tout comme l'aménagement d'espaces où leurs perspectives peuvent être accueillies.

iii. *Le travail en EDI est un processus ouvert et jamais achevé.*

On pourrait dire qu'une démarche EDI n'est jamais terminée. Il serait présomptueux en tout cas d'imaginer que nos pratiques sont parfaitement inclusives, et il vaut mieux cultiver la vigilance et une attention constante quant à nos limites et angles morts. Il apparaît ainsi important dans cette perspective d'inscrire la révision des politiques, des principes et des objectifs à même les lignes directrices dont se dote l'organisme. Aborder l'EDI comme un processus permet aussi d'éviter les écueils des programmes tout faits et des approches de type « listes à cocher » (*checkboxes*) (Winters, 2020), qui peuvent donner un faux sentiment de contrôle devant les transformations à accomplir. L'idée de processus incite également à se concentrer sur les retombées concrètes des démarches plutôt que sur les moyens mis en place et à garder en tête leurs objectifs plus larges. Enfin, les changements initiés ne sont pas linéaires et ne peuvent pas être précipités; un processus ouvert et continu dégage l'horizon temporel nécessaire pour qu'une démarche ait des effets profonds et durables sur un milieu.

iv. *Faire face aux nœuds et aux tensions fait partie intégrante du processus.*

Contrairement à ce que suggère parfois le ton léger de certains écrits dans le champ de l'EDI, les tensions et les nœuds sont inévitables dans le cheminement des organismes, y compris au sein de ceux dont l'équipe est profondément engagée dans les changements à entreprendre (Moffat, Barnoff, George et Coleman, 2009). À ce titre, les résistances ne représentent pas simplement des réactions néfastes à contourner; les dénouer *fait partie* du processus. De la même façon, les revendications pour l'inclusion au sein d'une organisation sont souvent perçues comme un « problème » à régler. Or, l'inclusion de nouveaux profils et de nouvelles pratiques au sein d'une organisation représente plutôt un véritable défi à accueillir, une invitation à écouter, puis à transformer nos manières de travailler et d'interagir (Anand, 2019). Les remises en question au sein de l'organisation sont donc à encourager plutôt qu'à taire. Les apprentissages passent ainsi par des moments de tensions et d'inconfort. Apprendre à naviguer personnellement et collectivement à travers ces épisodes fait intégralement partie du processus.

v. *Les ressources d'un milieu conditionnent l'ampleur des transformations qui peuvent être envisagées.*

Les ressources matérielles et humaines d'une organisation déterminent les changements qu'il est possible d'envisager dans un contexte donné.

Comme le souligne le CommunityWise Resource Centre, s'assurer d'avoir les ressources adéquates afin d'accomplir le travail projeté, notamment pour qu'il ne représente pas un fardeau supplémentaire pour les personnes qui le portent, est essentiel. Il s'agit là d'un défi, surtout en tenant compte des programmes de financement les plus courants, de la pénurie généralisée de main-d'œuvre et des contraintes des espaces accessibles notamment. La réalisation des initiatives en EDI ne peut donc pas être entreprise sans prendre en compte la question de la disponibilité, du partage et de l'organisation des ressources.

vi. Les approches s'adaptent aux capacités et aux besoins des milieux.

Il existe autant de façons de planifier et de mener des initiatives en EDI que de contextes organisationnels. Il n'y a pas de recettes toutes faites, et l'adaptation des objectifs et des moyens aux besoins et aux capacités des organismes est essentielle à la pérennité des initiatives (Cano, 2020). La taille de l'organisme, la mission, le style de gestion, les ressources et le temps disponibles, les expériences du personnel et de ses membres, de même que le milieu dans lequel il s'inscrit inspireront différentes manières de faire et priorités. De l'avis de plusieurs sources consul-

tées pour ce projet, les transformations les plus significatives et durables sont celles qui émergent de processus qui sont en phase avec les capacités et les besoins des milieux, plutôt que calquées ou parachutées depuis des contextes trop dissemblables.

Le changement organisationnel peut être abordé de différentes manières – certaines plus formelles, d'autres plus ad hoc, au gré des occasions qui se présentent. Nous discuterons un peu plus loin de différents outils qui ont été développés pour soutenir de telles démarches, suivant des approches qui peuvent être plus directives ou émergentes.

2 – PERSPECTIVES SUR L'EDI ET PORTRAITS DE LA SITUATION DANS LES MILIEUX

Les valeurs du milieu communautaire en général et la mission des organismes tendent vers l'EDI! De manière générale, le milieu communautaire favorise l'inclusion et la participation pleine et entière des populations marginalisées, vulnérables, précarisées, etc. Il est donc naturel d'adapter nos pratiques afin que celles-ci soient le plus à l'écoute et flexibles possible en fonction des besoins et réalités exprimés.

La démarche consultative a permis de mettre en lumière les compréhensions de l'EDI qui circulent dans les milieux sondés, d'abord d'un point de vue individuel (certaines réponses au questionnaire ont été réfléchies à plusieurs), puis dans l'échange lors des ateliers. Cet exercice montre que plusieurs organismes disposent de cadres, souvent formels et bien intégrés, qui leur permettent de réfléchir aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion dans leurs activités. D'autres sont davantage en quête de repères, notamment dans les milieux qui sont traditionnellement moins rompus aux questionnements sur l'équité, la diver-

sité et l'inclusion. Plus largement, comme l'ont souligné plusieurs personnes répondantes, il existe une expertise solide et variée sur ces questions au sein des organismes, une expertise qu'il s'agit de reconnaître, d'explicitier et de mobiliser. Cette connaissance des enjeux et les pistes développées précèdent bien souvent la présente vague de questionnements sur l'EDI dans d'autres milieux et s'ancrent profondément dans les mouvements dont sont issues les luttes actuelles pour l'équité et l'inclusion.

Dans cette partie, nous proposons de cerner brièvement les caractéristiques communes et les variantes de ces conceptions de l'EDI, de même que les portraits généraux de la situation tels qu'ils sont rapportés par les personnes ayant participé aux consultations.

2.1 PERSPECTIVES SUR L'EDI : OUVERTURE, RESPECT, ACCUEIL ET AUTONOMIE

Il ressort de la consultation une conception de base largement partagée à propos de l'EDI.

Plusieurs des principes identifiés réfèrent aux manières d'accueillir les personnes au sein de l'organisme : l'ouverture, le respect, la compassion, le non-jugement, la bienveillance, etc. Cette manière de reconnaître inconditionnellement la dignité des personnes se traduit dans des formes de soutien misant sur l'autonomie, l'entraide, la solidarité et l'autonomisation.

Notre mission est d'offrir un milieu sécuritaire, inclusif et féministe et nous avons comme valeur la justice et l'équité. C'est donc vital de considérer ces éléments. Pour nous, cela demande de porter un regard particulier sur les différents obstacles à la pleine participation, et ce, à tous les niveaux, de l'intervention à la gestion.

Pour plusieurs, cela définit l'organisme et ses activités comme un milieu qui se veut sécuritaire et exempt d'oppression pour les personnes qui le fréquentent. Favoriser ainsi la participation de tous et toutes contribue également au sentiment d'**appartenance** au sein des organismes.

Pour mieux vivre ensemble dans la diversité, nous accordons une importance particulière au bien-être de chacune et à offrir un milieu sécuritaire et sans oppression. L'acceptation des différences et un rapport égalitaire sont au cœur de nos pratiques.

Nous sommes un milieu de vie et d'implication qui se veut accueillant, inclusif, sécuritaire et féministe.

Notre vision de l'inclusion met de l'avant l'importance d'agir afin que les membres de [notre] communauté [...], quelles que soient les diversités dont ils et elles sont porteur·euse·s, puissent s'y reconnaître, y développer un sentiment d'ap-

partenance et éventuellement contribuer à sa transformation.

Les concepts d'autonomie, de participation, d'inclusion, etc., se traduisent ainsi dans les valeurs organisationnelles des organismes, de même que dans la manière dont ils conçoivent l'ensemble de leurs activités.

Pour plusieurs, leur conception de l'EDI se situe dans le prolongement des **luttés** qu'ils et elles mènent, par-delà leurs missions spécifiques et souvent dans une perspective intersectionnelle, pour une plus grande justice sociale. Il leur apparaît ainsi inconcevable de faire de l'action ou du développement social sans réfléchir à la posture de l'organisme en termes d'équité, de diversité et d'inclusion.

[Notre organisme] s'oppose à tout système oppressif entretenant la pauvreté, la violence et la discrimination. En ce sens, il est guidé par une analyse féministe intersectionnelle qui prône une convergence des luttes sociales. Nos positions anticapitalistes, pro-sexes, antiracistes, pro-choix, décoloniales, et anticarcérales guident l'organisme dans ses actions dans l'optique de lutter contre le patriarcat et tous les autres systèmes de domination dans lesquels il est imbriqué.

To fight against exclusion for linguistic, racial, gender-related, physical disability, intellectual disability, agism, racism, sexual orientation, etc.

Nous luttons contre l'injustice, l'oppression... mais POUR le droit d'être reconnue comme une personne avec des droits et être reconnue par la société.

C'est une amorce aux changements de société que nous souhaitons, où il n'y aurait plus de rapports d'oppression. Notre organisme doit faire partie de la solution globale.

L'importance de représenter un milieu accueillant, de même que la place de la justice sociale et des luttes contre les oppressions dans les réflexions des personnes participantes, distingue leurs compréhensions de la problématique de celles plus communes dans d'autres contextes organisationnels, privés comme publics. Cette approche témoigne du **sens profond** que prennent les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion dans le milieu et pour plusieurs de ses intervenant·e·s.

Bien que l'expression « équité, diversité et inclusion » soit largement comprise et répandue, elle ne fait pas pour autant l'objet d'une adhésion inconditionnelle. Plusieurs répondant·e·s soulignent que si l'expression est apparue relativement récemment dans les conversations, elle réfère à des préoccupations et à des pratiques de longue date dans le milieu communautaire.

C'est sûr que ça fait partie de nos orientations, de notre mission depuis le début, avant même que la société en parle, ça faisait partie des choses qu'on faisait.

Quand on a nommé l'EDI, naturellement, ça faisait du sens. Même que les gens [disaient] : « Ben oui, mais c'est-tu juste une nouvelle manière de nommer ce qu'on est déjà peut-être en train de faire ou ce qu'on essaie déjà d'incarner au quotidien, depuis l'institution même de notre organisation? »

C'est vrai que ça ne date pas d'hier. L'EDI, c'est un terme qui est comme nouveau, qui est peut-être un peu plus accessible. Autrefois, on parlait plus d'intersectionnalité. Des fois, ça faisait qu'il y a des gens qui se butaient à ce terme-là parce que ça semblait trop théorique.

Dans ce contexte, les définitions et les distinctions qui sont portées par l'expression EDI peuvent permettre d'identifier des pratiques qui se faisaient plus ou moins spontanément, ainsi que la réflexion sur leur signification au sein d'un milieu. Elles permettent de *nommer* ce qui est fait dans cette perspective, de pousser davantage la réflexion et de situer nos pratiques sur un horizon de sens plus explicite.

On nous dit dans les nouvelles demandes de subventions : avant c'était l'ADS+, là c'est l'EDI. OK, ben on va essayer de nommer, de [mettre] des mots là-dessus, qu'on ne dit pas parce qu'on le fait de façon « automatique », tu sais, ça fait partie de nous. Quand est arrivé l'EDI, on a fait : « OK, on va s'asseoir, on va prendre le temps de réfléchir à nos pratiques, puis mettre des mots sur ce qu'on fait déjà, de le théoriser, de mettre une théorie là-dessus. » [...] C'est plus comme : on le faisait, puis là on apprend à reconnaître ce qu'on fait à travers l'approche.

Cela signifie également que plusieurs initiatives ont cours sans être explicitement définies comme étant des pratiques en EDI. La réflexion plus systématique que l'approche EDI peut favoriser semble appréciée dans plusieurs contextes. Cela dit, un groupe peut être très avancé par rapport aux pratiques d'inclusion liées à l'EDI sans pour autant avoir formalisé ses pratiques sous cette forme. Un des écueils de s'en tenir à une définition trop rigide de l'EDI est de ne pas reconnaître certains efforts qui répondent pourtant aux préoccupations fondamentales derrière l'approche. Chaque

milieu a ainsi sa propre tradition de réflexions et de pratiques à ce sujet, avec son historique, ses forces et ses angles morts. Les réflexions actuelles sur l'EDI représentent une nouvelle occasion de partager et de mettre en commun ces pratiques, sans pour autant limiter l'horizon des initiatives aux approches « officiellement » nommées EDI.

À ce titre, plusieurs répondant·e·s mettent en garde contre les effets de mode et les adhésions superficielles à des principes qui demandent travail et réflexion. Un des risques perçus autour de l'EDI est que la nécessité de se prononcer en fonction des termes du moment conduise à l'adoption de positions qui ont peu d'effets concrets sur les pratiques d'inclusion. Cette possibilité bien réelle, qui nourrit avec raison le scepticisme face aux grands énoncés en EDI, est d'ailleurs bien connue et documentée dans différents milieux (Ahmed, 2012).

Si je n'aime pas l'EDI, c'est parce que c'est devenu la solution à tout, comme si tout le monde comprenait ce que ça voulait dire, comme si c'était simplement applicable, comme si c'était un truc qu'on pouvait quantifier, cadrer. [...] C'est un peu ça le risque, que ça ne prenne pas en considération toute la fluidité et la complexité que ça inclut. Mon premier feeling avec le concept comme tel c'est ça, mais ensuite c'est sûr qu'au-delà de la terminologie puis de comment ça peut être utilisé, ce sont les réflexions qu'on a à l'interne, je ne peux pas nier ça, elles sont extrêmement importantes donc ce n'est pas à ce niveau-là qu'on juge.

Comme nous le verrons dans la troisième partie, cette préoccupation s'exprime sur différents aspects des initiatives en EDI, en particulier lorsqu'il est question d'établir un cadre visant à les mettre en place ou à les institutionnaliser. De l'avis d'une grande partie des personnes répondantes – et cela est cohérent avec

l'approche générale que nous avons adoptée pour ce rapport –, le vocabulaire de l'EDI résonne ainsi avec les préoccupations de l'action communautaire à condition qu'il ne contraigne pas les réflexions et qu'il soit d'abord orienté vers de véritables changements dans les milieux.

2.1.2 Importance de l'EDI

La très grande majorité des répondant·e·s identifie les principes de l'EDI comme un élément essentiel pour assurer **la réalisation de leur mission et la pertinence sociale de leurs actions**. Les communications, l'adaptation des services et des activités, les embauches et les relations avec les employé·e·s sont les autres sphères qui sont le plus souvent mentionnées par les personnes répondantes (voir Figure 6), auxquelles on peut également ajouter les formations, les processus de concertation, la philosophie de gestion et l'élaboration des programmations.

Comme plusieurs organismes travaillent au quotidien avec des personnes vulnérables ou marginalisées, il apparaît naturel pour eux que les principes associés à l'EDI se trouvent au centre de leurs actions et de leurs orientations.

[Notre organisme] adhère et applique ces principes au meilleur de sa capacité depuis des décennies, car cela est intrinsèque au code d'éthique du milieu de l'intervention. Cela va donc de soi pour nous.

Donc l'inclusion, la diversité et l'équité, ça fait partie un petit peu de notre existence.

De nombreux organismes les envisagent donc dans une perspective qui englobe les multiples facettes de la vie d'un organisme, des activités et processus internes à la composition du personnel et aux relations de travail.

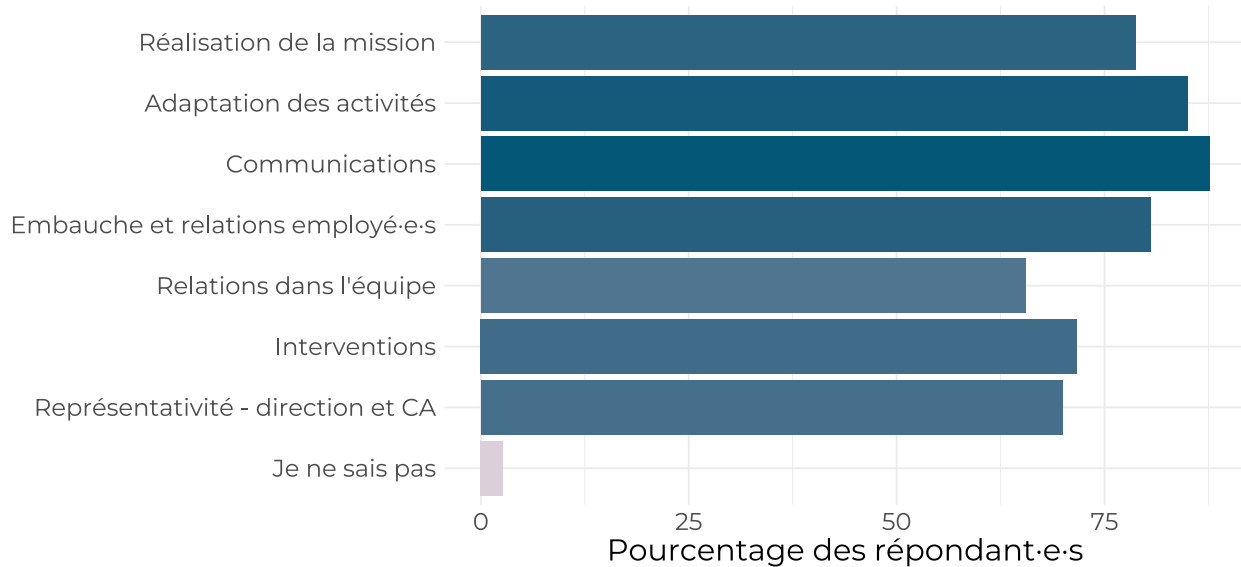


Figure 6: Sphères d'activités concernées par les initiatives en EDI

Nous devons nous assurer que notre équipe est respectueuse des différentes réalités afin de créer un lien de confiance avec les familles et ainsi mieux les accompagner (et donc mieux réaliser notre mission).

Si plusieurs personnes répondantes indiquent avoir des pratiques bien ancrées à cet égard, elles soulignent néanmoins qu'il s'agit d'un processus, d'un travail de réflexion continuellement relancé «dans une optique d'apprentissage continu et de cohérence entre nos valeurs». D'une part parce que «les mentalités et les pratiques évoluent rapidement», d'autre part parce qu'«il reste encore beaucoup de travail [à faire] pour opérer une réelle transformation sociale».

Alors que certains organismes ont développé un lien privilégié avec les populations plus isolées ou vulnérables, pour d'autres, rejoindre «les familles les plus isolées et craintives» ou les personnes immigrantes, par exemple, apparaît comme un défi.

Actuellement, les membres-locataires et la liste d'attente [de notre organisme] sont pour la plupart des personnes non issues de l'immigration, blanches et francophones. Peu de personnes issues de l'immigration s'inscrivent sur nos listes. Nous devons trouver le moyen de joindre cette population.

Nous tentons de rejoindre les diverses communautés issues de l'immigration habitant dans notre environnement, mais sans grand succès. Il y a de l'historique sur le positionnement de l'organisme sur lequel nous travaillons depuis l'embauche d'une nouvelle équipe de gestion. Un comité porteur des valeurs EDI, sans nécessairement être spécialisé dans le domaine, est également en train de se former [...].

Plusieurs organismes ont aussi souligné l'importance de mettre en place un «milieu de travail» diversifié et inclusif et «de transformer l'organisation à l'image de la communauté qu'elle dessert». La pleine participation de l'ensemble des membres de l'équipe permettrait

à ce titre de profiter «d'une grande richesse, d'une expertise variée, de regards différents». Il apparaît ainsi nécessaire de s'assurer que tous les employé·e·s puissent s'exprimer quant aux différends et aux pratiques discriminatoires au sein de l'équipe. Comme le souligne une participante aux consultations : « *En outre, ces principes assurent la rétention d'une équipe empathique et passionnée pour aider leur communauté.* »

En somme, pour plusieurs organismes, s'engager en matière d'EDI relève de la **pertinence sociale** de leurs actions et de leur mission. Que l'organisme puisse autant que possible refléter la population qu'il dessert – tant par ses valeurs, ses activités, la composition de son équipe et les personnes qui fréquentent ses activités – apparaît à ce titre central dans une grande proportion de réponses. Cela doit permettre à la fois de mieux comprendre les différentes réalités au sein de la communauté et de favoriser le sentiment de confiance et d'appartenance à l'égard de l'organisme. Étant donné que, pour plusieurs, «les organismes communautaires ont un rôle majeur à jouer en matière d'équité, diversité et inclusion», ils peuvent agir de manière à inspirer ou donner l'exemple pour les autres organisations de leur quartier. Il s'agit aussi de contribuer, à l'échelle de leur communauté et au-delà, aux différentes luttes contre la discrimination et l'exclusion, à l'instar d'un·e répondant·e qui souhaite «abolir les barrières donnant accès à la pleine pratique citoyenne».

2.2 PORTRAITS DE LA SITUATION DANS LES MILIEUX SONDÉS

Cette section brosse un portrait sommaire de l'éventail des initiatives et des réflexions recensées lors de la consultation en ligne. Plusieurs constats liés à ces expériences, incluant les

réussites, les apprentissages et certains défis rencontrés, sont présentés plus en détail dans la troisième partie, sous chacune des facettes abordées.

2.2.1 Situation perçue dans les organismes sondés

La première partie du questionnaire en ligne proposait aux personnes participantes de faire une auto-évaluation sommaire d'où se situait leur organisme à l'égard de différentes facettes de l'EDI, en répondant aux questions suivantes :

D'après vous, dans quelle mesure votre organisme :

- i. parvient-il à rejoindre l'ensemble des personnes visées ou concernées par ses activités?
- ii. parvient-il à créer un lien de confiance avec les personnes vivant de l'exclusion?
- iii. est-il représentatif, dans la composition de son personnel, de la population qu'il dessert?
- iv. est-il représentatif, dans la composition de sa direction, de la population qu'il dessert?
- v. est-il représentatif, dans la composition de son conseil d'administration, de la population qu'il dessert?
- vi. met-il en valeur les divers profils et expériences au sein de son équipe?
- vii. considère-t-il la réflexion et la remise en question comme des activités normales et essentielles à la vie d'un organisme?
- viii. est-il ouvert au changement?

- ix. encourage-t-il les apprentissages formels, informels et collectifs?
- x. constitue-t-il un milieu ouvert et accueillant pour l'ensemble des personnes qui le fréquentent?
- xi. place-t-il l'équité, la diversité et l'inclusion au coeur de ses préoccupations et de ses activités?

La distribution des réponses à ces questions pour l'ensemble des répondant·e·s est présentée dans la Figure 9. Pour la plupart des questions, au moins 85 % estimaient que leur organisme répondait dans une bonne mesure ou totalement à l'énoncé. Les questions relatives à la représentativité des effectifs de l'organisme sont celles pour lesquelles ont été exprimées le plus de réserves, suivies par la difficulté à rejoindre l'ensemble des personnes concernées. Les appréciations souvent positives de leur positionnement sur ces enjeux ne signifient pas pour autant que les solutions sont considérées comme simples ou même acquises par les personnes répondantes. Les réponses soumises proposent des réflexions humbles et franches quant aux limites et aux défis des milieux, même lorsque les répondant·e·s considèrent que leur organisme fait déjà somme toute plutôt bien dans les circonstances. Un bon nombre d'organismes expriment par ailleurs se sentir moins ou peu outillés sur un ou plusieurs de ces aspects. Plusieurs ont souligné que les questions les amenaient à réfléchir sur leurs pratiques.

2.2.2 Les initiatives en place en bref

Environ 65 % des personnes ayant répondu au questionnaire en ligne ont indiqué que leur organisme disposait déjà, sous une forme ou une autre, d'orientations en matière d'EDI (plan d'action, politique, énoncé, programme,

projet, etc.). Parmi les organismes n'ayant pas développé d'orientations précises, près de 60 % prévoient le faire dans les prochaines années (voir Figure 13 et Figure 14).

Cela indique un **fort engagement** envers ces questions au sein des organismes répondants, même si tous ne sont pas au même point dans leurs réflexions et leurs démarches. Les domaines les plus fréquemment visés par les orientations en place sont les pratiques d'intervention, la sensibilisation de l'équipe et les pratiques de gestion (voir Figure 7). Ces orientations sont le plus souvent l'initiative de la direction, d'un·e membre de l'équipe ou du conseil d'administration (voir Figure 8). Divers modes de consultation de l'équipe ou des usager·ère·s sont aussi mobilisés dans environ la moitié des cas. Les personnes répondantes ont également identifié des partenaires et des infrastructures avec lesquels elles collaborent (organismes, tables de concertation, regroupements nationaux, bailleurs de fonds, institut universitaire, ONG, etc.), des initiatives auxquelles elles ont pu participer (formations, comités de travail), des pratiques en place dans leur milieu (gestion participative, planification stratégique), de même que l'importance de maintenir un lien direct avec les populations concernées et d'être à l'écoute des mouvements sociaux (comme Black Lives Matter).

Quarante-huit organismes (65 %) ont également mis en place des mesures de suivi ou d'évaluation. Dans la plupart des cas, cette évaluation sera menée par une personne ou un comité à l'interne, souvent avec l'appui d'autres personnes comme les membres du conseil d'administration, de l'assemblée générale des membres ou d'un comité d'usager·ère·s. Parmi les autres contributions à l'évaluation, quelques organismes ont indiqué

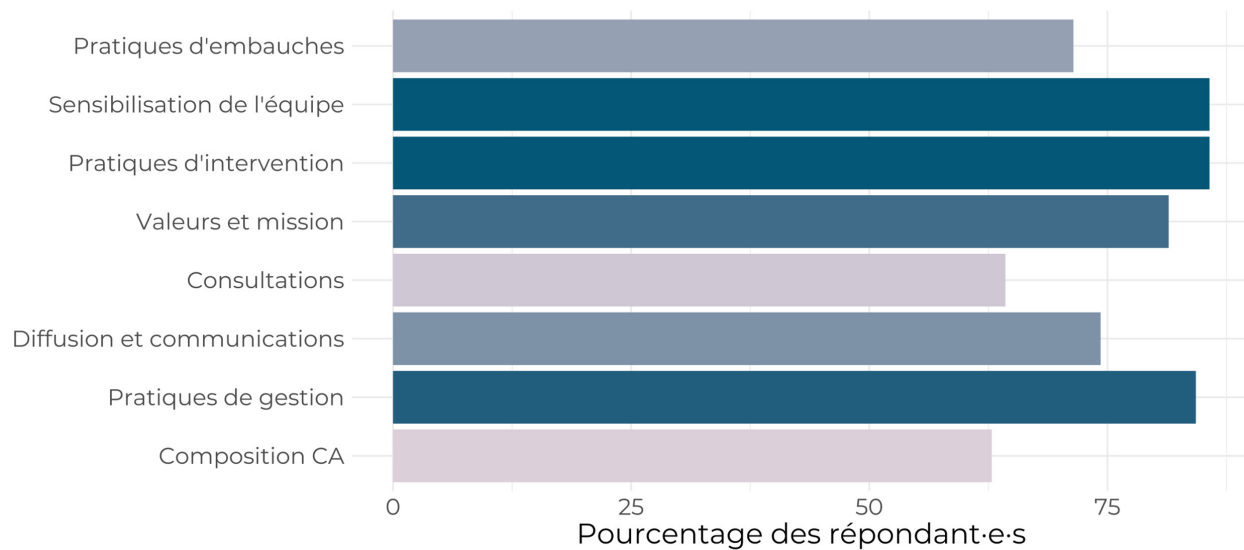


Figure 7 : Domaines visés par les orientations

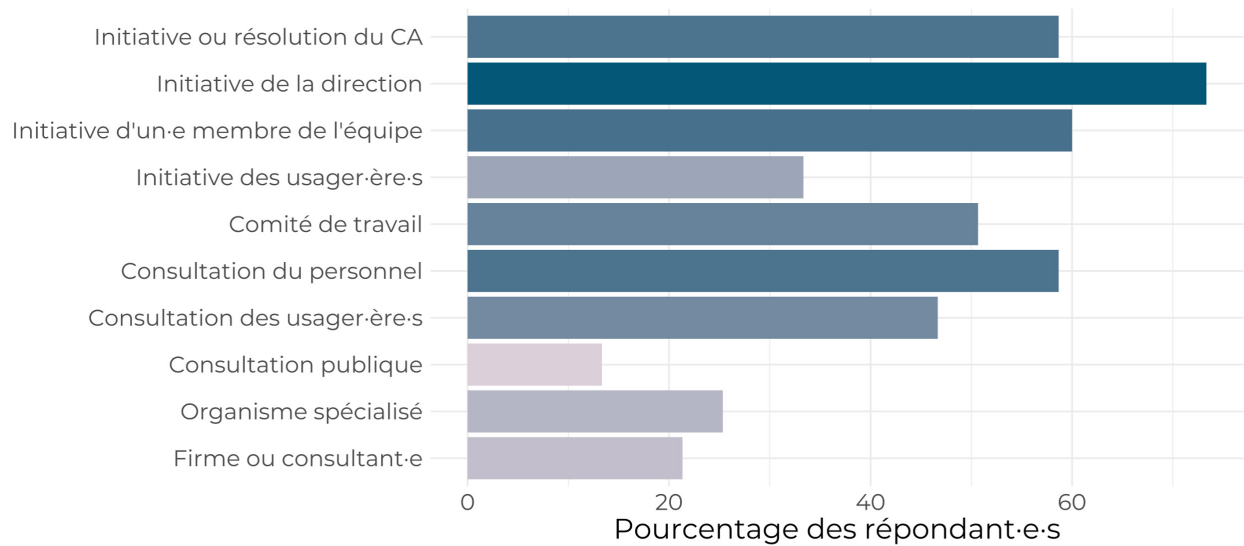


Figure 8 : Contributions à l'élaboration des orientations

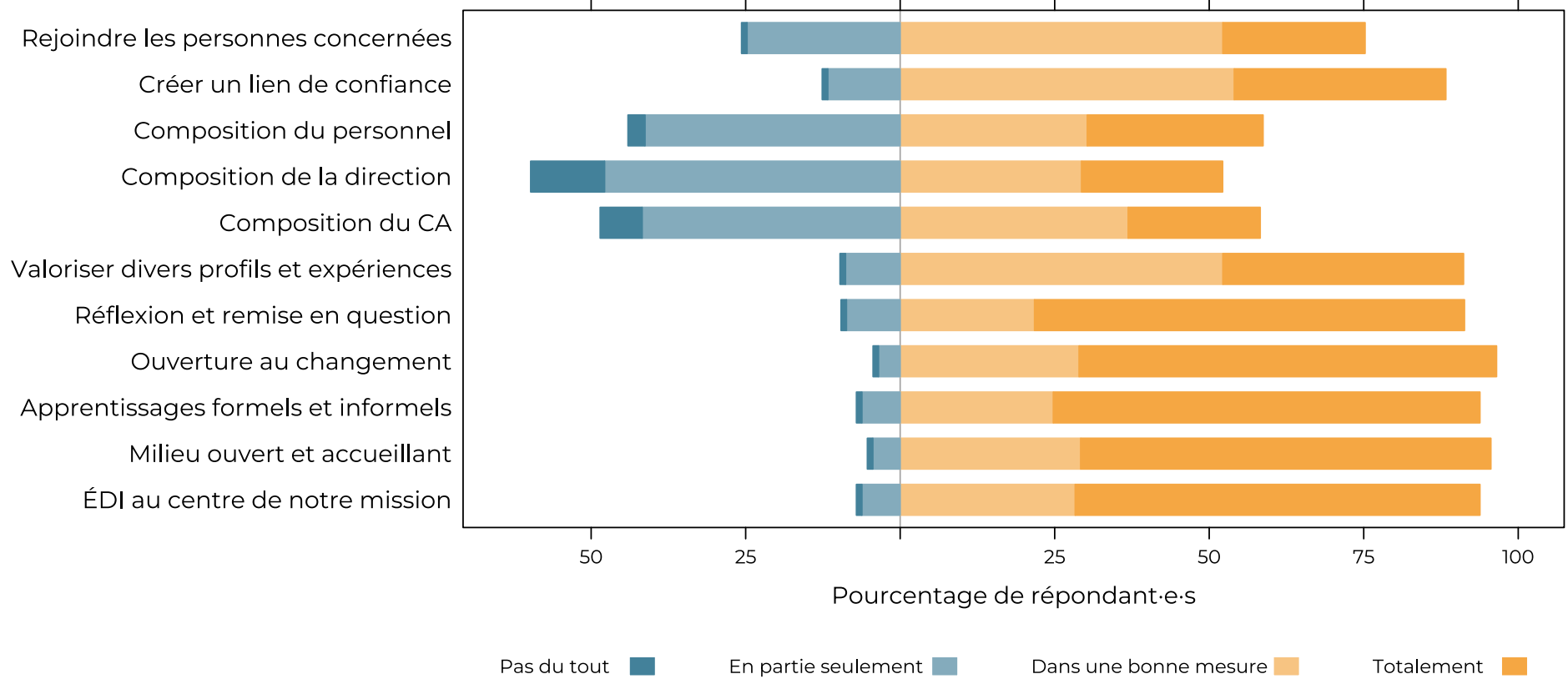


Figure 9 : Perceptions de la situation au sein des organismes

impliquer l'assemblée générale des membres. D'autres ont également souligné l'importance de sonder certain·e·s usager·ère·s sur les pratiques à leur intention (comme les usager·ère·s en situation de handicap) et, plus largement, la nécessité de recueillir régulièrement l'avis des personnes fréquentant l'organisme et de la communauté quant à leurs besoins et aux activités de l'organisme.

Parmi les **activités** auxquelles les organismes ont participé en lien avec l'EDI, les formations, les comités de travail et les activités de sensibilisation sont les plus fréquentes. Environ 14 % des organismes répondants n'avaient participé à aucune activité de ce type (voir Figure 10). Par ailleurs, 72 % des organismes répondants ont indiqué avoir mis en place ou redéfini certaines pratiques organisationnelles. Plusieurs ont ajusté formellement ou informellement **leurs pratiques d'embauche** (formulation des offres, diffusion, appréciation des candidatures) de manière à favoriser l'équité dans l'appréciation des différents profils, souvent

dans une perspective intersectionnelle. Le **mentorat** et divers modes d'accompagnement des personnes nouvellement arrivées au sein de l'organisme ont également été mis en place; ces pratiques se poursuivent souvent sous la forme de **formations** régulières et d'activités de partage de connaissance. Plusieurs organismes ont adopté des pratiques de partage et de **cogestion** afin de favoriser la participation et l'inclusion des employé·e·s au sein de l'équipe : répartition consensuelle ou rotative des mandats et des tâches, environnement favorisant les apprentissages, valorisation des savoirs expérientiels, etc.

Pour 74 % des personnes répondantes, leur organisme a mis en place ou redéfini des services et des approches avec les usager·ère·s et la collectivité (voir Figure 9). Bien que les proportions soient semblables, il ne s'agit pas nécessairement des mêmes organismes que pour les pratiques organisationnelles. Les ajustements aux services touchent surtout l'horaire des activités, la disponibilité du personnel et

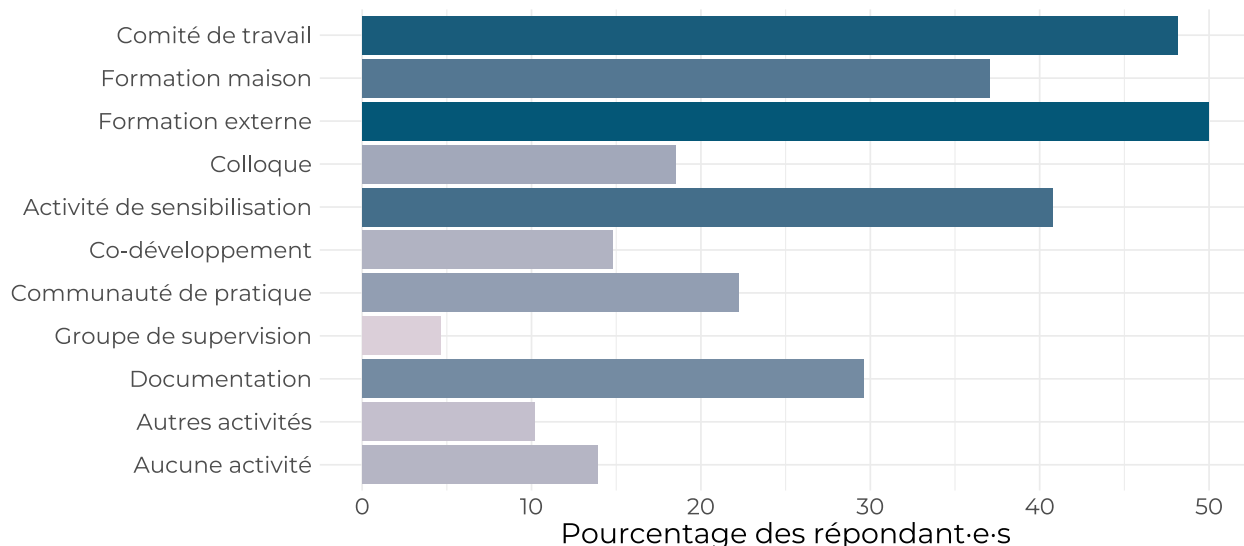


Figure 10: Activités mises en place

l'accessibilité des locaux. Les usager·ère·s et leurs perspectives sont également mobilisées de différentes manières dans les activités de planification et de gestion des organismes.

Cela témoigne d'un souci général d'inclusion dans les processus qui bien souvent se situent dans une approche où la flexibilité et l'écoute sont mises de l'avant.

Sur le plan des communications, les personnes répondantes soulignent le souci de faciliter les interactions et la diffusion de leurs activités auprès des personnes concernées par leurs activités. Beaucoup peuvent présenter et offrir leurs services en plusieurs langues, incluant celle des signes, et rendent leurs documents disponibles dans des formats favorisant l'accessibilité universelle. Lorsqu'ils le peuvent, certains organismes ont recours à la traduction et l'interprétariat pour leurs événements; des bénévoles sont parfois mobilisé·e·s à cet

escient, tout comme les organismes qui offrent ces services. Plusieurs organismes ont également un souci pour la vulgarisation de l'information diffusée, en utilisant un langage accessible et en offrant du soutien lors de leurs activités. La visibilisation du souci d'inclusion de l'organisme dans les communications (images représentatives et rédaction inclusive) apparaît aussi importante, plusieurs personnes ayant noté qu'elle leur permettait de rejoindre une population plus large.

2.2.3 Aperçu général des principaux obstacles, besoins et défis

Les principaux besoins et défis identifiés lors de la consultation touchent tous les aspects du travail en EDI. Ils seront détaillés dans la troisième partie pour chacune des facettes identifiées. De manière générale, ils sont liés directement ou indirectement aux ressources humaines, matérielles et financières limitées des

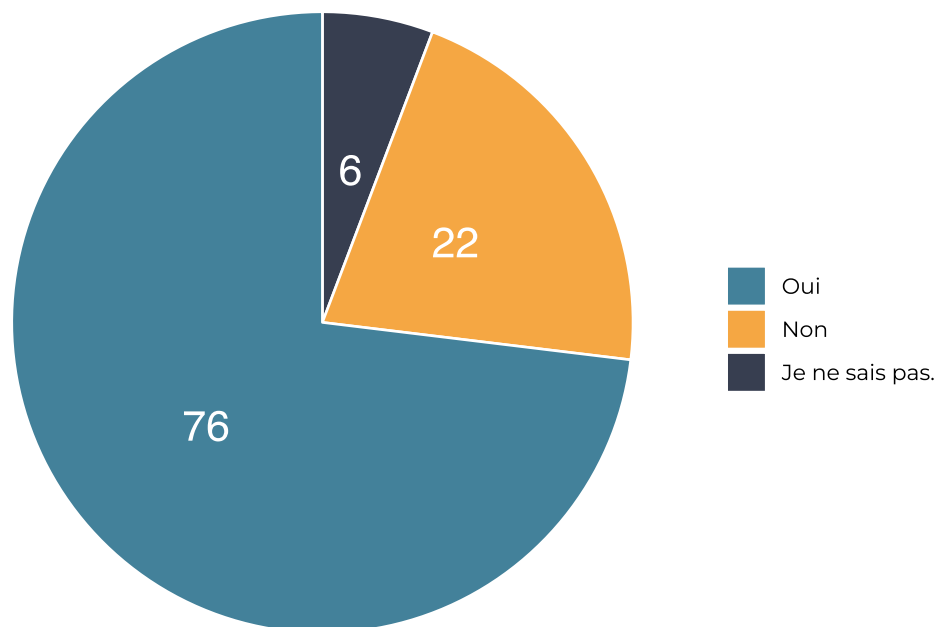


Figure 11 : Mise en place ou redéfinition de services et d'approches

milieux, de même qu'à certaines dynamiques qui rendent plus complexes les changements souhaités.

Plusieurs répondant·e·s ont identifié au sein de leur milieu des **attitudes** qui, comme dans toutes les sphères de la société, représentent des sources de résistance : fermeture d'esprit; peur de l'autre, de la différence ou du changement; manque d'intérêt ou de sensibilité, etc. Elles sont perceptibles au sein des équipes de travail, des directions, des conseils d'administration et des instances de concertation, mais également parmi les usager·ère·s, sous la forme d'opposition à certaines initiatives ou de comportements discriminatoires. Ces attitudes sont parfois considérées comme isolées, bien qu'elles soient « fortement ancrées chez certains individus et [qu'elles puissent] prendre des années à déconstruire ». Pour plusieurs répondant·e·s, elles sont aussi liées à la remise en question **des privilèges et des rapports de pouvoir** au sein de leur organisme et des réseaux dans lesquels il évolue. C'est le cas notamment de certains organismes et milieux fondés historiquement autour des référents du groupe majoritaire et dont le principal défi est d'élargir leurs horizons. Se reproduisent ainsi au sein des milieux communautaires les mêmes dynamiques que l'on observe au sein de la société québécoise, et qui constituent un frein aux luttes pour l'égalité :

Puissance des oppressions : tendance nationaliste xénophobe alimentée par les médias et le discours politique, l'islamophobie, la fragilité blanche et la difficulté à aborder les enjeux de racisme, le protectionnisme du mouvement féministe québécois (rivalité des luttes plutôt que solidarité).

Combinés aux contraintes particulières du communautaire, ces rapports de force forment des nœuds à différents niveaux et [...] prennent différentes formes selon les milieux.

Les dynamiques de sexisme, d'oppression ou de compétition présentes au sein des instances de concertation et exacerbées par le sous-financement chronique du milieu communautaire constituent un véritable frein aux initiatives d'EDI dans les collectivités et peuvent forcer à adopter une position de façade sans possibilité de réflexion et d'intégration de ces concepts pour « bien paraître » auprès des partenaires ou de certains bailleurs de fonds.

Le **manque de ressources** – humaines, matérielles et financières – est de loin le principal obstacle identifié par les organismes répondants. Les difficultés liées au recrutement et à la rétention des employé·e·s apparaissent ainsi comme un défi majeur pour les organismes. Alors que le taux de roulement signifie une perte d'expertise et rend difficile la pérennisation des acquis, la pénurie de main-d'œuvre actuelle, souvent combinée à une recrudescence des demandes des usager·ère·s, exige de privilégier les tâches plus urgentes comme la prestation de services.

Cette surcharge de travail, que plusieurs associent au sous-financement général du secteur, rend difficile de dégager **le temps** nécessaire pour les formations, les réflexions et le travail de fond sur les politiques et pratiques des organismes. Comme le souligne une personne répondante, « pour les petites organisations, le travail à engager sur cet enjeu paraît démesuré ».

Le manque de temps et de financement pour effectuer une réflexion en profondeur, pour adapter des pratiques, pour rémunérer les expert·e·s

de vécu, pour aller chercher des formations à l'externe, pour instaurer des pratiques d'inclusion, etc.

Nous, au niveau de nos pratiques internes, je pense qu'on y va de façon organique, dans le sens que c'est une valeur qui est commune à l'ensemble des personnes au sein de l'équipe. Il y a une diversité déjà au sein de l'équipe qui favorise ça, mais quand c'est le temps d'aller structurer, former, approfondir, là ce qui manque, c'est vraiment l'espace et le temps.

Cette réalité apparaît exacerbée par la pression induite par les modes de **financement**, qui favorisent la reddition de compte par projet plutôt que le financement à la mission. Dans ce contexte, la nécessité d'obtenir rapidement des résultats met à mal les processus et les apprentissages à plus long terme.

La pression inhérente aux subventions par projet, aux redditions de comptes, aux impacts quantitatifs n'incite pas à axer les actions sur des impacts qualitatifs. Également, cette pression intime aux organismes d'être super-productifs, il faut donc que les équipes de travail soient professionnalisées, parlent le même vocabulaire, etc. Il y a peu de place à la divergence puisque l'accueil de celle-ci et la valorisation des différences demandent un rythme souple qui n'est pas possible.

Beaucoup de politiques à adopter et mettre en place en peu de temps, dans un contexte de pression directe du quotidien et indirecte des bailleurs de fonds. Ces politiques, idéalement, devraient être réfléchies en grand groupe, en ateliers, à notre rythme. Le risque d'adopter rapidement et en petit groupe ces politiques est qu'elles

ne soient pas suffisamment enracinées dans notre culture organisationnelle.

Plusieurs répondant·e·s soulignent par ailleurs que les **coûts** associés à différentes initiatives représentent des obstacles à leur réalisation : les formations, les services d'interprète, la traduction, la location de locaux ou leur aménagement pour les rendre accessibles, notamment, apparaissent souvent hors de portée dans ce contexte.

Le manque de ressources et de temps apparaît comme un **enjeu structurel** et transversal. Il affecte la capacité d'action des milieux bien au-delà des défis liés à la création d'environnements plus équitables et inclusifs (Celis, 2020). Parmi les mesures suggérées pour pallier ces manques chroniques, plusieurs invitent les bailleurs de fonds à innover de manière à soutenir le travail en EDI tout en tenant compte des contraintes opérationnelles des organismes (voir partie 3.1.5). Ces contraintes doivent par ailleurs être comprises à la lumière des pressions sur la prestation de services qui, en phase avec le désengagement de l'État, pèsent sur l'action communautaire depuis des décennies, minant ainsi l'autonomie des groupes de même que leur capacité à lutter contre les inégalités à plus grande échelle. Les besoins accrus causés par la pandémie de SRAS-CoV-2 depuis les premiers mois de 2020, combinés à la pénurie de main-d'œuvre qui affecte le milieu (voir Nicolas, 2022), viennent évidemment exacerber les difficultés à réaliser des projets de longue durée comme ceux liés à l'EDI, alors que le maintien des activités quotidiennes est déjà un défi pour plusieurs organismes.

Avec tout ce qu'il y a à faire présentement, on est débordé. Même si c'est important, c'est pas dans la mission [de l'organisme], donc c'est les pre-

mières choses qui vont souvent s'envoler quand on priorise.

Le problème, je dirais, pour les groupes, des fois c'est pas la volonté, mais c'est les ressources, le manque de temps. Il faut en tenir compte si on veut faire une vraie réflexion-intégration ou intégrer des outils, il faut qu'on aille le temps. Ça veut dire être subventionné aussi à la mesure des besoins, mais pouvoir dégager ce temps-là, donc t'es obligé de réserver des plages horaires pour ça. Puis si tu fais ça, il y a peut-être d'autres choses que tu pourras pas faire, c'est des choix déchirants, mais des fois, il faut passer par là.

Enfin, bien que le milieu communautaire ait développé **des ressources et des stratégies** d'une grande qualité en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, tous les organismes ne se sentent pas pareillement outillés devant les réflexions et les changements qu'appellent ces thématiques. Le manque de compétence ou d'expertise à l'interne apparaît notamment comme un obstacle à plusieurs d'entre eux. Il est alors moins évident de développer «une vision claire, intégrée et structurante en EDI», de guider les discussions parfois délicates afin d'y arriver et de transformer certaines habitudes et pratiques, notamment quant aux standards d'évaluation des employé·e·s. Il est parfois difficile d'identifier les bonnes pratiques ou de savoir comment les mettre en place.

La multiplication des systèmes d'oppression que vivent certain·es employé·es nous amènent à revoir nos manières d'agir en concertation, mais il est difficile de bien traduire cette sensibilité dans une politique organisationnelle sur l'EDI.

Cette difficulté à faire atterrir concrètement les principes de l'EDI se pose à tous les niveaux : au sein de l'organisme, de son fonction-

nement interne et de ses activités; dans les collaborations et les regroupements; et dans les rapports que les groupes entretiennent avec la collectivité. La définition des buts autant que la manière concrète de les atteindre apparaît ainsi souvent comme un casse-tête.

C'est pas nécessairement facile de mettre, je trouve, des processus ou une démarche ou des pratiques très pertinentes là-dessus, puis même quand on parle avec [des partenaires] on se dit : il y a comme pas de recette, c'est plus une posture, c'est plus des valeurs. Donc pour l'amener dans une espèce de step plus opérationnel pour que ça crée vraiment des changements de pratique au sein de nos organisations, puis au sein de nos quartiers, ça devient comme : « woop », free for all! Puis personne sait exactement quel fil tirer, puis comment s'y prendre.

Les différentes pistes de soutien proposées à cet égard, de la facilitation du partage d'informations et des collaborations au financement et à l'accompagnement ciblés, seront explorées dans la prochaine partie.

3 – LES INITIATIVES EN EDI AU SEIN DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Cette partie décline différentes facettes complémentaires des initiatives en équité, diversité et inclusion au sein des organismes communautaires : les pratiques de gestion; les conditions et relations de travail; les espaces d'apprentissage et de développement; les activités et les services; et les plans et les politiques. Dans l'esprit du processus continu d'apprentissage et de transformation organisationnelle présenté plus haut, il ne s'agit pas d'étapes à suivre; toutes les facettes ne peuvent pas non plus être abordées de front en même temps. La dernière section fournit entre autres quelques pistes pour réfléchir aux manières d'organiser plus formellement ce processus, en partie imprévisible, et d'établir des priorités en fonction du contexte.

Parmi les principes qui sous-tendent les différents types de démarches, des initiatives les plus embryonnaires aux efforts de transformation particulièrement avancés, nous pouvons en identifier d'emblée trois qui semblent soutenir de manière transversale les appren-

tissages. Ces principes apparaissent cohérents à la fois avec les approches pédagogiques qui conçoivent l'apprentissage professionnel comme un processus réflexif et itératif continu (Shan, Cheng, Peikazadi et Kim, 2021) et avec les expériences passées ou en cours dans les milieux.

i. Miser sur les forces déjà présentes dans les milieux

Vues dans leur ensemble, les initiatives en EDI peuvent apparaître comme une montagne impossible à surmonter, ou encore comme passablement décalées par rapport aux préoccupations quotidiennes de l'organisme. Prendre pour point de départ de la réflexion les pratiques qui sont déjà en place et qui fonctionnent bien dans les organismes ou dans leur entourage permet d'ancrer solidement les changements projetés dans des repères plus familiers. Si elles nous invitent souvent à penser et à agir autrement, les initiatives en EDI

sont bien souvent plus près qu'elles le semblent de ce qu'on fait déjà. Comme le soulignait une participante : « Oui, il y a beaucoup de besoins, puis en même temps beaucoup de potentiel, je dirais. On gagne à développer davantage, puis à documenter ce qu'on fait. » Soutenir le partage des réflexions et des expériences apparaît ainsi particulièrement porteur à l'échelle des organismes et des collectivités.

ii. *Chercher à sortir de sa zone de confort*

Peu importe où on se situe dans son cheminement, l'espace le plus fécond pour l'apprentissage se situe généralement à la limite de la zone de confort et des compétences (Reid et Dean-Coffey, 2019). Identifier les forces peut permettre de délimiter cet espace un peu flou et mouvant, où on sera stimulé·e sans se sentir complètement dépassé·e. Plusieurs personnes du milieu ont d'ailleurs remarqué qu'elles cherchaient assez spontanément à créer ce genre de situations au sein de l'équipe, lors d'embauche, dans leurs partenariats, etc. Savoir naviguer dans ces situations incertaines apparaît ainsi comme un des grands apprentissages collectifs et transversaux qui permettent à un milieu de se transformer de manière profonde et durable.

iii. *Centrer les initiatives autour des perspectives et des expériences des principales personnes touchées par l'exclusion et la marginalisation*

Lorsque les initiatives en EDI sont envisagées du point de vue d'une organisation, il est courant qu'elles perdent

de vue, à un moment ou à un autre, leurs effets sur les personnes touchées par l'exclusion et la marginalisation. Un organisme peut ainsi se doter d'une politique et d'objectifs ambitieux (en matière d'embauche, par exemple) sans pour autant que les personnes au sein du milieu ne voient leur expérience transformée pour le mieux. Les pratiques dites « de façade », adoptées sous la pression ou pour améliorer l'image de l'organisation, sont particulièrement propices à ce type de glissement (Anand, 2019). Centrer l'ensemble des démarches sur les préoccupations et les expériences des personnes historiquement marginalisées au sein d'un milieu permet de mettre à jour les limites et angles morts de manière à ce qu'ils soient mis en lumière et pris en compte dans le processus. Il est donc important que ces personnes soient, en tant qu'expertes de la situation, reconnues et soutenues. Il s'agit ainsi de s'assurer que leurs points de vue sont entendus et trouvent un écho important dans les mesures entreprises. Ce travail doit également être reconnu, c'est-à-dire qu'il ne doit pas représenter un fardeau s'ajoutant aux tâches quotidiennes de ces personnes et qu'on doit prévoir une rémunération juste à même les ressources projetées pour les initiatives.

Financer les principales personnes touchées par les problématiques, pour que ce soit ces personnes-là qui soient à l'avant-scène des formations ou des démarches. Je pense que ça, c'est vraiment important, de donner la parole, que ce soit du « par et pour » même avec nous.

Ces trois principes s'alimentent les uns les autres et sous-tendent potentiellement toutes les facettes des initiatives en EDI dans un organisme. Nous présentons dans la suite de cette partie différentes pistes et réflexions en lien avec chacune de ces facettes, soit 1) le cadre organisationnel et les pratiques de gestion; 2) les organismes comme milieu de travail; 3) les espaces d'apprentissage de développement collectif; 4) les activités et les services; 5) les orientations, les plans et les politiques.

3.1 LE CADRE ORGANISATIONNEL ET LES PRATIQUES DE GESTION

Puisque nous proposons d'aborder les initiatives en EDI en tant que processus continu d'apprentissage individuel, collectif et organisationnel, il apparaît important de considérer d'emblée les éléments de la culture et du cadre organisationnels qui sont concernés par ces transformations, de même que les pratiques de gestion qui peuvent influencer sur ces changements. Parce que les conditions de mise en place d'un environnement équitable vont bien au-delà de la sensibilisation du personnel et de l'atteinte de cibles d'embauche, il est à souhaiter que la réflexion sur les manières d'y parvenir imprègne jusqu'aux pratiques organisationnelles et de gestion. Cette partie se concentre donc sur certaines composantes de la gouvernance et de la direction des organismes qui peuvent être impliquées dans ce processus. Après avoir fait un survol de différents apprentissages qui peuvent être tirés des expériences et des recherches issues du monde des affaires, nous présentons certaines considérations touchant la mission et la culture des organismes, leur direction et leur gouvernance, la question complexe du financement et les pratiques d'évaluation.

3.1.1 Apprentissages tirés du monde des affaires

Dans les 30 dernières années, le nombre de recherches portant sur la question de la diversité au sein des organisations et des entreprises a fortement augmenté. Face à une société de plus en plus consciente des inégalités et de la sous-représentation de certains groupes dans les sphères décisionnelles et de pouvoir, le besoin de comprendre et de savoir mieux pallier ces déficits est devenu indispensable pour plusieurs entreprises (Garner-Moyer, 2006). Cet intérêt croissant pour l'EDI dans le milieu des affaires s'inscrit également dans le contexte de la montée des principes de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), qui sont devenus des fils conducteurs pour l'évaluation des pratiques en entreprise et de leur impact social. Par conséquent, il est désormais attendu des entreprises qu'elles se démarquent par leurs pratiques plus inclusives et durables.

Dans le milieu des affaires, les enjeux en EDI sont généralement traités sous l'angle de la « gestion de la diversité » (*diversity management*). Dans son guide à l'intention des entreprises, Emploi-Québec définit la « gestion de la diversité » comme suit : « La réponse légale et organisationnelle dont les entreprises se pourvoient pour s'adapter au marché du travail et gérer les ressources humaines (pénurie, immigration de main-d'œuvre, Loi d'accès à l'égalité en emploi) » (Emploi-Québec, 2005 : 8). Elle viserait à favoriser la mise en place d'un « environnement de travail sain » (*idem*). D'autres auteurs la définissent quant à eux comme « l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées », tout en soulignant qu'il

existe des variations dans la façon dont les organisations définissent leur gestion de la diversité (Garner-Moyer, 2006). En bref, dans le milieu des affaires, la gestion de la diversité prend donc un penchant très « ressources humaines », ce qui se distingue de sa conceptualisation plus large et plus courante dans le milieu communautaire.

Améliorer les pratiques de son entreprise dans une perspective d'EDI n'est généralement pas un geste altruiste; il répond plutôt souvent à une logique de performance ou des avantages concurrentiels de la diversité (*business case for diversity*). Dans cette perspective, créer des environnements plus inclusifs apparaît bénéfique sur de nombreux plans. Pour nommer quelques exemples non exhaustifs :

- La diversité est associée à des taux plus élevés de satisfaction professionnelle et à de plus hauts taux de rétention. Selon un sondage récent, plus de trois personnes sur le marché de l'emploi sur quatre (76 %) indiquent que la diversité du milieu est un facteur important dans leur appréciation d'un milieu (Glassdoor Team, 2021).
- En théorie comme en pratique, on associe généralement (et sous certaines conditions) la diversité au sein d'une équipe à la créativité et l'innovation (Wang, Cheng, Chen et Leung, 2019; Fucci et Cooper, 2019).
- La diversité influence la réputation d'une entreprise (PwC, 2017). D'un côté, la réputation d'une entreprise pour souffrir si elle semble peu diversifiée ou discriminer certaines personnes. De l'autre, une entreprise active sur le

plan de l'EDI est perçue comme un employeur de choix.

Tous ces éléments peuvent être transposés au contexte communautaire et au milieu sans but lucratif, qui doivent également faire face à de nombreux enjeux sur le plan des ressources humaines. Par exemple, le taux de roulement moyen dans l'ensemble du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire était de 31 % alors qu'un taux acceptable devrait normalement se situer entre 4 % et 15 % (CSMO-ÉSAC, 2018b). Parmi les organisations interrogées, plusieurs soulignent rencontrer des difficultés liées au recrutement et à la rétention des employé·e·s alors que la pénurie de main-d'œuvre complique leurs efforts pour diversifier les équipes.

Plusieurs chercheurs se sont également penchés sur les raisons pouvant expliquer l'échec fréquent des programmes EDI dans le monde des affaires. Tout d'abord, l'aspect souvent obligatoire des formations, des initiatives ou des évaluations limite bien souvent leur impact (Dobbin et Kalev, 2016). Dans de nombreux cas, l'imposition de ces nouvelles pratiques suscite de la colère ou de la résistance chez les participant·e·s, produisant aussi des effets inverses à ceux escomptés (Leslie, 2020). La participation volontaire à ce type d'activités conduirait à de bien meilleurs résultats. Ensuite, les approches qui visent à responsabiliser une personne chargée de mettre en œuvre des pratiques EDI, comme un·e conseiller·ère EDI, requièrent d'importantes ressources humaines et financières. Même si le taux de succès de cette approche est meilleur, elle est aussi plus difficile à mettre en place pour des organisations dont les ressources sont déjà limitées. Un autre élément qui limite l'impact des initiatives EDI dans les organisations est la

conception réductrice de la diversité adoptée par certains programmes. En effet, si les initiatives en faveur de la diversité de genre ou de lutte contre le racisme sont nombreuses, certaines formes d'exclusion sont négligées, notamment celles liées à l'âge, à la diversité corporelle ou encore à la religion (Barrett, 2020).

Il n'existe donc pas de solution magique, mais les meilleures pratiques permettent d'identifier des lignes directrices qui peuvent inspirer des stratégies et des activités adaptées aux situations et aux besoins de différentes organisations. De façon générale, les organismes communautaires peuvent tirer des leçons de la façon dont le milieu des affaires met en œuvre l'EDI. Les motivations derrière la mise en place de ces pratiques sont cependant bien différentes d'un milieu à l'autre, beaucoup de solutions innovantes qui ne sont pas axées sur la recherche de la performance et du bien-être de l'entreprise développés dans les milieux communautaires et ailleurs.

3.1.2 Les valeurs, la mission et la culture organisationnelle

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, plusieurs personnes ayant participé à la consultation ont expliqué l'importance qu'elles accordaient à l'équité, à la diversité et à l'inclusion par la place que ces principes et d'autres semblables occupaient dans la définition des valeurs et de la mission de leur organisme.

Ça va paraître gros ce que je vais dire, mais bon, on se dit : pour nous, c'est notre ADN, dans le sens que tout ce qu'on fait, c'est avec des familles, on inclut toutes les familles, tous les types de familles. Depuis qu'on existe, la diversité, c'est : on accueille toutes les familles de différentes cultures, mais aussi des enfants avec des besoins différents. Donc pour nous, ça c'est notre base.

Comme l'ont souligné nombre de personnes au fil des consultations, un ensemble de principes et de valeurs largement partagés au sein du milieu communautaire participe à en faire un terrain fertile pour la mise en place et l'expérimentation de pratiques favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion. Il y a d'abord, pour plusieurs participant·e·s, quelque chose dans les valeurs des organismes qui facilite ce type de travail. Le fait que toutes les personnes gravitant autour de l'organisme – équipe, direction, conseil d'administration et bénévoles – connaissent, intègrent et actualisent ces valeurs au quotidien apparaît comme un facteur essentiel à leur réalisation. Parmi ces valeurs, **l'accueil inconditionnel et l'ouverture** apparaissent particulièrement importants.

C'est un geste courageux et précieux d'aller vers une ressource et nous avons la responsabilité sociale d'être accueillant·e·s, à l'écoute et soutenant·e·s dès ce premier contact. La famille doit se sentir bienvenue, peu importe son origine et statut. Les parents nous disent souvent que notre accueil a fait toute la différence dans leur vie.

Ces deux valeurs sont axées sur la rencontre, l'expérimentation et la réflexion. C'est souvent en réfléchissant sur la base de ces valeurs, lesquelles guident les pratiques d'accueil au sein de leur organisme, que les participant·e·s ont pu identifier des situations dans lesquelles l'accueil inconditionnel et l'ouverture semblaient plus difficiles à actualiser dans leur milieu. Ces valeurs, évidemment, doivent se traduire dans un **engagement** réel de l'ensemble des personnes qui gravitent autour de l'organisme. Dans les mots d'une personne consultée, il faut une véritable volonté de s'engager dans les changements nécessaires :

A true willingness to help others less fortunate;

A true willingness to relinquish one's privileges;

A true willingness to begin a process of looking at one's own biases, practices;

A true willingness to include others, consider others equally;

A true willingness to do this work from the heart and not for money, to window dress, to create a façade of change.

En comparaison avec d'autres milieux, il semble que cette familiarité de plusieurs organismes avec les pratiques d'accueil et d'ouverture soit une grande force sur laquelle tabler pour approfondir et concrétiser les engagements envers l'équité, la diversité et l'inclusion. Le *CommunityWise Resource Centre* de Calgary notait quelque chose de semblable lorsqu'il s'est lancé dans une démarche de changement organisationnel antiraciste.

« The words diversity, inclusion and equity show up in CommunityWise's vision, mission and values. It was clear to us, however, that we were missing a framework that specifically addressed race.

It was a combination of "Yes, there's a problem," and "These things are really critical to our mission, so we have to do something about it."

For-profit organizations might find the same evidence and not act on it. But for us this is about our bottom line – we are working with marginalized populations and social justice groups, and this is our priority. » (CommunityWise Resource Centre, 2017a : 6-7)

Comme le montre bien cet exemple, l'inscription de certains principes dans les valeurs de l'organisme ne constitue pas l'assurance que ses pratiques sont exemplaires ou exemptes

d'angle mort. Si cet exercice est fait de façon réfléchie, il témoigne toutefois d'une certaine sensibilité au sein du groupe, ce qui constitue un point de départ important. Plusieurs personnes participantes aux consultations ont d'ailleurs souligné qu'un ou l'autre des éléments de l'EDI avait été ajouté récemment aux valeurs ou à la mission de leur organisation afin d'infléchir plus explicitement les réflexions et, éventuellement, la culture de l'organisme.

Selon les contextes, la culture organisationnelle peut être plus ou moins imprégnée de ce qui facilite le changement. Il n'est pas rare que des organismes aient de la difficulté à comprendre certaines des transformations et de nouveaux enjeux qui touchent leur communauté. Une participante à nos travaux notait ainsi, expérience à l'appui, qu'il peut être tentant de mettre rapidement des mesures en place, seulement pour se rendre compte qu'« il y a une base, puis un fond qui manque ». Comme le souligne le COCo à propos des pratiques anti-oppressives, la **transformation de la culture organisationnelle** apparaît cependant comme le point focal le plus pertinent pour que les efforts mènent à des changements durables au sein d'un organisme : « Une nouvelle politique ne change pas une culture; la culture doit changer d'abord » (Ndahayo, 2020b; voir aussi la partie 3.5)¹.

Toujours d'après le COCo, la culture organisationnelle désigne notamment « un ensemble de règles et d'attentes, dites et non dites, qui finissent par influencer et changer les comportements d'individus à l'intérieur de cette culture » (Page, 2018). On comprend que la culture organisationnelle est à la fois englobante, floue et mouvante. Elle oriente ce qui

1 Les travaux du COCo sur les organisations apprenantes font à ce titre ressortir les liens entre l'apprentissage et la culture organisationnelle (voir Page, 2018).

est fait, dit et pensé au sein d'une organisation – autant que ce qui ne peut que difficilement ou pas du tout être fait, dit et pensé – sans que cela ne soit toujours explicite. Certains éléments de cette culture peuvent représenter une source directe ou indirecte d'oppression pour certaines personnes, ou encore limiter la capacité d'un groupe à concevoir les dynamiques d'exclusion qui l'animent. Mettre en lumière ces éléments apparaît ainsi comme un exercice incontournable qui permet d'ancrer les réflexions sur l'EDI dans les expériences vécues au sein d'une organisation.

Au cours des dernières années, d'importants travaux ont été réalisés afin de comprendre comment le racisme et la culture de la suprématie blanche imprègnent les cultures organisationnelles, en particulier dans le sillage des ressources développées dans le cadre du projet Dismantling Racism¹. L'adaptation que le COCo a faite de l'une de ces ressources – *La culture de la suprématie blanche dans nos organisations* – représente à ce titre un outil essentiel pour réfléchir aux manières plus ou moins subtiles dont la suprématie blanche se déploie et se reproduit au sein des groupes, lesquels peuvent par ailleurs être animés des meilleures intentions à cet égard.

La culture de la suprématie blanche dans nos organisations

[De Dismantling Racism Works, adapté par le Centre des organismes communautaires.](#)

On peut également réfléchir à la culture organisationnelle sur la base d'autres rapports d'oppression : l'(hétéro)sexisme, l'âgisme, le capacitisme, etc. Il s'agit en outre d'explorer les valeurs et les normes, explicites ou non, qui conditionnent l'accueil et la participation au sein d'un groupe; les conduites et manières de penser qui sont valorisées et auxquelles on s'attend à ce que les personnes souscrivent ou s'assimilent; les pratiques professionnelles, festives, alimentaires ou autres qui sont considérées comme la norme, etc. Les approches intersectionnelles nous apprennent par ailleurs à nous méfier des perspectives cloisonnées à cet égard. Elles cachent souvent des formes d'exclusion au sein de milieux en principe dédiés à favoriser l'inclusion (Dennissen, Benschop et van den Brink, 2020)². Inspirée de nombreux témoignages, la trajectoire des femmes racisées dans les organisations mise en scène par le COCo illustre de manière particulièrement éloquente les façons dont les normes et pratiques « ordinaires » d'une organisation peuvent produire de l'exclusion de manière systémique.

Suivez-moi : l'expérience d'une femme racisée dans le milieu de travail

[Centre des organismes communautaires](#)

1 <https://www.dismantlingracism.org/>

2 Les autrices prennent pour cas de figure l'expérience des femmes racisées ou des femmes trans dans certains comités féministes, qui témoigne des dynamiques de subordination et de préservation des rapports de pouvoir au sein de groupes qui se veulent par ailleurs des leviers pour l'équité. Sur une thématique similaire, voir la conférence de [Jade Almeida et Marlihan Lopez, Parcours des femmes noires dans le milieu féministe institutionnel québécois, Université d'été de Trajetvi \(2019\)](#)

Des outils d'auto-évaluation

Afin d'accompagner les groupes dans leurs réflexions, quelques groupes ont créé des outils d'auto-évaluation qui permettent collectivement de faire état de la culture organisationnelle et des manières dont elle se reflète dans différentes facettes de la vie d'une organisation. Peu importe les milieux et les approches préconisées (diagnostics externes, analyses des besoins, démarches consultatives, ateliers de réflexion collective, etc.), ce type d'évaluation représente une première étape essentielle pour s'assurer que les initiatives sont arrimées aux forces, aux défis et aux préoccupations qui existent au sein d'un groupe. Dans les cas des activités réflexives comme les auto-évaluations collectives, lesquelles peuvent être facilitées par des intervenantes externes, elles constituent en elles-mêmes l'occasion de développer une compréhension partagée de la situation.

Parmi les questions abordées, celles ayant trait au racisme ou à l'intervention interculturelle sont celles qui ont fait l'objet du plus grand nombre d'outils. Les plus récents abordent généralement les problématiques sous un angle intersectionnel, en soulevant les différents rapports d'oppression qui peuvent les rendre plus complexes. Sans être aussi structurées que les outils ou les guides de réflexion, il existe un grand nombre de ressources qui peuvent nourrir les réflexions sur la culture et les pratiques d'une organisation. Nous n'en présentons ici que quelques exemples. Enfin, plusieurs groupes et organismes proposent des ateliers et des formations qui peuvent venir soutenir ce genre de travail, une pratique que plusieurs personnes consultées ont indiqué avoir adoptée lorsqu'elles souhaitent lancer une nouvelle réflexion au sein de leur milieu.

Outils d'auto-évaluation

[Guide Êtes-vous inclusif? Regard sur vos pratiques](#). Carrefour des ressources en interculturel (CRIC), 2019. Un guide d'animation et de réflexion sur les compétences interculturelles à l'intention des organismes communautaires.

[Outil d'autodiagnostic – Inclusion et sécurité des personnes 2SLGBTQ+](#). GRIS Estrie, 2021. Un outil d'autodiagnostic en ligne à l'intention des personnes et des organisations, accompagné d'une boîte à outils.

[Racial Justice Assessment Tool](#). Western States Center, 2015.

[Organizational Racism: Self-Assessment](#). CommunityWise Resource Centre

[Assessing Organizational Racism – A tool for predominately white organizations and multi-racial organizations of white people and people of color](#). Western States Center, 2001.

[Continuum on Becoming an Anti-Racist Multicultural Organization Crossroads Ministry](#)

[Project Implicit](#). Tonya R. Moon, Ph.D., University of Virginia

Ressources pour l'animation, la réflexion et la sensibilisation

[Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations.](#) Institut EDI2

Le racisme et ses impacts. Guide de réflexion. Centre des femmes d'ici et d'ailleurs, 2020. Une vidéo et un guide de réflexion sur le racisme et ses impacts.

[Vidéo >>](#)

[Guide >>](#)

[Boîte à outils décoloniale.](#) Mikana

[Capsules de sensibilisation à l'accessibilité universelle et les droits.](#) RAPLIQ, 2018

[Profilage : une trousse sur le profilage racial et social.](#) Projet SomeOne

[Learning from AROC.](#) CommunityWise Resource Centre

[Anti-Racist Organizational Development.](#) Western States Center

[Dismantling Anti-Black Bias in Democratic Workplaces: A Toolkit.](#) Anti-Oppression Resource and Training Alliance (AORTA)

[Why Diversity, Equity, and Inclusion Matter for Nonprofits](#)

[How to Begin Equity Work in Your Organization with Little or No Money.](#) North Carolina Center for Nonprofits Organizations, 2019

3.1.3 L'engagement de la direction et les styles de gestion

Les initiatives de la direction sont l'élément ayant contribué le plus fréquemment au développement des orientations au sein des organismes ayant participé à la consultation (environ 70 % des organismes). Plusieurs organismes soulignent l'importance d'avoir **une direction sensibilisée** aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion. Le fait que la direction soit ouverte aux processus collaboratifs, qu'elle adopte une posture humble, qu'elle accueille la participation égale de tous et toutes et les remises en question apparaissent comme autant d'éléments essentiels dans la mise en place d'initiatives en EDI. À l'inverse, sans ce soutien, les obstacles inhérents à toute démarche d'apprentissage et de changement apparaissent ra-

pidement plus difficiles à surmonter. Dans les petites organisations, c'est souvent la personne gestionnaire qui doit porter ce genre de projet et s'assurer qu'il demeure vivant malgré les activités et les préoccupations quotidiennes.

Ça dépend de la personne en place « à la tête de » – en tout cas entre guillemets – tu sais, le capitaine du navire. La sensibilité de la personne qui est à la direction, à l'organisation, à la coordination de l'organisme, ça va aller reposer beaucoup sur ses épaules.

Puis là aussi, c'est pas nécessairement reconnu, c'est comme tout de l'extra curriculum... Il y a toute la gestion quotidienne et plus, fait qu'aller s'assurer que c'est maintenu, c'est une contrainte

de temps souvent. Ça fait en sorte que peut-être que les gens vont pas aller aussi loin qu'ils le voudraient dans l'application des mesures à l'interne ou dans le suivi.

La reconnaissance insuffisante de ce travail « en surplus » pour les gestionnaires, ou pour l'ensemble de l'équipe en contexte de gestion collective, apparaît comme une des multiples manifestations du manque de ressources qui affecte le secteur et qui freine les initiatives.

Outre la sensibilité des gestionnaires, plus de 50 % des personnes ayant répondu à la consultation ont noté que la direction de leur organisme était seulement en partie, voire pas du tout représentative de la population qu'elle cherchait à desservir. Lorsqu'il se reflète dans l'ensemble des postes de décision au sein d'un groupe, ce manque de **représentativité** apparaît comme un obstacle à l'atteinte de sa mission et à la mise en place de pratiques plus inclusives : « La DG est blanche. L'équipe de direction est blanche. Les postes stratégiques sont occupés par des personnes blanches. » Le manque de diversité au sein des directions apparaît aussi problématique dans la mesure où elle est systémique, faisant en sorte que les grandes orientations d'un secteur ou d'un quartier continuent souvent d'être déterminées par les préoccupations ou les intérêts de la majorité; d'autres enjeux sont négligés ou invisibilisés, précisément parce qu'ils représentent des points de vue minoritaires. Il apparaît nécessaire que les personnes qui occupent des rôles décisionnels soient non seulement sensibilisées, mais utilisent leur pouvoir pour soutenir les luttes pour l'équité et l'inclusion au sein de différentes instances (Teitsworth, 2018).

Certaines qualités des gestionnaires sont souvent identifiées comme des éléments facilitateurs : la bienveillance, l'écoute et l'ouverture.

Plus largement, être en mesure de faciliter la navigation de l'équipe à travers les nœuds, les tensions et les incertitudes qui font partie intégrante des processus de changement en EDI est également une facette déterminante dans sa progression.

Le leadership inclusif

Si les qualités nommées plus haut apparaissent importantes, c'est qu'elles sont constitutives d'un leadership inclusif. Les travaux sur le leadership sont surtout issus du domaine de la gestion et sont d'abord centrés sur les rationalités présentes dans les grandes organisations. Ils ont ainsi tendance à considérer certains principes d'origine managériale (efficacité, rendement, « profitabilité » de la diversité, etc.) comme des valeurs privilégiées par tous les secteurs de la société. Ils demeurent néanmoins pertinents pour tout type d'organisations (PME, écoles, OBNL, etc.), pour autant que l'on adapte les modèles aux préoccupations et aux modes de fonctionnement propres au milieu. Dans la mesure où la manière dont le leadership est exercé a une grande influence sur la culture organisationnelle, il fait potentiellement partie des problèmes autant que des solutions (Walter et al., 2017). Il peut être source de soutien, mais aussi d'obstacles et de résistance. Il arrive que l'exercice du leadership face obstruction aux luttes pour l'équité au sein d'un groupe, tout en se présentant comme bienveillant (modération du ton, pratiques de façade, fragilité blanche \ de la majorité, etc.) (Erskine et Bilimoria, 2019).

En nous inspirant des propositions de Marie-Odile Magnan et de ses collègues dans le domaine de l'éducation, nous proposons de distinguer le leadership inclusif de deux autres formes répandues de leadership : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel (Magnan, Gosselin-Gagné, Pereira Braga et Armand, 2018; voir aussi Brière, Auclair et al., 2022 : 108-10). Le premier est une forme de leadership « classique » de type bureaucratique; il vise la réciprocité et l'atteinte d'accords entre la direction et les membres d'une équipe de travail. Le second est axé sur le changement organisationnel, le plus souvent défini par des critères d'efficacité et par l'atteinte de résultats à l'avenant. D'après Magnan et ses collègues, le leadership transformationnel demeure poreux aux impératifs de gestion néolibéraux.

Le leadership inclusif serait plutôt une forme de leadership *transformatif*, au sens où le changement organisationnel qu'il met de l'avant vise le démantèlement des rapports de pouvoir au sein d'un groupe et s'inscrit dans le cadre plus large des luttes politiques et sociales pour l'équité et l'inclusion. Alors que les leaderships transactionnel et transformationnel se limitent généralement à valoriser la diversité dans une perspective multi ou interculturelle, le leadership inclusif adopte résolument une posture antiraciste et inclusive (*idem*).

Pour plusieurs, ce type d'approche est essentiel pour qu'un environnement inclusif puisse se mettre en place, la diversité d'un groupe ne suffisant pas à en faire un lieu d'inclusion (Ashikali, Groeneveld et Kuipers, 2021; voir aussi la partie 3.2.1). À la différence du leadership transformationnel, qui peut demander aux membres d'une équipe de s'assimiler aux pratiques dominantes dans le but d'atteindre des objectifs communs, le leadership in-

clusif visera d'abord à encourager et à valoriser les différentes perspectives et expériences au sein du groupe. Il a également pour but de favoriser la création d'espaces où toutes les personnes se sentent à l'aise d'être elles-mêmes et de contribuer à leur mesure. Il encourage par ses pratiques le développement d'un véritable sentiment d'appartenance au sein de l'organisation.

Plusieurs personnes avec lesquelles nous avons eu la chance d'échanger lors des consultations adoptent spontanément cette posture. Selon les contextes, le leadership inclusif peut s'exercer dans un contexte de cogestion et être pratiqué *collectivement*.

Issu des initiatives de femmes noires et racisées au sein des organismes sans but lucratif aux États-Unis, le « leadership libérateur » (*liberatory leadership*) s'intéresse aux conditions d'épanouissement des personnes racisées en position de leadership dans ces milieux et aux objectifs d'émancipation collective qu'elles peuvent y porter (Suarez, 2022). Il lie donc en quelque sorte les préoccupations portées par le leadership inclusif aux enjeux vécus par les personnes racisées qui jouent ou souhaitent jouer un rôle de leader dans leur communauté.

Dans les organisations ayant une structure de gestion conventionnelle, la sensibilité et les qualités personnelles de la direction semblent particulièrement importantes à la fois pour le climat au sein de l'organisation et pour les initiatives qui pourront potentiellement y être déployées.

Nous, on a quand même une « hiérarchie » – je veux mettre vraiment des guillemets – parce qu'on a des titres et une directrice générale, mais c'est très familial. [...] [Nos pratiques à l'interne] c'est vraiment dans cette optique-là de se sentir à l'aise d'être soi-même au sein de l'équipe. C'est vraiment la politique, puis dans la philosophie. Puis ça part de notre leader, de la directrice générale.

Les qualités personnelles sont donc souvent déterminantes lorsqu'il s'agit de faciliter les pratiques inclusives au sein d'une organisation. La ou les personnes qui exercent le leadership au sein d'une organisation peuvent

donc faire partie du problème autant que de la solution. Elles jouent dans tous les cas un rôle central lorsqu'il s'agit de modeler la culture de l'organisation (Walter et al., 2017). Cela dit, formaliser ces pratiques et la culture qui les porte permet de faire en sorte que leur pérennité ne repose pas seulement sur la personnalité et l'engagement de la personne en poste.

Le cadre organisationnel et les pratiques de gestion, entendues au sens large, font partie des activités les plus fréquemment visées par les orientations EDI des organismes répondants. Parmi les pratiques formalisées au sein des organismes, les plus récurrentes réfèrent à **différentes formes de pratiques de gestion participatives et réflexives** : gestion collective féministe, espaces de parole, comités représentatifs et inclusifs, valorisation de la vie démocratique au sein de l'organisme, pratiques d'évaluation et de consultation des membres, posture d'organisation apprenante, etc. Partager le pouvoir et la prise de décision semble

être une bonne manière de recentrer les discussions sur l'expérience de toutes les personnes concernées. Comme le propose Emily Teitsworth :

« *Collaborate, don't dominate. Traditionally, nonprofit organizations have relied on central command-and-control hierarchy to make decisions. New models of leadership that share structural power are a fundamental step toward actualizing inclusion and distributing decision-making. Collaborative leadership also means engaging your "beneficiaries" in decisions that impact them.* » (Teitsworth, 2018)

Pour plusieurs des personnes consultées, la déconstruction des rapports de pouvoir habituels entre les membres d'une équipe favorise directement le déploiement de réflexions sur la transition vers des pratiques plus équitables. Différentes pratiques de cogestion ou de partage des expertises favorisent ainsi la participation et l'inclusion des employé·e·s au sein de l'équipe : partage consensuel ou rotatif des mandats et des tâches, environnement favorisant les apprentissages, valorisation des savoirs expérientiels, etc.

[Pour nous], c'est plus comme imbriqué dans la philosophie de gestion, parce qu'on l'a aussi modifiée pour être dans un modèle de gestion participative non hiérarchique. Donc nécessairement l'EDI rentrait là-dedans. Après, au niveau des pratiques sur le terrain, au niveau des familles par exemple, ben c'est la même chose, en ce sens qu'on veut être en mode de gestion participative. Il faut que le mode de gestion participative s'applique à l'ensemble des activités, donc pas juste au bureau, mais aussi à l'ensemble de la façon dont on développe, par exemple, les activités.

Pour nous, ç'a été beaucoup dans une gestion collective horizontale aussi. Le principe d'équité, c'est aussi d'avoir accès à l'information et accès aux prises de décision, que ce soit comme participante membre ou comme membre de l'équipe.

Prendre l'« habitude » de la consultation et du partage du pouvoir apparaît dans cette perspective comme une « force ». Bien que la forme de la participation aux décisions et aux réflexions varie d'un organisme à l'autre, elle demeure courante dans la plupart des milieux¹.

Bien que les pratiques relevant de la gestion participative soient communes dans les milieux communautaires, Julie Depelteau, Francis Fortier et Guillaume Hébert notent que la gouvernance de type managériale a tendance à prendre de plus en plus de place au sein des organismes. Ils expliquent ce changement de paradigme par les nouveaux modes de financement, qui se traduisent par une plus grande reddition de comptes et l'augmentation des systèmes de contrôles pour les organismes. Même si beaucoup d'organismes communautaires ont tendance à être naturellement axés vers la gestion participative, les nouvelles relations avec les bailleurs de fonds peuvent les contraindre à modifier leurs modes de fonctionnement pour satisfaire aux exigences du financement (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013).

Quelques ressources sur la gestion participative

[Le Centre des organismes communautaires](#)

[Percolab](#)

¹ Pour les organismes communautaires autonomes du secteur de la santé et des services sociaux, on parle de 89 % pour la participation aux décisions et de 58 % pour la participation à divers comités (CSMO-ÉSAC, 2018a).

3.1.4 La gouvernance et le conseil d'administration

Le rapport du Collège des administrateurs de sociétés sur le portrait de la gouvernance au Québec indique que l'EDI arrive au huitième rang des préoccupations des CA (toutes formes d'organisation confondues) après la gestion des risques, les enjeux environnementaux et la cybersécurité (Collège des administrateurs de sociétés, 2023). Le rapport souligne que la majorité des CA d'OBNL souhaiterait accorder une plus grande importance à l'EDI au sein du CA et de l'organisation, mais que la situation actuelle est encore loin des objectifs ciblés. L'EDI est donc important pour les administrateurs d'organismes sans but lucratif tant pour l'amélioration des pratiques de l'organisation que pour la gestion même du conseil. Pour Mike Fucci et Terri Cooper, de la direction de la firme de consultation Deloitte, la diversité au sein du CA et de la direction est d'ailleurs une condition indispensable à tout changement de culture (Fucci et Cooper, 2019).

Sans grande surprise, pour la majorité des personnes interrogées lors de notre consultation, la diversité au sein des conseils d'administration apparaît tout aussi importante que celle au sein des équipes et de la direction. Les membres du CA donnent souvent l'impulsion aux initiatives EDI au sein des organismes, contribuent à développer les orientations et cadres stratégiques de ceux-ci, et participent aux comités internes et à l'évaluation des pratiques des organisations. Plusieurs organismes notent ainsi que l'appui d'un CA ouvert, sensible et impliqué apparaît d'autant plus comme une force lorsqu'y siègent des membres de la communauté de divers profils et horizons.

[C'est important d'avoir] un CA qui est sensible aux réalités et qui veut mettre tous les para-

mètres nécessaires pour faire de notre milieu de vie une place d'accueil ouverte aux communautés diverses formant notre société.

À l'inverse, lorsque les membres du CA ne sont pas assez sensibilisé·e·s aux enjeux liés à l'EDI et peinent à se mobiliser sur ces questions, il peut s'agir d'un frein à la mise en œuvre des initiatives.

Lorsque nous explorons la littérature au sujet de la diversité des conseils d'administration, la diversité de genre au sein des CA et les données désagrégées sur la représentation des femmes apparaissent comme les problématiques les mieux documentées. L'étude sur le bénévolat d'affaires au féminin au Québec, produite par la firme Épisode et la Caisse de dépôt et placement, souligne par exemple que les femmes sont plus nombreuses dans les conseils d'administration des OBNL et des sociétés (para) publiques (49 %) en comparaison aux sociétés cotées en bourse (31 %) et privées (26 %) (Caisse de dépôt et placement du Québec, 2023). Le Collège des administrateurs de sociétés souligne par ailleurs que 43,2 % des sièges de CA (toutes organisations confondues) sont actuellement occupés par des femmes (Collège des administrateurs de sociétés, 2023). Dans le cas du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire, ce serait la parité (CSMO-ÉSAC, 2018b).

Même si les OBNL semblent plus inclusifs que d'autres formes d'organisations en ce qui a trait à la parité hommes-femmes, il reste du chemin à parcourir pour que les conseils d'administration deviennent un lieu où une multiplicité de perspectives est mise de l'avant. L'absence de données sur certaines réalités – la présence des personnes en situation de handicap par exemple – témoigne souvent du manque d'intérêt des organisations pour la question, en plus

de les empêcher de brosser un véritable portrait du problème (Akram, 2022). Globalement, les groupes historiquement marginalisés ne représentent en moyenne que 7,8 % des sièges de CA au Québec. Ils sont plus nombreux dans les sociétés (para)publiques (12,1 %) et les OBNL (9,1 %) comparativement aux sociétés privées (1,6 %) (Collège des administrateurs de sociétés, 2023). Une représentation variée au sein du CA d'une organisation ne garantit évidemment pas qu'une meilleure compréhension des différentes réalités s'imprègne à l'ensemble de ses activités. Par exemple, d'après une étude australienne récente, la proportion d'organisations de services communautaires qui emploient au moins une personne en situation de handicap dans un rôle supérieur (22 % des organisations interrogées) demeure largement inférieure à celles qui ont recruté des personnes du même profil pour leur CA (44 %) (People With disabilities Western Australia, 2019). Néanmoins, une étude sur la résilience des OBNL devant la pandémie de SRAS-CoV-2 suggère que lorsque les communautés noires, autochtones et racisées (BIPOC) étaient représentées au sein des CA, les activités des OBNL cernaient généralement mieux leurs réalités et leurs besoins; la prestation de services de ces organisations s'est par ailleurs révélée plus résiliente pendant cette période difficile (Mumford, 2022). L'auteur souligne également que les OBNL dirigés par des personnes noires ont été plus affectés par la pandémie et la diminution du financement accordé aux organismes. En effet, même si un conseil d'administration plus diversifié a un effet bénéfique sur les services d'une organisation, celle-ci aura en revanche tendance à avoir moins de marge de manœuvre sur le plan financier, devant précisément faire « plus avec moins ». Les réseaux et la capacité de levée de fonds de ces

conseils d'administration apparaissent souvent plus limités, une manifestation profonde du racisme systémique dans le monde des CA et de la philanthropie (Daley, 2002).

Plusieurs organismes interrogés offrent eux aussi des pistes de réflexion quant aux raisons qui expliquent le manque de diversité au sein des conseils d'administration dans le milieu communautaire. Encore une fois, les réseaux limités ou peu diversifiés apparaissent comme un obstacle au recrutement et à l'inclusion des personnes issues de groupes marginalisés au sein de la gouvernance des organisations.

[Nous avons de la] difficulté à intégrer de la diversité dans la gouvernance, puisque nos réseaux de contacts nous amènent peu de candidats issus de la diversité. Cela nous demande de faire des efforts et développer de nouveaux liens pour nous améliorer.

Comme le souligne cette intervention, à l'instar des pratiques d'embauche (voir partie 3.2.1), ce type de constat doit d'abord mener à une réflexion sur les raisons qui font que les réseaux de l'organisation sont si peu diversifiés à la base. Vouloir à tout prix recruter sans travail préalable fait courir le risque du « *board tokenism* » – une pratique de façade dommageable et peu respectueuse des personnes recrutées. Cela nous rappelle que même si un conseil semble diversifié, il n'est pas automatiquement inclusif, et cela ne signifie pas non plus que l'organisation le sera à son tour. La diversité des profils démographiques n'équivaut par ailleurs pas nécessairement à la diversité « fonctionnelle », qui réfère au fait d'intégrer différentes voix ou perspectives dans le processus d'élaboration des politiques d'une organisation (Daley et Angulo, 1994).

Quelques ressources sur les conseils d'administration

Il existe des ressources que les organismes peuvent mobiliser pour améliorer la diversité et l'inclusion au sein de leur gouvernance de manière significative.

Pillar Nonprofit Network offre des outils intéressants pour aider les organisations à passer à l'action et à améliorer leurs pratiques organisationnelles tout en se concentrant sur la gouvernance au sein des conseils d'administration¹.

Différents blogues, dont celui de Deloitte, proposent plusieurs pistes de réflexion et des questions pour guider les membres d'un CA vers des pratiques plus inclusives. Les blogues sont un moyen intéressant d'aller chercher de l'information sur la gouvernance des CA, car ils reposent souvent sur la pratique des organisations et permettent ainsi d'identifier de bonnes pratiques dans le domaine.

Voir aussi par exemple : « [Diversity, Equity, and Inclusion in Nonprofit Bylaws](#) », Michele Berger, *Nonprofit Law Blog*, 2018.

L'organisation sans but lucratif **Concertation Montréal**² est une ressource clé dans l'amélioration des pratiques de gouvernance. L'organisation offre divers services et programmes destinés à améliorer la parité, la diversité et l'inclusion. Par exemple, sa banque de candidatures de la diversité est un outil ayant été « développé afin de faciliter les connexions entre personnes qualifiées issues de groupes sous-représentés et les organisations qui souhaitent s'engager pour une gouvernance inclusive »³. Avec cette banque, Concertation Montréal facilite près de 100 maillages par an, réalisés lors de trois événements. Plusieurs autres initiatives répondent elles aussi aux enjeux soulevés par les organisations que nous avons consultées, dont la difficulté à rejoindre certains groupes et les réseaux limités de certaines organisations.

1 Pillar nonprofit Network (2008), Board Diversity Training: A Toolkit, <https://pillarnonprofit.ca/resource/board-diversity-training-toolkit-2008>.

2 <https://concertationmtl.ca/a-propos/>

3 Concertation Montréal (2023), Banque de candidatures de la diversité

3.1.5 Le financement

Comme nous l'avons souligné plus haut (partie 2.2.3), la question des ressources (et donc du financement) représente un enjeu central et transversal lorsqu'il s'agit de réfléchir aux conditions de réalisation des ambitions des organismes dans le domaine de l'EDI. De l'avis des personnes du milieu consultées, la possibilité d'avoir accès à **un financement dédié et adéquat**, que ce soit pour dégager du « temps disponible et rémunéré pour rédiger et appliquer des politiques, procédures et plans d'action » ou pour concrétiser certains projets sur le plan matériel (conditions de travail adaptées, locaux facilement et souvent accessibles, etc.), est à la clé de plusieurs des défis qui se posent dans leur cheminement : « je pense que si on était financés à la hauteur de ce qu'on a besoin, ça réglerait beaucoup des problèmes ».

Il apparaît d'emblée difficile de trouver du soutien pour les initiatives en EDI dans le cadre des programmes qui favorisent le financement par projet, avec des critères d'efficacité et des attentes de résultats à court terme relativement bien définis (Moffat, Barnoff, George et Coleman, 2009). Or, le travail en EDI porte sur des processus internes, à durée souvent indéterminée, dont le progrès est plus difficile à mesurer (CommunityWise Resource Centre, 2017a). Il est la plupart du temps considéré comme faisant partie des « opérations » de l'organisme, dont certaines plus centrales ou urgentes accaparent souvent l'essentiel des ressources. Il apparaît ainsi plus facile à mener pour les groupes disposant d'une plus grande marge de manœuvre à cet égard :

Notre organisme, on a vraiment la chance d'être surtout financé à la mission ou dans des financements qui perdurent dans le temps, donc des fois des projets de quatre ans, c'est confortable. Donc

ça fait en sorte que quand on décide de faire un partenariat, c'est souvent parce qu'il y a un besoin qui émerge, puis qu'on se dit : « Ah! » On peut prendre le temps qu'on veut pour le faire. C'est ça que je veux dire. On n'est pas pris·e·s dans une subvention qui commence et qui finit.

Prévoir explicitement le soutien pour ce type de processus au sein des programmes de subvention peut à ce titre ouvrir plusieurs pistes intéressantes. Il s'agirait alors d'**être réaliste et flexible** par rapport aux ressources nécessaires selon les projets et les besoins : dégagement ou embauche de personnel, compensation pour les expertises communautaires, adaptation ou ajout de services, locaux et matériel, activités volontaires de soutien et de formation, etc.

Les ressources limitées nourrissent par ailleurs **un esprit de compétition** qui mine la solidarité entre les groupes et qui décourage, dans certaines circonstances, la collaboration sur certains enjeux.

La façon que les demandes de subvention sont souvent élaborées, c'est fait pour que les organismes sentent une compétition, une rivalité, puis une possible cannibalisation dans ces demandes de subvention là, ce qui fait que tout le monde tire un peu sur son bord de couverture, ne veut pas trop faire de concertation [...]. Je pense qu'il y a aussi une culture qui s'est établie au fil des années et que cette crainte-là a pris le dessus.

Ce constat n'est pas nouveau. Il y a dix ans, des acteur·trice·s notaient déjà cet esprit de rivalité entre les organismes : « Quand l'argent passe à travers les tables [de concertation], les gens s'entre-déchirent pour l'avoir [...] Ils vont s'entretuer. Ils sont tous dans la survie, ils ne se préoccupent plus de rien d'autre. » (cité dans Depelteau, Fortier et Hébert, 2013 : 31). Comme le notaient plusieurs participant·e·s à

notre consultation, ces dynamiques sont souvent traversées de rapports de pouvoir qui font en sorte que certains organismes, certains projets et certains enjeux s'arrogent la plus grande part des fonds disponibles, au détriment des groupes au service des personnes minorisées (voir aussi partie 3.3.6).

L'influence potentielle des bailleurs de fonds sur l'orientation ou la portée des initiatives apparaît également comme une source de préoccupation qu'il convient de déplier. Les pressions sur les groupes peuvent ainsi s'exercer plus ou moins directement – via la reddition de compte, la définition des objectifs ou des effets attendus, la participation à des tables de concertation communes, la bonne entente nécessaire à l'obtention ou au renouvellement de fonds, etc. – et ont eu tendance à s'accroître avec la croissance des fondations privées (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013).

De manière plus ou moins subtile, elles peuvent faire en sorte que les priorités des bailleurs de fonds et leurs manières de définir les enjeux priment sur celles issues des milieux. Globalement, elles encouragent les groupes à adopter une approche plus consensuelle (Berthiaume, 2016). Comme le souligne le CommunityWise Resource Centre (2017a), il existe une tension entre, d'une part, l'importance de porter le langage et les motifs des luttes pour l'égalité au sein des institutions et des processus de financement – dans leur cas, ceux de l'antiracisme – et, d'autre part, la volonté d'obtenir le financement nécessaire au projet, qui peut pousser les groupes vers un vocabulaire plus consensuel et moins confrontant, comme celui de la diversité et de l'équité. Cette pression souvent implicite, qui peut sembler anodine, a néanmoins le potentiel de détourner les programmes de

leurs objectifs et de miner significativement leur portée.

Ce type de dilemme prend, pour plusieurs groupes minoritaires ou peu institutionnalisés, l'apparence d'**obstacles systémiques** à l'obtention de financement. Les organisations établies, parce qu'elles représentent des valeurs « sûres », qu'elles disposent de réseaux plus développés et qu'elles s'accommodent mieux des programmes en place, obtiennent beaucoup plus facilement les subventions que les groupes émergents (Suarez, 2020). Cela constitue une entrave directe à la reconnaissance et à la valorisation des expertises au sein des milieux. Comme le souligne une personne participante :

Ask us to be consultants to value our expertise and we can share more, because we are the true experts, that can teach and share much.

[Puis, à propos des défis :] Receiving support and collaboration from mainstream organizations who receive more funding but are not adequately responding to the needs of the population.

Ces dynamiques témoignent des biais et des préférences à l'égard des programmes et des organisations qui correspondent aux vues des bailleurs de fonds quant au changement social, qui sont généralement plus conventionnelles et modérées que celles des groupes *grassroot* ou militants. Elles font en sorte que les personnes et les groupes concernés se retrouvent le plus souvent à l'arrière-plan des initiatives à leur intention. Elles encouragent ce que Vu Le a nommé le « *trickle-down community engagement* », ou « engagement communautaire par ruissellement » (Le, 2015). Il s'agit de cette tendance des subventionnaires à contourner les principales personnes affectées par une problématique pour financer de plus grandes

organisations, tout en espérant que ces personnes s'engagent et contribuent au succès du programme. Toujours selon Le, en plus d'être contreproductive, cette pratique perpétue l'exclusion des groupes moins établis en nourrissant ce qu'il appelle le paradoxe de la capacité : ils obtiennent moins de financement en raison de leur capacité d'action prétendument limitée, ce qui les empêche précisément de renforcer leur capacité d'action à la mesure de leurs ambitions.

À ce titre, certains groupes sont manifestement négligés par les grandes organisations philanthropiques. L'organisation américaine RespectAbility a par exemple montré que si les fondations et organismes subventionnaires disposent de plusieurs moyens pour soutenir l'inclusion des personnes en situation de handicap dans les milieux communautaires (quotas, financement et soutien des initiatives, etc.), seulement 20% le feraient de manière explicite (RespectAbility, 2019). Des données récentes récoltées par le Réseau pour l'avancement des communautés noires et le programme *Philanthropy and Nonprofit Leadership* de l'Université Carleton montrent par ailleurs des disparités flagrantes dans le financement accordé aux organismes desservant les populations noires au Canada (Pereira, Abokor, Ahmad et Jamal Abdikkarim, 2019)¹. Leur étude met en lumière des enjeux majeurs déjà identifiés au sein du milieu communautaire, notamment quant au manque de données permettant d'attribuer le financement de manière adéquate, au déficit de représentation et de réseautage de certains organismes, ainsi qu'aux barrières

systemiques qui perdurent. Le rapport recommande entre autres de récolter des données désagrégées de manière systématique pour mieux comprendre les problèmes de financement auxquels sont confrontés ces organismes et pour lutter contre le racisme anti-noir. Pour répondre à cette invisibilisation, des initiatives et des mouvements de philanthropie qui visent le soutien des organisations noires de manière plus systématique et stratégique ont également été créés, dont :

- La Fondation pour les Communautés noires (FPCN), qui travaille à renforcer les capacités des organisations gérées par et au service des personnes noires par l'éducation, le financement et la mobilisation communautaire. Ils sont par ailleurs partenaires du gouvernement du Canada dans la distribution des fonds provenant du Programme de préparation à l'investissement (PPI); <https://www.forblackcommunities.org/fr/>
- La Fondation Michaëlle Jean, qui se concentre sur l'autonomisation des jeunes, des femmes et des communautés marginalisées en appuyant des projets dans des domaines variés et en favorisant l'entrepreneuriat des jeunes. <https://fmjf.ca/>

Il existe aussi des guides pour accompagner les fondations qui souhaitent rendre leur processus de financement plus inclusif. Fondations philanthropiques Canada (FPC) a par exemple

¹ Pour les années financières 2017-2018, seulement six des quarante fondations publiques et privées sondées ont indiqué avoir versé des fonds à ces organismes pendant les années financières 2017 et 2018. Seules deux fondations ont financé des organismes dirigés par des personnes noires. Des plus de 100M\$ octroyées par les dix plus grandes fondations canadiennes, seulement 0,03% a été versé à ces organismes (Pereira, Abokor, Ahmad et Jamal Abdikkarim, 2019)

développé une trousse d'outils visant à accroître l'équité, la diversité et l'inclusion dans la gouvernance et les dons des fondations philanthropiques canadiennes, de même qu'un guide similaire sur « la philanthropie dans une optique d'égalité des sexes »¹.

Parmi les pistes porteuses pour mieux soutenir financièrement les initiatives au sein des groupes, plusieurs invitent à revoir les pratiques plus conventionnelles dans le milieu du financement. Contribuer à ce que les groupes, et en particulier les plus petits ou marginaux d'entre eux, disposent **des ressources et du temps pour réussir** implique de remettre en question les pratiques qui accordent d'abord confiance aux organisations les mieux établies (Rainey et Pilar Cowan, 2023). Revoir les priorités de financement en s'assurant que dans tous les cas, les principales personnes concernées par un projet recevront leur juste part des ressources apparaît également comme un exercice important à mener (Le, 2015), en cohérence avec les questionnements que plusieurs fondations et organismes subventionnaires mènent déjà quant aux impacts de leurs actions dans une perspective d'équité et de lutte contre l'exclusion. Puisqu'il s'agit de soutenir les expertises des milieux et d'encourager les innovations qui en sont issues, il semble que les organismes subventionnaires doivent également être prêts à discuter de l'ascendant qu'ils exercent dans l'orientation des initiatives : enjeux, moyens privilégiés, durée des ententes, résultats attendus, etc. (Holmgren, 2016) Autrement dit, il s'agit d'encourager une réflexion honnête et continue sur le positionnement des pratiques de financement au sein des rapports de pouvoir qui traversent les milieux communautaires et, dans le même

esprit que celui des processus au sein des organismes, de favoriser les remises en question et les dissidences.

Plusieurs initiatives passées et présentes ont démontré le **levier** exceptionnel que représentent les programmes de soutien aux groupes communautaires dans la transformation des milieux et de leurs capacités. En matière d'EDI, il semble que l'équilibre entre le leadership des bailleurs de fonds et l'autonomie des groupes favorise le développement de projets mobilisant les forces de chacun·e et ancrés dans les réalités des communautés.

Je pense que ce qui peut être aidant peut-être – c'est drôle – mais c'est quand le bailleur de fonds prend le lead des fois. Ça va être facilitant si c'est inclus dans son offre de service. Par exemple, nous, on a un financement, on a un super beau projet [...]. Il y a des communautés de pratique, [...] tu es évaluée sur tes pratiques EDI. Puis c'est pas fait avec un bâton, c'est fait dans une perspective d'accompagnement et ça, pour moi, je pense que c'est vraiment facilitant. Ça a renforcé les efforts pour nous, ça a comme été un peu un moteur cette affaire-là.

Par-delà les grandes initiatives structurantes, le soutien idéal fournirait également des ressources supplémentaires pour **dégager le temps nécessaire** au travail en EDI dans les milieux – un élément qui demeure, dans l'expérience de plusieurs personnes et groupes impliqués dans ce genre de processus, parmi les plus difficiles à assurer :

Le fait de financer, c'est-à-dire de dégager du temps pour le faire, ça signifie financer le temps pour le faire, donc pas seulement de l'argent pour un projet qui s'ajoute à ce qu'on fait déjà,

1 <https://pfc.ca/fr/>

mais vraiment de se dire : « Nous, on aimerait bien se rencontrer, parler de ça. Il faut qu'on se fasse remplacer à l'accueil ou pour les activités pendant une journée de temps. C'est ça que ça coûte ».

Ressources sur le financement, les pratiques de gouvernance et les dynamiques au sein des milieux communautaires

[Blog Non Profit AF](#) (auteur : Vu Le)

[Revue Non Profit Quarterly](#)

[Institut Tamarack](#)

3.1.6 L'évaluation

Lorsqu'elle est adaptée au contexte organisationnel et qu'elle est centrée sur l'utilité des résultats pour les milieux, l'évaluation peut représenter une composante centrale d'un processus d'apprentissage collectif – un véritable « outil d'apprentissage et de transformation organisationnelle et sociale » (Angers-Trottier, 2018 : 32). Une évaluation axée sur l'utilisation, dans la lignée de l'approche développée par Michael Quinn Patton, place à ce titre les besoins et les apprentissages des utilisateur·trice·s au centre de la démarche, de la collecte des informations jusqu'à l'analyse et à la formulation des recommandations (Patton et Campbell-Patton, 2022). En particulier lorsqu'il s'agit d'un projet complexe et en bonne partie indéfini comme les projets en EDI, l'évaluation vise moins à attester de l'atteinte de résultats qu'à faire un suivi des initiatives en cours et à collecter les informations pertinentes pour s'ajuster et poursuivre les apprentissages (Angers-Trottier, 2018). Les approches souples et itératives apparaissent ainsi non seulement comme les

plus appropriées à la nature des initiatives à évaluer (CommunityWise Resource Centre, 2019), mais elles représentent la meilleure garantie que le temps et les ressources investis dans l'évaluation contribueront directement à l'approfondissement des apprentissages collectifs et des changements visés.

Les outils d'auto-évaluation (tels que ceux présentés à la fin de la partie 3.1.2) constituent des ressources importantes lorsqu'il s'agit de susciter une réflexion sur la culture et les pratiques organisationnelles. Ils sont particulièrement efficaces pour broser un portrait de la situation et guider les discussions sur les initiatives à entreprendre. Lorsqu'il s'agit ensuite de faire le suivi de ces initiatives, le processus d'évaluation cherche idéalement à aller par-delà les auto-évaluations dans sa quête d'information, notamment en raison des biais et des limites de ces outils (Trenerry et Paradies, 2012). Il est également recommandé que la coordination du processus soit confiée à un comité plutôt qu'à une seule personne, à la fois pour favoriser la multiplicité des points de vue et pour alléger la tâche parfois colossale d'organiser les différentes sources d'information (voir partie 3.3.3). Par ailleurs, le recours à une personne facilitatrice externe peut également contribuer au succès de certaines étapes de l'évaluation, en particulier celles qui requièrent une certaine expertise ou une apparence de neutralité dans le processus (*idem*).

Le processus d'évaluation mis en place par le CommunityWise Resource Centre représente un bon exemple de ce type de pratiques (voir CommunityWise Resource Centre, 2019). Il est d'abord constitué de diverses sources d'information qui facilitent l'évaluation et la réorientation en continu des initiatives : observations lors des rencontres, questionnaires

post-activités, entrevues, production d'une cartographie des incidences, etc. Il est complété, au terme de la première année, par une activité d'évaluation plus ciblée guidée par une personne consultante. La méthode choisie, celle du « changement le plus significatif », apparaissait dans leur cas comme la plus appropriée pour faire un premier bilan du processus en place (Abboud, 2018). Elle a permis de brosser un portrait des changements observés sur divers plans et par différentes personnes au sein du groupe, puis de relancer les réflexions sur les prochaines activités à instaurer.

Quelques ressources pour l'évaluation

[ÉvalPop](#)

Des ressources développées par le Centre de formation populaire pour soutenir une évaluation « par et pour » adaptée aux milieux communautaires

[Better Evaluation](#)

« [Learning from AROC](#) », CommunityWise Resource Centre

« [Évaluer les retombées des changements systémiques. Un processus d'enquête](#) », Mark Cabaj, Institut Tamarack

[Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) Organizational Assessment Tools: A Resource Guide](#), Trinidad Tellez et Institute for Economic and Racial Equity, 2021

3.2 LES ORGANISMES COMME MILIEU DE TRAVAIL

L'environnement de travail est bien souvent ce qui vient d'abord à l'esprit lorsqu'on pense aux initiatives en EDI. Les perspectives dominantes aujourd'hui dans les grandes organisations et dans les programmes de management se sont

d'ailleurs développées dans le sillage des pratiques d'« *affirmative action* » en emploi. Pour ces raisons, les postes en EDI dans les secteurs privés et publics sont bien souvent rattachés aux départements de ressources humaines. La situation est un peu différente dans les universités, où ce volet « ressources humaines » est complété par un autre visant la mise en place d'un environnement accueillant pour toutes et tous, avec des activités de sensibilisation à l'intention du personnel et des mesures de soutien pour les étudiant·e·s. On observe un équilibre semblable dans les milieux communautaires, à la différence que la taille, la posture et la raison d'être des organismes les éloignent encore davantage des approches dominantes développées dans le monde de la gestion.

Les discussions sur les pratiques internes semblent par ailleurs demeurer en arrière-plan des réflexions de plusieurs organismes, derrière les préoccupations quant aux pratiques d'accueil et d'intervention auprès des usager·ère·s. Dans le tourbillon des activités quotidiennes, il est possible que cette introspection soit escamotée ou continuellement reportée.

Au niveau des pratiques internes des organisations, ça c'est un autre petit angle mort. [...] De se regarder nous-mêmes, ce que notre équipe de travail fait, quelles sont nos pratiques... Est-ce qu'on est équitable entre nous? Puis est-ce que justement, vraiment, on célèbre la diversité?

Néanmoins, 72 % des organismes ayant participé à nos consultations ont indiqué avoir mis en place ou redéfini certaines pratiques organisationnelles dans une perspective d'EDI : pratiques d'embauche, accompagnement des nouvelles recrues, conditions de travail, etc. (voir Figure 12) Comme l'indique une personne ayant participé aux ateliers, il s'agit souvent d'une question de cohérence entre ce qui

est mis de l'avant comme posture et ce qui est instauré à l'interne :

C'est pas seulement dans la façon qu'on mène nos mobilisations et nos revendications, mais c'est aussi d'avoir une cohérence entre ce qu'on prône comme revendications, puis comment on fonctionne à l'interne. Fait que pour nous, la réflexion s'est aussi faite pour pas seulement prôner, mais d'avoir un peu de cohérence entre nos actions, en lien avec c'est quoi notre fonctionnement. Puis comment nous-mêmes, au sein de notre organisme, on pourrait ne pas être équitable. Donc ça a eu une répercussion sur nos politiques d'embauche, sur notre fonctionnement à travers tout ça. Donc c'est vraiment transversal dans notre façon de fonctionner.

Nous explorons dans cette partie les enjeux en EDI qui touchent les organismes en tant que milieu de travail, dont les pratiques de recrutement et d'embauche, l'environnement et les conditions de travail.

3.2.1 Les pratiques de recrutement

D'après les données disponibles, le domaine de l'action communautaire et de l'économie sociale en général représente un secteur relativement diversifié. Cela dit, ces données indiquent également que cette diversité du personnel est passablement concentrée dans certains milieux : par exemple, en 2018, seulement 18% des organisations disaient compter des personnes immigrantes au sein de leur équipe, et 11% des personnes en situation de handicap (CSMO-ÉSAC, 2018a). C'est donc dire que les expériences et les défis peuvent varier énormément d'un organisme à l'autre. Des données plus précises pourraient sans doute permettre de pointer certains angles morts et de mieux guider certaines initiatives; néanmoins, les groupes connaissent suffisamment leur milieu pour être bien souvent en mesure d'identifier plusieurs lacunes à cet égard (voir aussi la partie 3.5.4 sur les données). Par ailleurs, la grande expérience et les pratiques exemplaires de plusieurs d'entre eux en matière de recrutement et d'aménagement d'envi-

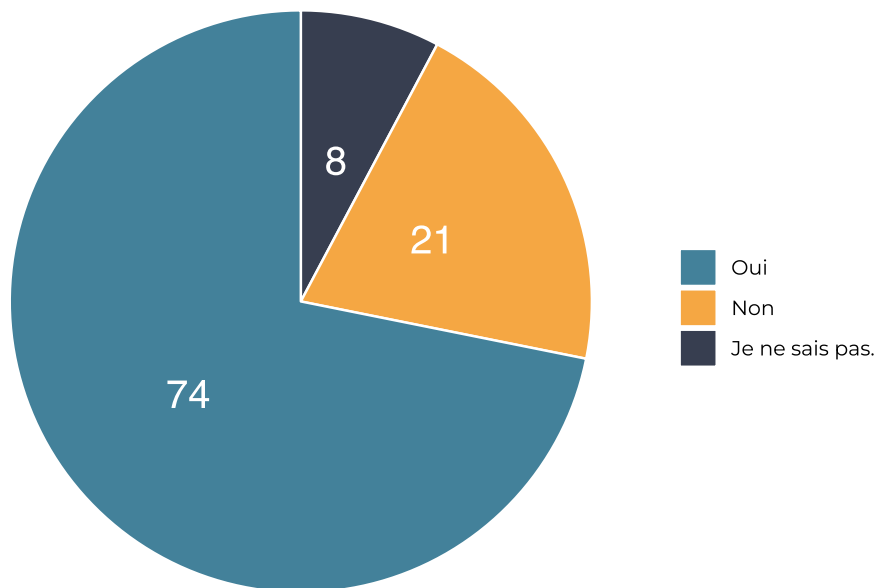


Figure 12 : Votre organisme a-t-il mis en place ou redéfini des pratiques internes?

ronnements accueillants et inclusifs peut servir d'inspiration pour l'ensemble du secteur.

Dans une conjoncture où le roulement au sein du personnel est souvent important, les initiatives en équité, diversité et inclusion peuvent contribuer à « augmenter le sentiment de bien-être de nos employés et leur rétention ». Plusieurs organismes répondants ont ajusté formellement ou informellement leurs pratiques d'embauche (formulation des offres, diffusion, appréciation des candidatures) de manière à favoriser l'équité dans l'appréciation des différents profils, souvent dans une perspective intersectionnelle. Plusieurs défis en lien avec les ressources humaines sont prépondérants au sein des organisations : rareté de la main-d'œuvre qualifiée, vieillissement de l'équipe de travail, pénurie de personnel, manque de formation, etc. Outre que ces difficultés semblent, de l'avis de plusieurs, s'intensifier comme dans plusieurs autres secteurs du marché de l'emploi depuis la pandémie de SRAS-CoV-2, elles participent du manque de financement récurrent du milieu, qui nuit autant à l'attraction qu'à la rétention du personnel (voir aussi partie 2.2.3).

Dans ce contexte où les déficits sur le plan des ressources humaines sont courants, certaines équipes – ici encore, comme dans plusieurs autres domaines – peinent à se diversifier.

Notre équipe de travail n'est pas représentative de la population avec laquelle on intervient. Nous sommes trois femmes blanches scolarisées. Nous tentons de diversifier notre équipe lors des processus d'embauche, mais peu de candidatures issues de la diversité et/ou du quartier nous sont envoyées. Dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre actuelle, la situation est encore pire.

Il manque de personnel professionnel autochtone pour toutes les organisations qui travaillent à adapter leurs services et programmes.

La difficulté à améliorer la représentativité de l'équipe de travail fait souvent écho aux problématiques similaires au sein de la direction, du conseil d'administration et chez les membres et usager·ère·s de plusieurs organismes. Dans le cas des processus d'embauches, avant même qu'il ne soit question des pratiques de sélection et d'évaluation, les difficultés se manifestent souvent par les profils peu diversifiés qui sont portés à l'attention de l'organisme. De nombreuses personnes ont par ailleurs l'impression que les quelques candidatures de profils différents qui leur sont soumises sont rarement qualifiées pour l'emploi. Derrière ce qui est souvent interprété comme une limite objective du marché de l'emploi – l'absence apparente de candidatures diversifiées et qualifiées – se trouvent des dynamiques qui reflètent les inégalités et les dynamiques d'exclusion parfois subtiles au sein du marché de l'emploi.

Dans les faits, l'absence de candidatures diversifiées est directement liée à la marginalisation de certains groupes. Du point de vue des organismes, il s'agit d'une part d'**un enjeu de réseaux affinitaires, de diffusion et d'attractivité**. Les personnes peu représentées dans certains secteurs du marché du travail ne disposent souvent pas des réseaux leur permettant de connaître les offres d'emplois. Elles peuvent être qualifiées et potentiellement intéressées, mais n'ont simplement pas connaissance des affichages ou, plus largement, des opportunités qui s'offrent dans des secteurs qui sont méconnus pour elles. Parmi les mesures à explorer, les organisations peuvent chercher à améliorer leurs pratiques de communication. Cela implique qu'elles se

questionnent sur la manière dont leur milieu et leurs offres d'emplois sont perçus (sont-elles rédigées de façon inclusive et accessible, par exemple?), de même que sur la manière dont elles sont diffusées (Cross et Braswell, 2019). Il est aussi fortement recommandé d'établir des partenariats pour relayer les offres d'emplois et se faire connaître auprès de nouveaux cercles.

Ces dynamiques appellent, d'autre part, à **repenser les manières dont sont appréciées les candidatures**. Par-delà les intentions de favoriser les candidat·e·s de profils minoritaires, il s'agit ainsi de mettre en place des mesures pour s'assurer de contrer les discriminations, puis que les candidatures atypiques seront évaluées à leur juste valeur. La discrimination intervenant souvent dès la sélection des candidatures sur la base d'indices d'altérité comme les noms (Eid, 2012; Chicha, 2013), différentes initiatives peuvent être mises en place, comme l'anonymisation des curriculum vitae (Saulnier, dans Roy, 2023) et le recours à des plateformes intermédiaires misant sur les compétences et les aptitudes¹. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (2020) propose également une série d'outils et de ressources pour accompagner la révision des pratiques à chaque étape du processus d'embauche. Les outils que la Commission a développés à l'intention des organismes et des entreprises souscrivant à un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) pour la mise en place de questionnaires d'auto-identification peuvent aussi être inspirants pour les organisations souhaitant inclure un questionnaire de ce type dans leur processus d'embauche, les éléments d'auto-identification pouvant aussi être adaptés à d'autres contextes.

Par-delà les biais les plus évidents, d'autres pratiques visent à rendre le processus plus accessible et inclusif – réduisant les barrières qui, à chaque étape, peuvent décourager certain·e·s candidat·e·s. Les apprentissages faits par le COCo avec la transformation de ses propres processus sont à ce titre particulièrement inspirants (voir Ndahayo, 2020a). Ils invitent notamment à s'éloigner des pratiques habituelles pour se concentrer sur ce qui est véritablement utile pour juger des qualités des candidat·e·s et pour s'assurer que chacun·e puisse mettre en valeur son profil lors des entretiens. Parmi les éléments qui ont été mis en place, notons

- Le retrait des qualifications peu pertinentes et de documents jugés peu utiles, comme les lettres de motivation, qui peuvent constituer un obstacle au dépôt de certaines candidatures;
- La transparence à l'égard des modalités et des éléments qui feront partie de l'entretien, pour que les personnes candidates soient bien préparées et disposées;
- Veiller à créer un environnement accueillant et respectueux pour l'entretien.

L'adaptation de ces pratiques aux besoins des organismes est un facteur clé de succès. La flexibilité et l'ouverture apparaissent ainsi essentielles, mais il est également important que les nouvelles pratiques reposent sur une réflexion critique quant aux pratiques de l'organisation et aux manières dont elles peuvent représenter un obstacle au recrutement de certaines personnes.

¹ La Fédération des chambres de commerce du Québec a par exemple lancé la plateforme « Vision inclusive » en février 2023 (Martel, 2023).

Quelques ressources sur les pratiques de recrutement et d'embauche

[Trousse en matière de politiques d'inclusion des RH. Association canadienne de soutien à l'emploi](#)

[« 18 façons d'améliorer notre processus d'embauche » Centre des organismes communautaires](#)

[Recruter sans discriminer. Guide de l'employeur. Commission de droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec](#)

La **redéfinition des qualifications** nécessaires à l'emploi apparaît à ce titre comme un exercice à la fois difficile et porteur. Elle demande à ce que certains aprioris quant à la formation et aux expériences requises pour l'emploi soient déconstruits, mais peut favoriser la rencontre de candidat·e·s qui n'auraient pas été invité·e·s autrement.

Nous, on essaie d'avoir une représentativité, 50% au moins de femmes d'ici et d'ailleurs dans notre organisme, dans l'équipe de travail. En fait, on n'essaie pas : on s'assure qu'il y ait 50%. [...] Ça implique une remise en question de comment on fonctionne quand on fait les entrevues, c'est quoi les critères qu'on demande : de reconnaître l'expérience d'implication militante.

Comme une femme qui a vécu plusieurs années dans un camp de réfugié·e·s, qui a l'expérience d'organiser des cuisines là-bas, d'avoir fait la distribution de nourriture, ben ça c'est une expérience terrain qui peut compter si tu veux travailler dans une cuisine collective dans un groupe communautaire, par exemple. Alors qu'en général, on n'a pas ce réflexe-là, et les personnes ne savent même pas qu'elles peuvent l'inclure dans un CV. [...] On gagne des expériences incroyables, on serait passées à côté complètement si on n'avait pas écrit dans la demande : expérience pertinente, et pas seulement le travail.

Comme le souligne cette participante, il s'agit d'abord de clarifier les besoins et les objectifs de l'organisme en matière de recrutement, puis de revoir avec ouverture et créativité les critères pour l'emploi en fonction de ces objectifs – en invitant par exemple explicitement les candidat·e·s à mettre en valeur leurs expériences de vie et de travail non rémunéré. Cela peut impliquer de remettre en question certaines manières de faire et de penser qui, de manière directe ou indirecte, représentent un obstacle à l'attraction de personnes qui ont le potentiel d'avoir un impact important sur la culture et les activités d'un groupe.

3.2.2 L'environnement et les conditions de travail

Le recrutement ne constitue qu'une étape – sans doute essentielle – dans le cheminement vers un milieu de travail plus équitable, diversifié et inclusif. En soi, il ne suffit pas à transformer une équipe, ses pratiques et sa culture (Moffat, Barnoff, George et Coleman, 2009). En fait, s'il n'est pas accompagné d'autres réflexions et initiatives au sein de l'équipe, il risque plutôt de mener à des expériences dommageables pour les personnes recrutées, sans que le groupe n'ait pour autant grandi dans l'expérience.

Le fait d'avoir une représentativité dans l'équipe, c'est pas seulement d'avoir un visage d'une autre couleur ou d'une autre origine, mais c'est tout le processus qui vient avec. Parce que si tu t'assures pas que t'es dans un milieu où il y a déjà un travail de fait, on parle de « tokenism » : la personne va être là pour comme « représenter » la diversité, mais en fait elle va être face à des microagressions à tous les jours [...]. On essaie d'intégrer, mais si on ne fait pas le travail à l'interne, ça va être vraiment difficile pour la personne qu'on essaie d'inclure.

Le projet du COCo portant sur la trajectoire des femmes racisées dans les organismes illustre bien la complexité de cette problématique (voir aussi partie 3.1.2). Des situations analogues se reproduisent par ailleurs, selon les milieux, suivant différents rapports de pouvoir et d'oppression. Examiner les normes, les attentes et les manières de faire au sein d'une organisation demande ainsi, nous l'avons vu, un important travail de réflexion. C'est souvent au contact de nouvelles réalités au sein d'une organisation que se révèlent les partis pris et les angles morts d'une culture organisationnelle. Alors que le climat peut se vouloir accueillant, la rigidité des exigences et des attentes de l'organisation peut rapidement produire des pressions sur les personnes dont les pratiques ne correspondent pas aux standards de la culture dominante – personnes racisées et immigrantes, de formations et d'expériences alternatives (comme les expert·e·s de vécu), neurodivergentes ou en situation de handicap, etc.

C'est pas comme ça qu'on vient vraiment intégrer. On peut pas forcer des gens dans un moule à cause des impératifs organisationnels. Il faut revoir aussi cette pratique-là, puis ça je trouve que c'est [...] un enjeu qui est difficile à aborder,

puis qui est difficile à modifier aussi, parce que c'est comme plus grand que les individus; c'est aussi les subventionnaires, c'est aussi la culture de l'organisation...

Ces pressions peuvent notamment prendre la forme d'impératifs de productivité, de standards professionnels (Gray, 2019) et, plus généralement, d'habitudes et de présupposés de toutes sortes profondément ancrés dans un milieu. Les transformer paraît souvent compliqué, voire *inconcevable* à première vue. Dans un contexte où les ressources sont toujours limitées, il peut sembler difficile de dégager le temps ou les ressources pour accueillir convenablement les personnes et leur offrir des conditions de travail adéquates et adaptées :

Il faut le temps, le savoir pour l'encadrer, pour être capable de s'assurer que... Puis aussi il faut accepter que justement le rythme de travail va être différent d'une personne à l'autre, que les rythmes au niveau des impératifs ne sont pas les mêmes, que ça prend vraiment du temps...

En plus des pratiques qui créent de l'exclusion de manière évidente au sein d'un milieu, les dynamiques et les prescriptions relevant des objectifs et des impératifs propres à l'organisation demandent également à être revues, de manière à créer l'espace nécessaire pour que de nouvelles manières de faire et de penser puisse être envisagées et encouragées.

Au sein même de l'équipe, plusieurs facteurs peuvent faciliter la poursuite de tels aménagements. Plusieurs personnes ont ainsi noté que l'ouverture, la flexibilité et la motivation des membres de l'équipe sont des conditions essentielles à la réussite. Alors que la stabilité au sein de l'équipe apparaît d'une part comme une manière d'assurer la continuité dans les pratiques (à l'interne et à l'intention des usa-

ger·ère·s), on soulève d'autre part que dans certains cas, l'arrivée de nouvelles personnes – jeunes ou d'horizons différents – permet d'approfondir certaines réflexions et de faciliter les remises en question. Dans certains milieux, orienter le recrutement pour que certaines valeurs ou approches liées à l'inclusion soient d'emblée partagées par les nouvelles recrues apparaît également comme une pratique facilitatrice.

Pour un très grand nombre de participant·e·s, le fait d'avoir une équipe diversifiée et provenant d'horizons divers est une grande force à cet égard, à la fois pour comprendre les différentes réalités des personnes fréquentant l'organisme, pour remettre en question certaines pratiques établies et pour lancer de nouvelles initiatives. Favoriser la mise en place d'un environnement véritablement multi- ou interculturel – qui reflète et valorise la diversité des personnes qui composent l'équipe et la communauté – apparaît à ce titre comme un important vecteur d'apprentissages et de transformations. Ces aménagements ne viennent évidemment pas sans tensions – on peut penser à certaines réactions plus ou moins hostiles face au multilinguisme, aux pratiques religieuses minoritaires ou aux expressions de genre non conventionnelles. Comme nous le verrons dans la partie suivante, plusieurs milieux misent sur différentes formes de pratiques dialogiques et réflexives au sein de leur équipe afin de faciliter l'exploration de ces nœuds.

Plusieurs personnes participantes ont noté que la redéfinition des **conditions de travail** représente également un levier important dans le cheminement vers un milieu plus équitable, accueillant et inclusif. L'adoption d'horaires de travail flexibles, l'option du télétravail et les congés mobiles plus nombreux contribuent à

la souplesse dans les aménagements du temps de travail et facilitent notamment la conciliation travail-famille (parentalité, pair-aidance, etc.). À l'échelle du secteur de l'action communautaire autonome, ce sont d'ailleurs 40% des groupes qui ont adopté une ou des mesures visant à cet égard (CSMO-ÉSAC, 2018a). Certains organismes ont aussi adopté une politique de salaires égaux, en cohérence avec la reconnaissance de l'apport de chaque employé·e. Des environnements de travail ont été adaptés pour les rendre plus accessibles et confortables pour l'ensemble des employé·e·s. De même, certains organismes ont revu leurs modes et leurs critères d'évaluation de manière à apprécier davantage la variété des contributions à l'équipe. Enfin, des assouplissements et des ajustements peuvent également être prévus en fonction de la charge de travail et de la situation personnelle de chacun·e (fatigue, surcharge, difficultés personnelles, etc.).

Créer un espace propice à la discussion et à la mise en place de telles initiatives va rarement de soi. Ce cheminement est facilité en partie, comme nous l'avons vu précédemment, par la manière dont s'exerce le leadership et par la façon dont se prennent les décisions au sein de l'organisme. Surtout, il s'appuie sur un ensemble de pratiques formelles et informelles développées afin de susciter les échanges, les réflexions et les apprentissages.

**Quelques ressources sur
l'environnement et les conditions de
travail**

[Faciliter l'usage de plusieurs langues au sein de nos organisations \(pratiques internes\). Centre des organismes communautaires](#)

[La conciliation travail-famille dans les organismes communautaires. Cadre de référence pour vous aider à y voir plus clair et à adopter de bonnes pratiques. Au bas de l'échelle](#)

3.3 LES ESPACES D'APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT COLLECTIF

À la suite de leur expérience en partenariat avec l'organisme de soutien aux personnes immigrantes S.U.C.C.E.S.S. en Colombie-Britannique, la chercheuse Hongxia Shan et ses collègues proposent de considérer les démarches en équité, diversité et inclusion comme un processus réflexif et itératif d'apprentissage continu, autant du point de vue de l'organisme que des personnes qui gravitent autour (Shan, Cheng, Peikazadi et Kim, 2021). Leurs travaux suggèrent de considérer ce processus sous l'angle d'un « curriculum » plus ou moins formel : les activités s'y présentent ainsi suivant des séquences et des trajectoires plus ou moins planifiées à travers lesquelles les personnes acquièrent des habiletés et des compétences.

Dans le même esprit, Fujimoto et Härtel proposent une « approche organisationnelle d'apprentissage de la diversité » qui intègre la question de la diversité dans les activités quotidiennes de l'organisation et de ses membres à tous les niveaux (Fujimoto et Härtel, 2017).

Dans le cas de l'organisme S.U.C.C.E.S.S., ce curriculum s'organise autour de trois types d'actions :

1. Rendre l'organisme diversifié et inclusif, en créant des espaces où les personnes de différents profils se sentent reconnues, appréciées et en sécurité.
2. Soutenir les occasions d'apprentissage formelles et informelles, notamment par le mentorat et la création d'espaces d'échanges.
3. Offrir des formations qui visent à la fois l'acquisition de nouvelles connaissances et la création de nouvelles pratiques.

Sur la démarche de S.U.C.C.E.S.S., voir cette courte vidéo (en anglais) : [Queenie Choo, Developing a plan for inclusivity in the workplace](#)

Il s'agit d'une approche continue et concertée, qui allie à la fois les dimensions individuelles et collectives du développement de compétences en EDI.

Bien que les démarches ne soient pas toutes formalisées de cette manière, c'est souvent de cette façon que les personnes ayant participé à la consultation abordent le travail au sein de leur organisme :

Puis vraiment c'est un processus. C'est pas juste dans le fond avoir des meilleures pratiques, c'est pas juste le résultat qui est important, mais c'est comment on fait pour s'y rendre. Le comment va déterminer jusqu'à quel point ça va vraiment être fait en profondeur ou ça va être seulement : « OK, on a fait ça. OK, on a eu une formation, donc ça va être intégré. »

Les organismes, ça évolue, ça change, c'est en mouvement. C'est pas parce que cette année on aurait eu le temps de faire cette réflexion-là que dans trois ans ça va pas être à refaire. C'est quelque chose d'évolutif ces approches-là, je pense que ça c'est vraiment important.

Les activités qui se tiennent dans leur milieu sont ainsi organisées avec certaines intentions, parfois en lien avec des besoins clairs de l'organisme, parfois en saisissant une occasion qui se présente ou en explorant des pistes qui n'avaient pas été imaginées au départ. Si aucun organisme n'est au même endroit dans ses démarches, plusieurs identifient une trajectoire d'apprentissage dans laquelle leurs initiatives se situent – une sorte de curriculum souvent implicite, faute de temps pour y réfléchir et le formaliser, et en constante révision. Favoriser la création d'espaces pour soutenir la formulation de ces orientations apparaît ainsi intéressant, dans le respect des capacités et des besoins des organismes.

3.3.1 Des pratiques réflexives

Les formations et les autres activités d'apprentissage apparaissent particulièrement porteuses lorsque leurs propositions peuvent être discutées au sein d'espaces dédiés au partage et à la réflexion. Ces espaces de développement personnel et professionnel s'inscrivent dans la grande famille des **pratiques réflexives**. Ces pratiques visent notamment à permettre aux membres d'une équipe, d'un milieu ou d'une profession de prendre du recul face à leurs pratiques et à tirer collectivement des apprentissages de leurs expériences (Lafantaisie et Dionne 2022). Il s'agit de l'approche la plus souvent mise de l'avant dans les travaux sur la lutte contre les oppressions dans les services

sociaux. À cet égard, les pratiques réflexives permettent de réfléchir aux manifestations des injustices et des inégalités dans un milieu et au-delà, en explorant à la fois les rapports de pouvoir et les privilèges qui s'expriment sur les plans individuel, institutionnel et systémique (Ramsundarsingh et Shier 2017). Elles peuvent ainsi contribuer à la mise en place d'espaces collectifs d'apprentissage qui deviennent également des lieux pour nommer et travailler sur les nœuds et les tensions qui peuvent se présenter (Moffat et al. 2009).

Les pratiques réflexives s'incarnent de multiples manières dans les milieux communautaires : communautés de pratique, codéveloppement, co-création, formations, activités de supervision, accompagnement, mentorat, rencontres d'équipe, dîners d'intervention, lunch and learn, valorisation des vécus, etc. Selon les contextes, elles sont plus ou moins spontanées, fréquentes, formelles et durables. Dans tous les cas, elles répondent à un besoin de partage et de réflexion et portent un fort potentiel de transformation pour les personnes et pour les groupes. Elles résonnent avec plusieurs valeurs et orientations chères à l'action communautaire, dont l'autonomie, la production de savoirs collectifs par et pour les groupes, de même que l'arrimage de ces savoirs dans les milieux.

Parmi les formes plus organisées de pratiques réflexives se trouvent les groupes et les activités de **codéveloppement**. D'abord élaboré dans le but de soutenir les professionnel·le·s dans l'amélioration de leurs pratiques, le codéveloppement fournit un cadre pour le partage des savoirs et des expériences (Payette et Champagne 1997). Des pratiques de codéveloppement ont cours dans environ 15% des milieux où œuvrent les personnes ayant participé

à notre consultation. Il est possible de rassembler ces activités selon trois types, le premier étant le plus répandu : 1) le codéveloppement entre les membres de l'organisme (direction et employés); 2) le codéveloppement entre organismes; 3) le codéveloppement incluant les usager·ère·s.

Les **communautés de pratique** sont encore davantage répandues – plus de 20% des personnes répondantes en relèvent dans leur milieu. Ces communautés regroupent souvent des personnes provenant d'organisations ayant des missions et des intérêts similaires, ou encore avec des expertises complémentaires. Plusieurs ont été mises en place sur des thématiques en lien avec l'inclusion et la diversité, que ce soit autour de certains programmes de financement (comme ceux de la Fédération canadienne des femmes) ou de certaines facettes de la programmation ou de l'intervention (comme l'intervention interculturelle). Les communautés de pratique peuvent ainsi accompagner dès le départ le déploiement de certains projets. Dans ce cas, d'après une participante, « ce qui marche, ce sont les communautés de pratique bienveillantes, non obligatoires, virtuelles », qui sont « là pour supporter et non dicter ». D'autres sont mises sur pied plus ou moins spontanément, avec le but de s'outiller collectivement devant une problématique commune, sur la base d'expériences semblables. Ainsi, devant des enjeux qui ne leur sont pas familiers, plusieurs organismes ont pour réflexe d'interpeller des groupes provenant d'autres quartiers ou d'autres champs de l'action communautaire afin d'échanger et d'apprendre à leur contact. Dans cette perspective, suivant l'expression d'une participante : « on devient comme tou·te·s un peu des vecteurs de l'inclusion ».

La popularité des pratiques réflexives de ce type auprès des personnes qui y participent fait écho à l'important besoin de partager et d'échanger qui a été exprimé tout au long de notre démarche. À ce titre, la plupart des personnes consultées estiment que les occasions d'échanger et de réfléchir collectivement gagnent à être développées à la fois au sein des groupes et entre eux. À l'interne, il s'agit d'une part de penser à aménager un espace approprié aux discussions qu'on souhaite avoir – un espace qui peut s'insérer à même les rencontres et les activités déjà prévues par l'équipe ou dans un cadre spécifique, comme un comité – et, d'autre part, d'entretenir un climat favorisant la confiance et la bienveillance entre les membres de l'équipe. Avec le temps, ces pratiques ont bien souvent une influence bénéfique sur la capacité d'un groupe à naviguer à travers les tensions et les questions plus difficiles au quotidien (voir partie 3.3.5). Si certains organismes comptent sur des réseaux et des pratiques de concertation mieux établis, il demeure que les occasions formelles et informelles d'échanger sur les pratiques, les outils, les réussites et les défis apparaissent encore trop peu nombreuses. Certaines tables de concertations et certains regroupements sont déjà très actifs sur ce plan et, de manière générale, ils peuvent représenter des points d'ancrage intéressants pour ce genre d'initiatives. Les regroupements affinitaires ou spontanés apparaissent aussi porteurs, surtout lorsqu'il s'agit d'aborder des enjeux spécifiques ou que les instances de concertation habituelles ne représentent pas un milieu propice pour échanger sur certaines questions (voir partie 3.3.6).

3.3.2 Les formations

Lorsque les initiatives en EDI sont considérées dans le cadre d'une démarche d'apprentissage

ouverte et continue, les formations ne représentent qu'une forme d'activité pédagogique spécifique parmi la panoplie d'occasions d'apprentissage formelles et informelles, délibérées ou spontanées pouvant se présenter au sein d'une organisation (Angers-Trottier, 2018). Elles demeurent particulièrement populaires et comptent souvent parmi les premières initiatives mises en place dans un milieu, notamment lorsqu'un événement médiatisé précipite les décisions. Cela dit, par-delà les débats au sujet de leur pertinence et de leur efficacité, une chose apparaît certaine : seules, elles ne suffisent pas à instaurer des changements durables au sein d'une organisation.

Les formations liées à l'EDI sont courantes dans le milieu communautaire. Plus de 37 % des personnes répondantes ont noté que des formations maison avaient été offertes dans leur organisme et 50 % avaient eu accès à des formations élaborées à l'externe. Les formations maison abordent généralement les enjeux EDI de manière contextuelle, c'est-à-dire qu'elles semblent plus axées sur la réalité des organismes et l'amélioration de leurs pratiques par le développement de nouvelles connaissances (p. ex. : l'écriture inclusive, l'éthique, les réalités des populations cibles, etc.). Les formations externes sont plus proches de ce qu'on nomme « *diversity training* » dans la littérature (presque toutes incluent les mots clés liés à l'EDI dans leur titre). Elles introduisent aussi de nouvelles approches et problématiques (p. ex. : antiracisme, intersectionnalité ou analyse différenciée selon les sexes). Elles sont données plus ponctuellement que les formations maison, et font appel à plusieurs types de partenaires (spécialistes en formation, services publics et groupes communautaires). Les formations apparaissent notamment utiles pour la sensibi-

lisation à certaines réalités et l'apprentissage de nouvelles approches. Elles représentent dans plusieurs cas une base à partir de laquelle peuvent se développer les réflexions sur les pratiques en cours et le développement de nouvelles approches.

Les conditions de succès des formations

Les formations semblent être au cœur d'un débat assez polarisé. Elles sont couramment utilisées dans le milieu des organisations, autant dans le domaine commercial que sans but lucratif. Un sondage mené aux États-Unis a montré que la plupart des grandes organisations avaient mis en place des formations sur ce thème, consolidant une véritable industrie de consultation et de formation (The New York Times, cité dans Fujimoto et Härtel, 2017). Cependant, de l'avis de plusieurs, la popularité des formations en EDI dans tous les milieux organisationnels dépasse largement les preuves démontrant leur efficacité, d'autant plus qu'elles varient passablement dans leurs formats, leurs objectifs et leurs approches (Devine et Ash, 2022).

Les limites des formations en EDI peuvent être liées à plusieurs aspects, dont :

- l'adéquation entre les objectifs de la formation et le milieu (notamment la composition du groupe qui les reçoit et sa familiarité avec les enjeux abordés);
- le design de la formation (lorsqu'elles reposent par exemple sur des formules ponctuelles ou ne valorisent pas une approche participative);

- le contenu (lorsqu'elles soulignent les différences entre les groupes et renforcent les préjugés);
- l'évaluation limitée de leurs effets à court terme (souvent basée sur les perceptions autodéclarées des apprentissages par les participant·e·s) (Fujimoto et Härtel, 2017).

Dans bien des cas, il semble que les formations ne conduisent pas à un changement significatif dans les attitudes ou les comportements des personnes participantes. Elles peuvent même parfois renforcer les postures discriminatoires ou susciter davantage d'hostilité à l'égard des personnes issues de groupes historiquement marginalisés, en particulier si les réflexions que souhaite lancer la formation ne sont pas appuyées par des changements au sein des pratiques quotidiennes de l'organisation. L'impact des formations sur le plan organisationnel ou systémique est encore plus difficile à attester. Leurs effets quant à l'amélioration de l'expérience des personnes concernées – dans leur milieu de travail ou en tant qu'usager·ère·s – sont particulièrement négligés, tant dans la conception que dans l'évaluation des formations (Devine et Ash, 2022). Cela dit, certain·e·s chercheur·euse·s ont démontré que même de brèves interventions sous forme de formation en ligne sur la diversité peuvent avoir un impact sur les personnes participantes (Chang et al., 2019). Il ne faut donc pas nier la valeur des formations en EDI de façon catégorique, mais plutôt se questionner sur les meilleures manières de les mettre en place dans un contexte particulier.

Parmi les **conditions favorables**, soulignons que les formations devraient clairement être soutenues par la direction de l'organisation et être cohérentes avec un programme plus

large d'apprentissages et d'initiatives. Ce programme devrait refléter autant que possible les préoccupations des groupes historiquement marginalisés gravitant autour de cette organisation (Devine et Ash, 2022). La pertinence des formations (et du programme dans lequel elles peuvent s'inscrire) peut être appréciée en fonction de ces critères : elles arrivent à un moment opportun dans la démarche d'un groupe (*timely*); elles résonnent avec les expériences et trajectoires des personnes présentes (*relatable*); elles leur offrent un accompagnement approprié (*guidance*); et elles apparaissent utiles aux participant·e·s (*useful*) (Shan, Cheng, Peikazadi et Kim, 2021).

Parmi les étapes préalables à l'organisation d'une formation ou d'un programme de formations efficace se trouve l'**analyse des besoins**. Cette analyse doit idéalement permettre d'orienter la formation en fonction des enjeux particuliers d'un milieu (King, Gulick et Avery, 2010; Hite et Mc Donald, 2006). Une réflexion importante devrait ainsi avoir lieu en amont de la formation, de manière qu'elle soit adaptée aux besoins de la situation, de l'organisation et des personnes qui la reçoivent. L'évaluation des besoins sert à déterminer plusieurs points clés : Quel type de formation est nécessaire? À qui devrait s'adresser la formation? Quelles sont les modalités d'apprentissage à favoriser? (Roberson, Kulik et Tan, 2013) Le plus grand nombre de personnes concernées devraient idéalement être consultées, de manière à prendre le plus grand nombre d'éléments en considération dans les orientations de la formation (Nnawulezi, Ryan et O'Connor, 2016). Lorsque les conditions le permettent, elle peut être issue d'**une démarche plus large d'évaluation organisationnelle**, ce qui assure en quelque sorte la cohérence de la formation

avec les autres initiatives mises en place (voir la partie 3.1.6).

Les formations qui semblent avoir les effets les plus durables sont celles qui intègrent la **sensibilisation et le développement des compétences dans une approche proactive**. L'alternance entre des formes passives et actives d'apprentissage de même que la planification d'une formation s'étalant sur plus d'une séance apparaissent également comme des formules gagnantes (Nnawulezi, Ryan et O'Connor, 2016). Plusieurs approches existent et se côtoient, certaines pouvant être combinées dans une perspective complémentaire : par exemple, les formations sur les biais inconscients sur le plan individuel, celles visant à faciliter les dynamiques intergroupes (Otis et Loeffler, 2005; Pettigrew, 1998)¹ et celles se penchant sur les rapports de pouvoir systémiques. Par-delà les contenus et l'exploration de nouveaux concepts, développer des **habiletés** à reconnaître et à intervenir face aux biais et aux dynamiques d'oppression permet de consolider les apprentissages dans le quotidien de l'organisation (Hill et Curry-Stevens, 2017). Plus les formations portent sur des thématiques ciblées (plutôt que génériques), plus elles sont à même de contribuer au développement de telles compétences. Enfin, les formations devraient permettre d'amorcer une **réflexion concrète** quant aux normes et aux pratiques au sein d'une organisation. En effet, les formations elles-mêmes n'ont pas pour effet de changer la culture ou le climat d'un organisme, d'y vaincre la résistance aux changements ou de transporter les efforts à l'échelle

de la communauté et de la société. Cependant, elles peuvent servir d'amorce et de soutien au développement d'initiatives qui auront ces objectifs, et qui favoriseront en retour l'approfondissement des apprentissages et le développement des habiletés. Il est également possible que les formations suscitent l'adhésion au programme plus large et au développement des capacités de l'organisme dans le domaine de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (Nnawulezi, Ryan et O'Connor, 2016).

L'orientation des formations et des initiatives : enjeux et précautions

Un des effets paradoxaux des formations est qu'elles peuvent venir renforcer les rapports de pouvoirs et les dynamiques d'exclusion qu'elles souhaitent contribuer à déconstruire. Les personnes formatrices ne contrôlent évidemment pas toutes les appropriations plus ou moins fidèles qui sont faites de leurs interventions. Cela dit, certaines orientations en formation permettent d'éviter de reproduire, malgré les bonnes intentions, certaines représentations qui contribuent à la stigmatisation ou à l'exclusion des personnes plutôt qu'à leur inclusion.

Une des visées des formations en EDI est souvent de déconstruire les manières de voir, d'agir et de penser qui font en sorte que l'exclusion et l'oppression passent inaperçues ou sont plus ou moins acceptées au sein d'un groupe. Un des objectifs à cet égard ne devrait pas simplement être de susciter le respect, l'acceptation ou la tolérance des « différences » (généralement synonyme des profils minoritaires), mais de saisir dans toute sa complexité la ques-

¹ Ces approches s'inscrivent dans une longue tradition de travaux se penchant sur les éléments réduisant les attitudes préjudiciables dans un groupe, dont ceux de Thomas F. Pettigrew sont parmi les plus influents. Ces travaux identifient la reconnaissance de l'égalité des personnes participantes, l'interdépendance et la coopération, de même que le soutien des personnes en situation d'autorité comme des conditions favorables à la transformation des dynamiques interpersonnelles.

tion de la diversité et des rapports de pouvoirs. Il s'agit d'une facette aussi difficile qu'importante du processus d'apprentissage, qui devrait à terme permettre aux personnes apprenantes de déconstruire les catégories et les oppositions binaires avec lesquelles elles ont été habituées à comprendre la réalité qui les entoure (Caliendo, 2020). Or, il apparaît que plusieurs initiatives sont articulées autour de représentations simplificatrices des personnes et des groupes, masquant du coup la fluidité et l'aspect intersectionnel des identités associées à l'origine, la culture et la « race », au genre ainsi qu'aux orientations affectives, aux conditions neurologiques et physiologiques, etc. (Bendl et Hofmann, 2015). Aborder la trajectoire et le vécu des personnes sous l'angle de catégories fixes et unidimensionnelles est une tendance forte dans les discussions sur l'EDI. Cette posture contraint non seulement à une compréhension limitée de la complexité de leur existence, elle contribue également à consolider l'idée que les personnes de profils minoritaires demeurent « autres » (Kaasila-Pakanen, 2015).

Cette perspective, même lorsqu'elle se veut bienveillante, favorise la persistance des stéréotypes. Ceux-ci peuvent être connotés de manière positive, mais les conséquences n'en sont pas bénignes pour autant (Nnawulezi, Ryan et O'Connor, 2016). Dans les milieux de travail, ces stéréotypes peuvent servir à justifier le fait que certains rôles ou certaines tâches soient plus adaptés à certaines personnes. C'est le cas du sexisme bienveillant, qui attribue aux personnes s'identifiant comme femmes une sensibilité les prédisposant presque naturellement au travail lié aux soins (*care*), les éloignant ainsi des postes de décision. En relation d'aide et en intervention, ces préjugés orientent fréquemment l'analyse de la situation et les interactions avec une personne, sur laquelle on plaque dif-

férentes interprétations liées à sa culture ou à son origine présumée, par exemple.

D'autre part, ce type de cadrage n'ébranle pas les rapports de pouvoir qui font en sorte que les personnes de profils majoritaires ou dominants se trouvent toujours en position de nommer les problématiques, sur la base de catégories souvent réductrices, et de décider de la manière adéquate pour y répondre. Plus largement, les enjeux sont fréquemment présentés du point de vue des personnes en position dominante, d'une manière qui tend à invisibiliser les rapports de pouvoir, à diluer les responsabilités et à favoriser le statu quo. La popularité des formations sur les biais « implicites » ou « inconscients » est emblématique des approches qui tendent à ménager les susceptibilités des personnes blanches en même temps qu'à préserver leur position dominante (Suarez, 2020). Bien qu'il ne soit pas inutile de conscientiser les gens sur le plan personnel, en axant les formations sur les biais inconscients, on s'éloigne en effet des enjeux de racisme institutionnel et systémique, de la persistance de la suprématie blanche dans les organisations et des privilèges qu'elle normalise (Tate et Page, 2018; Mohdin, 2023). Le racisme, comme les autres formes de discrimination, ne repose pas uniquement ni même principalement sur la présence de biais individuels plus ou moins conscients à l'égard des personnes racisées. Il s'agit d'un rapport social de domination dont la déconstruction implique beaucoup plus que des changements sur le plan personnel (Noon, 2018).

Aborder sincèrement les rapports du pouvoir, en partant des expériences et des perceptions des personnes exclues ou marginalisées, ne se fait pas pour autant facilement. Mettre en place les conditions pour que des réflexions

et des discussions nécessairement difficiles puissent avoir lieu est aussi un processus, avec son lot d'incertitudes. Comme le soulignent Roberson, Kulik et Tan, des exercices classiques misant sur la confrontation, comme la marche de privilèges, peuvent susciter des réactions fortes, comme la colère et la culpabilité (Roberson, Kulik et Tan, 2013), en plus de placer les personnes minorisées dans une situation au mieux malaisante. Bien que ces exercices puissent être bénéfiques pour les participant·e·s mieux outillé·e·s pour faire face aux inconforts liés au processus de changement, ils demeurent potentiellement stressants et peuvent induire des tensions au sein du groupe. Comme nous allons le voir dans la partie 3.3.5, plusieurs organismes ont mis en place différentes pratiques et protocoles afin que leur milieu puisse mieux naviguer à travers ces questions de même qu'à travers les situations et les discussions qu'elles peuvent engendrer.

3.3.3 Les comités

La mise sur pied d'un comité en EDI est bien souvent présentée, avec l'adoption d'une politique ou d'un plan d'action, comme une des décisions annonciatrices de transformations significatives, en particulier au sein des grandes organisations. Les risques qu'il ne s'agisse que d'une mesure de façade déchargeant dans les faits la majorité des membres d'une organisation de la responsabilité des changements à entreprendre a également été souligné (Ahmed 2012). À ce titre, certaines approches critiques, comme celles issues de l'*Anti-Racist Organizational Change* (AROC), privilégient la formule du comité de travail (ou de l'équipe responsable du changement) à condition qu'il exerce un mandat d'organisation et de leadership reconnu par l'ensemble du groupe,

avec pour objectif de s'assurer que le processus conserve son élan (Western States Center 2001). Ce comité est généralement formé de membres de l'équipe, du conseil d'administration et de la collectivité. La constitution d'un comité conseil, composé de personnes ayant une connaissance directe des expériences d'exclusion au sein de la communauté, peut également représenter une source d'expertise essentielle pour assurer la pertinence des initiatives (CommunityWise Resource Centre 2017a). Dans tous les cas, il est important que ce travail soit reconnu et rétribué à sa juste valeur.

Les comités de travail sont assez fréquents au sein des organismes où œuvrent les personnes ayant participé à notre consultation. Près de 50% d'entre elles ont indiqué avoir mis en place ou participé à un comité en lien avec l'EDI. Dans la moitié des cas, ces comités servent principalement à développer des orientations en lien avec l'EDI. Par ailleurs, tous les comités de travail qui traitent de sujets liés à la diversité et l'inclusion ne portent pas l'étiquette EDI. Plusieurs ciblent également des enjeux spécifiques en lien avec la mission de l'organisme ou des préoccupations particulières (p. ex. comité antiraciste, comité de travail sur l'inclusion des personnes en situation d'itinérance, comité accessibilité, etc.).

Parmi les organismes répondants, nous observons deux formes principales de comités : 1) les comités à l'interne, qui comprennent les membres du CA, les employé·e·s, et des bénévoles dans certains cas, et 2) les comités qui incluent aussi des partenaires externes (usager·ère·s actuelle·s ou potentielle·s, acteur·trice·s communautaires, etc.). Cette dernière formule permet de centrer les démarches en EDI autour de « comités d'ex-

per·e·s communautaires », dans une perspective de co-construction. La durée des comités est variable et dépend de la nature de leurs objectifs (soutenir une réflexion continue sur les pratiques de l'organisation ou contribuer à un projet spécifique, par exemple). Il en est de même pour la fréquence des rencontres – d'une fois par an pour certains jusqu'à une fois par mois pour d'autres.

Les comités naissent souvent de besoins ou d'événements spécifiques. Par exemple, le comité « Participation pleine et entière, prise de parole égalitaire » (PPE2) de la Table nationale des corporations de développement communautaire a été mis sur pied après que des membres aient souligné que des dynamiques de pouvoir entravaient le travail de concertation des organisations. Ce comité répond donc à un besoin identifié par la communauté et offre un espace de collaboration pour réfléchir et trouver collectivement des solutions. Parce qu'ils appellent à des discussions et des remises en question qui peuvent être difficiles, les travaux de ce type de comités thématiques peuvent également créer des tensions, voire des scissions au sein des regroupements, prouvant en quelque sorte la nécessité de telles réflexions, dont le déroulement demeure néanmoins toujours incertain.

Les comités représentent aussi l'opportunité d'aménager un espace pour que les usagère·s et les membres de la communauté puissent participer formellement à la définition des orientations et des activités d'un groupe.

On est toujours dans une approche de consultation, on crée des comités ad hoc, des comités d'action qu'on dit... On prend ce potentiel comme une valeur ajoutée. On part de leurs besoins, on est à l'écoute, on les rassemble autour de quelque

chose et puis c'est à eux et elles de créer, de le programmer, de se mettre en action pour réaliser des choses.

Cette forme de comité est perçue comme un espace de création collective qui permet à l'organisation de développer des activités adaptées aux besoins et aux réalités de ses membres, en plus de créer des liens et, potentiellement, de nourrir un sentiment d'appartenance à l'égard du groupe. Les comités peuvent également servir à mobiliser les expertises de la communauté sur différentes activités (programmation, orientations, projets, création d'outils d'évaluation, mobilisation, etc.).

On a mis en place un comité EDI au sein du quartier qui allait rattacher des expertises d'organismes aux missions très différentes. [...] Il y avait comme 7, 8 organismes qui sont venus nous épauler [...], puis donc on a posé la question à nos « expert·e·s EDI » : comment on fait pour aller rejoindre le plus grand nombre puis que la participation soit pleine et entière?

Ce type de démarche demande évidemment de disposer du temps et des ressources nécessaires pour que les contributions soient reconnues et valorisées comme il se doit.

À ce titre, lorsque le travail au sein d'un comité s'ajoute aux tâches quotidiennes des employé·e·s, il peut rapidement constituer un fardeau, d'autant plus que les personnes les plus susceptibles de s'engager dans ce travail sont souvent celles qui vivent et luttent contre les discriminations ou l'exclusion au quotidien. Il est aussi important que le comité dispose plus largement des ressources pour réussir : soutien du processus par la direction et le conseil d'administration, formation des membres du comité sur le processus et les enjeux, etc. Un comité mal préparé risque d'être peu efficace.

Moi, c'est un peu le sentiment que j'ai dans mon milieu : d'avoir implanté un comité EDI parce que c'est nécessaire, mais sans avoir pris le pouls de tout le monde, donc là, je me suis pris au jeu. [...] On est deux personnes dont une issue de l'immigration et personnellement, j'ai un malaise parce que ça fait très « tokenism » de dire : « on fait un comité EDI et tu es issue de l'immigration viens-t'en! ». [...] Mais cette personne-là ne comprend pas c'est quoi un comité EDI.

Selon la taille, les ressources, les modes d'opération et les objectifs du groupe, il est par ailleurs probable qu'une forme plus simple d'organisation soit plus indiquée – un moment réservé lors des rencontres d'équipe ou un suivi au CA, par exemple.

3.3.4 Le mentorat et la documentation des pratiques

Les programmes de mentorat à l'intention des personnes issues de groupes historiquement marginalisés sont particulièrement populaires dans le monde des affaires, de la gestion, de même que dans les professions où ces personnes sont fortement sous-représentées. Ils misent sur la facilitation de l'accès au mentorat comme voie pour accéder à certains domaines et à certains postes, en particulier ceux de direction ou de leadership (Dickey 2013; Giscombe 2017; Onyeador, Hudson, et Lewis 2021). Ils ont surtout été développés à l'intention des femmes et des personnes racisées et, lorsqu'ils sont bien intégrés dans un secteur ou une organisation, ils auraient un effet positif sur la diversification des équipes et sur la rétention du personnel (Dobbin et Kalev 2016). Ces programmes ne remplacent pas cependant une réflexion organisationnelle sur l'exclusion et la discrimination – que les programmes de mentorat ne viennent infléchir qu'indirectement, sans remettre en question les pra-

tiques qui font en sorte que ces programmes sont jugés nécessaires au départ. Ils auraient également avantage à être réfléchis dans une perspective intersectionnelle, en prenant en compte les difficultés particulières qui se présentent en fonction du profil des personnes et des domaines professionnels.

Considérant tout cela, il semble approprié de se demander dans quelle mesure le mentorat peut représenter une pratique porteuse pour les milieux communautaires. À première vue, il semble que des programmes adaptés peuvent être pertinents à l'échelle d'un secteur ou d'une région, en particulier pour favoriser l'accès à des postes de direction ou de leadership. Les formes moins classiques du mentorat, qui reposent sur des pratiques collaboratives, apparaissent également appropriées dans le contexte. Par exemple, dans les milieux plus traditionnels ou historiquement plus homogènes, le mentorat inversé, qui consiste à mobiliser le savoir expérientiel d'employé·e·s plus récent·e·s pour accompagner leurs collègues plus ancien·ne·s, la direction ou le CA sur certaines questions, peut représenter une expérience intéressante (Gandhi 2019). Il s'agit également d'une manière de faire en sorte que les personnes qui ont une connaissance directe de certains enjeux aient une empreinte déterminante quant aux façons dont ils sont abordés (Baichorova et Williams 2019). Le mentorat de groupe et les pratiques d'accueil et d'accompagnement sensibles et personnalisées sont également souvent mis en œuvre avec succès dans les milieux.

Dans un contexte de roulement souvent élevé du personnel, la transmission des savoirs et des pratiques au sein des groupes apparaît également comme un enjeu important. La **documentation des approches et des pratiques**

semble ainsi une voie porteuse pour soutenir la pérennité des initiatives et le partage des expertises. Compte tenu du temps et des ressources limités, la préservation des acquis et des pratiques repose souvent sur les contacts directs au sein du groupe et sur l'accompagnement *in situ*.

Je suis quand même ancienne dans cette organisation, je porte un petit peu, disons, le sens de l'existence de notre organisation. [...] Quand je reçois une nouvelle équipe, il y en a qui sont spontanément dans cette façon d'agir, dans ces pratiques d'inclusion et tout, mais il y en a qui [ont plus de difficulté]... Moi, je leur dis : observez, puis en équipe, on peut discuter, on peut améliorer. Mais c'est pas documenté. C'est ça qui nous manque.

Afin de faciliter l'intégration des nouvelles personnes dans l'équipe et d'assurer la cohérence de leurs interventions, un certain nombre d'organisations ont donc entrepris de documenter leurs approches et leurs pratiques.

Pour être sûr·e·s que ça se passe bien, on a fait un guide de pratiques, qui est en train d'être réactualisé. C'est là qu'on a mis nos valeurs, nos réflexions, notre approche, qu'est-ce qu'on fait dans quel cas, c'est quoi qui va faire en sorte qu'on va pas tout prévoir, mais qu'on prend la décision qu'on va prendre. Puis comme c'est un work-in-progress, on le met toujours à jour. Ça, c'est important, quand on a pas cette stabilité d'équipe là, d'avoir un document ou quelque chose qui reste pour redonner. Ou quand quelqu'un rentre dans notre équipe, on dit : « Ah, tu peux lire ce guide-là, après on s'en reparle ». Tout ce qui est la tradition orale des groupes gagne beaucoup à être mis sur papier, même si c'est pas exhaustivement, même si c'est en mettant des liens, c'est vraiment quelque chose d'utile.

En plus de permettre aux groupes de réfléchir à leurs pratiques en continu et d'en éclairer les principes, l'exercice de documentation assure une continuité malgré le temps et les gens qui passent. Il facilite aussi le partage entre les groupes; à ce titre, notre démarche repose elle-même sur le travail de documentation, de réflexion et de diffusion initié par plusieurs organismes. C'est d'ailleurs dans cette perspective que la Corporation de développement de l'agglomération de Longueuil a entrepris de produire un coffre à outils rassemblant les éléments essentiels de différentes approches et savoirs sur l'inclusion qui gagnent à être croisés et partagés.

[Approches inclusives et transversales. Coffre à outils de transformation sociale. Corporation de développement communautaire de l'agglomération de Longueuil](#)

3.3.5 Les espaces bienveillants

La mise en place d'espaces dits « bienveillants » ou « (plus) sécuritaires » (*safer spaces*) s'ancre dans une importante tradition de savoirs et de pratiques au sein des milieux communautaires et militants. Elle s'appuie sur la volonté de créer des lieux propices aux apprentissages collectifs, à la mobilisation et au souci de soi et des autres – des conditions qui apparaissent essentielles à la vitalité des mouvements pour l'émancipation (voir hooks, 2019). À la base, il s'agit d'abord de favoriser l'**accessibilité** des espaces partagés à tous et toutes, dans une perspective qui facilite le **dialogue** – la prise de parole et l'écoute. L'aisance qu'on peut acquérir dans ces espaces rend possibles le par-

tage, l'introspection et les remises en question (Politics & Care, 2019).

Le groupe [Politics & Care](#) est né à Montréal dans la foulée de la grève étudiante de 2012. Il propose en outre des ressources et des ateliers liés au travail émotionnel, aux pressions à la productivité et aux rapports de pouvoir dans les espaces militants et les milieux communautaires. Le groupe nourrit une réflexion essentielle sur l'importance de prendre soin de soi et des autres, dans une perspective féministe et intersectionnelle.

Accepter que l'on fera des erreurs, accepter les reproches, les rétroactions qui rendent inconfortables, se pardonner mutuellement, vouloir authentiquement créer un espace sécuritaire et accueillant.

La désignation de tels espaces, de même que leur définition et leurs caractéristiques, ne vont pas de soi. Elles gagnent à être élaborées au cours des discussions portant sur les contours et les objectifs de cet espace, et à être constamment révisées par le groupe au fil de son cheminement. Parmi les éléments communs à plusieurs réflexions se trouve l'idée de favoriser un climat de confiance mutuelle qui rend possibles les discussions plus difficiles.

Tu sais, l'aisance pour dire qu'est-ce qui ne marche pas, ça prend de la confiance, ça prend de la connexion entre les individus, puis ça prend ce sentiment de sécurité là.

C'est quoi finalement un espace sécuritaire? Ça peut être très différent d'une personne à l'autre, puis j'y vais avec ma définition personnelle, mais c'est quand on n'a pas l'impression de devoir marcher sur des œufs. Donc d'accepter que ça brasse, d'accepter qu'il y a des différences, d'accepter qu'il y a certaines personnes qui ont des opinions différentes de nous, qui ont un parcours différent, qui ont un point de vue différent, qui ont une réalité différente. Puis c'est de ne pas trop non plus se conforter dans cette idée-là.

Cette ambiance, qu'un·e participant·e a désignée comme « un climat de partage, de bienveillance, d'accueil », apparaît donc comme une condition pour faciliter le dialogue. Elle ne signifie pas que toutes les sensibilités doivent en tout temps être préservées coûte que coûte, au prix de discussions difficiles, mais nécessaires. Comme le soulignait une participante, lorsqu'elle est comprise ainsi, l'idée de bienveillance peut servir à disqualifier certaines prises de parole : « l'idée de communication non violente ou de bienveillance, c'est comme devenu une façon de faire taire souvent les personnes qui ont des insatisfactions, des frustrations accumulées ». On peut donc cultiver la bienveillance et le sentiment de sécurité dans une perspective qui invite à accueillir les situations inconfortables plutôt qu'à s'en préserver – et ainsi éviter de placer certains privilèges à l'abri de la discussion.

Comme les espaces bienveillants ne sont pas que bienveillants ni jamais tout à fait « sécuritaire », certains milieux misent également sur d'autres expressions pour les désigner.

*Nous on appelle souvent notre safe space un espace de **bravoure**, parce que ça peut jamais être un espace sécuritaire vraiment. Mais c'est un espace où on essaie de s'aider, pour pouvoir faire quelque chose ensemble ou aller plus loin*

ensemble, donc on essaie de se donner justement le courage de le faire collectivement.

Cette idée cerne particulièrement bien le potentiel de ces espaces pour accompagner un groupe et les personnes qui le composent hors de leur zone de confort. En s'appuyant notamment sur les travaux de l'autrice et militante féministe noire bell hooks, différents milieux ont mis de l'avant une conception semblable de la bravoure ou du courage comme vecteur d'apprentissage collectif, misant à la fois sur la générosité et la critique, la confiance, l'imputabilité et l'inclusion (Arao et Clemens, 2013; Cook-Sather, 2016; Dhillon Brar, 2023). Les espaces bienveillants sont dans cette perspective des lieux complexes et incertains – « sans garantie » (CommunityWise Resource Centre, 2017b) – permettant à un groupe de s'outiller et de s'appuyer collectivement, en naviguant à travers les mésententes, les nœuds et les conflits.

Comme le souligne le collectif Politics & Care, les espaces bienveillants ne servent pas « à jouer à la police » (2019 : 5). Les personnes animatrices peuvent se voir confier un rôle particulier dans le bon déroulement des échanges, mais la responsabilité de l'espace lui-même est collective et partagée. Le CommunityWise Resource Centre parle à ce titre d'un **espace d'imputabilité** (*accountable space*). Sur le plan personnel, les participant·e·s sont invité·e·s à se montrer responsables de leurs paroles, gestes et attitudes et à être (plus) conscient·e·s de leur position et des rapports de pouvoir qu'ils et elles peuvent exercer au sein du groupe. Dans la perspective où on souhaite que les espaces bienveillants contribuent également à des apprentissages sur le plan institutionnel, ils représentent un lieu privilégié pour rendre l'organisation elle-même imputable, en s'inté-

ressant de manière honnête et transparente aux éléments qui relèvent de sa culture et de ses pratiques et qui représentent des sources d'iniquité ou d'oppression (CommunityWise Resource Centre, 2017b; CommunityWise Resource Centre, 2019).

La pratique

Par-delà la clarification des principes et des objectifs, les enjeux liés aux espaces bienveillants se présentent comme des expériences très concrètes. Les défis se posent dans plusieurs cas lorsque se présentent un conflit, des tensions ou des situations plus ou moins explicites d'exclusion ou d'oppression. Tous les milieux n'y sont pas également préparés. Dans l'esprit de ce qui a été vu plus haut, le défi consiste souvent à permettre les **apprentissages** tout en préservant l'accessibilité et le caractère (relativement) sécuritaire de l'espace. Selon les contextes, cet équilibre n'est pas toujours facile à trouver.

Parce que pour moi, c'est pas gagnant, par exemple, d'aller dire à la personne : « t'es raciste, puis that's it, puis je te veux plus ici ». On vient de perdre une occasion de faire de l'éducation populaire. Donc comment on fait, sans excuser, sans normaliser un comportement qui est discriminatoire, mais tout en faisant de la bonne éducation populaire.

On s'est dit : OK, on va mettre le doigt dessus, on va le nommer. On va dire : nous, on ne tolère plus des comportements qui sont oppressifs. Que je sois témoin ou que je sois ou que je sois celle qui le subit. Puis là, on s'est vraiment questionné : comment on fait ça de manière constructive, pour pas être dans la polarisation et tout ça, pour que ce soit source d'apprentissage? Parce

que je peux être celle qui le fait sans s'en rendre compte des fois.

Je pense que c'est un combat, pas de tous les jours, mais c'est toujours à recommencer dans les groupes. C'est-à-dire qu'il y a des participantes qui changent, à chaque fois je pense que c'est quelque chose à refaire. [...] On prend les personnes où elles sont présentement aussi, puis le cheminement se fait, mais il faut pas que ça se fasse au détriment du fait que d'autres personnes se sentent à l'aise. Donc c'est un équilibre précaire.

Il s'agit ainsi de s'ajuster en fonction des objectifs de l'activité, de son contexte et des situations qui s'y présentent. Il apparaît important que les personnes présentes connaissent à la fois les visées de l'exercice, les limites de ce qui y est admis, de même que les mesures prévues si une personne ne se sent pas à l'aise (salle de retrait, soutien d'un·e intervenant·e, etc.), en particulier lorsqu'on sait que des sujets sensibles (violences, traumas) seront abordés.

Il est évidemment impossible de prévoir tous les événements auxquels un groupe pourrait faire face – cela fait précisément partie de l'apprentissage. L'adoption d'un **ensemble de valeurs et de règles partagées**, qui peuvent être révisées au besoin, permet toutefois de jeter les bases communes permettant à l'expérience d'être approfondie et de pérenniser les acquis par-delà les mouvements au sein du groupe. D'après le collectif Politics & Care, ces règles favorisent, d'une part, la conscience de soi des participant·e·s, en les invitant à considérer leur positionnement et leurs manières de se comporter dans l'espace partagé. Elles visent d'autre part à aménager un espace plus confortable pour toutes et tous (2019).

Pour que ces règles répondent aux attentes et aux besoins des personnes impliquées et pour que ces dernières s'y sentent liées, il est souvent prévu qu'elles participent à leur formulation. Selon les usages, il peut s'agir d'un code de vie, d'une politique d'intervention, d'un guide d'éthique ou de règles pour le vivre-ensemble.

On s'est fait des rencontres où ce sont les participantes elles-mêmes qui ont décidé c'est quoi les valeurs importantes, puis comment procéder au centre. Ça été adopté par les participantes, donc c'est beaucoup plus facile que de nous-même dire en tant que travailleuses : « voici comment on va [fonctionner] ».

Puis ensuite, à chaque fois qu'on fait une rencontre, on ramène certains aspects de ce fonctionnement-là. [...] Moi j'y vais souvent : « Qui peut me dire c'est quoi les valeurs avec lesquelles vous voulez fonctionner? ». Puis comme ça, avec ce rappel-là en début de rencontre, ça fait en sorte qu'ensuite, c'est plus facile de ramener quand ça se fait pas, tout en laissant de la place...

Ce guide [d'éthique] là existe justement pour le bien vivre ensemble. C'est un guide où on fait état de nos responsabilités en tant que personne pour bien fonctionner entre nous, mais aussi de ce qu'on attend que les autres nous offrent aussi, comme milieu de vie.

Ces règles peuvent être plus ou moins élaborées et détaillées en fonction des contextes. Il apparaît surtout important qu'elles soient connues de toutes les personnes participantes, que le cadre de l'activité soit autant que possible « très transparent et très clair ».

Dans le cas où les accroc à ces règles sont importants et récurrents, plusieurs milieux ont

également mis en place des procédures pour éviter de mettre à mal le climat bienveillant qu'ils tentent de préserver. Il s'agit généralement de prévoir une rencontre en individuel avec la personne concernée, de manière à clarifier les enjeux et les voies à suivre pour la suite.

On veut vraiment y aller avec la personne, qui choisit c'est quoi qu'on peut faire pour l'aider dans ce cheminement-là. Puis de mettre en place aussi, si ça fonctionne pas : il y a telle ou telle chose malheureusement qui pourrait arriver, c'est dans une espèce de gradation.

Ces mesures, de l'avis des personnes participantes qui les ont mises en place, sont rarement nécessaires. Ménager à tout prix les susceptibilités, lorsqu'il est question de comportements discriminatoires ou racistes par exemple, fait cependant en sorte que certaines personnes continuent subir des agressions. Prévoir de telles interventions apparaît donc comme essentiel dans certaines circonstances, afin de préserver l'engagement du groupe à l'égard de la sécurité de tous et toutes.

Ressources sur les espaces bienveillants et plus sécuritaires

Pour accompagner les groupes dans leurs réflexions

[Les espaces bienveillants \(plus sécuritaires\)](#), Politics & Care

[Accountable Spaces Guidelines](#), CommunityWise Resource Centre

3.3.6 Les partenariats et la concertation

Il existe différentes formes de partenariats et plusieurs façons d'établir des collaborations

fructueuses. L'étude menée par Stott et Murphy (2020) sur les partenariats inclusifs liés à la réalisation des objectifs de développement durables (ODD) des Nations Unies, offre plusieurs pistes intéressantes à ce sujet. Les partenariats s'organisent ainsi à différents niveaux :

1. Les relations interpersonnelles;
2. Les rapports au sein de l'organisation;
3. Les collaborations interorganisation;
4. Les partenariats intersectoriels;
5. Les concertations multiréseaux.

Les motivations derrière les collaborations peuvent également varier. Certains partenariats sont d'abord utilitaires et visent la réalisation d'objectifs bien définis. D'autres sont poursuivis pour eux-mêmes dans une perspective plus large de partage et de soutien.

L'expérience des personnes consultées montre que les partenariats abordés comme des « fins en soi », plutôt que de manière strictement instrumentale, sont certainement les plus porteurs. Cependant, toutes les collaborations ne peuvent pas se développer avec le même niveau de partage et d'engagement. Elles évoluent également au rythme des priorités variables des groupes et, souvent, des affinités personnelles. Dans tous les cas, elles présentent différents défis pour les groupes qui y participent.

Sans surprise, les partenariats et les collaborations développés par les organismes au sein des réseaux communautaires et institutionnels apparaissent comme une importante **source de soutien et de renforcement** dans leurs efforts pour développer des pratiques plus inclusives. Sur le plan des collaborations interorganisationnelles, intersectorielles et multiréseaux, la participation à des regroupements (table de quartier, corporation de développement com-

Partenariat comme moyen vers une fin

- ▶ Démarche instrumentale : pragmatique; centrée sur les résultats; but commun bien défini;
- ▶ Motivation extrinsèque : obligation, reconnaissance dans le milieu, contrat ou engagement.

Partenariat comme fin en soi

- ▶ Démarche intégrée : approche conjointe; co-création; suivi continu de la progression du partenariat;
- ▶ Motivation intrinsèque : apprentissages et réflexions; expérimentation; partage.

Tableau 2 : Motivations derrière les partenariats (adapté de Stott et Murphy, 2020)

munautaire, rassemblements affinitaires) et la connaissance des pratiques et des ressources disponibles sur son territoire sont identifiées par les personnes consultées comme des éléments facilitateurs centraux, tout comme la bonne communication et la proximité avec des organismes ayant des préoccupations connexes et des expertises complémentaires.

Le potentiel de la collaboration, pour moi, c'est surtout de travailler en complémentarité. De pouvoir tirer profit des forces de chacun·e, le partage de locaux, pouvoir donner plus de capacité d'action à un autre groupe. Des apprentissages qu'on peut faire mutuellement aussi, de part et d'autre, les échanges de savoir et tout ça. Dans ma tête aussi, on est toujours plus intelligent·e·s collectivement, quand on s'entraide, quand on collabore, de mettre en commun nos intelligences, ça démultiplie en fait là, c'est plus que la somme de chacun des individus...

Les collaborations poursuivies de manière désintéressée, dans une perspective de don mutuel et en fonction des moyens de chacun·e, apparaissent à ce titre particulièrement riches. S'affilier à d'autres groupes, notamment ceux disposant de moins de ressources ou non financés – en partageant les locaux ou en organisant des activités conjointes par exemple, ou en les soutenant dans leurs prises de parole et dans leurs capacités d'action –, contribue à renforcer l'impact de l'action communautaire. Il s'agit également d'une source importante d'**apprentissages** pour tous les groupes impliqués, notamment parce qu'elle peut les inviter à partager leurs expériences et à sortir de leur zone de confort.

D'autres partenariats visent directement les **changements de culture organisationnelle**. Certains groupes ont ainsi souligné l'apport de firmes ou d'organisations spécialisées pour faciliter la concertation entre les partenaires ou le traitement de sujets plus délicats au sein

L'auteur Vu Le (2018) propose [vingt pratiques](#) que les organisations majoritairement blanches peuvent mettre en œuvre afin de développer des partenariats significatifs et équitables avec les groupes menés par des personnes racisées. Il les regroupe en quatre catégories :

1. Approfondir ses connaissances et sa conscience de soi;
2. Dégager les ressources appropriées à de justes compensations;
3. Se servir de ses privilèges pour soutenir les groupes dans leur mission;
4. Savoir quand rester en retrait.

d'une équipe. Plusieurs organismes, à leur initiative ou sur invitation, interviennent aussi à titre d'experts auprès de leurs partenaires sur certains enjeux (racisme, droits de la personne, diversité sexuelle et de genre, questions autochtones, neurodiversité, alphabétisation, accessibilité, etc.).

Ce qu'on s'est rendu compte, c'est qu'il y a des expert·e·s de notre territoire qui peuvent être ce vecteur-là, pour donner un espace de réflexion. Il y a un groupe qui s'appelle la Coalition d'alphabétisation de Longueuil, qui a par exemple décidé de faire « La CAL, se promène ». Depuis un an et demi, ils et elles se promènent dans les organismes. Ils et elles prennent une journée ou un après-midi avec l'équipe, puis ils expliquent c'est quoi l'alphabétisation populaire, comment ça s'applique. Puis là, en réfléchissant avec l'équipe, il y a toute une réflexion autour de

ce que ça implique l'alphabétisation populaire dans notre mission, etc.

On s'était aussi dit : on va s'allier avec différents groupes pour échanger, donc pour améliorer nos pratiques. Aussi parce qu'on a beau avoir fait une démarche d'ouverture auprès des personnes trans, on en rejoint très peu, et les personnes non binaires c'est la même chose. Donc on ne veut pas non plus mettre un poids sur les quelques personnes de la diversité sexuelle qui sont dans notre milieu et qui nous amènent à avancer dans nos pratiques.

La richesse et la disponibilité de ces **expertises** gagnent sans aucun doute à être connues et reconnues. C'est pour cette raison que les communautés de pratique sont particulièrement prisées par les groupes : elles permettent la mise en commun des expériences et des apprentissages (voir partie 3.3.1). Les grandes organisations peuvent jouer un rôle de levier sur ce terrain. D'ailleurs, les organismes qui, comme Centraide, souhaitent mettre en place des programmes de soutien aux organisations communautaires et d'économie sociale dans le domaine de l'EDI, semblent de plus en plus nombreux à miser sur le renforcement des collaborations intersectorielles et multiréseaux¹.

Quelques enjeux liés à la collaboration

Collaborer, en particulier sur des enjeux comme ceux liés à l'EDI, présente évidemment des défis. Sur le plan **logistique**, les partenariats peuvent demander beaucoup de temps, d'énergie et de ressources. Bien qu'on suppose

¹ Le « Laboratoire sur l'inclusion de personnes issues de la diversité ethnoculturelle » fait partie de ces nouveaux projets. Lancée en collaboration entre différent·e·s acteur·trice·s du milieu, dont le Chantier de l'économie sociale et l'équipe de recherche de l'IRIPII (Collège Maisonneuve), la démarche allie formation, expérimentation et recherche (voir : <https://chantier.qc.ca/babillard/evenements/15754>).

que ce travail sera bénéfique à terme, il n'est pas toujours évident de dégager les ressources nécessaires pour s'y engager. Comme le souligne une participante, dans le contexte actuel, il s'agit souvent d'un jeu à somme nulle entre différentes priorités d'égale importance pour le groupe : « quand t'es impliqué·e dans ton quartier ou quand t'es impliqué·e dans des collaborations, c'est du temps que tu mets pas sur ton organisation ». La création de liens significatifs, par-delà les collaborations utilitaires, n'apparaît pas facile pour tous les groupes. À ce titre, si les principales tables et regroupements permettent de solidifier certains réseaux et de renforcer l'action auprès d'un quartier, d'un secteur ou d'une population en particulier, les occasions d'échanger et de diffuser de l'information par-delà ces réseaux sont plus rares pour beaucoup de groupes.

Les collaborations intersectorielles ou multiréseaux et les concertations larges en général, par la variété des personnes et des intérêts qu'elles rassemblent, présentent aussi des défis supplémentaires.

Une table de quartier, c'est la diversité, donc il y a justement du monde qui vient d'un peu partout. On n'a pas tout·e·s la même conception, c'est moins facile je trouve des fois... Quoique c'est pas facile nulle part... La diversité des personnes sur ces tables-là est autant intéressante que complexe. [...] C'est un petit peu plus difficile d'en discuter puis de faire avancer les choses.

L'**arrimage** entre les rythmes, les modes de fonctionnement et les priorités des différents secteurs publics et privés peut ainsi miner les efforts de collaboration; il y a, dans les mots d'une participante, « des cultures organisationnelles qui peuvent être parfois difficiles à réconcilier autour d'objectifs communs, puis de pratiques communes ». Sur les enjeux liés

précisément à l'EDI, les décalages peuvent bien souvent être importants. Dans certains milieux, il est parfois difficile de s'entendre, par-delà les grands principes, sur les initiatives concrètes qu'il conviendrait de mettre en place. Dans d'autres, les groupes les plus sensibles à ces problématiques doivent se concentrer sur la sensibilisation et la visibilisation des enjeux.

Je sais pas si je peux dire que c'est un obstacle, mais c'est un défi, mettons. Ces organismes qui nous disent : « Nous, ça ne nous concerne pas ». Je sais pas si vous voyez ce que je veux dire... C'est comme : « Ah ouais non, mais nous, on est full équitables, full inclusifs, full dans la diversité. On n'a pas besoin de continuer à réfléchir là-dessus et on a pas besoin de faire plus de formations ».

[Our] partners are invited [to our workshops], however, many from mainstream organizations never feel the need to attend, there is a sense of privilege and that these workshops do not concern them or are not important, or perhaps too difficult to listen to.

Comme le souligne le dernier participant, cette indifférence traduit bien souvent la position privilégiée de certaines personnes et de certains groupes au sein des regroupements. Les résistances témoignent ainsi des **rappports d'oppression** et d'invisibilisation qui s'y jouent. Selon les secteurs ou les quartiers, les perspectives qui sont minoritaires ou peu représentées peuvent avoir de la difficulté à se faire entendre, en particulier lorsqu'il y a peu d'allié·e·s pour les appuyer. Plus largement, les rapports de domination s'observent dans des dynamiques plus ou moins subtiles (gazlighting, mansplaining, micro-agressions)

et, suivant l'analyse d'une participante, dans la « hiérarchisation des paroles, des portées des paroles, du niveau de sérieux des problématique ». Ils ont entre autres un impact sur la définition des priorités et l'attribution des ressources en commun, en plus d'être particulièrement violents pour les personnes qui les subissent. Selon les milieux, proposer des lectures critiques de ces dynamiques – antiracistes, féministes, anticapacitistes, intersectionnelles, etc. – peut évidemment créer des tensions et des conflits importants.

Les conflits ne sont pas nécessairement une mauvaise chose en soi. Comme le note une participante : « quand ça brasse, ça veut dire que tu touches quelque chose ». Cela dit, la transformation de ces tensions en situation d'apprentissage nécessite des efforts réfléchis, sans pour autant être garantie. Plusieurs groupes, dont certaines corporations de développement communautaire, ont développé **différentes stratégies** afin d'encourager le développement d'une culture du dialogue et de l'inclusion au sein de leurs réseaux et des instances de concertation auxquels ils participent : activités de sensibilisation, formations, guides, ateliers, modeling, etc. L'expérimentation de processus décisionnels par consensus, plutôt que sur une base majoritaire, peut également contribuer à atténuer les jeux d'alliance et les rapports de pouvoir, de même qu'à nourrir une sensibilité pour le « collectif » favorable au dialogue (voir aussi CommunityWise Resource Centre, 2017b; Madden, 2017b). Dans certaines circonstances, il semble que le recours à une personne tierce médiatrice pourrait faciliter la discussion.

Souvent, je pense que ce qui manque, c'est quelqu'un-e qui agirait comme un-e média-

teur-trice; qui arriverait avec une perspective neutre, qui serait capable de guider ça, qui serait capable d'aller avec une certaine finesse aborder ces questions-là sans que les gens se sentent comme... Se réfugient dans leur ego personnel. Parce que sinon ce que ça fait, c'est que dans le fond, on va créer des alliances informelles [...] qui vont reproduire encore une fois ces systèmes d'oppression là.

Comme au sein des organismes eux-mêmes, la mise sur pied de comités dédiés et dynamiques s'avère souvent très porteur pour le regroupement lui-même et pour les personnes qui y participent. Le comité peut exercer du leadership au sein du groupe sur les enjeux visés et assurer qu'ils ne soient pas oubliés dans les activités courantes. Enfin, devant les difficultés à porter certaines questions au sein de certaines instances, des groupes ont également lancé des regroupements affinitaires qui sont plus propices à l'approfondissement de leurs réflexions, puisqu'ils n'ont pas à y justifier le questionnement lui-même ou à se méfier des conséquences de leurs interventions.

3.4 LES ACTIVITÉS ET LES SERVICES

L'importance de rejoindre, d'accueillir et d'offrir des services adaptés aux besoins de l'ensemble des personnes qui pourraient bénéficier des activités de l'organisme demeure la préoccupation principale invoquée par les personnes répondantes tout au long de notre consultation (voir aussi partie 2). Il s'agit aussi de l'angle de réflexion qui semble le plus « naturel » dans plusieurs milieux, en particulier ceux travaillant au quotidien dans une perspective d'accueil inconditionnel et auprès des populations marginalisées.

Quebec society is very multicultural, the needs of the population are diverse, so services must respond to the diverse cultural needs to be effective and achieve individual and community wellness. The one size fits all service provisions, the Eurocentric model of programing, to respond only to the needs of those that are considered to be the correct model of family or individual living, are destructive, exclusionary, discriminatory practices that divide people and harm underserved racialized marginalized populations.

Qu'il s'agisse de s'adapter à de nouvelles réalités au sein de leur quartier ou d'élargir leur base par-delà la communauté qui s'est historiquement rassemblée autour d'eux, plusieurs groupes se questionnent sur les manières de mieux rejoindre et accueillir certaines populations.

Nous sommes un organisme situé dans un quartier fort diversifié en termes de population toutefois, nos membres sont principalement blanc·he·s. Nous tentons de rejoindre les diverses communautés issues de l'immigration habitant dans notre environnement, mais sans grand succès.

En plus de donner aux organismes les moyens d'identifier les besoins spécifiques de certains groupes ou de certaines personnes de leur quartier, les différentes initiatives mises en place ou projetées visent également à « éliminer les obstacles et les préjugés d'ordre systémique » qui empêchent certaines personnes d'avoir accès aux activités et aux services. Cette partie fournit quelques pistes à cet égard, en se posant sur les enjeux touchant à la programmation et aux activités, aux communications et aux stratégies de mobilisation, et enfin à l'accessibilité.

3.4.1 L'accueil, la programmation et les activités

La sensibilité de l'accueil, de la programmation et des activités est souvent intimement liée à la connaissance de la réalité des personnes qui fréquentent l'organisme et, par le fait même, à son accessibilité et à sa **représentativité**. Ces deux dynamiques se nourrissent mutuellement et peuvent faire partie d'un cycle permettant à un groupe d'approfondir ses pratiques d'inclusion.

Je pense que nous, sur la question de l'inclusion, nos membres vont dire : « Oui, oui », parce qu'ils et elles sont tout le temps en amélioration continue pour être sûr d'avoir des pratiques les plus inclusives possible. Au niveau de la diversité des fois là par contre, comment on fait vraiment pour célébrer la diversité au sein de nos memberships... Je pense qu'il y a un attachement naturel qui se fait dans les organisations, puis j'inclus la mienne là-dedans, d'être fidèles à nos membres, qui ils et elles sont et qu'est-ce qu'ils et elles veulent, sans nécessairement pousser la réflexion sur : est-ce que notre membership est réellement à l'image du quartier? Puis est-ce qu'on atteint réellement les personnes qu'on devrait dans toute leur entièreseté au sein de notre membership? Il y a quand même, il me semble, une tension entre respecter nos membres puis être vraiment à l'image de ce que nos membres sont, et essayer d'ouvrir ce membership-là, quitte à faire entrer de nouvelles personnes avec des profils différents, qui vont venir éventuellement modifier nos pratiques.

L'importance de la représentativité comme vecteur de transformation ne saurait être négligée, puisqu'elle affecte toutes les sphères d'activité d'un organisme. L'importante étude réalisée par le Centre des femmes d'ici et d'ailleurs sur les besoins des femmes racisées dans

le quartier Villeray (2018) montrent bien comment le déficit de représentativité des organismes se répercute sur l'expérience et la trajectoire des usager·ère·s dans leur ensemble : accessibilité des services et des activités, climat inclusif et rassurant, sentiment d'appartenance, soutien adapté, représentation et défense des droits, etc.¹ Le manque de visibilité et de connaissance des situations propres à certaines personnes – ici, les femmes racisées de différentes conditions, profils et statuts – se traduit ainsi notamment dans un accueil qui apparaît peu adapté et dans la rareté des espaces où se poser sans subir les jugements ou devoir s'expliquer. Comme c'est le cas pour les membres du personnel des organismes, pour que l'expérience soit porteuse, il ne suffit pas que ces personnes fréquentent l'organisme, mais qu'elles aient l'occasion de partager leurs perspectives et d'être écoutées. Comme le note une participante à nos ateliers : « si on va vers les gens, il faut qu'on soit aussi prêt·e·s à respecter leur parole jusqu'au bout ». Or, cela peut remettre sérieusement en question les cadres des projets habituels, en particulier lorsque d'autres milieux institutionnels sont impliqués et imposent des conditions.

À cet égard, les groupes déploient un ensemble de pratiques formelles et informelles qui, informées par différentes approches – interculturelles et anti-oppressives, sécurisation culturelle, accessibilité universelle, féminisme intersectionnel, etc. –, leur permettent de créer des milieux à l'écoute des besoins d'une pluralité de personnes. Inclure de manière

systématique les membres et les usager·ère·s dans les exercices de programmation et d'évaluation des activités apparaît ainsi comme une pratique essentielle lorsqu'il s'agit de s'assurer que celles-ci correspondent aux attentes de la communauté.

[Our organization] always planned services and operation and activities with the needs of the target population, and makes adjustments accordingly as needs change. A focal point of services is the cultural competency practice approach. [Our organization] continues to self-evaluate our operation to ensure relevance to the needs of the population and involves community in needs assessment.

Cette **participation** à la définition des orientations des activités, à leur évaluation et aux bilans de l'organisme se prolonge souvent dans les interactions quotidiennes et informelles, ce qu'une participante à nos ateliers considère comme « une sorte d'évaluation en continu ». Le fait que les usager·ère·s s'expriment spontanément et sincèrement au sujet de la programmation et des services témoigne également de leur sentiment de confiance et d'appartenance au groupe, de son ancrage dans le milieu. L'implication des membres dans les activités d'accueil et de rayonnement du groupe permet aussi de créer des pratiques directement issues des besoins et préoccupations des usager·ère·s.

1 Une participante à l'étude note par exemple que des femmes racisées et sans statut se font régulièrement refuser des services parce que les employé·e·s croient erronément qu'ils et elles ne peuvent pas les accueillir; d'autres sont craintives et n'osent pas se présenter dans les organismes de peur d'être déçues. Pour contribuer à pallier ce genre de situations, Médecins du monde offre d'ailleurs des cartes d'attestation d'identité et de résidence, qui permettent aux gens de s'identifier pour avoir accès à certains services, dont ceux de la Ville de Montréal (pour plus d'informations : <https://montreal.ca/demarches/obtenir-une-carte-dattestation-didentite-et-de-residence-pour-personne-sans-statut-ou-statut>).

3.4.2 Les communications, le rayonnement et l'accessibilité

Si l'adaptation des pratiques aux personnes qui fréquentent déjà un milieu est une préoccupation constante pour plusieurs organismes, la question des limites de leur rayonnement est aussi importante. Comme le souligne à juste titre une participante, « peut-être que quand le besoin d'inclure ne se présente pas, bien on passe à côté de quelque chose ». Pour plusieurs personnes consultées, le manque de ressources ou de contacts limite les efforts qui peuvent être déployés afin d'accroître l'impact de leur organisation et rejoindre davantage de personnes. Pour d'autres, il semble surtout difficile d'établir un dialogue durable avec d'autres groupes, desquels elles pourraient apprendre.

Le dialogue avec les différentes communautés pourrait être meilleur : discuter avec les autres organismes pourrait être davantage une priorité (communautés autochtones, diversité sexuelle, culturelle, corporelle). Nous avons l'ouverture et l'approche, mais le dialogue pourrait être davantage mis de l'avant pour améliorer nos services et rejoindre davantage de personnes.

Dans plusieurs cas, un des défis est de rejoindre significativement certaines personnes et certains groupes. Dans la littérature, ce genre de considérations est abordé sous les thématiques de **l'engagement communautaire** (*community engagement*) et du « *community outreach* »¹. Elles font notamment référence aux stratégies de mobilisation, de communication et de rayonnement des organisations. La littérature à ce sujet est riche en exemples qui permettent de comprendre comment les organisations peuvent tendre vers des straté-

gies de mobilisation qui sont davantage inclusives. Elle démontre notamment l'importance de comprendre les enjeux spécifiques qui entravent la participation de certaines personnes et de certains groupes. Il existe en effet une multitude de canaux de mobilisation allant des partenariats et des choix de programmation (horaire, contenu, forme) jusqu'à l'usage des médias sociaux. Toutes les pratiques ne sont cependant pas adaptées à tous les groupes.

La Coalition des familles LGBT+ a mené une étude afin de documenter les raisons pour lesquelles elle n'arrivait pas à rejoindre les familles racisées (Trilène, Bérubé et Paré, 2021). Parmi les recommandations issues de ce travail se trouvent :

- L'établissement de partenariats avec des organismes œuvrant auprès de personnes immigrantes et racisées;
- La formation mutuelle – aux approches interculturelles pour la Coalition, aux réalités LGBTQ2+ pour les organismes partenaires;
- L'adoption d'un langage plus accessible et la traduction de la documentation;
- La création d'espaces plus sécuritaires dans les activités;
- L'adaptation des définitions de la famille et de l'image de la coalition pour qu'elles soient aussi représentatives des expériences des personnes immigrantes et racisées.

1 L'organisation Building the Field of Community Engagement propose de distinguer l'engagement communautaire des pratiques d'« outreach », dont la logique serait davantage unidirectionnelle et utilitaire (Building the Field of Community Engagement et Babler, 2014).

Bien souvent, si une organisation souhaite adopter des pratiques plus inclusives, il faut d'abord qu'elle identifie les besoins des communautés visées. L'évaluation de ses stratégies et de ses outils de mobilisation au regard de la situation constitue ensuite un bon moyen d'en améliorer l'efficacité (Nishishiba, 2014).

Les **communications** représentent la principale sphère d'action identifiée par les personnes ayant participé à notre consultation (environ 88% des personnes répondantes). Les participant·e·s expriment notamment pour souci de faciliter les interactions et la diffusion de leurs activités auprès des personnes concernées par leurs activités. Comme nous l'avons vu précédemment (voir partie 2.2.2), plusieurs organismes déploient énormément d'efforts à cet égard : multilinguisme, traduction, interprétariat, etc.

Les **médias sociaux** peuvent, dans une certaine mesure, être mobilisés à des fins de sensibilisation et de rayonnement. Dans une perspective d'EDI par exemple, un organisme pourrait utiliser les médias sociaux pour concentrer ses efforts de diffusion vers des populations marginalisées, en ciblant certains lieux ou des profils démographiques spécifiques. Les médias sociaux facilitent aussi les contacts entre différents groupes et pourraient donc être utilisés pour interagir avec des communautés qui ne sont pas nécessairement représentées au sein d'une organisation ou qui ne participent pas encore à ses activités (Milde et Yawson, 2017). Par contre, il ne faut pas tenir pour acquis que l'usage des médias sociaux, comme Facebook, augmentera nécessairement la mobilisation ou la diversité des personnes qui fréquentent une organisation (voir Nishishiba, 2014).

D'après l'organisme AlterGo, l'**accessibilité universelle** représente « le caractère d'une

produit, procédé, service, information ou environnement qui, dans un but d'équité et dans une approche inclusive, permet à toute personne de réaliser des activités de façon autonome et d'obtenir des résultats équivalents » (AlterGo, 2023). La majorité des personnes que nous avons interrogées souhaitent intégrer cette approche au cœur de leurs services et de leurs missions – d'une manière ou d'une autre, elles cherchent toutes à améliorer leurs pratiques à cet égard. Sans grande surprise, plusieurs répondant·e·s soulignent que les coûts associés à différentes initiatives d'accessibilité représentent des obstacles à leur réalisation : les services d'interprète, la traduction, la location de locaux ou leur aménagement pour les rendre accessibles, notamment, apparaissent souvent hors de portée. À plusieurs reprises, le besoin d'avoir des locaux accessibles a été souligné.

La configuration des locaux est un obstacle majeur : locataire ou propriétaire peuvent être de bonne volonté, le changement passe souvent par une rénovation majeure qui n'est pas toujours permise par le budget de fonctionnement (ou par la latitude lorsque l'on est locataire de nos locaux).

Lorsqu'un aménagement est possible, il demande souvent d'importants investissements (ou carrément un déménagement); il permet néanmoins directement à de nouvelles personnes de fréquenter l'organisme. Un bon nombre d'organismes mentionnent disposer de locaux accessibles à tous et toutes; plusieurs les rendent par ailleurs disponibles gratuitement ou à prix abordables pour les activités des membres de la communauté.

La question de l'accessibilité se décline également dans l'**adaptation de l'offre de service** des organismes. Parmi les ajustements aux

Quelques ressources sur la mobilisation communautaire et l'accessibilité

MOBILISATION CITOYENNE PARTICIPATIVE ET INCLUSIVE

Communagir

Adopter des pratiques avec. Un guide pour favoriser la participation des personnes en situation de pauvreté, Collectif pour un Québec sans pauvreté

Institut du Nouveau Monde

Vie démocratique et participation citoyenne, Concertation Montréal

Rendre les possibilités de bénévolat inclusives, Bénévoles Canada

ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Distinguishing Your Work: Outreach of Community Engagement? An Assessment Tool, Building the Field of Community Engagement et Tracy Babler

How to Engage with Ethnic Minorities and Hard to Reach Groups. Guidelines for Practitioners, Tanveer Parnez et BEMIS Scotland

ACCESSIBILITÉ DES ACTIVITÉS ET DES ÉVÉNEMENTS

Pistes de réflexion et d'action pour des milieux jeunesse accessibles et inclusifs, Inclusion Jeunesse

Guide de planification de réunions inclusives, Emploi et Développement social Canada

Guide d'accessibilité aux événements. Accessibilité et lutte contre le capacitisme dans les arts. Conseil des arts de Montréal, 2021

COMMUNICATION ACCESSIBLE ET INCLUSIVE

Ressources et références pour la conception d'outils de communication universellement accessibles. Guide à l'attention de l'agent de communication. AlterGo

Réseauter pour transformer. Un guide pratique pour votre organisme et les médias sociaux. Centre des organismes communautaires

Tools to Test you Web Accessibility. Centre des organismes communautaires

Accessible Communications Guidelines. Accessible By Design

Lexique sur la diversité sexuelle et la pluralité des genres. Ligue des droits et libertés – section Québec, 2022

A Progressive's Style Guide. Toward Harnessing Language in Support of Intersectionality and Cross-sector Power Building. Sum Of Us, 2016

services, plusieurs portent sur l'horaire des activités et la disponibilité du personnel. Offrir des activités suivant différents horaires selon les besoins et les disponibilités (jours, soirs, fins de semaine), en présentiel et en virtuel, individuellement ou en groupe fait partie des pratiques de plusieurs organismes. Les services comme les haltes-garderies sont par ailleurs appréciés, lorsqu'ils peuvent être offerts, notamment parce qu'ils offrent de la flexibilité aux familles n'ayant pas accès aux services de garde réguliers (comme les familles demandeuses d'asile) ou pour qui cette offre est trop contraignante (coûts et engagements).

3.5 LES ORIENTATIONS, LES PLANS ET LES POLITIQUES

Intégrer les principes de l'EDI pour créer des milieux plus inclusifs se traduit bien souvent par l'adoption d'orientations précises (politique, plan d'action, énoncé, programme, projets, etc.). Parmi les personnes répondantes, 65 % ont indiqué que leur organisme disposait de telles orientations, sous une forme ou une autre. Parmi les organismes qui n'en avaient pas encore, près de 60 % prévoient se doter de telles orientations au cours des prochaines années (voir la Figure 13 et la Figure 14). Les initiatives de la direction, d'un·e membre de l'équipe ou du CA sont les éléments ayant contribué le plus fréquemment au développement de ces orientations. Divers modes de consultation de l'équipe ou des usager·ère·s ont également été mobilisés dans environ la moitié des cas (voir Figure 8). Parmi les autres éléments ayant facilité l'élaboration de ces orientations, les personnes répondantes ont identifié des partenaires et des infrastructures avec lesquels elles collaborent (organismes, tables de concertation, regroupements nationaux, bailleurs de fonds, instituts univer-

sitaires, ONG, etc.), des initiatives auxquelles elles ont pu participer (formations, comités de travail) et des pratiques en place dans leur milieu (gestion participative, planification stratégique, lien direct avec les populations concernées, ancrage dans les mouvements sociaux).

Lors des activités de consultation, les discussions sur les orientations se sont présentées sous une forme de paradoxe, que les ateliers de réflexion nous ont permis d'explorer. Il y a à la fois beaucoup d'enthousiasme autour du fait de pouvoir travailler collectivement à clarifier ses intentions – ce qu'on fait et vers où on souhaite aller –, mais également passablement d'appréhensions, liées notamment au surplus de travail ou aux nouvelles exigences qui pourraient être associées au développement de plans ou de politiques. Ainsi, si les pratiques de formalisation apparaissent importantes pour plusieurs groupes, toutes les manières de faire ne paraissent pas aussi porteuses.

Une critique récurrente à l'égard de l'institutionnalisation de l'EDI cible son caractère parfois trop performatif, c'est-à-dire que l'adoption de grands principes et de politiques ne se concrétiserait pas nécessairement par de véritables changements sur le terrain. Certaines organisations peuvent par exemple décider d'adopter une politique dans le but de promouvoir leur image de marque, de démontrer une conscience sociale ou de satisfaire de nouvelles exigences de financement, plutôt que pour réellement engendrer une transformation de leurs pratiques. Le fait d'adopter une politique ou de mettre sur pied un comité dédié à l'EDI peut également donner l'impression que la question est réglée avant même que des changements soient initiés. Cela dit, une grande part des organismes interrogés lors de nos consultations semblent s'accorder quant

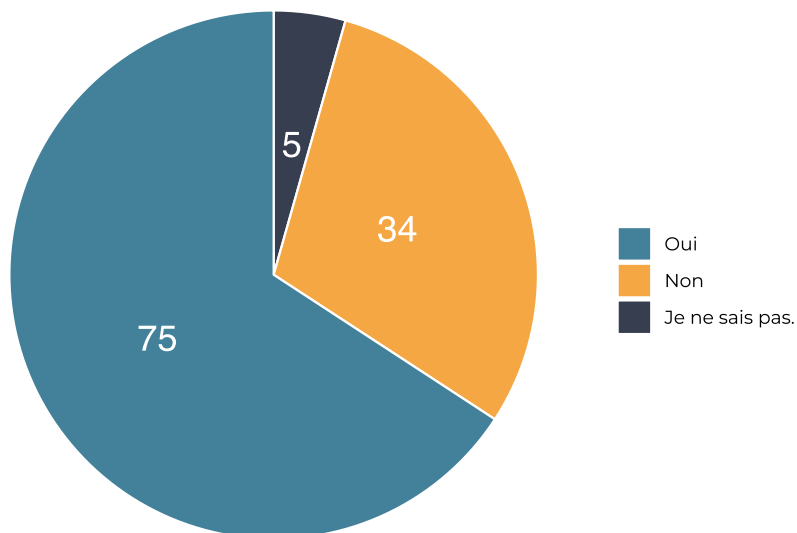


Figure 13: Votre organisme dispose-t-il d'orientations précises liées à l'EDI?

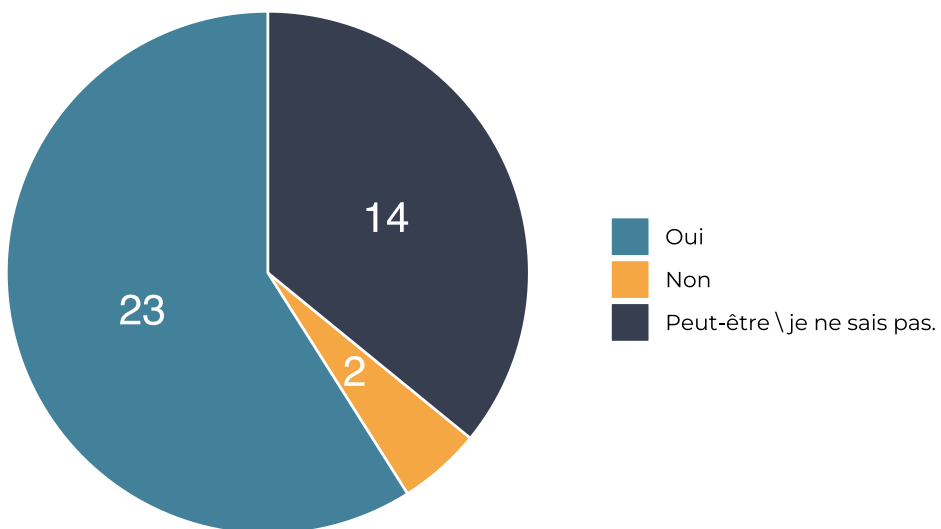


Figure 14: Votre organisme prévoit-il se doter de telles orientations dans un avenir prévisible?

à l'importance de mettre sur papier les positions de l'organisme et de conserver une trace écrite de son engagement en faveur des principes associés à l'EDI. Tous ne prennent pas cependant les mêmes moyens pour le faire. Les approches varient notamment en fonction du contexte particulier à chaque organisme, de leur approche au changement organisationnel, de leurs besoins et de leurs capacités.

Nous créons chaque année des plans d'action afin de documenter notre réflexion et de préciser les changements que nous voulons mettre en œuvre l'an prochain. Ces documents contribuent à la transparence et à la responsabilisation de l'organisme.

D'autres organismes ne voient pas nécessairement l'importance de formaliser leurs engagements par-delà ce qui apparaît déjà comme une orientation centrale dans la vie quotidienne de l'organisme : « c'est beaucoup dans l'informel ici. Il n'y a pas de politique. C'est dans la philosophie de l'organisation, mettons ».

Quelles que soient les circonstances, cette partie peut être intéressante afin de distinguer les différentes approches, de même que les enjeux qu'elles soulèvent de manière à faire un choix éclairé quant à la démarche qui convient à notre milieu. Comme le souligne le COCo, l'adoption d'une politique ne mène pas en soi à un changement dans la culture et les pratiques d'un organisme. Ce sont plutôt les réflexions et le travail collectif en amont qui peuvent permettre, éventuellement et si cela semble pertinent, d'adopter des politiques en phase avec les valeurs et objectifs de l'organisation et des personnes qui l'animent (Ndahayo, 2020b).

Nous abordons donc la question de la définition des orientations dans une perspective large et ouverte, qui se concentre d'abord sur l'opportunité de clarifier ses intentions.

3.5.1 Différentes manières d'« institutionnaliser » l'EDI

Il peut être difficile, devant le foisonnement des offres d'accompagnement en EDI (conseil et consultation, médiation, coaching, formations, guides, etc.), de distinguer les différentes propositions et ce qu'elles souhaitent apporter à une organisation. Du point de vue du développement organisationnel, on peut identifier quatre approches qui se différencient par la manière dont elles abordent la problématique de l'EDI, mais surtout par la nature des démarches et des activités qui sont proposées pour initier le changement des pratiques au sein d'un milieu (Wasserman, 2015; Warren, 2021)¹. Une première famille de démarches (i et ii) est dite « experte ». Elle mise souvent sur des intervenant·e·s (consultant·e·s, formateur·trice·s, etc.) de l'extérieur ou encore sur des guides ou des protocoles établis à l'avance. Les démarches iii et iv sont plutôt qualifiées d'« émergentes ». Les objectifs et les étapes y sont définis par les participant·e·s au fil des activités et des discussions. Elles sont facilitées par des personnes qui peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation.

Démarches expertes

i. Démarches expertes diagnostics

Il s'agit de l'approche classique en développement organisationnel. La personne consultante est considérée

¹ Cette typologie est tirée du travail en développement organisationnel de Warren (2021, p. 241). Nous en avons légèrement modifié et clarifié les termes afin de les adapter au contexte de notre démarche. Les catégories originales se lisent ainsi : 1. Diagnostic Organisational Development (OD); 2. Diversity and Inclusion Practice of OD; 3. Dialogic OD; 4. Inclusive Dialogic OD.

comme une experte qui peut déterminer objectivement, sur la base des données qu'elle collecte et interprète, le problème, les solutions et les moyens d'implantation. Le diagnostic et les solutions proposées visent principalement à changer les comportements au sein de l'organisation.

ii. *Démarches expertes participatives*

Cette approche est largement répandue aujourd'hui dans tous les types d'organisations. Les consultant·e·s, lorsqu'il y a lieu, sont perçu·e·s d'abord comme des expert·e·s des démarches consultatives et des modèles d'interactions en contexte de diversité. Des membres clés de l'organisation sont consulté·e·s tout au long de la démarche afin d'évaluer les besoins et de définir les stratégies à privilégier. La démarche s'intéresse aux dynamiques de pouvoir et aux obstacles structurels, en particulier du point de vue des personnes historiquement marginalisées.

Démarches dialogiques

iii. *Démarches dialogiques*

Les approches dialogiques abordent le développement organisationnel comme un processus émergent et continu. Les personnes facilitatrices ont pour principale habileté d'accompagner les participant·e·s dans des réflexions complexes, ambiguës et dont l'issue est incertaine. La définition de la problématique s'appuie sur des conversations structurées qui permettent elles-mêmes d'éclairer la situation pour les personnes qui y par-

ticipent et, éventuellement, de mettre sur pied des initiatives appropriées. L'expertise des personnes participantes quant à la situation est donc centrale dans la démarche et peut être complétée par d'autres types de données, lesquelles nourriront les réflexions.

iv. *Démarches dialogiques inclusives*

Les approches inclusives partagent les caractéristiques des démarches dialogiques, auxquelles elles ajoutent une préoccupation particulière pour les dynamiques d'exclusion au sein du groupe. Les personnes facilitatrices apparaissent ainsi être en mesure de prendre en compte ces rapports de pouvoir dans l'animation des discussions et d'accompagner les réflexions à ce sujet. Les perspectives des personnes historiquement marginalisées sont essentielles à la compréhension de la situation et à l'élaboration des initiatives visant à la transformer.

Ces quatre catégories d'approches représentent en quelque sorte des idéaux types. Dans la réalité, il est possible qu'une démarche comporte des éléments appartenant à plus d'une catégorie. Par exemple, il est courant qu'une démarche n'intègre qu'en partie l'approche dialogique et s'en tienne à une participation moins extensive pour les étapes les plus importantes. Les démarches qui se veulent inclusives ne sont généralement pas non plus exhaustives quant aux dynamiques d'exclusion qui sont considérées, que ce soit en raison d'angles morts communs au groupe ou de ressources limitées. Néanmoins, ces catégories permettent de situer les orientations générales des démarches visant à intégrer ou approfondir l'EDI dans les pratiques d'une organisation.

Sur la base de la documentation issue du milieu et des expériences des personnes que nous avons consultées, il semble que les deuxième et quatrième approches – les démarches expertes participatives et les démarches dialogiques inclusives – soient les plus fréquemment mobilisées. Elles sont toutes deux dédiées à éliminer les rapports de pouvoir et les dynamiques d'exclusion dans un milieu, en se basant sur une conception écosystémique de ces réalités. Elles misent également sur la participation de toutes les personnes concernées à la compréhension des problématiques et sur leur engagement dans la mise en œuvre des initiatives. Elles se différencient surtout, d'une part, par le rôle et l'étendue qu'y prend la participation et, d'autre part, par la conception du changement organisationnel qui les soutient. Les démarches expertes participatives apparaissent ainsi davantage dirigées vers certains objectifs ou certaines finalités déterminés à l'avance; les consultations permettent d'ajuster et d'orienter ces objectifs en fonction des particularités du contexte. Les démarches dialogiques inclusives sont plutôt guidées par ce qui émerge au fil des discussions. La problématique elle-même est définie par les participant·e·s. Les approches expertes participatives ont plus d'affinités avec les modes de gestion où une certaine autorité s'exprime dans la mise en œuvre des initiatives. Les approches dialogiques inclusives souhaitent aplanir ces rapports et peuvent aller jusqu'à les remettre en question, surtout lorsqu'il s'agit de questionner certaines pratiques du point de vue de personnes se trouvant dans une position « subordonnée » dans l'organigramme de l'organisation. Dans la partie 3.5.3, nous présentons des exemples relevant de chacune de ces démarches, suivis d'une discussion sur les forces

et les préoccupations qui peuvent être associées à l'une et l'autre.

3.5.2 Les nœuds et les résistances

Comme nous l'avons vu, les petites et grandes résistances aux changements portés par les initiatives en EDI sont inévitables. D'une certaine manière, elles indiquent que les réflexions touchent les cordes sensibles d'un milieu et qu'elles méritent qu'on prenne le temps de les mener à bien. Les résistances prennent des formes et une ampleur différentes selon les milieux. Dans certains organismes, il semble que ce soit presque l'ensemble des personnes, de la direction aux usager·ère·s, qui démontrent du scepticisme quant à la pertinence de se pencher sur les défis liés à l'EDI, ou qui se braquent lorsqu'il est question de remettre en question leurs idées et leurs manières de faire. Les espaces rassemblant des partenaires d'horizons différents (comme les tables de quartier) sont fréquemment le lieu de mésententes, voire de comportements hostiles aux préoccupations portées par certain·e·s membres en posture minoritaire. D'autres milieux particulièrement sensibles à certains enjeux peuvent aussi avoir plus de difficultés à percevoir certains de leurs angles morts et de leurs préjugés, notamment lorsque le profil des personnes fréquentant l'organisme change ou se diversifie. Des groupes féministes sont par exemple divisés lorsqu'il s'agit d'aborder les questions liées au racisme, au colonialisme, à l'islamophobie, à la langue, à l'identité de genre ou à la non-binarité. Les enjeux liés au racisme, au féminisme ou aux orientations affectives et sexuelles peuvent être plus difficiles à aborder dans plusieurs milieux, notamment lorsqu'il semble y avoir un décalage entre les générations qui s'y côtoient, ou lorsque l'équipe en place est peu initiée à ces questionnements. Ces discussions sont in-

fluencées par les débats publics et les médias qui, sur l'ensemble de ces questions, ont davantage tendance à nourrir les braquages qu'à susciter la réflexion et clarifier les enjeux. Les résistances et les blocages s'inscrivent donc à la fois dans le contexte social et politique du moment, dans l'historique des groupes et de leurs membres, et dans un ensemble de dynamiques, d'habitudes et de contraintes propres à certains milieux.

Les résistances font partie de toutes les tentatives pour changer les manières de faire et de penser au sein d'un groupe ou d'une organisation. La littérature classique sur les organisations les considère à ce titre souvent comme une donnée parmi d'autres à prendre en compte dans les stratégies visant à amorcer le changement (voir encadré : Comprendre les réactions face à l'EDI). Il s'agit d'une manière d'aborder les résistances particulièrement fréquente lorsque la prise de décisions est concentrée dans les mains d'une personne ou d'un groupe de personnes devant mettre en

place les transformations, comme c'est souvent le cas au sein des grandes organisations. Dans les contextes où une telle hiérarchie est moins apparente, où le changement organisationnel est d'emblée approché comme une manière de **cheminer ensemble** vers de nouvelles pratiques, les résistances peuvent être comprises comme des **nœuds** ou luttes (*struggles*) dont le dénouement fait intégralement partie du processus (Moffat, Barnoff, George et Coleman, 2009). Comme le notait une participante aux ateliers, les résistances expriment souvent des préoccupations légitimes par rapport aux changements envisagés :

Mais c'est de voir : OK, ben ça serait quoi, justement, cette stratégie-là pour essayer de pas juste travailler avec ceux et celles qui sont ultra motivé-e-s, mais aussi travailler avec des personnes qui sont peut-être réfractaires au changement, ou qui ont des préoccupations en fait. Parce que c'est plus ça, c'est de le voir pas tant comme une résistance à développer des pratiques dédiées, mais plutôt : c'est quoi les préoccupations qui

Comprendre les réactions face à l'EDI

Il existe différents types de position face aux questions de diversité et à la mise en œuvre et adoption de stratégies axées sur l'EDI (Loden, 1995). Comprendre et identifier ces types permet de mieux anticiper les réactions de certains groupes face à l'EDI et donc de pouvoir adapter ses pratiques de diffusion. Loden définit ainsi cinq profils de réaction : les innovateurs (2,5 %); les agents du changement (13,5 %); les pragmatiques (34 %); les sceptiques (34 %); et les traditionnalistes (16 %). Pour les traditionnalistes et les sceptiques par exemple, plus d'efforts devront être mis en place pour s'assurer que ces personnes adhèrent à l'adoption de pratiques EDI. Il pourrait être difficile de les impliquer dans la mise en œuvre de changements organisationnels. Les participant·e·s au sondage et aux consultations offrent plutôt une image du monde communautaire se rapprochant des trois premiers types. Plusieurs de ces personnes agissent en effet comme des leaders d'innovation et de changement en proposant de nouvelles manières d'intégrer l'EDI à leurs pratiques et en devenant des chefs de file dans le domaine. D'autres sont plus pragmatiques et s'appuient sur l'expérience de leurs pairs pour améliorer leurs propres pratiques.

sont derrière, que ces individus-là portent, puis comment on peut répondre, identifier la préoccupation.

Ces préoccupations ne sont pas toujours évidentes ou explicites. Les nœuds se présentent bien souvent de manière subtile ou oblique, sans que ce qui les soutient soit exprimé clairement. En plus des formes ouvertes de résistance, le chercheur Ken Moffatt et ses collègues (2009) identifient trois motifs plus subtils et courants :

- i. La culture et les pratiques de l'organisation : l'attachement aux manières de faire actuelles, qui sont jugées plus efficaces que les nouvelles pratiques proposées. Par exemple : « *Ce n'est pas comme cela que nous fonctionnons ici. Ça ne fonctionnera pas de cette manière.* »
- ii. Les émotions personnelles : notamment la peur d'être critiqué·e, de voir nos préjugés exposés ou d'être placé·e dans une situation inconfortable.

Quand on décide d'aborder le fait qu'il y a du racisme, il y a tout de suite un blocage, tout de suite une fermeture et un refus d'entendre qu'on a intégré ça. C'est tellement tagué qu'il ne faut pas être raciste, [que] c'est la chose la plus mauvaise du monde. Donc tout le travail, toute leur énergie est mobilisée à dire qu'elles ne sont pas racistes, au lieu de prendre conscience que : « Oups, c'est vrai, j'ai des biais, puis ce n'est pas parce que je veux être méchante avec des personnes, mais je crois que je suis le centre de l'univers en tant que Blanche. »

Sur ces questions, les résistances deviennent indirectement des choses dont « il ne faut surtout pas parler », de crainte de susciter des réactions.

- iii. Les savoirs et pratiques professionnelles : les standards, postures ou protocoles en intervention, dont la remise en question apparaît impensable. Ce qu'on considère comme le « professionnalisme » peut ainsi être évoqué pour ne pas déroger aux pratiques qui ont cours.

D'autres résistances relèvent, d'après Ronit Nativ et Shani Kuna (2020), de paradoxes propres aux dy-

namiques organisationnelles. Les forces d'inertie, le désir de stabilité et la propension au contrôle des organisations constituent ainsi souvent un frein au changement et à la flexibilité nécessaire à la mise en place de certaines initiatives. Comme en témoignent aussi les expériences de certain·e·s participant·e·s aux consultations, il est possible que la mise en place de certaines initiatives crée de nouvelles tensions au sein d'une équipe. Certains reculs et certaines pertes (ressources humaines, financement, partenariats et collaborations, etc.) à court terme peuvent faire douter des progrès qui seront faits à plus long terme.

Comme le souligne Sara Ahmed (2012), l'institution elle-même – c'est-à-dire l'ensemble des pratiques, des règles, des normes et des habitudes qui sont reproduites au sein d'un groupe ou d'une organisation – représente souvent une source de résistance pour les personnes engagées dans sa transformation. Si l'image du nœud que nous proposons suggère qu'un *dénouement* de la situation est toujours possible, Ahmed mobilise celle beaucoup plus rigide du mur de brique : avoir l'impression de frapper un mur apparaît ainsi comme une expérience fréquente, voire quotidienne dans certains contextes, pour les personnes qui luttent pour l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de leur organisation. Dans ce contexte, ces personnes peuvent même être perçues elles-mêmes comme des sources de résistance, puisqu'elles se mobilisent devant le statu quo ou les mesures superficielles mises en place dans leur organisation. D'après Mia Amato Caliendo (2020 : 8), cette forme de **résistance au pouvoir** doit même, dans une perspective d'EDI, être encouragée : « *pockets of resistance are areas to be excited about, not areas to silence. Consider formally legitimizing acts of resistance* ». Questionner les pratiques de l'organisation et ses limites sur le plan de l'EDI peut ainsi être perçu comme une conduite à valoriser, plutôt que comme un bâton dans les roues des activités quotidiennes d'un organisme.

Aborder les résistances comme des nœuds (plutôt que des obstacles indésirables), c'est donc reconnaître, d'après Moffatt et ses collègues (2009), qu'il s'agit pour tous et toutes **d'un processus difficile, parfois intense et éprouvant**. Remettre en question les pratiques ha-

bituelles d'un groupe ou d'une organisation, dans les mots d'Ahmed, produit précisément ce genre de difficultés : « *While habits save trouble, diversity work creates trouble* » (2012 : 27).

Vouloir éviter ces moments difficiles fait partie, sur les plans individuel et collectif, des principales sources du statu quo dans un groupe ou une organisation.

Quand on rentre là-dedans justement, la fameuse question : « Est-ce qu'on rejoint la bonne population, est-ce qu'on est vraiment inclusif ou pas? » C'est ça l'enjeu. Ça peut devenir inconfortable si tu te rends compte que non, ou que tes pratiques sont pas inclusives, ou que t'avais un angle mort qui fait en sorte que finalement t'es pas allé-e aussi loin que tu pouvais aller. [...] C'est des remises en question je pense qui peuvent être inconfortables, on n'aime pas ça. C'est ça, parfois, ça peut faire un peu mal, en fait, ces constats-là, de se rendre compte que finalement non, pas partout, on l'est pas inclusif ou en tout cas pas assez.

Sur le plan organisationnel, une des manières de conjurer ces stratégies d'évitement plus ou moins conscientes est de rendre explicite l'aspect incertain, émotif, itératif et difficile des cheminements en EDI. Pour Moffatt et ses collègues (2009), par-delà les grands principes, une politique anti-oppressive devrait clairement reconnaître qu'il s'agit d'un processus qui s'actualise dans les pratiques, qui comporte une charge émotive importante pour toutes les personnes impliquées et, surtout, qui est **ouvert aux nœuds et aux luttes** (plutôt que de chercher à les éviter). En pratique, une façon d'approcher ces nœuds qui paraît porteuse est de **se concentrer sur le processus et les apprentissages** (plutôt que sur l'atteinte de résultats qui semble tarder), puis de voir l'équité,

la diversité et l'inclusion à la fois comme des objectifs et des *pratiques* à actualiser.

C'est souvent de cette manière que les personnes qui ont participé aux consultations abordent les angles morts et les résistances dans leurs milieux, dans le prolongement des approches que nous avons vues à l'égard des espaces bienveillants (voir partie 3.3.6). En tant que personnes qui portent d'une manière ou d'une autre les principes de l'EDI au sein de leur groupe, elles sont en mesure d'identifier ce qui fonctionne bien, ce qui « va de soi » et « fait partie de l'ADN » de leur organisme, mais également les sujets plus épineux, les blocages et les enjeux qui ne semblent pas pouvoir être abordés. Au sein des organismes qui ont décidé de travailler sur ces nœuds, il y a pu y avoir des accrochages, des tensions, voire des divisions durables. Néanmoins, il semble que persévérer dans les discussions avec empathie et pédagogie, plutôt que d'abandonner ou d'imposer simplement une pratique, peut être porteur d'apprentissages et de changements : « Il y a des membres qui ne sont pas habitués à [cette pratique-là], ça les chicote, mais on a des échanges. C'est très ouvert, ça chemine, puis c'est quand même plus facile [maintenant] à ce niveau-là je dirais. » Sur le plan du soutien au développement organisationnel, une approche semblable est souvent adoptée par les regroupements qui souhaitent accompagner leurs membres dans leurs démarches en EDI, comme c'est le cas de plusieurs corporations de développement communautaire et tables de quartier. L'idée de mettre de l'avant une conception de l'EDI ou un programme sans égard à la position des organismes membres leur apparaît sans surprise vouée à l'échec. Il semble plus porteur de proposer des occasions visant à générer des réflexions et des discussions parmi les groupes en organisant des

activités de partage, en mettant en évidence certaines initiatives inspirantes et en développant des outils ou des guides d'accompagnement. Ces démarches visent ainsi à « faire percoler l'EDI » dans les milieux sans l'imposer, d'une manière qui respecte le cheminement, la mission et le rythme de chacun.e. À la fois au sein des organismes et des regroupements, il semble que ce soit souvent à ces conditions que l'« institutionnalisation » de l'EDI apparaisse pertinente et porteuse.

3.5.3 Développer et mettre en œuvre des orientations

L'autonomie au centre de nombreuses initiatives en action communautaire et l'engagement profond de plusieurs organismes à transformer de manière significative leur milieu font en sorte que plusieurs mettent en garde contre **les initiatives superficielles ou parachutées**. Le risque d'« instrumentaliser l'EDI » leur apparaît ainsi bien réel, notamment en institutionnalisant des principes ou en formulant des engagements qui ne se reflètent pas dans les manières de faire de l'organisme. Adopter un plan d'action ou une politique est parfois perçu comme la preuve ultime de l'engagement d'une organisation envers les principes de l'EDI. Or, ce n'est pas parce qu'une organisation dispose d'un plan d'action qu'elle est nécessairement plus inclusive, et ce n'est pas parce qu'une organisation ne dispose pas de plan d'action qu'elle n'intègre pas déjà l'EDI dans ses pratiques quotidiennes. Comme le souligne Marianne-Sarah Saulnier, chercheuse à l'Observatoire québécois des inégalités et spécialiste de l'intersectionnalité, beaucoup d'organisations ressentent de la pression pour « avoir une politique EDI et atteindre certains quotas », sans pour autant avoir les outils pour les mettre en œuvre ou sans même réellement comprendre

de quoi il s'agit (cité dans Roy, 2023). Cet enjeu est aussi soulevé par les organismes interrogés, lesquels craignent de se faire imposer des pratiques ou des impératifs en décalage avec les besoins et les contraintes de leurs milieux. Imposer certains critères, dans le cadre d'un programme de subvention notamment, sans fournir l'accompagnement nécessaire ou la flexibilité pour reconnaître la diversité des pratiques dans les milieux, apparaît ainsi mettre en péril la possibilité de contribuer à un véritable changement de culture : « Tu peux pas imposer des critères, parce que là tu vas aller vers de la façade, parce qu'on va vouloir comme “cocher la case” ». Autrement dit, plutôt que d'encourager le développement de pratiques significatives dans les milieux, des exigences trop formelles ou rigides en matière d'orientations en EDI risquent de faire en sorte que les groupes court-circuitent les réflexions nécessaires : « Concrètement, ça aurait des effets pervers parce qu'on prend pas vraiment le temps de vraiment le faire. »

Deux conditions complémentaires apparaissent essentielles pour que l'adoption d'orientations soit porteuse de changements au sein d'un organisme.

- i. *L'ensemble des parties impliquées reconnaît qu'il s'agit d'un processus évolutif, non linéaire, incertain.*

Cela est particulièrement important dans la définition des attentes et des balises des initiatives. Comme le soulignent les personnes du milieu consultées, le cheminement en EDI, « c'est un travail constant », « il y a toujours des choses à faire ».

Les organismes, ça évolue, ça change, c'est en mouvement. C'est pas parce que cette année on

aurait eu le temps de faire cette réflexion-là que dans trois ans ça va pas être à refaire. Fait que c'est quelque chose d'évolutif ces approches-là, je pense que ça c'est vraiment important.

Vraiment c'est un processus, c'est pas juste dans le fond d'avoir des meilleures pratiques, c'est pas juste le résultat qui est important, mais c'est comment on fait pour s'y rendre. Puis le comment va déterminer jusqu'à quel point ça va vraiment être fait en profondeur ou ça va être seulement : « OK, on a fait ça. OK, on a eu une formation, donc ça va être intégré. »

Cette compréhension des initiatives en EDI comme processus devrait non seulement déterminer la manière dont les orientations sont définies, mais également l'ensemble des éléments en appui à la réalisation de ces orientations : programmes, modes de financement, suivi et évaluation, etc.

ii. *Les orientations sont ancrées dans les réalités des milieux.*

Si les pratiques provenant d'autres organisations sont souvent inspirantes et productives de réflexion, il n'y a pas de recettes, de critères universels ou même de standards dans les trajectoires en EDI. Le développement d'une sensibilité et d'un engagement de la part des personnes concernées apparaît plus fondamental que l'adoption d'un plan bien défini : « Pour nous, on le voit comme une posture et comme un engagement plus que comme une marche à suivre. » Cela signifie aussi, comme nous l'avons vu dans la partie précédente sur les nœuds, que la

mobilisation de ces personnes autour d'orientations communes fait intégralement partie du processus :

Je pense qu'il y a des avantages à le rendre formel dans un cadre organisationnel, mais ça ne peut pas se faire sans l'adhésion de tout le monde.

Un des avantages de formaliser les engagements à l'endroit de l'EDI est de pouvoir les intégrer sur différents plans complémentaires dans les activités de l'organisme, plutôt que de s'en tenir à des initiatives isolées. Un autre est de ramener périodiquement ces engagements à l'avant-plan des préoccupations du groupe, alors qu'ils peuvent facilement devenir secondaires dans le tourbillon de ses activités quotidiennes.

Nos discussions avec les organismes ont fait ressortir l'idée qu'il existe plusieurs façons d'intégrer l'EDI au sein de plans ou de stratégies. La première est de créer un plan d'action ou une politique spécifique aux démarches EDI, qui s'ajoute alors au plan stratégique déjà existant. La seconde option est d'intégrer l'EDI au sein de la planification stratégique de l'organisation, comme fil conducteur des actions et des réflexions de l'organisme pour la période à venir. Plusieurs organismes fonctionnent par ailleurs sans grande formalisation, ce qui ne les empêche pas de développer des pratiques potentiellement inspirantes.

Des orientations intuitives

Si une majorité de personnes consultées reconnaissent des avantages au fait de formaliser les orientations de leur organisme, beaucoup de groupes fonctionnent de manière plus intuitive. Les quelques 12 à 13% de personnes répondantes n'ayant pas l'intention de se do-

ter d'orientations spécifiques en EDI ne manifestent pas nécessairement un désintérêt pour ces questions; au contraire, il est possible que la formalisation de leurs pratiques ne leur paraisse tout simplement pas opportune ou nécessaire.

Ils sont combien de groupes comme ça qui ont des pratiques vraiment exemplaires, mais qui n'ont pas nécessairement la capacité, le temps ou l'intérêt même pour le nommer, pour l'articuler de façon à ce que ça va rentrer dans une petite case dans le dépôt de projets. Il faut aussi respecter ça.

La taille de l'organisation, ses priorités ou ses modes de fonctionnement peuvent faire en sorte qu'il n'apparaît pas approprié ou pertinent de dédier du temps ou des ressources à l'écriture de ses orientations. Tout comme l'existence de politiques ne rend pas en soi un milieu plus inclusif, l'absence d'un tel cadre ne dit rien du climat au sein d'un groupe ou de ses pratiques quotidiennes, qui peuvent être empreintes d'un souci égal d'ouverture, d'accueil inconditionnel et de respect de la dignité de chaque personne. Plusieurs personnes nous ont confié saisir ou créer fréquemment des occasions pour approfondir les expériences au sein de l'équipe, sans pour autant pouvoir planifier davantage, compte tenu du temps et des ressources limitées à leur disposition. Elles n'en poursuivent pas moins les objectifs de rendre leur milieu et leur communauté plus accueillants au quotidien.

Développer un plan d'action spécifique en EDI

Cette démarche est assez courante dans le monde des grandes organisations, qu'il s'agisse par exemple du domaine des affaires,

du milieu philanthropique ou des institutions universitaires. Elle se concentre sur le développement d'une stratégie visant à l'amélioration des pratiques EDI de l'organisation. Elle permet entre autres à l'organisation de définir des objectifs et des actions limpides tout en identifiant les facteurs de succès, les acteurs clés du changement et un possible échéancier des initiatives à mener.

Nous avons travaillé sur un plan d'action portant sur les actions à porter pour devenir allié-e-s aux luttes autochtones. Décolonisation, équité, inclusion sont certains concepts mis de l'avant. Ce plan d'action inclut actions et réflexions pour tous les membres de l'équipe et le conseil d'administration.

Beaucoup de pages Web spécialisées en EDI accordent ainsi une grande importance à l'adoption d'un plan d'action ou contiennent des ressources pour en développer un. Par exemple, le ministère Développement économique Canada a rassemblé une série d'outils et de ressources¹. Ces ressources, telles que la boîte à outils *Ce qui fonctionne* ou l'outil *En route vers le Défi 50 - 30 - Planifier votre cheminement* servent de guides aux organisations en fournissant des exemples de pratiques exemplaires, tout en promouvant une approche axée sur l'apprentissage continu et le dialogue.

Comme le souligne le Conseil des sciences du Royaume-Uni (Science Council, 2021), plusieurs facteurs clés sont néanmoins nécessaires pour s'assurer du succès de la mise en œuvre de tels plans. La stratégie devrait ainsi être ancrée dans la réalité et le fonctionnement quotidien de l'organisation. Un travail de recherche et d'analyse préalable doit permettre de refléter le contexte spécifique du milieu.

¹ <https://boiteator.cloud/acceder-a-tous-les-outils/>

Avant même d'adopter un plan, il s'agit donc de bien comprendre les enjeux de l'organisation; il ne suffit pas de présumer de l'existence de certains problèmes et d'y appliquer un plan déjà développé. Les conditions d'adoption du plan sont également importantes pour la suite : Est-ce une initiative collective ou plutôt une initiative imposée par la direction? Toutes les personnes membres de l'organisation sont-elles à l'aise avec le plan et les changements qui seront apportés? Ce genre de question est primordial, car un plan imposé ne pourra pas atteindre son plein potentiel.

Intégrer l'EDI comme élément d'une planification stratégique

Peu d'écrits se penchent sur les manières d'intégrer les principes de l'EDI dans la planification stratégique d'une organisation. Pourtant, les consultations révèlent qu'il s'agirait d'une option souvent privilégiée par les organismes.

On a une charte en fait, qui est de diversité et d'inclusion. Cette charte-là, elle est aussi au niveau de la politique d'embauche. [...] C'est présent aussi dans notre guide de l'employé-e, dans notre politique de conditions de travail. Cette couleur est présente au sein de nos documents de politique interne. Cela dit, je ne pense pas qu'on va jamais faire de plan d'action EDI comme tel, je pense que ça va toujours être à imbriquer dans l'ensemble de nos activités. [...] Ça va faire partie du plan global d'actions de l'organisme et non pas d'un plan d'action spécifique.

Nous avons inscrit l'équité, la diversité et l'inclusion dans nos valeurs et principes directeurs, mais pas dans ces termes précis. Nous pensons que nous pourrions utiliser les concepts EDI pour animer notre réflexion lors de prochaine planification stratégique en 2024-2025.

La Corporation de développement communautaire Centre-Sud a par exemple choisi d'intégrer l'EDI, la transition socioécologique et la lutte à la pauvreté en tant que principes conducteurs de leur planification stratégique actuelle. Ces principes se retrouvent donc dans les différents axes d'intervention et d'actions collectives de la Table de développement social (TDS) Centre-Sud. Sans imposer de critères ou d'indicateurs EDI, la TDS Centre-Sud assure ainsi que son développement est inclusif, mais aussi et surtout collectif.

De manière similaire, sans adopter de plan spécifique, certains organismes expliquent avoir élaboré des codes ou des chartes afin de s'assurer que tous les membres de l'organisation partagent une vision commune. Une charte ou une politique peut donc constituer un premier pas vers l'institutionnalisation de l'EDI, notamment par le biais de définition d'objectifs et de valeurs inclusives communes. Certains bailleurs de fonds requièrent d'ailleurs que les organismes aient adopté ce type de chartes et en soutiennent le développement. Donc, pour certains organismes, adopter une charte peut aussi répondre à des objectifs associés à une recherche de financement.

Plusieurs organismes consultés ont souligné voir dans la préparation des planifications stratégiques l'occasion de prendre le temps de réfléchir à la manière dont certains principes – en particulier ceux d'équité, de diversité et d'inclusion dans ce cas-ci – peuvent infléchir les manières de faire au sein de leur équipe. Ce temps, évidemment, n'est jamais facile à dégager. Néanmoins, il semble que l'exercice permette de jeter des bases solides pour les projets à venir, y compris dans les petits organismes habitués à la spontanéité.

Le « Plan en équité, diversité et inclusion 2023-2025 : Pensé et élaboré par et pour les employé·e·s » de l'arrondissement de Montréal-Nord est un bon exemple de démarche concertée en lien avec le développement d'un plan EDI. Ce plan, qui repose d'abord sur une identification robuste des besoins réels de l'arrondissement et de l'organisation, a été élaboré par un comité EDI composé d'une trentaine d'employé·e·s volontaires représentant divers corps de métier et différentes divisions.

Pratico-pratique : on coche, c'est oui. [...] Mais moi je me pose la question... Dans le fond, il faudrait qu'on prenne plus le temps. Au lieu de le faire à la pièce chaque fois qu'un truc se présente, il faudrait se donner le temps pour se dire : c'est quoi nos limites organisationnelles, c'est quoi nos limites personnelles versus celles qui sont organisationnelles. [...] De prendre le temps de se positionner, puis d'organiser notre pensée. [...] De se dire : quand on va faire une prochaine planif stratégique, ben de l'avoir comme morceau ça.

Le fait que, dans plusieurs des cas qui nous ont été présentés, les planifications stratégiques s'inscrivent dans des démarches auxquelles participent l'ensemble de l'équipe, de même que des membres et des usager·ère·s, fait en sorte qu'il en ressort déjà une entente sur les nouvelles orientations du groupe. Dans le quotidien chargé des organismes, inclure ces réflexions dans le cadre de planifications stratégiques assure pour plusieurs une assise plus « organique » en comparaison au développement d'une politique séparée, en plus de ne pas dédoubler le travail de réflexion sur les orientations et les objectifs des organismes.

Aucune de ces deux approches n'est en soi meilleure que l'autre. Leur pertinence dépend plutôt du contexte de chaque organisation. Une organisation avec un degré élevé d'aisance en

matière d'EDI choisira peut-être de l'intégrer à son plan stratégique tandis qu'une organisation qui débute et qui souhaite avoir un guide plus précis pourra décider d'adopter un plan d'action EDI. D'ailleurs, plusieurs organismes soulignent dans le sondage une volonté de se faire accompagner pour développer des plans et être soutenus dans leur mise en œuvre.

Notre organisme cherche à être accompagné par des personnes professionnelles dans le domaine afin d'établir un plan d'action bien défini pour les prochaines années en termes d'EDI. Nous voulons mettre en place des politiques claires, en plus de former nos membres, utilisateur·trice·s et l'équipe sur tous les aspects que touchent les valeurs EDI.

1 <https://montreal.ca/actualites/un-plan-daction-en-equite-diversite-et-inclusion-montreal-nord-45627>

Une démarche experte participative : le soutien aux plans d'action des Fonds de recherche du Québec

Depuis 2020, les Fonds de recherche du Québec (FRQ) incluent, de différentes manières selon les programmes, des critères d'équité, de diversité et d'inclusion dans l'évaluation de ses demandes de financement. Parmi les initiatives développées se trouve l'ajout graduel d'exigences pour les regroupements (centres et instituts de recherche) financés par le FRQ, dont le dépôt de plans d'action¹. La démarche mise de l'avant constitue un exemple particulièrement bien développé d'**approche experte participative**. Elle est surtout inspirée des enseignements des sciences de la gestion. Elle comprend des balises et des composantes bien définies, les plans faisant l'objet d'un examen et de recommandations par un comité consultatif avant le dépôt final. Des formations sont également prévues afin d'accompagner les responsables des centres dans la démarche d'élaboration du plan.

1 Voir la stratégie des FRQ : https://frq.gouv.qc.ca/app/uploads/2021/07/frq_strategieedi_fr-2.pdf.

UN PLAN EN TROIS ÉTAPES



1. Analyse du contexte (situation à changer)

L'analyse comprend l'identification de responsables du changement, la création d'un comité et sa formation aux enjeux, l'analyse de l'environnement et la cartographie des parties prenantes au changement.

Une collecte de données (quantitatives et qualitatives) est prévue afin de documenter la situation dans l'organisation. La consultation a ainsi pour but premier de déterminer les enjeux, sur la base d'entretiens, de questionnaires ou de groupes de discussion. L'identification de la réceptivité et de la résistance au changement, dans l'esprit de ce qui a été vu dans l'encadré plus haut, doit également servir à définir les « leviers » de changement.

La formation des FRQ souligne l'importance d'impliquer les personnes s'identifiant à des groupes historiquement marginalisés dans l'ensemble du processus et des réflexions tout en ne faisant pas reposer sur leurs épaules la réussite du plan.



2. Rédaction du plan

La rédaction du plan se fait à la suite de la présentation du rapport sur la situation dans l'organisation aux différentes parties impliquées. Les stratégies sont développées en fonction de l'influence et de l'attitude de chaque partie prenante à l'égard du plan.

Le plan d'action est axé sur la cohérence et les chaînes logiques.



La définition d'objectifs SMART (Spécifiques; Mesurables; Atteignables; Réalistes; Temporels) doit permettre de faciliter la mise en œuvre du plan et son suivi.

Exemples d'objectifs (adaptés de Brière, Daudier et al., 2022)

Objectif : Former l'équipe et les membres de l'organisme aux enjeux liés à l'EDI

- Cible : 35 personnes ayant reçu une formation pertinente d'ici la fin de l'année.
- Indicateur : Nombre de personnes ayant reçu la formation.

Objectif : Augmenter le sentiment d'inclusion au sein de l'organisme.

- Cible : augmentation sur un an de 10% du sentiment d'inclusion exprimé par rapport à la dernière consultation.
- Indicateur : augmentation du sentiment d'inclusion exprimé dans la consultation.

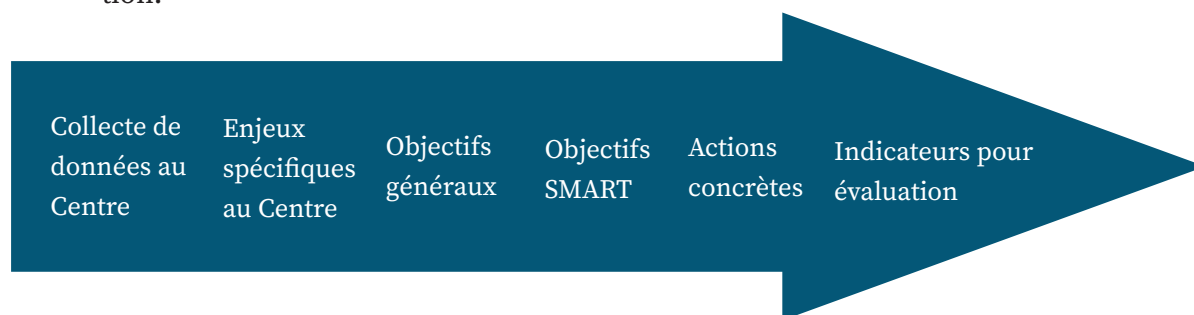


Figure 15 : Progression logique proposée par le FRQS (source : Brière et al., 2022)



3. Mise en œuvre et suivi

Après avoir planifié les rôles et responsabilités (gouvernance du projet), l'échéancier et les ressources nécessaires à la réalisation du plan, un calendrier et des outils de suivi des objectifs basés sur les indicateurs établis sont élaborés.

La démarche mise de l'avant par les FRQ est dite experte participative en raison du cadre relativement standardisé dans lequel elle s'inscrit. La participation vise principalement à recueillir de l'information sur la situation dans l'organisation, les apprentissages collectifs étant l'objet d'activités séparées – notamment des formations et des ateliers. La démarche est représentée de manière plutôt linéaire, bien que la priorisation, la flexibilité et la révision des objectifs au besoin soient également essentielles à la poursuite du processus. La formulation des objectifs répond aux bonnes pratiques du monde de la gestion. La forme générale favorise non seulement le suivi des initiatives, mais aussi la reddition de compte aux FRQ.

Une démarche dialogique inclusive : le changement organisationnel antiraciste du CommunityWise Resource Centre

Le *CommunityWise Resource Centre* (CWRC) est un organisme communautaire de Calgary (Alberta) dont la mission principale est d'offrir des ressources et des locaux aux groupes et organismes sans but lucratif de la région. Depuis 2016, le centre s'est lancé dans une démarche nommée « *Anti-Racist Organizational Change* » (AROC) pour examiner ses propres pratiques. Sachant que plusieurs organismes trouvent difficile d'intégrer concrètement les principes de l'EDI dans leurs propres pratiques, ils ont entrepris de documenter le processus, rendant du même coup disponibles périodiquement les outils mobilisés et les leçons apprises au fil de la démarche¹. Leur expérience fournit de nombreux apprentissages mobilisés ailleurs dans ce rapport, entre autres quant aux difficultés pour un organisme de trouver le financement nécessaire pour un tel projet. Leur démarche, qui puise entre autres dans les ressources développées dans les milieux communautaires et les pratiques anti-oppressives, représente un exemple parmi les mieux documentés d'**approche dialogique inclusive**.

UN PROCESSUS ÉMERGENT

La démarche du CWRC comporte des composantes essentielles, comme la compréhension et la documentation des enjeux, la formulation d'objectifs et de priorités, de même que le suivi et l'évaluation en contexte des initiatives mises en place. De l'avis du centre, en tant que processus émergent, leur démarche ne se présente pas avec toutes les certitudes des projets collectifs habituels : « *It's not tradi-*

tional project management. » (CommunityWise Resource Centre, 2017a : 12). L'aspect itératif de la démarche peut ainsi apparaître inconfortable. Il est attendu des moments de questionnements et d'exploration qu'ils viennent avec leurs différends (phases de divergence), ce qui peut donner l'impression de s'éloigner momentanément des objectifs. Les phases de convergence, où les participant·e·s cherchent à élaborer ensemble des solutions, ramènent périodiquement l'impression d'une direction commune dans le processus.

Bien que le processus ne se présente pas sous une forme linéaire et standardisée, il n'est pas moins réfléchi et organisé. Ses différentes composantes et étapes sont déterminées collectivement en fonction du contexte. Dans le cas du CWRC, après avoir exploré la possibilité de donner au conseil d'administration la responsabilité de mener la démarche, un groupe de travail composé de membres et de personnes de la communauté a été mis sur pied. Un comité-conseil plus restreint auquel participent des personnes ayant une expérience directe avec le racisme organisationnel a par la suite été établi. Des éléments de formation sont inclus, suivant des pratiques d'éducation populaire, dans l'ensemble des rencontres pour que les participant·e·s développent une conception partagée de la problématique.

Afin de brosser un portrait de la situation et de déterminer quelles sphères de l'organisme semblent devoir être priorisées, le CWRC a adapté le modèle de visualisation du développement organisationnel de l'oignon². Ce modèle permet d'explorer systématiquement les différentes sphères d'activité d'un organisme, puis d'identifier à la fois ce que le groupe fait

1 <https://communitywise.net/aroc/>

2 <https://communitywise.net/wp-content/uploads/2021/03/Onion-Tool-0323.pdf>

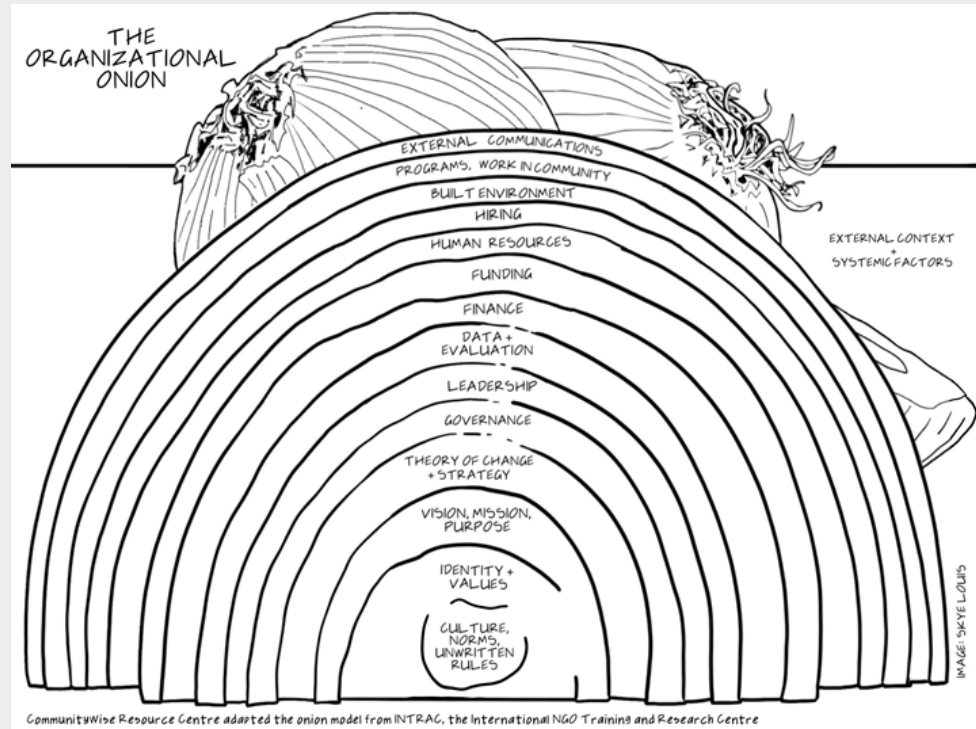


Figure 16: « L'oignon organisationnel » du CommunityWise Resource Centre (source : CommunityWise Resource Centre, 2017c)

déjà, ce qui fonctionne bien et ce qui doit changer. Enfin, sur le plan du suivi et de l'évaluation, le CWRC souligne que la nature émergente de leur approche appelle à une évaluation de type développementale et réflexive, pour que le processus se nourrisse continuellement des apprentissages individuels et collectifs. Dans le cas de la première évaluation de leur démarche, le CWRC a mené, avec le soutien d'une consultante externe, une démarche d'évaluation basée sur « le changement le plus significatif » (*most significant change*)¹.

1 <https://communitywise.net/evaluations/>

Ces démarches apparaissent toutes deux être en mesure de porter des initiatives en EDI dans une perspective de changement organisationnel. Selon les milieux, la taille de l'organisation et les styles de gestion qui y sont pratiqués, l'une ou l'autre semblera plus pertinente, bien que les deux partagent des préoccupations et des orientations communes quant aux particularités des démarches en EDI. L'approche experte participative des FRQ convient probablement mieux aux organisations dont la taille est plus grande ou dont la structure administrative est plus imposante ainsi qu'aux modes de gestion inspirés du *management* plus classique, hiérarchique et cartésien. L'approche dialogique inclusive du CWRC correspond sans doute davantage aux pratiques de changement organisationnel qui ont cours au sein des organisations de petites et moyennes tailles, rompues aux pratiques de co-développement et dont la gestion se veut plus horizontale.

Pour ces raisons, la deuxième approche a davantage résonné auprès des personnes du milieu que nous avons consultées. Elle leur a notamment paru plus « organique » dans son déploiement, dans la mesure où elle s'appuie d'abord sur ce qu'un groupe fait déjà de même que sur ses forces pour imaginer les actions à poser. En comparaison, les critères en apparence plus rigides de la première démarche

peuvent paraître déconnectés, voire intimidants pour les organisations, surtout s'ils sont associés à une reddition de compte contraignante.

Des fois, ce qui peut être décourageant, c'est si t'as un super diagnostic, ça a l'air vraiment super dur de modifier tes pratiques. Alors que j'ai l'impression que ce type d'analyse va aller justement cibler les petites actions à faire puis que [cela se fera] tranquillement, dans une perspective d'amélioration continue...

Les groupes le font déjà dans une certaine mesure, puis d'avoir l'impression de se le faire imposer en disant : « Vous le faites pas, ou vous le faites pas assez bien. » Ben ça, ça braque beaucoup de gens. [...] Il y a beaucoup de délicatesse, je pense, [à avoir] dans la manière dont on pourrait amener ce sujet-là, puis peut-être entre autres d'essayer de valoriser ce que les groupes font déjà.

Les incertitudes liées aux ressources humaines et autres impondérables du milieu semblent également vouloir exiger plus de flexibilité dans la formulation des plans et des objectifs. Surtout, la quête de critères mesurables peut nous éloigner des véritables motivations, soit avoir un effet durable sur les expériences d'inclusion et d'exclusion au sein de l'organisation,

Quelques ressources complémentaires

Boîtes à outils et banques de ressources rassemblées par les universités québécoises.

[Institut national de recherche scientifique \(INRS\) : Boîte à outils](#)

[Institut EDI2 : Équité, diversité, inclusion, intersectionnalité](#)

[Université de Sherbrooke : Outils et ressources](#)

[Université du Québec à Montréal : Bonnes pratiques et outils](#)

dans une perspective d'apprentissage et d'amélioration en continu.

3.5.4 Les données et la recherche

L'usage de données et de statistiques pour appuyer des initiatives au sein d'une organisation ou d'un secteur, lorsque c'est possible, est généralement considéré comme une bonne pratique. Il permettrait de s'assurer que les mesures répondent réellement à un besoin du terrain. Or, la collecte des données et la production de statistiques ne sont pas des opérations simplement techniques et objectives. La nature des données et la manière dont elles seront utilisées ont une grande influence sur la pertinence des programmes qu'elles inspirent et sur les effets de ces programmes sur les populations visées. Globalement, la recherche dominante à la base des politiques publiques est centrée sur les préoccupations de la majorité blanche; les expériences des personnes racisées et des groupes minorisés y sont invisibilisées, incomprises et marginalisées (Curry-Stevens, Cross-Hemmer, Maher et Meier, 2011).

Les **données désagrégées** désignent des données qui ont été découpées ou morcelées de manière à rendre possible des analyses détaillées et contextualisées d'une situation. Elles ont pour objectif de rendre visibles – souvent dans une perspective intersectionnelle – certaines dynamiques qui n'apparaissent pas lorsqu'on agrège différentes données pour produire le portrait général d'une situation. Par exemple, la simple compilation de données sur le « taux d'insécurité alimentaire » à l'échelle du Québec ne permet pas de comprendre comment cette situation touche en particulier certaines régions, certains quartiers et certaines personnes (familles immigrantes, personnes racisées, mères monoparentales, personnes en situation de handicap, familles autochtones, etc.). La collecte de données désagrégées invite également à réfléchir, sur la base de l'expérience des principales personnes concernées, aux types de données qui sont pertinentes pour éclairer cette situation. Une bonne utilisation des données désagrégées peut donc faire apparaître dans leur contexte l'expérience des groupes marginalisés et révé-

Les groupes communautaires et la lutte pour de meilleures données

Les soins de santé et les services sociaux sont particulièrement sensibles à la qualité et à la pertinence des données sur lesquels ils s'appuient (Kader et al., 2022). Les statistiques peuvent révéler ou camoufler les inégalités sociales de santé, selon les données sur lesquelles elles se basent. Plusieurs coalitions et groupes communautaires réclament ainsi que des données plus appropriées soient récoltées afin d'éclairer ces situations. Par exemple, la Coalition for Asian American Children and Families a mis sur pied la campagne Invisible No More, qui visait à mettre en lumière les limites des données qui agrégeaient les expériences des communautés qu'elle représente tantôt sous la catégorie « personnes blanches », tantôt sous la grande catégorie « asiatique ». Elle a réussi à obtenir de l'État de New York qu'il recollecte des données reflétant la diversité de ces communautés et de leurs expériences ([voir le résumé de la campagne](#)). Dans le même esprit, la [Diverse Elders Coalition milite pour que les données de recensement aux États-Unis reflètent adéquatement la pluralité des réalités des personnes vieillissantes](#).

ler la nature systémique des discriminations (Battalova, 2020; Rossiter et Ndekezi, 2021). Dans le cadre d'initiatives en EDI, les données désagrégées ont le potentiel d'informer des approches mieux adaptées aux réalités des différentes personnes qui fréquentent un milieu et, dans certains cas, d'établir des seuils sur la base desquels les progrès peuvent être mesurés (Academic Women's Association, 2019).

Il apparaît ainsi essentiel que les initiatives de recherche et de collecte de données s'inscrivent dans une approche qui intègre, dans une perspective intersectionnelle, les dimensions historiques et systémiques des oppressions (Actionable Intelligence for Social Policy, 2020; Battalova, 2020). Dans le cadre du soutien à l'action des groupes communautaires comme dans les autres domaines, il s'agit notamment de favoriser les **initiatives de recherche participatives et menées par la com-**

munauté (Chicago Beyond, 2019; Lief, 2020; Health Commons Solutions Lab, 2023). De la planification de la collecte à l'analyse et à la diffusion des résultats, cette approche traduit ce que le groupe Gender+ Collective a nommé la « justice des données » (Ahluwalia et al., 2022). Elle s'ancre dans un souci constant pour **l'autonomie** des personnes et des communautés impliquées, notamment quant au consentement, à l'accès, au contrôle et à la possession des données collectées. Elle est également proactive dans la réflexion quant aux torts potentiels que la démarche pourrait causer.

Différents protocoles et guides pratiques ont été élaborés de manière à soutenir de telles pratiques (voir la rubrique à la fin de cette partie). De manière générale, il s'agit notamment de s'interroger sur la pertinence (ou non) des données récoltées du point de vue des principales personnes concernées : Quelles données

Quelques ressources sur les données désagrégées et la recherche

[Why Am I Always Being Researched? A Guidebook for Community Organizations, Researchers, and Funders to Help Us Get From Insufficient Understanding to More Authentic Truth](#). Chicago Beyond, 2019

[Community-Based Research & Data Justice Resource Guide](#). Gender + in Research Collective at ORICE UBC, 2022

[Projet « Naviguer l'univers des données »](#). Centre des organismes communautaires

[Les principes de PCAP – propriété, contrôle, accès et possession –, élaborés par les Premières Nations pour encadrer la recherche dans leurs milieux](#). Centre de gouvernance de l'information des Premières Nations

[Disaggregated demographic data collection in British Columbia: The grandmother perspective](#). British Columbia's Office of the Human Rights Commissioner, 2020

[Confronting Racism with Data: Why Canada Needs Disaggregated Race-Based Data](#). Edmonton Social Planning Council, 2020

[Equity Analysis Toolkit](#). Raising the Village, Toronto

seront récoltées? Pourquoi? Comment? Expliquer aux personnes interrogées pourquoi ces données sont utiles pour éclairer la problématique de recherche, s'assurer que les questions ne reproduisent pas certaines violences ou certains stéréotypes à leur égard, laisser le choix de répondre ou non, dans des conditions favorisant la confidentialité, apparaissent comme autant de pratiques à favoriser (Ahluwalia et al., 2022).

La collecte de données désagrégées peut de toute évidence être un précieux outil dans la documentation des dynamiques d'exclusion. Elle peut nourrir et appuyer l'action des groupes dans leurs luttes pour l'égalité. L'absence de données ne signifie pas cependant qu'une problématique observée sur le terrain est moins réelle. Vu le temps et les ressources nécessaires pour amasser ce genre de « preuves », plusieurs réalités ne peuvent pas être documentées sous cet angle, ce qui peut représenter un obstacle à la mobilisation dans certains milieux.

Puisqu'il y a peu de données qui viennent appuyer ce ressenti-là à ce jour, ça passe un peu sous le tapis. Puis on est comme : voyons, c'est sûr que ça fait partie de nos angles morts. Puis là, c'est comme si tout le quartier attendait les données démographiques pour venir donner du poids au ressenti de cet organisme-là. Puis je sais pas à quel point c'est légitime d'attendre des données pour venir valider ce qui se passe dans un quartier.

Soutenir la collecte de données à différentes échelles – coalitions et regroupements, ville, quartiers, secteurs de l'action communautaire – en fonction des besoins de ces milieux, puis favoriser leur diffusion aux principaux

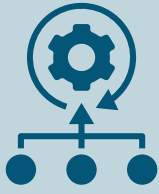
groupes concernés représente à ce titre une source intéressante de développement.

CONCLUSION QUELQUES PISTES POUR L'ACTION

Notre démarche a permis d'identifier plusieurs forces au sein des milieux communautaires du Grand Montréal, de même qu'un certain nombre d'obstacles et de défis qui entravent l'approfondissement de pratiques plus équitables et inclusives au sein des groupes et de leur environnement. Nous avons proposé d'aborder les initiatives en EDI sous l'angle de la transformation organisationnelle, comme un processus réflexif d'apprentissage en continu. La compréhension de la nature itérative et de la souplesse nécessaire à ce type de processus par l'ensemble des personnes impliquées est une condition essentielle pour qu'il soit porteur de changements significatifs et durables. Dans cette perspective, le soutien au renforcement des capacités des groupes communautaires en matière d'EDI peut s'appuyer sur trois principes qui favorisent l'ancrage des initiatives dans les milieux et leur pérennité : miser sur les forces déjà présentes dans les milieux; encourager les occasions de sortir de sa zone de confort; centrer les initiatives autour

des savoirs et des expériences des principales personnes concernées.

Nous proposons ici quelques pistes qui, sans être exhaustives, pourraient inspirer des stratégies de soutien cohérentes avec les éléments identifiés au cours de notre démarche. La cartographie des incidences, produite pour usage interne par l'équipe de Centraide, comporte également d'autres exemples de stratégies qui pourraient faire l'objet d'un programme de renforcement. Plusieurs de ces stratégies font déjà partie des outils déployés dans les milieux – dont un bon nombre avec le soutien de Centraide du Grand Montréal. Elles représentent en quelque sorte des voies à consolider et à approfondir dans le sens des apprentissages et des innovations qu'elles ne manqueront pas d'engendrer, vu leur nature réflexive et collective.



Il existe un bon nombre de ressources adaptées au milieu communautaire, qui conviennent à des organismes de différentes tailles, de différents horizons et à différents styles de gestion. Encourager le développement, l'adaptation (en français et pour le contexte québécois, notamment), l'approfondissement et le partage de ces ressources apparaît comme une voie porteuse pour soutenir les organismes dans leur travail de réflexion et de changement organisationnel.



L'accompagnement par un tiers (organisme partenaire, consultant·e ou firme spécialisée) est souvent apprécié, que ce soit parce qu'il procure un point d'appui « neutre » à des réflexions parfois sensibles ou parce qu'il apporte une nouvelle sensibilité aux réflexions ou une habileté particulière pour naviguer à travers ces questions. Ce type d'accompagnement semble particulièrement utile lors d'étapes charnières dans le développement d'initiatives en EDI (auto-évaluation des pratiques du groupe, formulation des intentions, animation des activités, évaluation, etc.).



Plusieurs organismes ont développé des outils de réflexion, d'auto-évaluation, de sensibilisation, de même que des ateliers et des formations ayant pour sujet l'inclusion des certaines personnes et populations, souvent dans une perspective d'accompagnement « par et pour ». Les expériences de plusieurs autres groupes gagneraient à être valorisées et reconnues dans cet esprit. Leurs expertises pourraient être mobilisées localement et à l'intérieur des regroupements, de même que dans la perspective d'un partage plus large de ressources à l'échelle de la région.



Certains groupes et certains sujets sont sans doute mieux représentés que d'autres parmi les différentes ressources déjà disponibles. Un effort délibéré pour identifier des savoirs qui mériteraient d'être valorisés davantage à cet égard, en particulier dans une perspective intersectionnelle, permettrait d'approfondir les efforts pour l'inclusion en suscitant des réflexions à partir de points de vue relativement négligés. Des projets fournissant à des groupes experts les moyens nécessaires pour consolider leurs savoirs dans des ressources à partager (publications, vidéos et ballados, ateliers, formations, etc.) peuvent représenter un important catalyseur pour la diffusion de leurs idées au sein des milieux.



Les regroupements et autres instances de concertation apparaissent comme des plateformes importantes dans le déploiement et le renforcement des initiatives en EDI, en particulier celles qui touchent à l'échange de pratique et au codéveloppement. Tous les regroupements ne sont pas cependant au même point dans leur cheminement. Il est possible de les soutenir pour qu'ils deviennent, sur la base de démarches adaptées à leurs forces et à leurs enjeux spécifiques, des leviers importants de développement de pratiques plus inclusives dans leurs milieux.



L'adoption de plans formels et élaborés n'apparaît pas compatible et surtout réaliste avec les pratiques et les ressources de tous les organismes. Pour les orientations autant que pour leurs mesures de suivi, il semble qu'une approche flexible et pragmatique soit à privilégier. C'est dire que les efforts devraient davantage viser à susciter des apprentissages continus au sein de l'organisation qu'à rendre des comptes sur les mesures mises en place.



Un des principaux obstacles au travail des groupes en EDI est sans surprise le manque de ressources – temps, ressources humaines, ressources financières. Le soutien en cette matière est essentiel et peut prendre différentes formes : programmes dédiés de soutien financier, financement spécifique pour la mission et les opérations, dégageant du personnel, compensations justes et ciblées pour le travail en concertation ou pour le développement de nouveaux outils, etc. Afin de s'assurer que les offres de ressources s'intègrent bien aux charges actuelles et aux intentions des milieux, il semble important qu'elles soient élaborées en concertation avec les groupes.

BIBLIOGRAPHIE

ABBOUD, Rida. *Anti-Racist Organizational (AROC): Most Significant Change*, CommunityWise Resource Centre, 2018. En ligne au : <<https://communitywise.net/wp-content/uploads/2018/11/AROC-%E2%80%93-MS-Report-Sept-2018-FINAL.pdf>>.

ABID, Raja. *Inégalités en milieux organisationnels*, Montréal, Observatoire québécois des inégalités, 2021.

ACADEMIC WOMEN'S ASSOCIATION. « Equity at Canadian Universities: National, Disaggregated and Intersectional Data », *Academic Women's Association*, 2 mai 2019. En ligne au : <<https://uofaawa.wordpress.com/awa-diversity-gap-campaign/equity-at-canadian-universities-national-disaggregated-and-intersectional-data/>>.

ACTIONABLE INTELLIGENCE FOR SOCIAL POLICY. *A Toolkit for Centering Racial Equity Throughout Data Integration*, Philadelphie, University of Pennsylvania, 2020. En ligne au : <<https://assets.aecf.org/m/resourcedoc/aisp-atoolkitforcenteringracialequity-2020.pdf>>.

AHLUWALIA, Alexandria et al. *Community-Based Research & Data Justice Resource Guide*, Vancouver, Gender + in Research Collective at ORICE UBC, 2022. En ligne au : <<https://orice.ubc.ca/wp-content/uploads/sites/43/2022/06/2022-Gender-Guide-1.pdf>>.

AHMED, Sara. *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*, Durham London, Duke University Press, 2012.

———. « The language of diversity », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 30, no2, mars 2007, p. 235-56. <<https://doi.org/10.1080/01419870601143927>>.

- AKRAM, Sophia. « Why a dearth of data is blocking disabled access to the boardroom », *Raconteur*, 31 janvier 2022. En ligne au : <<https://www.raconteur.net/c-suite/tackle-ableism-boardroom-ceo/>>.
- ALLIANCE DES TRAVAILLEUSES ET DES TRAVAILLEURS DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME. « Le communautaire en chiffres », ATTACA. En ligne au : <<http://attaca.ca/le-communautaire-en-chiffres/>>.
- ALTERGO. « Qu'est-ce que l'accessibilité universelle », *AlterGo*, 2023. En ligne au : <<https://altergo.ca/fr/accessibilite-universelle/quest-ce-que-laccessibilite-universelle/>>.
- ANAND, Nicole. « “Checkbox Diversity” Must Be Left Behind for DEI Efforts to Succeed », *Stanford Social Innovation Review*, 2019. <<https://doi.org/10.48558/ZVYC-EK13>>.
- ANGERS-TROTTIER, Philippe. *Projet LabOA*. Rapport de recherche, Montréal, Centre des organismes communautaires, 2018.
- ARAO, Brian et Kristi CLEMENS. « From Safe Spaces to Brave Spaces: a New Way to Frame Dialogue Around Diversity and Social Justice », dans LANDREMAN, Lisa M. (dir.), *The Art of Effective Facilitation: Reflections from Social Justice Educators*, Sterling, VA, Sterling Publishing, 2013, p. 135-50.
- ASHIKALI, Tanachia, Sandra GROENEVELD et Ben KUIPERS. « The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 41, no3, septembre 2021, p. 497-519. <<https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>>.
- BAICHOROVA, Anasstassia et Samantha WILLIAMS. « Four Global Lessons from Locally Driven DEI Efforts », *Stanford Social Innovation Review*, 2019. <<https://doi.org/10.48558/>>
- BAIROH, Susanna. « Current Debates on Classifying Diversity Management: Review and Proposal », *Meddelanden Working Papers*, no534, 2007, p. 1-43.
- BARRETT, Stephanie. *Creating diversity: Best practices in 21st-century organizations: A Delphi study*, Thèse, Management in Organizational Leadership, Phoenix, Arizona, University of Pheonix, 2020.
- BASQUE, Josiane. *Le concept de compétence : quelques définitions*, Montréal, Réseau de l'Université du Québec, coll. Projet MAPES (Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur), 2015. En ligne au : <https://pedagogie.uquebec.ca/sites/default/files/documents/ou-tils/r.2.1-1_le_concept_de_competence_quelques_definitions.pdf>.
- BATTALOVA, Alfiya. « What is behind the calls to collect data disaggregated by race? A program evaluation perspective », *Pacific AIDS Network*, 9 juillet 2020. En ligne au : <<https://paninbc.ca/2020/07/09/what-is-behind-the-calls-to-collect-data-disaggregated-by-race/>>.

- BELL, Joyce M. et Douglas HARTMANN. « Diversity in Everyday Discourse: The Cultural Ambiguities and Consequences of “Happy Talk” », *Am Sociol Rev*, vol. 72, no6, décembre 2007, p. 895-914. <<https://doi.org/10.1177/000312240707200603>>.
- BENDL, Regine et Roswitha HOFMANN. « Queer Perspectives Fuelling Diversity Management Discourse. Theoretical and Empirical-Based Reflections », dans BENDL, Regine, Inge BLEIJENBERGH, Elina HENTTONEN et Albert J. MILLS (dir.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, New York, Oxford University Press, 2015, p. 195-217. <<https://doi.org/10.1093/oxford-hb/9780199679805.001.0001>>.
- BERNSTEIN, Ruth Sessler, Morgan BULGER, Paul SALIPANTE et Judith Y. WEISINGER. « From Diversity to Inclusion to Equity: A Theory of Generative Interactions », *J Bus Ethics*, vol. 167, no3, décembre 2020, p. 395-410. <<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>>.
- BERNSTEIN, Ruth Sessler, Marcy CRARY et Diana BILIMORIA. « Working effectively across differences – diversity and inclusion at the individual, team and organizational levels », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 34, no5, 1 janvier 2015. <<https://doi.org/10.1108/EDI-04-2015-0030>>.
- BERTHIAUME, Annabelle. *La gouvernance néolibérale et les organismes communautaires québécois : étude de la Fondation Lucie et André Chagnon*, Mémoire de maîtrise en travail social, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2016.
- BRADSHAW, Patricia, Christopher FREDETTE et Lindsay SUKORNYK. *A Call to Action: Diversity on Canadian Not-For-Profit Boards*, Schulich School of Business, 2009.
- BRIÈRE, Sophie, Marilou DAUDIER, et al. *Élaboration d'un plan d'action en équité, diversité et inclusion. Atelier de formation pour les centres et instituts de recherche soutenus par le Fonds de recherche du Québec Santé*, Fonds de recherche du Québec - Santé, 6 mai 2022.
- BRIÈRE, Sophie, Isabelle AUCLAIR, et al. *Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2022.
- BUILDING THE FIELD OF COMMUNITY ENGAGEMENT et Tracy BABLER. *Distinguishing Your Work: Outreach of Community Engagement? An Assessment Tool*, St Paul, Nexus Community Partners and the Building the Field of Community Engagement Partners, 2014. En ligne au : <<https://nexuscp.org/wp-content/uploads/2015/02/BTF-DistinguishYourWork.pdf>>.
- CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC. « Les leaders féminines et la philanthropie : étude sur le bénévolat d'affaires », *Caisse de dépôt et de placement du Québec*, 8 mars 2023. En ligne au : <<https://www.cdpq.com/fr/actualites/communiqués/leaders-feminines-philanthropie-etude-benevolat-daffaires>>.
- CALIENDO, Mia Amato. « Employing Postcolonial Theory As A Framework For Creating A More Inclusive Workplace », *Journal of Diversity Management (JDM)*, vol. 15, no1, 2020, p. 1-12.

CANO, Manuel. « Diversity and Inclusion in Social Service Organizations: Implications for Community Partnerships and Social Work Education », *Journal of Social Work Education*, vol. 56, no1, 2 janvier 2020, p. 105-14. <<https://doi.org/10.1080/10437797.2019.1656577>>.

CELIS, Leila. *Groupes communautaires et femmes en situation de pauvreté à Montréal. Besoins, pratiques et enjeux intersectionnels*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Table des groupes de femmes de Montréal et Comité des organismes sociaux de St-Laurent, 2020.

CENTRE DES FEMMES D'ICI ET D'AILLEURS. *Étude sur les besoins des femmes racisées du quartier Villeray*, Montréal, 2018.

CENTRE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES. « Video: Women and Femmes of Colour in Community Organizations », 9 septembre 2020. En ligne au : <<https://coco-net.org/video-women-and-femmes-of-colour-in-nonprofit/>>.

CHANG, Edward H. et al. « The mixed effects of online diversity training », *Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A.*, vol. 116, no16, 16 avril 2019, p. 7778-83. <<https://doi.org/10.1073/pnas.1816076116>>.

CHICAGO BEYOND. *Why Am I Always Being Researched? A Guidebook for Community Organizations, Researchers, and Funders to Help Us Get From Insufficient Understanding to More Authentic Truth*, Chicago, Chicago Beyond, 2019. En ligne au : <https://chicagobeyond.org/wp-content/uploads/2019/05/ChicagoBeyond_2019Guidebook.pdf>.

CHICHA, Marie-Thérèse. « La discrimination à l'embauche », *Relations*, no763, 2013, p. 20-21.

COLLÈGE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS. *Gouvernance au Québec : portrait et tendances. Rapport des résultats de l'enquête*, Québec, Collège des administrateurs de sociétés et e Centre universitaire d'expertise en gouvernance de sociétés, 2023.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE DU QUÉBEC. *Recruter sans discriminer. Guide de l'employeur*, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, 2020. En ligne au : <https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Recruter-sans-discriminer_Guide.pdf>.

COMMUNAGIR. « Révéler les compétences ». En ligne au : <<https://communagir.org/contenus-et-outils/comprendre-et-agir/reveler-les-competences/>>.

COMMUNITYWISE RESOURCE CENTRE. *Deeper Anti-Racist Organizational Change: More Tools & Resources*, Calgary, Alberta, 2019.

———. *Anti-Racist Organizational Change: Resources & Tools for Nonprofits*, Calgary, Alberta, 2017a.

———. *Appendix : Anti-Racist Organizational Change: Resources & Tools for Nonprofits*, Calgary, Alberta, 2017b.

———. *Onion Tool*, Calgary, Alberta, CommunityWise Resource Centre, 2017c. En ligne au : <<https://communitywise.net/wp-content/uploads/2021/03/Onion-Tool-0323.pdf>>.

COOK-SATHER, Alison. « Creating Brave Spaces within and through Student-Faculty Pedagogical Partnerships », *Teaching and Learning Together in Higher Education*, vol. 18, 2016. En ligne au : <<https://repository.brynmawr.edu/tlthe/vol1/iss18/1>>.

CROSS, Sandy et Porter BRASWELL. « A Data-Driven Approach to Hiring More Diverse Talent », *Harvard Business Review*, sect. Race, 10 décembre 2019. En ligne au : <<https://hbr.org/2019/12/why-isnt-your-organization-isnt-hiring-diverse-talent>>.

CSMO-ÉSAC. *Enquête salariale des organismes communautaires autonomes oeuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux*, Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, 2018a.

———. *Les repères en économie sociale et en action communautaire. Faits saillants, enquête 2018. Panorama du secteur et de sa main-d'oeuvre*, Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire, 2018b.

CURRY-STEVENSON, Ann, Amanda CROSS-HEMMER, Nichole MAHER et Julia MEIER. « The Politics of Data: Uncovering Whiteness in Conventional Social Policy and Social Work Research », *Sociology Mind*, vol. 01, no04, 2011, p. 183-91. <<https://doi.org/10.4236/sm.2011.14024>>.

DALEY, John Michael. « An Action Guide for Nonprofit Board Diversity », *Journal of Community Practice*, vol. 10, no1, 13 juin 2002, p. 33-54. <https://doi.org/10.1300/J125v10n01_03>.

DALEY, John Michael et Julio ANGULO. « Understanding the Dynamics of Diversity Within Nonprofit Boards », *Community Development Society. Journal*, vol. 25, no2, septembre 1994, p. 172-88. <<https://doi.org/10.1080/15575339409489879>>.

DAVIS, Aida Mariam. « Dignity Is the Bedrock for Workplace Belonging », *Stanford Social Innovation Review*, 2021. <<https://doi.org/10.48558/3P1Y-9H13>>.

DENNISSON, Marjolein, Yvonne BENSCHOP et Marieke VAN DEN BRINK. « Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks », *Organization Studies*, vol. 41, no2, février 2020, p. 219-40. <<https://doi.org/10.1177/0170840618800103>>.

DEPELTEAU, Julie, Francis FORTIER et Guillaume HÉBERT. *Les organismes communautaires au Québec. Financement et évolution des pratiques*, Montréal, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, 2013.

DEVINE, Patricia G. et Tory L. ASH. « Diversity Training Goals, Limitations, and Promise: A Review of the Multidisciplinary Literature », *Annu. Rev. Psychol.*, vol. 73, no1, 4 janvier 2022, p. 403-29. <<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060221-122215>>.

DHILLON BRAR, Manpreet. « Channeling bell hooks: Cultivating a Brave Space for Inclusive Conversations about Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging in the Workplace », *LinkedIn*, 31 mars 2023. En ligne au : <<https://www.linkedin.com/pulse/channeling-bell-hooks-cultivating-brave-space-equity-manpreet#:~:text=bell%20hooks%2C%20the%20Black%20feminist,as%20they%20pursue%20growth%20and>>.

DICKEY, Dexter Allan. *Baltimore city nonprofit leadership: An analysis of the dynamics of nonprofit leadership and issues of diversity.*, Thèse de doctorat en administration publique, Baltimore, MD, University of Baltimore, 2013.

DOBBIN, Frank et Alexandra KALEV. « Why Diversity Programs Fail », *Harvard Business Review*, sect. Behavioral science, 1 juillet 2016. En ligne au : <<https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>>.

EID, Paul. *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal*, Montréal, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2012.

EMPLOI-QUÉBEC. *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, Québec, Gouvernement du Québec, 2005.

ERSKINE, Samantha E. et Diana BILIMORIA. « White Allyship of Afro-Diasporic Women in the Workplace: A Transformative Strategy for Organizational Change », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 26, no3, août 2019, p. 319-38. <<https://doi.org/10.1177/1548051819848993>>.

FARIA, Alex. « Reframing Diversity Management », dans BENDL, Regine, Inge BLEIJENBERGH, Elina HENTTONEN et Albert J. MILLS (dir.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, New York, Oxford University Press, 2015, p. 127-49. <<https://doi.org/10.1093/oxford-hb/9780199679805.001.0001>>.

FUCCI, Mike et Terri COOPER. « The inclusion imperative for boards. Redefining board responsibilities to support organizational inclusion », Deloitte. *Insights*, 2 avril 2019. En ligne au : <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/value-of-diversity-and-inclusion/redefining-board-responsibilities-to-support-organizational-inclusion.html>>.

FUJIMOTO, Yuka et Charmine E.J. HÄRTEL. « Organizational diversity learning framework: going beyond diversity training programs », *PR*, vol. 46, no6, 4 septembre 2017, p. 1120-41. <<https://doi.org/10.1108/PR-09-2015-0254>>.

GANDHI, Sharlene. « How Reverse Mentoring Can Lead to More Equitable Workplaces », 2019. <<https://doi.org/10.48558/NQJ8-H958>>.

GANGULI, Sampriti et Graham MURPHY. « Building Inclusion from the Inside-Out: A Brief Case Study », *Stanford Social Innovation Review*, 2016. <<https://doi.org/10.48558/2KP8-ES84>>.

GARNER-MOYER, Hélène. « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir*, vol. 7, no1, 2006, p. 23-42. <<https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>>.

GISCOMBE, Katherine. « Creating effective formal mentoring programs for women of color. », *Mentoring diverse leaders: Creating change for people, processes, and paradigms*, New York, Routledge, 2017, p. 145-57. <<https://doi.org/10.4324/9781315747569-8>>.

GLASSDOOR TEAM. « What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats », *glassdoor for Employers*, 12 juillet 2021. En ligne au : <<https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>>.

GOTTLIEB, Mara. « The Case for a Cultural Humility Framework in Social Work Practice », *Journal of Ethnic & Cultural Diversity in Social Work*, vol. 30, no6, 2 novembre 2021, p. 463-81. <<https://doi.org/10.1080/15313204.2020.1753615>>.

GRAY, Aysa. « The Bias of “Professionalism” Standards », *Stanford Social Innovation Review*, 2019. <<https://doi.org/10.48558/TDWC-4756>>.

HEALTH COMMONS SOLUTIONS LAB. « Engaging communities in your data collection initiative », *Health Commons Solutions Lab*, 2023. En ligne au : <<https://www.healthcommons.ca/blog/engaging-communities-in-your-data-collection-initiative>>.

HEARN, Jeff et Jonna LOUVRIER. « Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality. What Do They Bring to Diversity Management », dans BENDL, Regine, Inge BLEIJENBERGH, Elina HENTTONEN et Albert J. MILLS (dir.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, New York, Oxford University Press, 2015, p. 62-82. <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.001.0001>>.

HILL, Curdina et Ann CURRY-STEVENS. « Organizational Change and Racial Equity: Implications for Capacity-Building Practice for Organizations and Networks », *JNEL*, vol. 7, no1, 2017, p. 24-31. <<https://doi.org/10.18666/JNEL-2017-V7-I1-8023>>.

HITE, Linda M. et Kimberly S. MC DONALD. « Diversity training pitfalls and possibilities: An exploration of small and mid-size US organizations », *Human Resource Development International*, vol. 9, no3, septembre 2006, p. 365-77. <<https://doi.org/10.1080/13678860600893565>>.

HOLMGREN, Mark. « Trickle-Down Community Engagement », *Tamarack Institute*, 8 mars 2016. En ligne au : <<https://www.tamarackcommunity.ca/latest/trickle-down-community-engagement>>.

HOOKS, bell. *Apprendre à transgresser. L'éducation comme pratique de la liberté*, Montréal, M Éditeur, 2019.

JANSSENS, Maddy et Patrizia ZANONI. « Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 30, no3, septembre 2014, p. 317-31. <<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.006>>.

KAASILA-PAKANEN, Anna-Liisa. « A Postcolonial Deconstruction of Diversity Management and Multiculturalism », dans BENDL, Regine, Inge BLEIJENBERGH, Elina HENTTONEN et Albert J. MILLS (dir.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, New York, Oxford University Press, 2015, p. 175-94. <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.001.0001>>.

KADER, Farah et al. « Disaggregating Race/Ethnicity Data Categories: Criticisms, Dangers, And Opposing Viewpoints », *Health Affairs*, 25 mars 2022. En ligne au : <<https://www.healthaffairs.org/doi/10.1377/forefront.20220323.555023/full/>>.

KING, Eden B., Lisa M. V. GULICK et Derek R. AVERY. « The Divide Between Diversity Training and Diversity Education: Integrating Best Practices », *Journal of Management Education*, vol. 34, no6, décembre 2010, p. 891-906. <<https://doi.org/10.1177/1052562909348767>>.

KNIGHTS, David et Vedran OMANOVIC. « Rethinking Diversity in Organizations and Society », dans BENDL, Regine, Inge BLEIJENBERGH, Elina HENTTONEN et Albert J. MILLS (dir.), *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations*, New York, Oxford University Press, 2015, p. 83-108. <<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199679805.001.0001>>.

LAFANTAISIE, Vicky et Jacques DIONNE (dir.). *Pour une pratique réflexive de l'intervention psychoéducative*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2022.

LANG, Justin A. et Lonnie YANDELL. « Diversity Language as System Maintenance: Toward Alternative Frameworks for Addressing Racism at Predominantly White Institutions », *Christian Higher Education*, vol. 18, no5, 20 octobre 2019, p. 343-55. <<https://doi.org/10.1080/15363759.2018.1517621>>.

LE, Vu. « 20 ways majority-white nonprofits can build authentic partnerships with organizations led by communities of color », *Nonprofit AF*, 26 août 2018. En ligne au : <<https://nonprofitaf.com/2018/08/20-ways-majority-white-nonprofits-can-build-authentic-partnerships-with-organizations-led-by-communities-of-color/>>.

———. « Are you or your org guilty of Trickle-Down Community Engagement? », *Nonprofit AF*, 20 janvier 2015. En ligne au : <<https://nonprofitaf.com/2015/01/are-you-or-your-org-guilty-of-trickle-down-community-engagement/>>.

LESLIE, Lisa M. « What Makes a Workplace Diversity Program Successful? », *Greater Good*, janvier 2020. En ligne au : <https://greatergood.berkeley.edu/article/item/what_makes_a_workplace_diversity_program_successful>.

LIEF, Louise. « How Philanthropy Can Help Lead on Data Justice », 2020. <<https://doi.org/10.48558/8FJK-DA81>>.

LODEN, Marilyn. *Implementing Diversity. Best Practices for Making Diversity Work in Your Organization*, New York, McGraw-Hill Education, 1995.

MADDEN, James. *A Practical Guide for Consensus-Based Decision Making*, London, Ontario, 2017. En ligne au : <<https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Tools/Practical%20Guide%20for%20Consensus-Based%20Decision%20Making.pdf>>.

MAGNAN, Marie-Odile, Justine GOSSELIN-GAGNÉ, Luciana PEREIRA BRAGA et Françoise ARMAND. « Le leadership “inclusif” en contexte pluriethnique montréalais », dans KANOUTÉ,

Fasal et Josée CHARETTE (dir.), *La diversité ethnoculturelle dans le contexte scolaire québécois. Pratiquer le vivre-ensemble*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2018, p. 91-111.

MARTEL, Marie-Ève. « La FCCQ lance une plateforme pour contrer les biais à l'embauche », *Le Soleil*, 21 février 2023. En ligne au : <<https://www.lesoleil.com/2023/02/21/une-nouvelle-plateforme-pour-contrer-les-biais-a-lembauche-f28e43b8be850b4803669f9622af9216/>>.

MILDE, Katherine et Robert M. YAWSON. « Strategies for Social Media Use in Nonprofits », *Journal of Management Policy and Practice*, vol. 18, no1, 2017, p. 19-27.

MOFFAT, Ken, Lisa BARNOFF, Purnima GEORGE et Bree COLEMAN. « Process as Labour. Struggles for Anti-oppressive/Anti-racist Change in a Feminist Organization », *Canadian Review of Social Policy*, vol. 62, 2009, p. 34-54.

MOHDIN, Aamna. « Unconscious bias training is ‘nonsense’, says outgoing race relations chair », *The Guardian*, sect. World news, 18 février 2023. En ligne au : <<https://www.theguardian.com/world/2023/feb/18/unconscious-bias-training-is-nonsense-says-outgoing-race-relations-chair>>.

MORGAN-MONTOYA, Sidra. « Nonprofit Industrial Complex 101: a primer on how it upholds inequity and flattens resistance », *Community-Centric Fundraising*, 10 août 2020. En ligne au : <<https://communitycentricfundraising.org/2020/08/10/nonprofit-industrial-complex-101-a-primer-on-how-it-upholds-inequity-and-flattens-resistance/>>.

MUMFORD, Steven. « Doing More With Less: Racial Diversity in Nonprofit Leadership and Organizational Resilience », *J. Public Nonprof Aff.*, vol. 8, no1, 16 mars 2022, p. 29-57. <<https://doi.org/10.20899/jpna.8.1.29-57>>.

NADIV, Ronit et Shani KUNA. « Diversity management as navigation through organizational paradoxes », *EDI*, vol. 39, no4, 12 mars 2020, p. 355-77. <<https://doi.org/10.1108/EDI-12-2018-0236>>.

NDAHAYO, Jeneffer. « 18 façons d'améliorer notre processus d'embauche », *Centre des organismes communautaires (COCO)*, 3 mars 2020a. En ligne au : <<https://coco-net.org/18-facons-dameliorer-notre-processus-dembauche/?lang=fr>>.

———. « Pourquoi nous sommes contre les politiques anti-oppression », *Centre des organismes communautaires (COCO)*, 6 février 2020b. En ligne au : <<https://coco-net.org/pourquoi-nous-sommes-contre-les-politiques-anti-oppression/?lang=fr>>.

NICOLAS, Julie. *Point de rupture! Impacts de la crise de la COVID-19 sur les organismes d'action communautaire autonome*, Montréal, Observatoire de l'ACA, 2022. En ligne au : <https://observatoireaca.org/wp-content/uploads/2022/05/OACA_Rapport-sondage-2021.pdf>.

NISHISHIBA, Masami. *Research methods and statistics for public and nonprofit administrators: a practical guide*, Los Angeles, SAGE, 2014.

NNAWULEZI, Nkiru, Ann Marie RYAN et Rachel C. O'CONNOR. « Reducing Prejudice Within Community-Based Organizations », *Journal of Community Practice*, vol. 24, no2, 2 avril 2016, p. 182-204. <<https://doi.org/10.1080/10705422.2016.1157541>>.

NOON, Mike. « Pointless Diversity Training: Unconscious Bias, New Racism and Agency », *Work, Employment and Society*, vol. 32, no1, 1 février 2018, p. 198-209. <<https://doi.org/10.1177/0950017017719841>>.

ONYEADOR, Ivuoma N., Sa-kiera T. J. HUDSON et Neil A. Jr. LEWIS. « Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. », *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, vol. 8, no1, 2021, p. 19-26. <<https://doi.org/10.1177/2372732220983840>>.

OSWICK, Cliff et Mike NOON. « Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions? », *British Journal of Management*, vol. 25, no1, 2014, p. 23-39. <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>>.

OTIS, Melanie D. et Diane N. LOEFFLER. « Changing Youths' Attitudes Toward Difference: A Community-Based Model that Works », *Social Work with Groups*, vol. 28, no1, 1 août 2005, p. 41-64. <https://doi.org/10.1300/J009v28n01_04>.

PAGE, Kate. « La culture en organisation, c'est quoi? », *Centre des organismes communautaires (COCO)*, 30 août 2018. En ligne au : <<https://coco-net.org/pourquoi-nous-sommes-contre-les-politiques-anti-oppression/?lang=fr>>.

PATTON, Michael Quinn et Charmagne E. CAMPBELL-PATTON. *Utilization-focused evaluation*, Fifth edition, Los Angeles, SAGE, 2022.

PAYETTE, Adrien et Claude CHAMPAGNE. *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997.

PEOPLE WITH DISABILITIES WESTERN AUSTRALIA. *Board Disability Diversity and Inclusion*, West Perth, Australie, People With disabilities Western Australia, 2019.

PEREIRA, Rachel, Liban ABOKOR, Fahad AHMAD et Firrisaa JAMAL ABDIKKARIM. *Non financé : les communautés noires, les oubliés de la philanthropie canadienne*, Ottawa, Réseau pour l'avancement des communautés noires et Philanthropy and Nonprofit Leadership, 2019.

PETTIGREW, Thomas F. « Intergroup Contact Theory », *Annu. Rev. Psychol.*, vol. 49, no1, février 1998, p. 65-85. <<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.65>>.

POLITICS & CARE. *Espaces bienveillants*, 2019. En ligne au : <https://politicsandcare.files.wordpress.com/2019/10/politics-et-care-espace-plus-securitaire-safer-spaces-fr_layout-pamphlet_8.5x14.pdf>.

PRASAD, Pushkala et Albert J. MILLS. « From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity », dans PRASAD, Pushkala, Albert MILLS, Michael ELMES

et Anshuman PRASAD (dir.), *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, SAGE Publications, 1997, p. 3-28. <<https://doi.org/10.4135/9781452225807.n1>>.

PRASAD, Pushkala, Judith K. PRINGLE et Alison M. KONRAD. « Examining the Contours of Workplace Diversity. Concepts, Contexts and Challenges », dans KONRAD, Alison M., Pushkala PRASAD et Judith K. PRINGLE (dir.), *Handbook of workplace diversity*, London, 2006, p. 1-22.

PWC. *Magnet for talent: Managing diversity as a reputational risk and business opportunity*, Royaume-Uni, PricewaterhouseCoopers LLP, 2017.

RAINEY, Jocelyne et Lisa PILAR COWAN. « Reparations, Not Charity », *Nonprofit Quarterly*, 4 mai 2023. En ligne au : <<https://nonprofitquarterly.org/reparations-not-charity/>>.

RAMSUNDARSINGH, Susan et Micheal L. SHIER. « Anti-Oppressive Organisational Dynamics in the Social Services: A Literature Review », *Br J Soc Work*, 10 janvier 2017, p. bcw174. <<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcw174>>.

REID, Chera et Jara DEAN-COFFEY. « How to Push DEI Conversations Out of the Comfort Zone », *Stanford Social Innovation Review*, 2019. <<https://doi.org/10.48558/HZ0V-V727>>.

RESPECTABILITY. *Disability in Philanthropy & Nonprofits: A Study on Inclusion and Exclusion of the 1-In-5 People Who Live With a Disability and What You Can Do to Make Things Better*, Fredericksburg, VA, 2019. En ligne au : <<https://search.issuelab.org/resource/disability-in-philanthropy-nonprofits-a-study-on-the-inclusion-and-exclusion-of-the-1-in-5-people-who-live-with-a-disability-and-what-you-can-do-to-make-things-better.html>>.

ROBERSON, Loriann, Carol T. KULIK et Rae Yunzi TAN. « Effective diversity training », *The Oxford handbook of diversity and work.*, 2013, p. 341-65.

ROBOTHAM, Kathrina J. *Principles vs. Profits: Is a Fairness or Business Rationale for Workplace Diversity Most Effective at Promoting Diversity?*, Doctorat en psychologie, University of Michigan, 2021.

ROSSITER, Jenn et Tom NDEKEZI. *Confronting Racism with Data: Why Canada Needs Disaggregated Race-Based Data*, Edmonton, Edmonton Social Planning Council, 2021.

ROY, Anne-Sophie. « Discrimination: cinq barrières à la diversité dans les milieux de travail », *24 heures*, 23 février 2023. En ligne au : <<https://www.24heures.ca/2023/02/23/discrimination-cinq-barrieres-a-la-diversite-dans-les-milieus-de-travail>>.

SCIENCE COUNCIL. « Black History Month: The importance of an effective EDI strategy », *Science Council*, 26 octobre 2021. En ligne au : <<https://sciencecouncil.org/black-history-month-the-importance-of-an-effective-edi-strategy/>>.

SHAN, Hongxia, Amy CHENG, Nasim PEIKAZADI et Yeonjoo KIM. « Fostering diversity work as a process of lifelong learning: A partnership case study with an immigrant services organisa-

tion », *Int Rev Educ*, vol. 67, no6, décembre 2021, p. 771-90. <<https://doi.org/10.1007/s11159-021-09929-3>>.

STOTT, Leda et David F. MURPHY. « An Inclusive Approach to Partnerships for the SDGs: Using a Relationship Lens to Explore the Potential for Transformational Collaboration », *Sustainability*, vol. 12, no19, 24 septembre 2020, p. 7905. <<https://doi.org/10.3390/su12197905>>.

SUAREZ, Cyndi. « Experiments in Liberatory Leadership », *Nonprofit Quarterly*, 7 juin 2022. En ligne au : <<https://nonprofitquarterly.org/experiments-in-liberatory-leadership/>>.

———. « The Nonprofit Sector as White Space », *Nonprofit Quarterly*, 27 janvier 2020. En ligne au <<https://nonprofitquarterly.org/nonprofit-sector-white-space/>>.

TATE, Shirley Anne et Damien PAGE. « Whiteness and institutional racism: hiding behind (un)conscious bias », *Ethics and Education*, vol. 13, no1, 2 janvier 2018, p. 141-55. <<https://doi.org/10.1080/17449642.2018.1428718>>.

TEITSWORTH, Emily. « Practical Ideas for Improving Equity and Inclusion at Nonprofits », *Stanford Social Innovation Review*, 2018. <<https://doi.org/10.48558/FMN9-FE59>>.

TERVALON, M. et J. MURRAY-GARCÍA. « Cultural humility versus cultural competence: a critical distinction in defining physician training outcomes in multicultural education », *J Health Care Poor Underserved*, vol. 9, no2, mai 1998, p. 117-25. <<https://doi.org/10.1353/hpu.2010.0233>>.

TORONTO REGION IMMIGRANT EMPLOYMENT COUNCIL. *Diversity and Inclusion Strategy Using A Competency Framework*, Toronto, 2021. En ligne au : <<https://triec.ca/wp-content/uploads/2021/02/How-to-Build-a-DI-Strategy-FINAL.pdf>>.

TRENERRY, Brigid et Yin PARADIES. « Organizational Assessment: An Overlooked Approach To Managing Diversity And Addressing Racism In The Workplace », *JDM*, vol. 7, no1, 27 mars 2012, p. 11-26. <<https://doi.org/10.19030/jdm.v7i1.6932>>.

TRILÈNE, Lani, Jo BÉRUBÉ et Ash PARÉ. *Rapport sur les partenariats avec les organismes pour personnes racisées*, Montréal, Coalition des familles LGBT+, 2021. En ligne au : <<https://familieslgbt.org/wp-content/uploads/2022/03/rapport04-FR-final-web.pdf>>.

WALCOTT, Rinaldo. « The End of Diversity », *Public Culture*, vol. 31, no2, 1 mai 2019, p. 393-408. <<https://doi.org/10.1215/08992363-7286885>>.

WALTER, Angela Wangari et al. « Leadership Matters: How Hidden Biases Perpetuate Institutional Racism in Organizations », *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, vol. 41, no3, 27 mai 2017, p. 213-21. <<https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1249584>>.

WANG, Jie, Grand H. L. CHENG, Tingting CHEN et Kwok LEUNG. « Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 40, no6, 2019, p. 693-708. <<https://doi.org/10.1002/job.2362>>.

WARREN, Tekia L. *Diversity Management Models and Frameworks: A Meta-Synthesis and Implications for Practice and Future Research*, Doctorat en développement organisationnel, Benedictine University, 2021.

WASSERMAN, Ilene C. « Dialogic OD, Diversity, and Inclusion: Aligning Mindsets, Values, and Practices », dans (RAMI) SHANI, Abraham B. et Debra A. NOUMAIR (dir.), *Research in Organizational Change and Development*, 23, Emerald Group Publishing Limited, 2015, p. 329-56. <<https://doi.org/10.1108/S0897-301620150000023008>>.

WESTERN STATES CENTER. *Anti-Racist Organizational Development*, 2001. En ligne au : <<https://diversity.iu.edu/doc/anti-racist/tools/Anti-Racist-Organizational-Development-and-Assessment-Tool-Western-States-Center.pdf>>.

WINTERS, Mary-Frances. « Equity and Inclusion: The Roots of Organizational Well-Being », *Stanford Social Innovation Review*, 2020. <<https://doi.org/10.48558/SD1P-J693>>.

