optimark / Shutterstock.com

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

Une synthèse des pistes pour le soutien et le renforcement des capacités et des compétences

SYNTHÈSE

Par Jean-Charles St-Louis, Anaïs El-Amraoui et Ghizlaine Ben Zerrouk

Lire le rapport complet

L'action communautaire est un milieu particulièrement sensible à la discrimination, aux iniquités et à la justice sociale. D'une part, les organismes communautaires sont, par leurs missions autant que par leur travail quotidien, aux premières lignes des luttes et mobilisations pour l'équité et l'inclusion. D'autre part, le manque de ressources et de financement adéquat en fait un domaine peu favorisé en comparaison des secteurs publics et privés équivalents. Les personnes les plus vulnérables aux inégalités sur le marché 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*). Les milieux communautaires ne sont par ailleurs pas exempts 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.

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, la diversité et l'inclusion (EDI) sur divers fronts. Dans ce contexte, plusieurs milieux ont entrepris de s'interroger sur leurs pratiques. Leurs 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'un groupe ou 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 inéquitablement au sein de la société.

> *« Donc l'inclusion, la diversité, l'équité, ça fait un petit peu partie de notre existence. »*
>
> - Une participante

Cette synthèse[1] présente les grandes lignes d'une démarche de recherche et de consultation menée par l'Institut universitaire SHERPA auprès des milieux communautaires de la grande région de Montréal, à l'invitation de Centraide du Grand Montréal. Elle propose un aperçu des principaux constats et pistes d'actions pour le soutien et le renforcement des capacités et des compétences des organismes et de leurs partenaires en EDI. Le rapport complet comprend une présentation détaillée de la démarche, des analyses approfondies des enjeux et des stratégies tels qu'ils se sont présentés lors des activités de consultation, de même que des outils et des ressources complémentaires pour les personnes et les groupes qui souhaiteraient poursuivre leurs réflexions.

1 Afin d'alléger la présentation du texte, nous n'avons pas inclus dans la synthèse la plupart des nombreuses sources et références sur lesquelles ce projet s'appuie. Nous vous invitons cependant à les consulter dans le rapport final.

INSTITUT UNIVERSITAIRE SHERPA Immigration. Diversité. Santé.
Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal Québec
Centraide du Grand Montréal

TABLE DES MATIÈRES

Définitions de travail 3

Perspectives des milieux 4

- Principales significations de l'EDI dans les milieux consultés 5

La transformation organisationnelle et ses conditions 6

- Six éléments favorisant des transformations 6
- Des initiatives sur plusieurs plans 7
- Un processus réflexif et itératif d'apprentissage 9

Les initiatives en EDI au sein des organismes communautaires en bref 10

- Le cadre organisationnel et les pratiques de gestion 10
- Les organismes comme milieu de travail 14
- Les espaces d'apprentissage et de développement collectif 16
- Les activités et les services 19
- Les orientations, les plans et les politiques 20

Quelques pistes pour l'action 22

La participation aux activités de consultation en bref 23

Les milieux communautaires ne sont par ailleurs pas exempts 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.

Photo : Aris

DÉFINITIONS DE TRAVAIL

L'expression « Équité, diversité et inclusion » est particulièrement répandue de nos jours. Elle désigne une vaste gamme d'initiatives, de programmes, de politiques et de mesures de toutes sortes qui ont notamment pour objectif :

- de lutter contre les inégalités, la discrimination et les atteintes à la dignité au sein d'une organisation;
- d'approfondir l'accessibilité et la sensibilité des activités, des services et des interventions de cette organisation en regard de la pluralité des profils, des conditions et des situations de leurs usager·ère·s actuel·le·s et potentiel·le·s.

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 remédier.

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.

Inclusion : un milieu favorisant la participation de toutes et tous

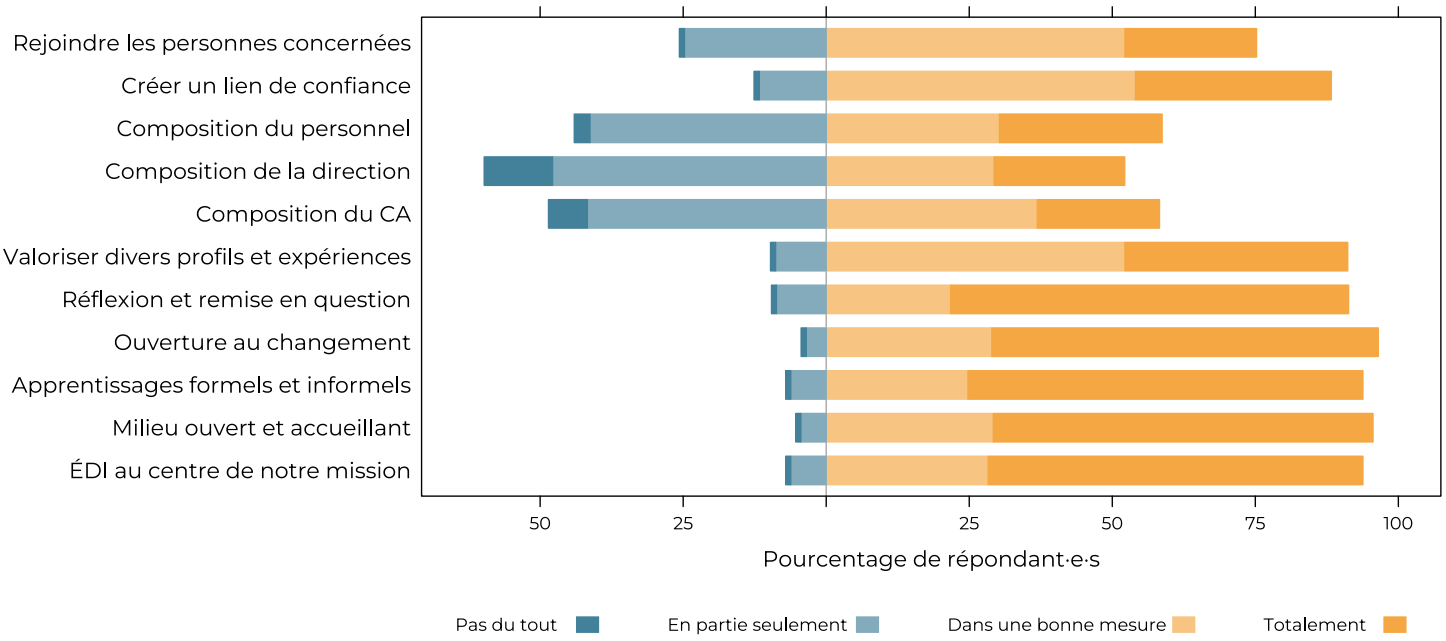
L'inclusion vise à ce que toutes les personnes se sentent accueillies, respectées, reconnues et en sécurité au sein d'une organisation. Elle a pour objectif la participation de toutes et tous et soutient activement leur contribution aux activités et aux décisions de l'organisme.

PERSPECTIVES DES MILIEUX

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 de ce type. Globalement, il existe une expertise solide et variée sur ces questions au sein des organismes – une expertise qu'il s'agit de reconnaître, d'expliciter et de mobiliser.

Lorsqu'interrogées sur la position de leur organisme à l'égard de différentes facettes de l'EDI, les personnes ayant participé à la consultation ont pour la plupart estimé que celui-ci répondait généralement dans une bonne mesure ou totalement aux énoncés proposés.

Perceptions de la situation au sein des organismes



Les questions relatives à la représentativité des effectifs de l'organisme (personnel, direction, conseil d'administration) sont celles pour lesquelles ont été exprimées le plus de réserves, suivies par la difficulté à rejoindre l'ensemble des personnes concernées. Un bon nombre de personnes estiment par ailleurs que leur milieu est peu outillé sur un ou plusieurs des aspects mentionnés.

Les consultations ont également permis de dégager une conception de base largement partagée à propos de l'EDI. Elle mobilise des sensibilités et un vocabulaire caractéristiques, ancrés dans les principes de l'action communautaire, et fait écho aux luttes sociales et politiques auxquelles participent les groupes.

Principales significations de l'EDI dans les milieux consultés

Des principes « au cœur de notre mission ».

> *« 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. »*

Des pratiques d'accueil : ouverture, respect, compassion, bienveillance, non-jugement.

> *« 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. »*

Une manière de favoriser le sentiment d'appartenance.

> *« Notre vision de l'inclusion met de l'avant l'importance d'agir afin que tous les membres de notre communauté, quelles que soient les diversités dont ils sont porteurs, puissent s'y reconnaître, y développer un sentiment d'appartenance et, éventuellement, contribuer à sa transformation. »*

Une question de pertinence sociale : contribuer concrètement aux luttes contre l'exclusion et les inégalités au sein de la communauté.

> *« 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. »*

LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE ET SES CONDITIONS

Nous proposons d'aborder les initiatives en EDI sous l'angle de la transformation organisationnelle et des processus d'apprentissage qui la favorise. Le développement collectif et organisationnel permet à la fois de décliner les initiatives en fonction de leurs différents objectifs et champs d'application et de les situer dans un processus intégré d'expérimentations, d'apprentissages et de changements.

Six éléments favorisant des transformations

a) Les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion touchent toutes les facettes et toutes les activités d'une organisation.

Par-delà les initiatives les plus courantes (formations, pratiques d'embauche), les préoccupations pour l'EDI interpellent la culture organisationnelle d'un groupe tout autant que ses activités et ses pratiques quotidiennes et gagnent à être réfléchies dans une perspective globale et intégrée.

b) Toutes les personnes gravitant autour d'un organisme sont concernées par les transformations liées à l'EDI.

La responsabilité des réflexions et des changements repose ainsi sur l'ensemble des personnes qui fréquentent un organisme – et en particulier celles occupant un rôle décisionnel ou de leadership –, et non seulement sur celles qui se sentent interpellées. Cette approche invite à interroger les rapports de pouvoir au sein du groupe, de même que les mécanismes de parole et de prises de décision.

c) Le travail en EDI est un processus ouvert et jamais achevé.

L'idée de processus invite à se concentrer sur les retombées concrètes et les effets durables des initiatives, plutôt que sur la mise en place de moyens prédéterminés. Elle incite aussi à garder en tête les objectifs plus larges qui sont visés par ces démarches. Les trajectoires en EDI sont rarement simples et linéaires et les changements ne peuvent pas être précipités.

d) Faire face aux nœuds et aux tensions fait partie intégrante du processus.

Les apprentissages en matière d'EDI passent inévitablement par des moments de tension et d'inconfort. Apprendre à naviguer collectivement à travers les nœuds et les résistances fait intégralement partie du cheminement collectif. Les critiques et les revendications peuvent ainsi être accueillies comme des occasions de cheminer vers des pratiques plus inclusives.

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

La planification d'initiatives en EDI et les attentes quant à leur réalisation doivent être à la mesure des ressources humaines et matérielles disponibles, notamment pour éviter qu'il ne représente un fardeau supplémentaire pour les personnes et les groupes chargés de les porter.

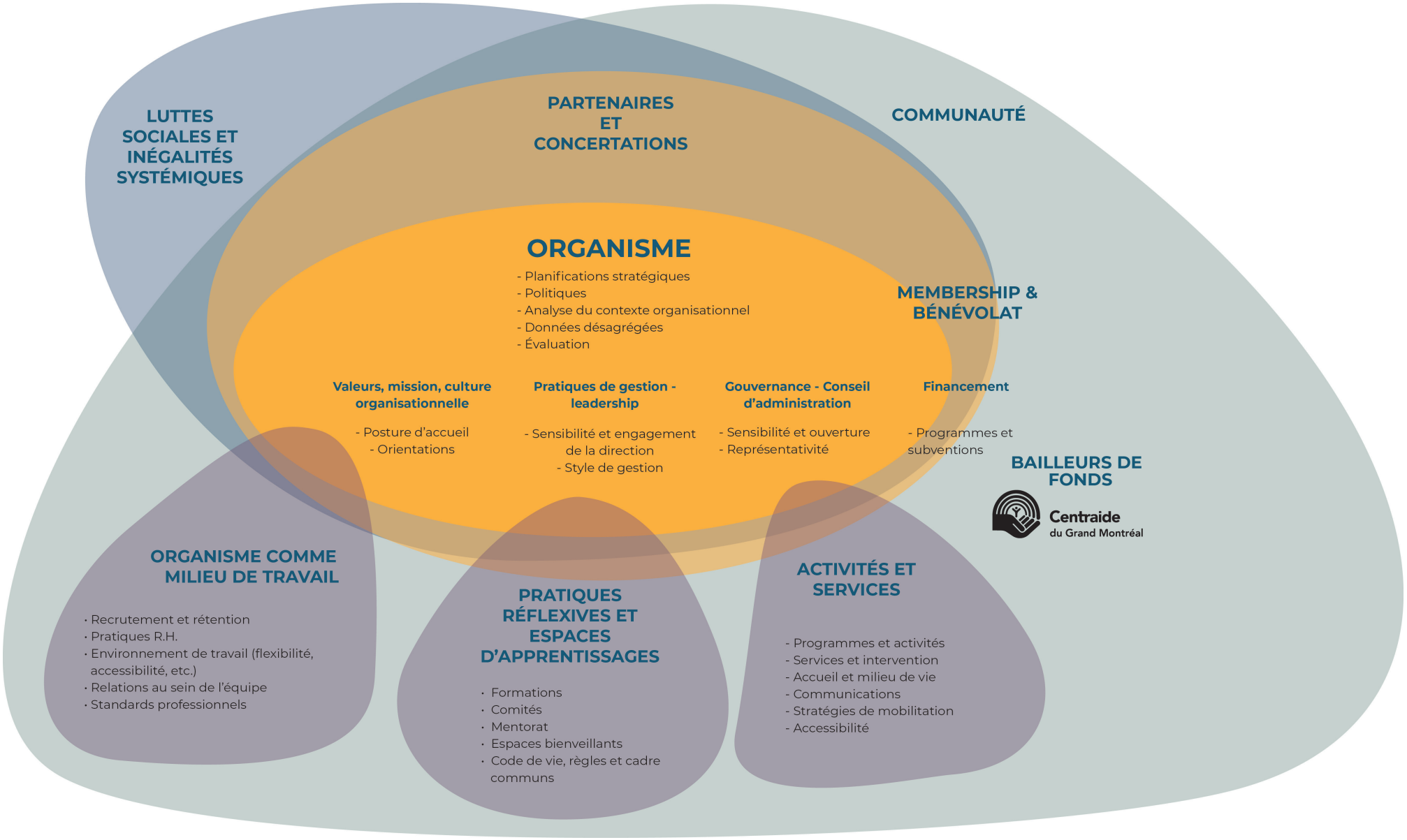
f) Les approches s'adaptent aux capacités et aux besoins des milieux.

Il existe autant de façons de planifier et de mener des initiatives en EDI que de contextes organisationnels. Les transformations les plus significatives et durables sont celles qui émergent de processus en phase avec les capacités et les besoins des milieux. Les changements organisationnels peuvent ainsi être planifiés de manière plus formelle ou être entrepris au gré des occasions qui se présentent et des ressources disponibles.

Des initiatives sur plusieurs plans

Les initiatives favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion dans les environnements de travail et les milieux de vie sont composées de compétences et de pratiques qui se situent sur différents plans complémentaires : les attitudes et habiletés individuelles, les pratiques au sein des équipes, les pratiques organisationnelles, la transformation de l'environnement (espaces de collaboration et de concertation, arrimages avec les partenaires et les bailleurs de fonds, etc.) et des collectivités.

Le schéma suivant, sans être exhaustif, illustre l'étendue des sphères d'activité des organismes qui sont potentiellement concernées par les initiatives en EDI. 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.



Les initiatives en équité, diversité et inclusion dans les milieux communautaires. Un aperçu des sphères concernées
Institut universitaire SHERPA 2024

Un processus réflexif et itératif d'apprentissage

Les initiatives en EDI se présentent comme des occasions d'apprentissage et de transformation collective. Elles s'inscrivent dans un processus réflexif et itératif qui peut être guidé par trois grands principes transversaux :

1. Miser sur les forces déjà présentes dans les milieux

   Prendre pour point de départ les forces et les compétences présentes dans les milieux permet d'ancrer les changements projetés dans des pratiques familières et éprouvées.

2. Chercher à sortir de sa zone de confort

   L'espace le plus fécond pour l'apprentissage si situe généralement à la limite de notre zone de confort et de nos compétences – là où on est stimulé·e par les défis sans se sentir complètement dépassé·e.

3. Centrer les initiatives autour des perspectives et des expériences des principales personnes concernées

   Le point de départ et la mesure des initiatives en EDI demeurent la situation des personnes touchées par l'exclusion ou la marginalisation au sein d'un groupe ou d'un milieu; leurs expériences devraient à tout moment être centrales dans les réflexions et les pratiques mises en place.

Sur cette base, nous proposons un aperçu des pratiques et des enjeux touchant aux différentes sphères d'activités des organismes. Ce survol est organisé autour de trois axes correspondant aux trois principes précédents :

Les forces et compétences dans les milieux

Les défis et enjeux

Les ressources, leviers et pistes de soutien ou de renforcement.

LES INITIATIVES EN EDI AU SEIN DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES EN BREF

Le cadre organisationnel et les pratiques de gestion

a) Les valeurs, la mission et la culture organisationnelle

Forces et compétences dans les milieux

Un ensemble de valeurs et de principes 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. Ils définissent pour plusieurs groupes leur raison d'être.

Les pratiques d'ouverture et d'accueil inconditionnel font de longue date partie des activités quotidiennes de plusieurs organismes. Elles sont axées sur la rencontre et l'expérimentation et ouvrent sur des réflexions quant aux situations où elles apparaissent plus difficiles à actualiser.

De nombreux groupes sont impliqués concrètement et au quotidien dans les mouvements de luttes pour l'égalité et la justice sociale.

Défis et enjeux

Passer des valeurs à l'engagement.

Par-delà les principes, il n'est pas toujours évident de s'engager concrètement dans leur réalisation. Il s'agit notamment de clarifier d'abord le sens de cet engagement (p. ex. dans les valeurs ou dans la mission de l'organisme), puis de prendre la mesure des transformations ou des initiatives à mettre en œuvre. Les démarches réflexives visant à expliciter notre culture organisationnelle, ses biais et ses angles morts, sont généralement de bons points de départ.

> *« 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. »*
>
> *- Un participant*

Leviers et pistes de soutien

Les outils réflexifs et d'auto-évaluation permettent d'éclairer collectivement la culture et différentes facettes des activités des groupes.

Les ateliers, les formations et diverses formes d'accompagnement représentent également des leviers importants à soutenir et à développer.

b) Direction, gouvernance et pratiques de gestion

Forces et compétences dans les milieux

La sensibilité de la direction aux enjeux d'EDI apparaît déterminante, notamment parce que plusieurs initiatives en émanent (dans environ 70% des organismes consultés) et que son soutien, tout comme celui du conseil d'administration, est essentiel à leur développement.

Sur les plans personnel et collectif, la bienveillance, l'écoute, l'humilité, l'ouverture aux remises en question et la capacité à faciliter la navigation à travers les tensions et les incertitudes apparaissent comme des qualités facilitantes.

Des processus collaboratifs et des pratiques de gestion participative ou horizontale bien rodés représentent des atouts lorsqu'il s'agit d'amorcer des travaux collectifs sur les enjeux liés à l'EDI au sein d'une équipe.

Les pratiques de leadership inclusif visent à transformer les rapports de pouvoir au sein d'un groupe dans le sens des luttes pour la justice et pour l'équité.

Défis et enjeux

La faible représentativité des directions et des conseils d'administration constitue souvent un frein à leur sensibilité et à leur engagement. Des réseaux limités ou peu diversifiés représentent, comme dans le cas des embauches, des obstacles au recrutement et à l'inclusion de personnes issues de groupes marginalisés au sein de la gouvernance de certains organismes.

Le développement et l'approfondissement des initiatives en EDI s'ajoutent à une tâche déjà lourde pour plusieurs directions, qui sont souvent débordées et fonctionnent avec des ressources limitées.

Leviers et pistes de soutien

Les expertises en matière de cogestion et de gestion participative (gestion collective, féministe, consultations, partage du pouvoir décisionnel, etc.) sont nombreuses et s'appuient sur des expériences riches et variées.

Réfléchir aux sources des difficultés de recrutement et de rétention, notamment en travaillant avec des partenaires expert·es ou des membres de la communauté, peut mener à une participation plus diversifiée à la gouvernance de l'organisme.

c) Le financement

Forces et compétences dans les milieux

Le financement à la mission offre une flexibilité et un horizon temporel qui favorisent la mise en œuvre de projets dont les termes et la durée sont moins clairement définis, et dont les retombées se révèlent souvent dans la longue durée.

Bien que rare, le financement dédié et adéquat – arrimé à des attentes souples et réalistes – permet de dégager le temps et les ressources nécessaires au travail en EDI.

La créativité et la solidarité dont font preuve plusieurs milieux permettent de déployer et de diffuser de nombreuses pratiques inspirées, malgré des ressources manifestement limitées.

Défis et enjeux

Les ressources limitées peuvent nourrir un esprit de compétition qui mine la solidarité entre les groupes et décourage la collaboration sur certains enjeux. Cette dynamique est souvent striée de rapports de pouvoir qui font que certains organismes ou certains enjeux s'arrogent la plus grande part des fonds disponibles, au détriment des groupes au service des personnes minorisées.

L'influence des bailleurs de fonds sur l'orientation ou la portée des initiatives peut s'exercer plus ou moins directement : via la reddition de compte, la définition des objectifs ou des retombées attendues, la participation à des tables de concertation communes, la bonne entente nécessaire à l'obtention ou au renouvellement de subventions, etc. Ces pressions plus ou moins subtiles incitent souvent les groupes à adopter une approche plus consensuelle et peuvent faire en sorte que les priorités des bailleurs de fonds priment sur celles des milieux.

Il existe plusieurs obstacles systémiques à l'obtention de financement qui défavorisent les groupes émergents ou militants au profit des organisations mieux établies. Ils font en sorte que les personnes et les groupes concernés se retrouvent le plus souvent à l'arrière-plan des initiatives à leur intention.

Leviers et pistes de soutien

Plusieurs pistes peuvent être explorées afin de développer des pratiques de financement globalement plus inclusives : accorder une place centrale aux personnes et groupes concernés dans la définition des objectifs et des modalités; préserver l'autonomie des personnes et des organismes tout au long du processus; soutenir délibérément et directement les groupes plus marginaux dans leurs projets; etc.

L'expérimentation de modes collaboratifs de partage des enveloppes budgétaires vise à mettre en place les conditions pour une attribution consensuelle, créative et solidaire des ressources à l'échelle d'un quartier ou d'un domaine d'action.

Les tensions et les conflits qui existent entre les approches et les objectifs des organisations philanthropiques et ceux portés par les groupes communautaires méritent d'être explorés et discutés, dans une perspective historique et face aux enjeux et aux luttes actuels.

L’évaluation comme composante des processus d’apprentissage

Lorsqu’elle est adaptée au contexte organisationnel et qu’elle est centrée sur l’utilité des résultats pour les milieux, l’évaluation peut représenter un outil essentiel à inclure dans un processus d’apprentissage collectif. Les approches souples et itératives apparaissent ainsi non seulement comme les plus appropriées dans ce contexte, 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 constituent des ressources importantes lorsqu’il s’agit de susciter une réflexion sur la culture et les pratiques organisationnelles. Ils sont particulièrement efficaces pour brosser un portrait de la situation et guider les discussions sur les initiatives à entreprendre.

Le processus d’évaluation cherche idéalement à aller par-delà les auto-évaluations dans sa quête d’information, notamment en raison des biais et limites de ce type d’outils.

La démarche d’évaluation peut être coordonnée par un comité et facilitée par le recours à une personne facilitatrice externe, en particulier quand la démarche requiert une certaine expertise ou une apparence de neutralité.

> Voir Philippe Angers-Trottier, *Projet LabOA. Rapport de recherche*, Montréal, Centre des organismes communautaires (COCo), 2018.

Les approches souples et itératives apparaissent ainsi non seulement comme les plus appropriées dans ce contexte, 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.

Photo : B

a) Les pratiques de recrutement

Forces et compétences dans les milieux

Plusieurs organismes expérimentent des pratiques de recrutement qui encouragent l'appréciation d'une plus grande variété de profils et de trajectoires professionnelles, par exemple en redéfinissant les qualifications essentielles et les expériences pertinentes à l'emploi.

Le recrutement au sein de la communauté favorise l'ancrage des groupes dans leur collectivité, de même que la représentativité de leur personnel.

Afin de s'assurer de refléter les profils sociodémographiques des personnes fréquentant l'organisme, certains groupes se dotent d'objectifs garantissant que certaines proportions sont respectées en tout temps.

Défis et enjeux

De manière générale, la rareté de la main-d'œuvre qualifiée rend difficile le recrutement, dans un contexte où la pénurie de personnel est aggravée par le vieillissement de plusieurs équipes. Elle est accentuée par le manque de financement récurrent du secteur, qui nuit autant à l'attraction qu'à la rétention du personnel.

Plusieurs groupes ont de la difficulté à attirer des candidatures par-delà les cercles et les profils traditionnels dans leur milieu – que ce soit en raison de leurs réseaux affinitaires limités, des modes et lieux de diffusion privilégiés ou de l'attractivité de leur milieu pour certains groupes et certaines personnes.

Leviers et pistes de soutien

L'accompagnement pour la révision des pratiques de communication, de diffusion et d'embauche, de même que les partenariats susceptibles d'accroître les réseaux affinitaires et la sensibilité des milieux, représentent des ressources importantes lorsqu'il s'agit de transformer les pratiques du secteur.

Bien que certaines données globales soient disponibles, documenter la situation en fonction des quartiers et des secteurs pourrait permettre d'orienter plus précisément les efforts.

b) L'environnement et les conditions de travail

Forces et compétences dans les milieux

Pour plusieurs groupes, favoriser la mise en place d'un environnement véritablement pluriel – multi- ou interculturel, plurilingue, au sein duquel interagissent des personnes de différents horizons et de différentes conditions – apparaît comme un important vecteur d'apprentissages et de transformations.

De nombreux milieux expérimentent délibérément différentes façons d'approfondir la flexibilité et l'inclusivité au sein de leurs pratiques lorsqu'elles accueillent de nouvelles personnes dans leur équipe, que ce soit sur le plan des conditions de travail, des attentes mutuelles, des modes de collaboration, etc.

Défis et enjeux

L'accueil de personnes de profils minoritaires au sein d'un groupe doit être précédé d'un engagement à prendre les mesures nécessaires pour assurer sa participation pleine et entière. On parle par exemple de diversité de façade (*tokenism*) dans les cas où les embauches ne sont pas accompagnées de préoccupations quant aux dynamiques d'oppression qui persistent au sein de l'équipe.

Accompagner convenablement de nouvelles personnes au sein d'une équipe demande du temps et des ressources.

Les transformations des environnements et des pratiques de travail suscitent nécessairement des résistances qui peuvent être difficiles à dénouer.

Leviers et pistes de soutien

La redéfinition des conditions de travail du secteur représente un vaste chantier : horaire et lieux de travail flexibles, congés mobiles, conciliation travail-famille, accessibilité et confort des lieux de travail, révision des critères d'évaluation, assouplissement des charges de travail, luttes contre les oppressions et les discriminations, etc. Elle peut s'appuyer sur de nombreuses expériences et ressources produites par les groupes.

Les espaces d'apprentissage et de développement collectif

Les nombreuses expériences formelles et informelles en pratiques réflexives – codéveloppement, communautés de pratique, consultations, etc. – représentent une grande ressource du milieu communautaire. Elles incarnent ce qu'il y a de plus porteur dans ces approches, soit le développement collectif, par et pour les personnes et les collectivités concernées.

a) Les formations

Les formations apparaissent particulièrement pertinentes lorsque :

- Elles s'inscrivent dans une trajectoire ou un programme d'apprentissage clair répondant aux besoins du milieu;
- Elles favorisent des apprentissages utiles pour les personnes participantes;
- Par-delà la sensibilisation, elles nourrissent, à partir du point de vue des personnes concernées, des réflexions concrètes sur les pratiques d'un milieu et sur les dynamiques d'oppression et d'exclusion qui les traversent.

b) Les comités

La mise sur pied d'un comité apparaît particulièrement pertinente lorsque :

- Il exerce un mandat d'organisation et de leadership clair et reconnu par l'ensemble du groupe, avec pour objectif de s'assurer que le processus conserve son élan;
- Il dispose des conditions nécessaires à la réalisation de son mandat : formation, dégagement et rétribution juste des membres pour leur travail; soutien de la direction, etc.;
- Il permet aux personnes concernées de participer à la définition des orientations des initiatives sans faire reposer sur elles le fardeau de leur réalisation.

c) La documentation de pratiques

Dans un contexte de roulement souvent élevé du personnel, la documentation des approches et des pratiques apparaît comme un outil intéressant pour la transmission des savoirs et le partage des expertises. Compte tenu du temps et des ressources limités, la préservation des acquis et des pratiques repose souvent sur l'accompagnement et les contacts directs au sein d'un groupe. La documentation des pratiques permet :

- D'assurer la pérennité des pratiques, malgré le temps et les gens qui passent.
- De faciliter l'intégration des personnes qui se joignent à l'équipe.
- De réfléchir collectivement aux principes derrière les approches et les pratiques d'un groupe.
- De partager les expériences, les apprentissages et les expertises.

d) 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. 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 encourage le partage, l'introspection, les remises en question et une certaine imputabilité mutuelle et collective. L'adoption d'un ensemble de valeurs et de règles partagées, connues et acceptées par toutes les personnes participantes, peut faciliter la préservation de cet engagement du groupe à l'égard du sentiment de sécurité de chacune d'elles.

> *« 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. »*
>
> - Une participante

e) Les partenariats et les concertations

Forces et compétences dans les milieux

Les partenariats et les collaborations représentent une source importante de soutien et de renforcement dans le développement de pratiques plus inclusives dans les milieux. Ils ouvrent sur des occasions d'apprentissage et de partage d'expertise parfois insoupçonnés.

Défis et enjeux

Sur le plan logistique, les activités de concertation demandent du temps, de l'énergie et des ressources qui ne sont pas toujours disponibles.

L'arrimage entre les différentes cultures organisationnelles (communautaire, institutionnel, municipal, privé, philanthropique, etc.) peut être difficile compte tenu des rythmes, des priorités et des perspectives parfois irréconciliables sur certains enjeux.

Les espaces de concertation sont fréquemment le lieu de manifestation de privilèges et de rapports de domination profondément ancrés qui tendent précisément à miner les efforts des groupes luttant contre l'exclusion.

Leviers et pistes de soutien

Soutenir les partenariats innovants peut nourrir de différentes façons la créativité des groupes dans la mise en place de pratiques inclusives.

Plusieurs stratégies peuvent être déployées pour encourager le dialogue et les pratiques inclusives au sein des instances de concertation : activités de sensibilisation, formations, comités dédiés, modeling, processus de décision par consensus (plutôt que majoritaire), médiation, personnes facilitatrices, etc.

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 du milieu tout au long de notre démarche. S'adapter aux réalités changeantes du quartier, élargir la base par-delà les personnes historiquement mobilisées autour de l'organisme et rejoindre davantage certains groupes et certaines personnes apparaissent comme autant d'objectifs qui nécessitent qu'on réfléchisse aux pratiques d'accueil, à la programmation, aux stratégies de communication et de mobilisation et à l'accessibilité.

Forces et compétences dans les milieux

Plusieurs approches mobilisées dans les milieux ont pour but de créer des milieux accueillants et à l'écoute pour les membres actuel·le·s et à venir (approches anti-oppressives, antiracistes et interculturelles; féminisme intersectionnel; accessibilité universelle; etc.).

La participation des membres de la communauté dans les activités de planification et d'orientation est une pratique bien implantée pour plusieurs groupes.

Plusieurs milieux adoptent au quotidien des pratiques de communication qui se veulent inclusives et diversifiées : multilinguisme, traduction, interprétariat, etc.

Défis et enjeux

L'élargissement de la base de manière à ce qu'elle représente de manière plus fidèle la communauté demeure un défi pour plusieurs organismes. Or, cette représentativité représente un vecteur important de transformation au sein d'un groupe.

Ce défi est souvent associé aux limites du rayonnement de certains organismes, qui peuvent être liées à des enjeux affinitaires (réseaux, contacts), de communication (stratégies, modes de diffusion, image du groupe) et de ressources.

L'accessibilité a souvent un coût non négligeable (aménagement des locaux, interprétariat et traduction, disponibilité du personnel, etc.).

Leviers et pistes de soutien

Le développement de pratiques d'engagement communautaire permet de créer des liens significatifs et durables avec de nouveaux groupes sur la base de leurs besoins.

Les partenariats et le partage d'expertises entre les groupes ayant des expériences et des savoirs particuliers (p. ex. réalités des personnes immigrantes ou racisées, LGBTQIA+, alphabétisation, situations de handicap, etc.) représentent des sources d'apprentissage et de codéveloppement importantes.

L'accessibilité universelle apparaît comme une base de réflexion incontournable lorsqu'il s'agit de réfléchir aux pratiques et aux activités quotidiennes d'un organisme.

Les orientations, les plans et les politiques

Les personnes consultées sont en grande majorité enthousiastes à l'idée de pouvoir clarifier et énoncer collectivement leurs intentions en matière d'EDI. Des orientations précises à cet égard existent déjà dans 65% des milieux sondés et 60% des autres en font un objectif à moyen terme. Elles sont cependant méfiantes devant la possibilité que l'adoption d'une politique formelle devienne une nouvelle exigence pour certains programmes de financement, notamment en raison de la charge de travail supplémentaire que cela représenterait et du risque que ce type de condition mène à des engagements performatifs, déconnectés des besoins réels des milieux.

Approches dans les milieux

En fonction des besoins, des modes d'organisation et des styles de gestion, il existe différentes approches permettant de clarifier et d'énoncer plus ou moins formellement les intentions d'une organisation.

1 Des orientations intuitives

Sans nécessairement voir le besoin ou avoir le temps de formaliser leurs initiatives, plusieurs groupes poursuivent au quotidien l'objectif de rendre leurs pratiques et leur milieu plus inclusifs.

> *« 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. »*
>
> - Une participante

2 Des plans d'action spécifiques

Il s'agit d'une pratique particulièrement courante dans les grandes organisations. Elle s'appuie généralement sur une analyse préalable des besoins et gagne à s'articuler autour des préoccupations des personnes concernées tout au long de la démarche.

3 Une composante de la planification stratégique

Bien qu'elle soit peu documentée, cette pratique est fréquente au sein des organismes consultés. La planification stratégique apparaît comme une occasion de dégager du temps pour réfléchir collectivement à ces enjeux et les intégrer comme principe conducteur des activités du groupe.

Formaliser ses engagements permet de les intégrer de différentes manières dans les activités de l'organisme, plutôt que de s'en tenir à des initiatives isolées.

Photo : Étienne Delorieux

Formaliser ses engagements permet de les intégrer de différentes manières dans les activités de l'organisme, plutôt que de s'en tenir à des initiatives isolées. Cela permet également de les ramener périodiquement à l'avant-plan, alors qu'ils peuvent facilement devenir secondaires dans le tourbillon des activités quotidiennes.

Deux conditions complémentaires apparaissent essentielles pour que l'adoption d'orientations soit porteuse de changements significatifs au sein d'un groupe :

- La reconnaissance qu'il s'agit d'un processus évolutif, non linéaire, incertain.
- L'ancrage des orientations dans les réalités des milieux.

QUELQUES PISTES POUR L'ACTION

Encourager le développement, l'adaptation, l'approfondissement et le partage des ressources produites au sein du milieu communautaire au Québec et ailleurs apparaît comme une voie porteuse pour soutenir les organismes dans leur travail de réflexion et de changement organisationnel, dans une perspective d'accompagnement « par et pour ».

Les groupes dont les expertises sont peu reconnues et valorisées dans les ressources actuelles pourraient être délibérément soutenus dans la consolidation et la diffusion de leurs savoirs et de leurs expériences.

L'accompagnement par un tiers à différentes étapes est souvent apprécié lorsqu'il s'agit de naviguer à travers les questions liées à l'EDI.

Soutenir les regroupements et les autres instances de concertation dans la transformation de leurs propres pratiques représente une occasion d'en faire des leviers importants de développement de pratiques plus inclusives, notamment quant à l'échange de pratiques et au codéveloppement.

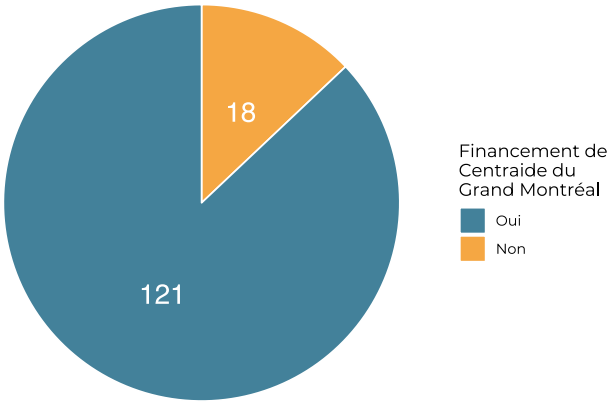
Compte tenu des besoins et des ressources variables, les efforts devraient d'abord favoriser les apprentissages continus au sein des organisations plutôt que l'adoption de plans formels.

Pour pallier le manque de ressources, différentes formes de soutien peuvent être élaborées, en concertation avec les groupes visés : programmes dédiés de soutien financier, financement spécifique pour la mission et les opérations, dégagement du personnel, compensations justes et ciblées pour le travail en concertation ou pour le développement de nouveaux outils, etc.

LA PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS DE CONSULTATION EN BREF

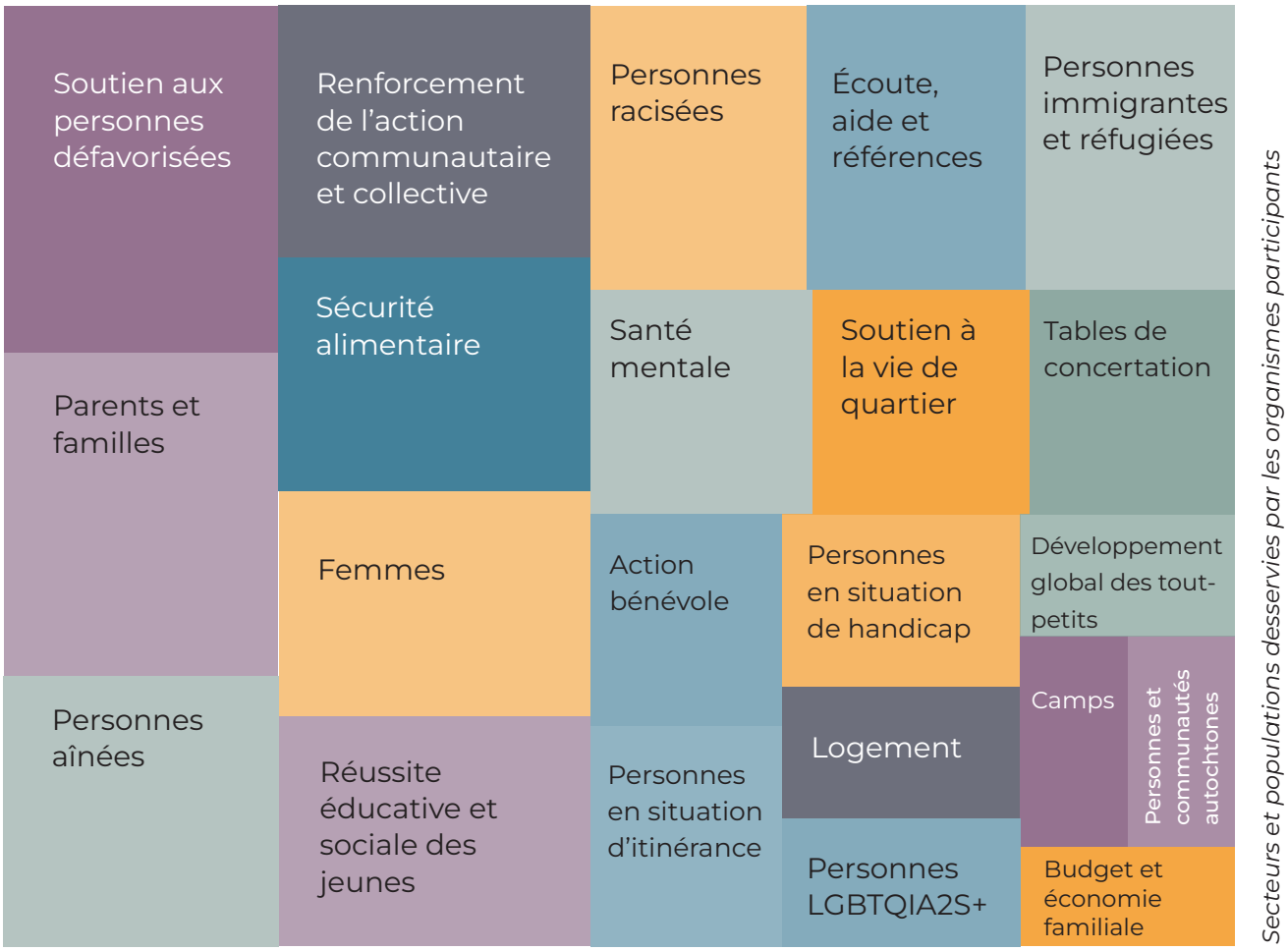
La consultation en ligne

- Du 20 octobre au 21 novembre 2022
- 139 réponses, dont 120 réponses substantielles



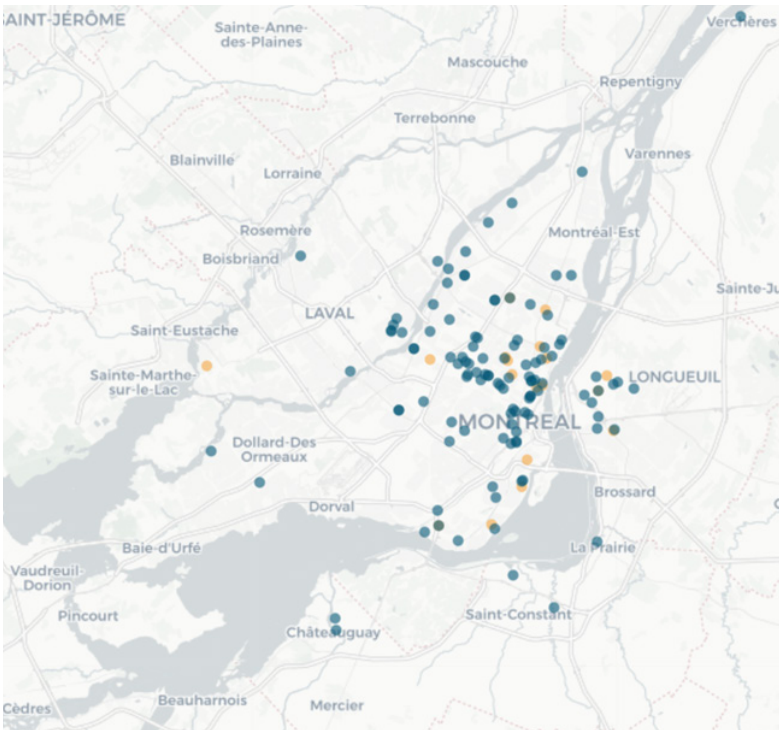
De tous les horizons de l'action communautaire

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 aînées, les femmes et les personnes racisées.



De différents coins du Grand Montréal

Les personnes répondantes occupent pour la plupart (60 %) des postes de direction ou de direction adjointe (6 %). 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, la majorité (87 %) a entre 30 et 64 ans et s'identifie comme femme (75 %), ce qui correspond grosso modo aux proportions du secteur, en particulier dans les postes de direction ou de coordination. La grande majorité (96 %) parle français. Plus de la moitié sont bilingues, 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.



Les ateliers de réflexion :

- Trois séances en ligne, en février et mars 2023
- Une durée de deux heures
- 12 personnes participantes

Une publication de l'Institut universitaire SHERPA, 7085 Hutchison, Montréal, Qc., H3N 1Y9, sherpa.dlm@ssss.gouv.qc.ca
https://www.sherpa-recherche.com
Les initiatives en équité, diversité et inclusion au sein des organismes communautaires. Une synthèse des pistes pour le soutien et le renforcement des capacités et des compétences
Éditeur : Institut universitaire SHERPA
Auteur et autrices : Jean-Charles St-Louis, Anaïs El-Amraoui et Ghizlaine Ben Zerrouk
Graphisme et mise en page : Andréanne Boisjoli et Alvaro Marinho
ISBN 978-2-9820614-6-0 (en ligne)
Dépôt légal - Bibliothèque et archives du Canada, 2024
Dépôt légal - Bibliothèque et archives nationales du Québec, 2024
© 2024 Institut universitaire SHERPA