

# MIEUX VIVRE ENSEMBLE

Cultiver l'équité et l'inclusion au sein des organismes à Ottawa

Rapport sommaire Phase I du projet sur l'équité à Ottawa



**olip plio**

ottawa local immigration partnership | partenariat local pour l'immigration ottawa



JUIN 2013

POUR OBTENIR DES EXEMPLAIRES DU PRÉSENT RAPPORT, COMMUNIQUER AVEC :

- + Le Partenariat local pour l'immigration d'Ottawa (PLIO)
- + 219, avenue Argyle
- + Ottawa (Ontario) K2P 2H4
- + Téléphone : (613) 232-9634
- + Télécopieur : (613) 232-3660
- + Courriel : [info@olip-plio.ca](mailto:info@olip-plio.ca)
- + [www.olip-plio.ca](http://www.olip-plio.ca)

FINANCÉ PAR



Citoyenneté et  
Immigration Canada

Citizenship and  
Immigration Canada

## REMERCIEMENTS

Le présent rapport n'aurait pas pu voir le jour sans la diligence et le dévouement de tous ceux qui ont collaboré avec le Partenariat local pour l'immigration d'Ottawa (PLIO) et ont appuyé son travail. Le PLIO voudrait remercier en particulier :

Le Centre de santé communautaire du Centre-ville pour le financement initial qu'il a accordé au projet et pour son leadership.

Les représentants des organismes de la région d'Ottawa qui ont beaucoup d'expérience en matière de diversité et d'inclusion et qui ont partagé leurs connaissances et leur expérience avec le PLIO au cours des quatre rencontres dans le cadre du Projet du PLIO sur l'équité tenues entre le 29 août 2012 et le 26 mars 2013. Les organismes participants que nous désirons remercier sont :

- + Le Centre de santé communautaire du Centre-ville;
- + la Société de l'aide à l'enfance d'Ottawa;
- + la Ville d'Ottawa;
- + le Conseil scolaire d'Ottawa-Carleton;
- + la Bibliothèque publique d'Ottawa;
- + le Centre de santé communautaire Pinecrest-Queensway;
- + l'Université d'Ottawa;
- + le Centre de services communautaires Vanier;
- + le Bureau des services à la jeunesse.

L'Infocentre du nouvel arrivant du YMCA-YWCA de la région de la capitale nationale qui a offert un lieu pour la consultation.

### ÉQUIPE DE PROJET

#### RESPONSABLES DU PROJET

- + Hindia Mohamoud  
Directrice, Partenariat local pour l'immigration d'Ottawa
- + Simone Thibault  
Directrice administrative, Centre de santé communautaire du Centre-ville

#### CONSEILLERS

- + Caroline Andrew  
Présidente du comité d'orientation du PLIO
- + Suzanne Doerge  
Initiative : une ville pour toutes les femmes
- + Rashmi Luther  
Université Carleton
- + Hamdi Mohamed  
Organisme Communautaire des Services aux Immigrants d'Ottawa
- + Rashida Youmouri  
Initiative : une ville pour toutes les femmes

#### FACILITATEUR DE PROJET

- + Bill Shield  
Associé du PLIO pour la facilitation et la gouvernance

#### CHERCHEUR RESPONSABLE DU PROJET

- + April Carrière  
Associé du PLIO pour la recherche
- + Rashmi Luther  
Université Carleton

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	7
1.1 Les débuts .....	7
1.2 Objectifs .....	7
1.3 Accent adopté .....	8
1.4 Organismes participants .....	9
1.5 Conseillers pour le projet .....	9
PROCESSUS .....	11
2.1 Consultations avec les conseillers .....	11
2.2 Consultation avec les participants initiaux .....	11
2.3 Document de discussion .....	11
2.4 Discussions initiales avec les participants .....	11
FACTEURS IMPORTANTS QUI AFFECTENT LES RÉSULTATS .....	13
3.1 Facteurs contextuels .....	13
3.2 Politique et gouvernance .....	16
3.3 Personnel et formation .....	18
3.4 Partenariats .....	21
3.5 Reconnaissance! .....	22
RÉFLEXIONS GÉNÉRALES SUR LES CADRES DE TRAVAIL ET LA PRATIQUE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL .....	25
4.1 Évolution des activités en matière d'équité et d'inclusion .....	25
4.2 Vers des approches fondées sur les atouts .....	26
4.3 Évolution de la théorie du changement organisationnel .....	27
CONNAISSANCES PROPRES AU CADRE DE TRAVAIL .....	31
5.1 Compétence culturelle .....	31
5.2 Lutte contre le racisme .....	32
5.3 Équité en santé .....	32
5.4 Lutte contre l'oppression .....	32
PROCHAINES ÉTAPES .....	35
DOCUMENTATION ADDITIONNELLE .....	37



# INTRODUCTION

## 1.1 LES DÉBUTS

Afin de contribuer à la réalisation de l'objectif de la Stratégie sur l'immigration à Ottawa (SIO) de développer la capacité d'intégration d'Ottawa, le Partenariat local pour l'immigration d'Ottawa (PLIO) cherche à favoriser la création de structures et l'établissement de liens qui aideront les fournisseurs de services à concevoir des programmes favorisant l'inclusion, ainsi que des structures de gouvernance et des politiques pour mieux desservir les communautés d'immigrants et de minorités ethnoculturelles.

Cet objectif a reçu un excellent coup de pouce au printemps 2012 lorsque le Centre de santé communautaire du Centre-ville (CSCC) a approché le PLIO pour lui proposer un financement de départ et l'idée d'un projet pour renforcer les capacités des organismes locaux grand public afin qu'ils soient plus accueillants envers les immigrants. Au cours des mois suivants, le PLIO et le CSCC ont fixé les termes du projet et ils ont embauché une petite équipe de projet pour le faire progresser – *Le Projet du PLIO sur l'équité* était né.

« Le PLIO cherche à favoriser la création de structures et l'établissement de liens qui aideront les fournisseurs de services à concevoir des programmes favorisant l'inclusion. »

## 1.2 OBJECTIFS

Un grand nombre d'organisations ont consacré beaucoup de temps et de ressources pour faciliter l'accès par les immigrants et les populations racialisées. Ce processus leur a permis de mieux appréhender la nature complexe, multiple et exigeante des activités en matière d'équité et d'inclusion.

Les récentes consultations du PLIO ont toutefois montré que des défis existent encore, même chez les organismes les plus dévoués, et que les organismes locaux ont accumulé des connaissances et une expérience précieuses au fil des ans. Malheureusement, compte tenu des pressions et des contraintes de temps auxquelles font face tous les organismes, ceux-ci n'ont pas eu beaucoup d'occasions de participer à des activités d'apprentissage et de soutien entre les organismes.

Ainsi, le Projet du PLIO sur l'équité offre aux organismes participants la possibilité d'apprendre des expériences d'autres organismes, de valider leurs réussites, et de profiter d'un certain soutien pour assurer leur propre succès continu. En fin de compte, le projet cherche à favoriser un accès équitable aux services sociaux, en santé et en éducation pour les immigrants et les populations racialisées, par les mesures suivantes :

- + encourager un certain nombre d'organismes grand public d'Ottawa d'expérience à être plus inclusifs;

- + favoriser un processus de réflexion pour déterminer les approches et les ressources jugées utiles;
- + favoriser l'apprentissage entre les organismes pour partager les connaissances et les stratégies qui portent fruit;
- + partager ces leçons tirées avec un vaste cercle d'organismes locaux qui cherchent à devenir plus inclusifs;
- + favoriser la création d'une stratégie commune qui permet l'apprentissage collectif continu et le changement systémique.

### 1.3 ACCENT ADOPTÉ

Le Projet du PLIO sur l'équité cherche à améliorer l'inclusion de deux groupes précis : les immigrants et les personnes racialisées. Grâce au travail réalisé en matière de diversité, d'inclusion et d'équité, le projet se penche également sur le caractère multidimensionnel des différents aspects qui agissent sur l'inclusion et l'équité tels que la race, l'ethnicité, le sexe, l'âge, les capacités, l'orientation sexuelle, et ainsi de suite.

Le présent projet examine la question de l'inclusion selon cinq domaines interdépendants liés à l'expérience d'un organisme grand public :

- + **Liens dans la communauté** – la qualité des liens d'un organisme avec ses membres dans toute leur diversité, notamment le type et la profondeur de ces liens et s'ils sont présents à tous les niveaux de l'organisation;
- + **Prestation de services** – comment les organismes peuvent-ils déterminer les obstacles auxquels sont confrontés les immigrants et les personnes racialisées et les atténuer afin que ceux-ci soient accueillis et obtiennent accès

aux services offerts avec la sensibilité culturelle requise;

- + **Gestion des ressources humaines** – quelles pratiques en gestion des ressources humaines favorisent la capacité d'un organisme à miser sur l'expertise et l'expérience des immigrants et des personnes racialisées dans tous les secteurs de l'organisme (recrutement, rétention, promotion, etc.);
- + **Gouvernance** – comment solliciter la participation efficace des immigrants et des personnes racialisées aux processus de gouvernance et à la prise de décisions au sein de l'organisme;
- + **Systèmes globaux** – les appuis et les difficultés auxquels les organismes font face dans leur progression vers l'inclusion en lien avec les systèmes stratégiques, de réglementation et de financement avec lesquels ils doivent composer.

Ces cinq domaines représentent les principaux thèmes abordés lors des entrevues et des discussions. Et pour respecter les thèmes mis de l'avant par les participants lors de la phase initiale du projet, les connaissances acquises en cours de route n'ont pas été organisées uniquement en fonction de ces domaines. Néanmoins, il existe une certaine parenté entre les domaines du projet et les secteurs de connaissances abordés : le domaine sur les liens communautaires et les connaissances sur les partenariats; le domaine sur la gestion des ressources humaines et les connaissances en matière de formation; le domaine sur la gouvernance et les connaissances en matière de politique et de gouvernance; le domaine sur les systèmes globaux et les connaissances sur les considérations contextuelles. Le domaine sur la prestation de services apparaît ici et là dans les sections sur les Connaissances acquises, mais semble moins présent à l'étape initiale du projet.

Enfin, le projet repose sur deux domaines d'étude complexes et multidisciplinaires, soient la diversité, l'inclusion et l'équité, et le changement organisationnel.

Les études en matière de diversité, d'inclusion et d'équité sont essentielles pour soutenir philosophiquement les cadres de travail employés par les organismes pour progresser vers l'inclusion. Divers cadres ont été proposés et utilisés au fil des ans. Ceux qui se sont avérés les plus essentiels pendant la première étape du projet comprennent : la compétence culturelle, la lutte contre le racisme, l'équité en santé et la lutte contre l'oppression, et seront abordés à la section 4.1, Évolution des activités en matière d'équité et d'inclusion, et à la section 4.2, Vers des approches fondées sur les atouts.

Le domaine de la théorie sur le changement organisationnel est vaste et comprend tous les aspects du processus de changement organisationnel. Il a évolué avec le temps; il portait d'abord sur les structures organisationnelles, puis sur les processus, et plus récemment sur la culture organisationnelle. L'ensemble du rapport aborde la question du changement organisationnel, mais la section 4.3, Évolution de la théorie du changement organisationnel, s'y penche plus particulièrement.

### 1.4 ORGANISMES PARTICIPANTS

Les organismes qui suivent travaillent depuis un certain temps sur les questions d'inclusion et ils ont participé à la première étape du projet :

- + le Centre de santé communautaire du Centre-ville;
- + la Société de l'aide à l'enfance d'Ottawa;
- + la Ville d'Ottawa;

- + Le Conseil scolaire du district d'Ottawa Carleton;
- + la Bibliothèque publique d'Ottawa;
- + le Centre de santé communautaire Pinecrest-Queensway;
- + l'Université d'Ottawa;
- + le Centre de services communautaires de Vanier;
- + le Bureau des services à la jeunesse.

### 1.5 CONSEILLERS POUR LE PROJET

Les experts suivants possèdent tous une vaste expérience dans le domaine de l'équité et de l'inclusion et ils ont été embauchés comme guide pour le projet :

- + Caroline Andrew, Université d'Ottawa
- + Suzanne Doerge, Initiative : une ville pour toutes les femmes (IVTF)
- + Rashmi Luther, Université Carleton
- + Hamdi Mohamed, Organisme Communautaire des Services aux Immigrants d'Ottawa Ottawa
- + Rashida Youmouri, Initiative : une ville pour toutes les femmes



# PROCESSUS

Compte tenu de la complexité des enjeux examinés dans le cadre du projet, celui-ci a été conçu comme un processus itératif qui laisse les participants aborder à plusieurs reprises certaines idées. Cette façon de faire permet de laisser évoluer les connaissances de chaque organisme, dont leur expérience en fonction de divers cadres et optiques en matière d'inclusion. Cette évolution se prolonge pendant toute la durée du projet et permet de raffiner les connaissances acquises. La phase I du projet comprenait les étapes suivantes :

## 2.1 CONSULTATIONS AVEC LES CONSEILLERS

Les conseillers pour le projet ont précisé comment structurer les discussions avec les membres des organismes participants et comment préparer un cadre de travail efficace, capable de guider le processus d'apprentissage continu.

## 2.2 CONSULTATION AVEC LES PARTICIPANTS INITIAUX

Lors des entretiens de départ, les membres d'expérience de chaque organisme participant ont souligné des points forts dans leur organisation qui leur ont permis de devenir plus inclusifs. La présentation des expériences vécues par chaque organisme ont été regroupées dans un document intitulé Cheminements vers l'inclusion, disponible sur le site Web du PLIO ([olip-plio.ca](http://olip-plio.ca)).

## 2.3 DOCUMENT DE DISCUSSION

Un document de discussion qui souligne les objectifs et les processus du projet, documente les résultats des premières entrevues et esquisse le cheminement de chaque organisme vers l'inclusion a été distribué aux participants afin de les aider à se préparer aux premières discussions. Une version modifiée de ce document, intitulé Vers l'inclusion, est disponible sur le site Web du PLIO.

## 2.4 DISCUSSIONS INITIALES AVEC LES PARTICIPANTS

Entre août 2012 et avril 2013, quatre séances de discussion ont eu lieu avec les participants initiaux. Au cours de ces séances, les participants ont été invités à dépasser les conversations prudentes et polies pour présenter le cheminement réel de leur organisme en abordant les défis qui se sont présentés et les reculs connus. Afin de rendre de telles discussions possibles, les discussions ont suivi la règle de Chatham House qui stipule que :

Quand une réunion, ou l'une de ses parties, se déroule sous la règle de Chatham House, les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à cette occasion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité, ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants<sup>1</sup>.

Le contenu précis des conversations ne sera pas rendu public, mais les connaissances acquises lors de la phase I du projet, notamment les renseignements précieux tirés des discussions, sont résumées dans le présent rapport.

1. Règle de Chatham House | *Chatham House: Independent thinking on international affairs*. (n.d.). Extrait le 5 juin 2013, <http://www.chathamhouse.org/about-us/chathamhouserule-translations>



# FACTEURS IMPORTANTES QUI AFFECTENT LES RÉSULTATS

Au cours de la phase initiale du projet, plusieurs sujets, idées, facteurs de réussite et défis ont régulièrement été ramenés au premier plan. Un grand nombre d'entre eux ont été abordés au cours des premières entrevues et discussions avec les participants, puis ont fait l'objet de débats et discussions ultérieures. Ce processus a permis de dégager les points forts en lien avec le travail effectué en matière d'inclusion et les expériences organisationnelles connexes, présentés ci-après.

Les facteurs abordés dans la présente section constituent les éléments principaux du processus de changement organisationnel vers une meilleure inclusion des immigrants et des personnes racialisées. Ils sont présentés selon les cinq catégories suivantes : facteurs contextuels; politique et gouvernance; personnel et formation; partenariats; reconnaissance.

## 3.1 FACTEURS CONTEXTUELS

Le contexte est d'importance fondamentale dans ce type d'activités et les facteurs contextuels sont des variables sur lesquelles chaque organisme n'a individuellement aucun contrôle, mais qui sont de grande importance dans leur cheminement vers l'inclusion. Les facteurs contextuels influent souvent

sur d'autres facteurs; ils favorisent l'adoption de certaines stratégies ou y nuisent. Peut-être que le plus grand enseignement tiré jusqu'à présent est que le changement est un processus politique, complexe, dynamique, continu, non linéaire, et qui ne se termine que très rarement. Une fois semées, les graines de l'inclusion doivent être cultivées et nourries, et les agents du changement doivent continuer de réagir dans un environnement parfois défavorable, mais sans cesse en évolution.

### 3.1.1 CONTEXTE EXTÉRIEUR

Le contexte extérieur regroupe tous les facteurs présents dans un contexte plus vaste où fonctionne l'organisme, tels que le climat politique, le contexte stratégique, les systèmes de financement, le contexte économique, ainsi que les tendances démographiques, l'attitude du public et les tendances médiatiques.

#### a. Climat politique, environnement stratégique et systèmes de financement

Le climat politique a un effet décisif pour favoriser ou non le changement organisationnel vers l'inclusion. Lorsque les gouvernements fédéral, provinciaux ou municipaux pavent la voie en adoptant des

principes d'équité et d'inclusion dans le cadre de leur mandat fondamental, ils démarrent une réaction en chaîne de facteurs qui permettent les changements positifs. Des engagements politiques clairs et des régimes de financement favorables peuvent promouvoir les processus de changement, les orienter et les entretenir. L'adoption de l'Optique d'équité et d'inclusion de l'IVTF par la Ville d'Ottawa, du cadre de travail de lutte contre l'oppression par l'Association ontarienne des Sociétés de l'aide à l'enfance, et de la Stratégie ontarienne d'équité et d'éducation inclusive par les conseils scolaires locaux constitue de récents exemples très puissants de cet engagement. En contrepartie, en l'absence de leadership politique ou lorsque le climat politique est défavorable, les efforts pour accroître l'inclusion au sein des organismes et des collectivités dans leur ensemble en souffrent.

Les années 1980 ont été très stimulantes en matière de travail pour favoriser l'équité et l'inclusion. La Division des relations interraciales de la Commission ontarienne des droits de la personne, créée en 1979, travaillait alors activement avec diverses collectivités, dont Ottawa, pour promouvoir le changement organisationnel. Pour ce faire, elle collaborait avec les communautés ethnoculturelles et les secteurs institutionnels, notamment les conseils scolaires, les corps de police, les agences de santé et de services sociaux, les médias, les syndicats et les employeurs. Cette division a également travaillé de près avec d'autres ministères provinciaux tels que ceux de l'Éducation, des Services sociaux, du Logement, ainsi que du Procureur général, afin de les encourager à élaborer des politiques qui font la promotion des « relations interraciales » auprès de leurs employés respectifs. Dans le secteur communautaire, les personnes concernées se regroupaient de plus en plus pour réclamer des mesures d'égalité et d'équité sous forme de changements législatifs, de politiques, de

programmes et d'enseignement public. Deux rapports d'étapes, L'égalité ça presse! Rapport du Comité spécial sur la participation des minorités visibles à la société canadienne (1984) et Égalité en matière d'emploi : rapport d'une commission royale (1985), sont des produits de cette période dynamique de militantisme communautaire et de défense des droits. Les gouvernements de l'époque étaient relativement ouverts et réagissaient aux revendications communautaires.

*« Ce qui semblait être induit par des politiques [...] était en fait le résultat de pressions de la part de la collectivité. Les changements stratégiques ne sont pas arrivés par miracle par eux-mêmes; une immense pression communautaire contestait la ségrégation dont étaient victimes les nouveaux arrivants [...]. Le racisme faisait l'objet d'une forte vague de critiques et cette politique a été élaborée en réponse à ce mouvement. »*

Au cours des dix dernières années, la perte de soutien pour le travail de sensibilisation et de défense des droits a nuit aux importants processus de changement en cours. Des modifications à la législation fiscale ont considérablement limité les activités de défense que les organismes caritatifs peuvent entreprendre. Ces activités ont donc grandement diminué, tout comme les campagnes de sensibilisation qui font la promotion de l'équité et de l'inclusion.

*« Le public n'est plus enclin au désordre. Les bailleurs de fonds découragent toute forme d'activité de défense des droits et les militants tentent de ne pas fermer de portes. »*

*« Les groupes confessionnels sont restés silencieux par peur. Une partie du travail à faire consiste à déterminer comment encourager les groupes populaires à s'exprimer. »*

Les organismes, craignant les représailles des bailleurs de fonds s'ils s'engagent dans des activités de défense des droits, hésitent de plus en plus à s'exprimer sur des questions controversées. Le soutien et l'engagement d'alliés pour assumer des fonctions de défense des droits sont cruciaux dans le contexte actuel.

Enfin, la pression croissante pour obtenir rapidement des résultats mesurables a forcé les organismes à trouver des moyens novateurs pour intégrer des outils et des indicateurs fondés sur les faits. Et bien que ces moyens s'avèrent parfois utiles, des tendances significatives en matière de changements systémiques s'inscrivent dans le long terme et nécessitent une combinaison de mesures qualitatives et quantitatives, ainsi que des processus de recherche participative axés sur la collectivité.

#### **b. Changements démographiques et pression communautaire**

Les changements démographiques en matière de composition ethnoculturelle induisent de fortes pressions sur les organismes pour qu'ils s'adaptent aux besoins changeants des collectivités qu'ils desservent et en être le reflet.

*« Nous nous sommes impliqués, car les membres du conseil d'administration ont constaté que le contexte changeait et qu'ils devaient réduire les obstacles qui nuisaient à l'accès aux services offerts ainsi que ceux qui*

*limitaient l'embauche de personnes victimes d'exclusion. »*

Les changements démographiques ont de fortes chances d'induire des changements organisationnels efficaces lorsqu'ils s'accompagnent de pressions durables et structurées de la collectivité.

*« Les moyens d'action de l'intérieur sont limités sans une pression extérieure. En l'absence de pression extérieure, les intervenants peuvent rapidement être marginalisés. »*

Les directives de haut en bas en matière de politique sont mieux comprises lorsqu'elles sont le produit d'un contexte historique plus vaste, y compris la défense active qui prend sa source dans la collectivité et qui est menée par divers groupes. Dans la plupart des cas, l'expérience montre que les changements progressifs en matière de politique sociale, surtout au sujet d'enjeux touchant la diversité, l'équité et l'inclusion, surviennent rarement sans la pression organisée et concertée de la collectivité.

#### **c. Attitudes du public et les médias**

Les attitudes du public peuvent influencer de façon importante sur la volonté des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux d'appuyer les changements organisationnels favorisant l'inclusion. Malheureusement, au cours des dix dernières années, les questions liées à l'équité et l'inclusion sont victimes d'un grand désintérêt d'une portion importante de la population. Des attitudes défavorables du public sont accentuées lorsqu'elles trouvent leur écho dans les médias, qui ont joué un rôle pour entretenir une culture politique d'exclusion. Dans un tel contexte, il est essentiel de trouver des défenseurs qui s'expriment clairement sur la question, autant au niveau fédéral, que provincial ou municipal.

### 3.1.2 CONTEXTE INTERNE

Les facteurs contextuels internes désignent les caractéristiques propres aux divers organismes. Ces facteurs sont déterminants pour déterminer les moyens de changement que les organismes peuvent adopter.

#### a. Taille de l'organisme

La taille d'une organisation est de toute évidence un facteur d'importance pour tout type de changement organisationnel. Les organismes de grande taille avec quelques milliers d'employés, répartis à plusieurs endroits et avec des fonctions décentralisées, font face à des défis de taille lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des processus de changement organisationnel généraux. Les stratégies et approches à adopter diffèrent de celles qui fonctionnent pour des organismes de petite taille où un grand nombre de changements peuvent se faire et être renforcés par des approches informelles et fondées sur les relations interpersonnelles. En revanche, dans les organisations de grande taille, le changement organisationnel dépend de processus et de structures bien établis. L'amélioration de l'inclusion grâce à des processus et des structures officiels est particulièrement difficile. Des changements majeurs peuvent avoir des répercussions inattendues et améliorer par exemple l'inclusion de certaines personnes tout en accroissant l'exclusion d'autres. Ces difficultés sont de plus accentuées par le temps qu'il faut pour mettre en œuvre des changements et la difficulté de les modifier par la suite. C'est pourquoi il faut souvent beaucoup plus de temps et de ressources pour apporter des changements dans de grosses organisations.

#### b. Milieu de travail

Les milieux de travail syndiqués présentent à la fois des occasions et des défis particuliers pour faire

progresser les questions d'équité et d'inclusion. Les syndicats offrent à leurs employés de nombreux avantages sociaux et diverses protections sur lesquels miser pour accroître l'équité et l'inclusion. Mais lorsque ce type d'organisation cherche à diversifier son personnel, certaines dispositions des négociations collectives, comme les clauses d'ancienneté, peuvent constituer de sérieux obstacles.

Paradoxalement, les clauses d'ancienneté sont à la fois être une récompense et un obstacle. Ceux qui profitent le plus de leurs avantages et protections sont souvent d'origine européenne et représentent la majorité des employés. En revanche, les plus désavantagés sont les immigrants et les personnes racialisées qui doivent composer avec des obstacles systémiques liés à l'embauche et à la sélection. C'est pourquoi les agents de changements des grosses organisations syndicalisées travaillent avec les employés pour mieux répondre aux besoins en évolution de leur collectivité, et avec les syndicats pour trouver des façons créatives d'accroître la diversité de main d'œuvre.

## 3.2 POLITIQUE ET GOUVERNANCE

Les facteurs de politique et de gouvernance comprennent des éléments que la direction de l'organisme peut contrôler jusqu'à un certain point. Ces facteurs peuvent souvent être modifiés de façon contrôlée et descendante.

### 3.2.1 ADOPTION D'UNE POLITIQUE OFFICIELLE

Les organismes peuvent adopter des politiques officielles pour promouvoir l'inclusion dans le cadre de leur mandat de base ou encore intégrer le changement organisationnel vers l'inclusion dans leur planification stratégique. Les engagements en matière

de politique officielle qui prennent leur source au sein même des organismes sont essentiels pour insuffler une orientation claire au processus de changement.

### 3.2.2 ADOPTION DE MÉCANISMES D'IMPUTABILITÉ

Les politiques officielles qui font la promotion de l'inclusion sont d'autant plus efficaces lorsqu'elles s'accompagnent d'un suivi continu et de mécanismes de reddition de comptes, tels que des évaluations officielles par des tiers, des évaluations internes et des rapports annuels sur les mesures clés de changement. De tels mécanismes mettent en évidence la nature à long terme du changement organisationnel, sont l'occasion de souligner certains jalons, contribuent à déterminer certaines lacunes et faiblesses du processus de changement, et servent à rappeler le travail qu'il reste à faire. Un suivi continu, assorti de mécanismes de reddition de comptes, est essentiel pour mettre en œuvre de façon efficace de nouvelles politiques puisqu'il assure la légitimité et la crédibilité nécessaires afin de faire progresser le changement institutionnel et de contribuer à sensibiliser toute l'organisation aux questions d'équité et d'inclusion.

### 3.2.3 AFFECTATION DE RESSOURCES

L'affectation de ressources à long terme est cruciale pour que le changement organisationnel soit efficace. Sans les ressources adéquates, la progression vers le changement sera difficile. Même si les bailleurs de fonds offrent souvent une orientation stratégique positive, cela s'accompagne rarement des fonds nécessaires pour préparer les programmes requis et le développement organisationnel qui s'impose. Les organismes doivent dégager le temps nécessaire aux discussions, à la formation, à la planification et à l'évaluation afin de soutenir ce processus.

### 3.2.4 DIVERSIFICATION DE LA MAIN D'ŒUVRE

La diversification de la main d'œuvre est absolument essentielle au changement organisationnel à long terme et durable vers l'inclusion. Bien qu'un effectif diversifié et avec une bonne représentativité ethnique ne signifie pas toujours des cultures et des pratiques plus équitables et inclusives en milieu de travail, surtout lorsqu'il s'agit d'embaucher ceux qui correspondent le mieux aux cultures organisationnelles qui prévalent, lorsque cela est fait correctement, cela représente un potentiel de transformation très puissant. Lorsque la diversification de la main d'œuvre est associée à un engagement pour accroître la diversité de pensée et valoriser la diversité des expériences et des connaissances des membres des communautés respectives, ainsi que des approches différentes à la prestation de services, elle devient un moyen puissant d'améliorer l'équité et l'inclusion. Cette stratégie est d'autant plus efficace lorsque la diversité se répand à toutes les couches d'une organisation, du conseil d'administration aux cadres supérieurs et du personnel technique et de première ligne jusqu'aux bénévoles.

*« Pour susciter la transformation, il faut embaucher son personnel au sein des communautés qu'on souhaite desservir. »*

*« Il est très important que le comité d'embauche se compose de personnes issues de communautés diverses. »*

Même lorsque le milieu de travail est favorable, les politiques de diversification de l'effectif peuvent être difficiles à mettre en œuvre en raison de l'hostilité qu'elles suscitent. La perception commune veut qu'il y ait obligatoirement un compromis entre d'un

côté les compétences, et de l'autre, la diversité. On craint que les politiques en matière de diversification conduisent à une baisse généralisée des normes. Les politiques de diversification font également parfois face à une opposition véhémente d'employés qui craignent que cela puisse faire naître un doute sur leurs propres compétences et leur mérite. Puisque tous les niveaux des effectifs se diversifient, des efforts pour adopter des pratiques d'embauche plus équitables sont de plus en plus répandus, mais des décisions initiales pour diversifier le personnel nécessitent habituellement une solide volonté de la direction. Pour contrer de telles résistances, on peut se concentrer sur des lacunes dans les compétences et qualifications du personnel d'une organisation en vue de mieux desservir une communauté en évolution. Des compétences linguistiques ou culturelles, une connaissance intime d'une communauté donnée et de ses réseaux peuvent s'avérer un bon point de départ.

Enfin, en matière d'âge, on suppose souvent que les plus jeunes connaissent mieux le contexte et la réalité liés à la diversité, mais ils manquent parfois d'expérience pertinente dans leur propre vie. Globalement, même si une représentation diversifiée est essentielle, l'approche des employés, leur niveau de confort et leur sensibilité aux problèmes de marginalisation sont plus importants que les différences générationnelles. Certains possèdent une aptitude particulière leur permettant de travailler dans des environnements diversifiés et de se montrer inclusifs, toutefois ces compétences s'affinent avec l'expérience.

### 3.2.5 ENGAGEMENT À LONG TERME

Le chemin vers l'inclusion nécessite une affectation à long terme en personnel et en ressources. Même si des changements aux politiques officielles, l'adoption

de mécanismes d'imputabilité et l'embauche de nouveaux employés peuvent se faire relativement rapidement et facilement, pour modifier la culture organisationnelle et les perceptions de la collectivité il faut une réelle intention et un engagement sincère, et cela peut prendre du temps. De plus, compte tenu du contexte externe qui évolue continuellement, le chemin vers l'inclusion est parsemé d'embûches et n'est jamais complètement terminé.

## 3.3 PERSONNEL ET FORMATION

Il existe au sein des organismes et chez les gens engagés vers le changement une tendance à vouloir tout changer en commençant à partir du conseil d'administration. L'expérience montre toutefois que les changements aux structures de gouvernances et aux politiques ne suffisent pas à susciter un changement en profondeur. Pour réussir, il faut l'appui de chefs de file dévoués, d'agents du changement et d'alliés au sein de l'organisation. Les processus de changement peuvent être stimulés, mais ils doivent pouvoir aussi se produire intrinsèquement et se répandre dans toute l'organisation afin de modifier ainsi les relations et les interactions entre les personnes jusqu'à ce que la culture même de l'organisme change.

### 3.3.1 SOUTIEN DE LA DIRECTION ET DE CHEFS DE FILE

Un leadership solide est très important pour permettre le changement organisationnel. L'engagement du conseil d'administration, des cadres supérieurs et d'autres chefs de file au sein de l'organisation signalent un changement de direction clair des philosophies qui prévalent au sein de l'organisation et servent d'orientation au personnel et aux bénévoles. Il est essentiel pour permettre une progression continue vers l'équité et l'inclusion, et pour réagir aux

réactions négatives possibles du public et à l'attention des médias. Le soutien du conseil d'administration et d'autres chefs de file de l'organisation n'est toutefois pas acquis; il faut donc informer soigneusement les membres du conseil du cadre de travail proposé, des raisons pour ce faire et des avantages pour l'organisme. Le soutien des membres du conseil et des cadres supérieurs peut prendre du temps à obtenir, mais constitue une étape très importante du processus. Sans soutien réel, le processus de changement en souffre. Compte tenu de la nature à long terme d'un tel travail, la planification de la succession est essentielle pour que le processus de changement perdure avec l'arrivée de nouveaux membres du conseil et de cadres supérieurs.

### 3.3.2 CRÉATION DE POSTES DÉDIÉS À L'ÉQUITÉ ET À L'INCLUSION

La création de postes dédiés en tout ou en partie à la progression de l'organisme vers l'inclusion et l'équité est d'importance cruciale pour le processus de changement. Bien que cela soit plus souvent le cas au sein d'organismes de plus grande taille, les organismes de petite taille ou de taille moyenne peuvent attribuer des responsabilités précises et du temps à des postes précis pour soutenir le processus de changement.

Ces spécialistes du changement doivent s'assurer que leur poste est utilisé comme ressource de soutien pour les autres gestionnaires et employés qui doivent assumer la responsabilité du changement. Leur capacité à interagir au plan humain avec d'autres et à établir des relations de confiance au sein de l'organisation est essentielle à leur succès.

*« Il faut trouver des façons de convaincre les gens de nous suivre dans la réalisation de ces activités, de les encourager et de solliciter leur*

*soutien. Nous devons consacrer du temps à trouver des alliés au sein de l'organisme; c'est essentiel. »*

Leur situation dans la structure organisationnelle peut également avoir une incidence sur leur efficacité. Ils peuvent travailler dans diverses directions et le fait d'être identifié au sein de l'organisme comme cadre supérieur plutôt que membre d'une direction précise (par exemple, les ressources humaines) peut s'avérer avantageux.

Il est essentiel que cette priorité organisationnelle importante n'incombe pas à eux seuls. Ceux attirés par ce genre de travail sont souvent motivés, passionnés et réellement engagés vers la réalisation du processus de changement. On leur demande d'aborder des questions très délicates et d'assumer tous les jours de multiples rôles. Leur travail peut susciter chez leurs collègues méfiance, résistance voire même hostilité. S'ils sont isolés et ne sont pas soutenus, le processus en souffrira et le travail sera très lourd pour ces agents.

Les agents du changement doivent tant faire que cela leur laisse peu de temps pour la réflexion. Les occasions de discussion avec d'autres qui traitent de questions et de situations semblables sont rares, tout comme celles d'apprendre des expériences des autres. C'est là une lacune importante. Il semble donc essentiel d'accorder du temps aux conversations motivantes et stimulantes et à la résolution de problèmes; la réflexion critique semble également essentielle aux activités en matière d'équité et d'inclusion, ainsi que pour alimenter la créativité et l'énergie des intervenants.

### 3.3.3 PARTAGE DES RESPONSABILITÉS ET IMPUTABILITÉ

Le travail pour accroître l'inclusion peut rapidement être relégué à certaines personnes d'un organisme; l'intégration efficace de ces activités et des responsabilités connexes dans tous les aspects de la culture organisationnelle devient alors difficile. Pourtant, comme il incombe à tous de participer au processus de changement, idéalement chacun devrait s'approprier le processus et en assumer une certaine responsabilité. Lorsque les responsabilités ne relèvent que d'une personne ou d'un groupe, ces personnes deviennent isolées, tout comme les enjeux qu'elles abordent. Il est important de trouver des façons de partager ces responsabilités pour rompre cet isolement et profiter des points de vue de différentes personnes, de leurs talents, de leur créativité et de leurs réseaux, tout en laissant les points de tension et les désaccords remonter à la surface pour en discuter ouvertement. Le partage des responsabilités liées au processus de changement permet d'intégrer l'équité dans toutes les activités de l'organisation plutôt que de la marginaliser. Lorsque les gens commencent à s'approprier le processus, c'est là un véritable signe de progrès.

### 3.3.4 FORMATION DU PERSONNEL

Une bonne formation du personnel est un facteur clé de réussite dans la marche vers l'inclusion d'un organisme. Des ateliers de formation constituent un élément essentiel pour obtenir le soutien du personnel et leur engagement généralisé à partager la responsabilité du processus. Des ateliers constituent un outil inestimable pour composer avec les tensions sous-jacentes et pour entretenir la confiance du personnel.

#### a. Formation officielle du personnel

La formation officielle du personnel lui permet de s'adapter aux changements de politiques et de priorités au sein de l'organisation. La formation est d'autant plus efficace qu'elle est continue et régulière, et elle a d'autant plus de chance d'être reçue positivement lorsqu'elle constitue une façon de favoriser et d'améliorer les activités habituelles du personnel. En revanche, lorsque cette formation est associée à des changements de politique et d'orientation philosophique, elle peut rapidement être source de lassitude et être rejetée par le personnel. Le contenu de la formation doit correspondre aux besoins du personnel, ainsi qu'à ceux de l'organisation, et il doit évoluer au fur et à mesure que l'organisme progresse vers l'inclusion.

Pour qu'une formation soit réussie, il est important qu'elle soit donnée par des personnes crédibles et compétentes, autant en ce qui concerne le processus de changement que le contenu de la formation. Les ateliers de formation sont une rare occasion pour le personnel de faire part de ses peurs et de ses inquiétudes, et même de parler librement sans se préoccuper de la « rectitude politique ». Des formateurs chevronnés sauront permettre aux participants d'exprimer librement de telles préoccupations. Des ateliers où tous sont d'accord ou s'autocensurent ne font pas avancer le processus de changement.

#### b. Socialisation informelle du personnel

Dans le cas de petites organisations en particulier, des stratégies fondées sur des relations informelles entre personnes peuvent constituer un moyen simple et efficace de renforcer la confiance et l'aisance entre des membres du personnel d'origine ethnoculturelle variée, ainsi qu'entre le personnel et les

communautés desservies. Les occasions informelles qui permettent au personnel de socialiser – telles que des repas, des concerts ou des activités sociales – peuvent contribuer à réduire l'attitude défensive face à des aveuglements et des hypothèses en matière de questions multiculturelles, à créer un milieu d'apprentissage, et à produire une culture organisationnelle de plus en plus inclusive.

*« Le personnel a exprimé la volonté de faire les choses différemment et a suggéré un repas-partage multiculturel le midi. Aussi peu que cela puisse sembler, cette activité a permis de créer un sentiment d'appartenance au sein de l'organisation. Donner au personnel l'occasion de mieux se connaître, de rire ensemble, de découvrir la culture et les pratiques de l'autre, de partager et d'apprendre les uns des autres, peut faire une grosse différence. »*

De tels échanges spontanés, informels et organiques, favorisent la pratique de l'inclusion, plutôt que d'en faire une simple question de politique. Au fur et à mesure que les membres du personnel apprennent à interagir les uns avec les autres, les obstacles qui les séparent commencent à disparaître, ils commencent à questionner leurs a priori, et ils acquièrent une compréhension plus nuancée de l'autre et à mieux l'apprécier. Une fois la confiance établie dans un organisme, on remarque que des conversations honnêtes et ouvertes sur les questions d'obstacles à l'inclusion surgissent dans un contexte de vraies relations, peuvent aplanir les difficultés et diminuer les résistances. Il en résulte une culture organisationnelle plus inclusive et accueillante, et ces organisations sont plus à même de répondre aux besoins des différentes communautés desservies.

### 3.3.5 AUGMENTER LA SYNERGIE DE LA DIVERSITÉ DE LA MAIN D'ŒUVRE

Au fur et à mesure que les effectifs des organisations commencent à se diversifier, la reconnaissance des divers obstacles existants se fait plus rapidement, et les changements voulus en matière de prestation de service se produisent de façon plus organique et plus rapide.

*« Au fur et à mesure que l'inclusion devient plus organique, cette perspective devient plus naturelle et n'a plus à être imposée. »*

*« Lorsqu'il existe un lien avec la collectivité et que la confiance a été établie au cours des ans, il devient plus naturel d'établir des contacts avec diverses communautés... Avec un effort conscient pour embaucher une main-d'œuvre diversifiée, tranquillement les choses se produisent plus naturellement et le personnel se diversifie... »*

### 3.4 PARTENARIATS

Les partenariats avec des organismes immigrants et des communautés ethnoculturelles sont essentiels pour assurer le changement organisationnel.

#### 3.4.1 PARTENARIATS AVEC DES ORGANISMES IMMIGRANTS

Des partenariats avec des organismes qui représentent les immigrants ou les personnes racialisées permettent d'en apprendre plus sur les défis et les obstacles auxquels font face les nouveaux arrivants et les communautés immigrantes. Ils permettent

aux organismes de cerner les problèmes liés à la diversification de la main d'œuvre et d'y réagir. Ces partenariats peuvent également contribuer à mieux comprendre le développement de cultures organisationnelles inclusives et à offrir des services adaptés aux particularités culturelles.

#### 3.4.2 CRÉATION DE PARTENARIATS AVEC DIVERSES COMMUNAUTÉS

Établir et entretenir des liens organisationnels forts avec les différentes communautés qui composent la collectivité est également essentiel au cheminement vers l'inclusion. Mais il faut du temps pour établir et nourrir de tels liens, ainsi qu'une volonté de travailler auprès des personnes, et de traiter les communautés avec respect et d'égal à égal. Une fois ces liens établis, ils constituent une preuve réelle des progrès réalisés par l'organisme, simplifient la prestation de services et renforcent l'engagement de l'organisme envers les communautés qu'il dessert.

#### 3.5 RECONNAISSANCE!

Dernier point, et non des moindres, il est essentiel de souligner à long terme la réussite du changement organisationnel. Le cheminement de l'organisation vers l'inclusion se fait par mouvements successifs de sensibilisation, de résistance et de poussée vers l'avant. Une fois les obstacles déterminés et surmontés, d'autres niveaux encore plus cachés d'exclusion peuvent surgir. Il est donc essentiel pour l'organisme et sa direction de souligner toutes les étapes franchies en cours de route.

Face aux efforts d'adaptation continue requis pour s'adapter aux besoins changeants, à ceux requis pour continuer à progresser et à surmonter les obstacles à venir, les victoires, petites ou grandes, peuvent passer inaperçues. Il est donc d'autant plus important

pour les organismes de prendre le temps de célébrer les réalisations accomplies. Ces célébrations sont des occasions joyeuses qui entretiennent la motivation et l'espoir auprès des membres de la direction, des agents de changement et du personnel, et tout particulièrement pour les communautés desservies par l'organisme.



Face aux efforts d'adaptation continue requis pour s'adapter aux besoins changeants, à ceux requis pour continuer à progresser et à surmonter les obstacles à venir, les victoires, petites ou grandes, peuvent passer inaperçues.

Il est donc d'autant plus important pour les organismes de prendre le temps de célébrer les réalisations accomplies.





# RÉFLEXIONS GÉNÉRALES SUR LES CADRES DE TRAVAIL ET LA PRATIQUE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

## 4.1 ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS EN MATIÈRE D'ÉQUITÉ ET D'INCLUSION

Le domaine de l'équité et de la diversité a changé considérablement avec le temps. Au début, l'accent était mis principalement sur les initiatives qui ciblaient un groupe victime d'exclusion à la fois. Cette approche qui consistait à se concentrer sur une question à la fois a été suivie d'un modèle progressif ou additif qui a commencé à ajouter d'autres groupes exclus et à élaborer des initiatives dans ce sens.

L'approche par addition a fait l'objet de critiques, car elle tendait à traiter chaque groupe et leurs préoccupations de façon disjointe, comme si chacun existait dans des silos isolés. De plus, la nature changeante des groupes et des enjeux prioritaires suscitait souvent de la frustration et un sentiment de perte lorsque les enjeux antérieurs restaient entiers et non traités. Avec l'apparition de nouveaux groupes

et de nouvelles priorités sans augmentation des ressources humaines et financières associées, l'équité et l'inclusion doivent lutter pour obtenir leur juste part des ressources organisationnelles rares et qui diminuent. Ce climat peut rapidement susciter l'hostilité et la résistance au changement.

Compte tenu des critiques de ces modèles et de leurs limites quand il s'agit d'analyser les liens communs entre les causes fondamentales des différentes formes d'exclusion, la tendance actuelle consiste à préférer l'adoption d'une perspective multidimensionnelle en matière d'équité et d'inclusion. Cette méthode permet d'aborder la nature transversale des nombreux axes qui nourrissent la discrimination, tels la race, l'ethnicité, le sexe, l'orientation sexuelle, la langue, l'accent, l'âge, la religion, les capacités, etc.

« Cette stratégie a également permis de casser la résistance en créant une certaine solidarité entre les groupes exclus, car tous sont maintenant inclus. »

La perspective multidisciplinaire est appréciée, car elle offre l'occasion de discuter avec des collègues résistants des liens multiples et complexes entre différentes catégories et divers enjeux en matière d'équité. La plupart des gens ont déjà connu une certaine forme d'exclusion ou certains privilèges. En les invitant à y réfléchir, cela crée un climat propice à la discussion sur la notion de privilège. De telles discussions permettent de mieux comprendre les enjeux tout en réduisant la résistance au changement.

Toutefois, même si la perspective multidimensionnelle a beaucoup de mérite, elle peut être difficile à mettre en œuvre puisqu'elle est laborieuse et nécessite beaucoup de travail individuel et interne au sein d'organismes déjà confrontés à d'importantes contraintes de temps et de personnel. De plus, même si ce travail peut être guidé et encouragé, il ne peut être imposé et il peut être difficile d'en évaluer la progression. En outre, la tendance à généraliser les expériences peut parfois faire en sorte que la perspective nuise aux tentatives de tenir compte des particularités historiques et structurelles de différents groupes et de différentes communautés. Enfin, le fait de marginaliser ou d'ignorer complètement les questions délicates – en particulier le racisme – est également problématique. C'est là une préoccupation importante puisque la plupart des communautés de nouveaux arrivants se composent également de « minorités visibles ». Elles sont donc vulnérables à la marginalisation et à l'exclusion raciale.

\*Le mot « racisme »

« Avec une approche multidisciplinaire, il faut prendre soin de ne pas éviter d'aborder les "ismes" les plus difficiles tels que le "racisme" pour se contenter de ceux moins controversés. Pourquoi les Canadiens sont-ils devenus si réfractaires à l'idée de discuter de racisme? Les gens sont très mal à l'aise lorsque les discussions abordent les privilèges des personnes de race blanche. »

La discussion autour des questions de race, de racisme et de racialisation, a tendance à susciter le plus de tensions et de résistance au cours du cheminement vers l'équité et l'inclusion. Il existe par exemple une tendance courante de confondre les discussions sur le racisme et les privilèges avec la peur d'être étiqueté comme « raciste ». Cela contribue à détourner l'attention de la nature structurelle ou systémique des problèmes et à les énoncer sous forme de questions posées par quelques personnes mal informées qui peuvent être sensibilisées ou amenées à agir différemment par des méthodes punitives. L'analyse pluridisciplinaire peut facilement conduire les gens à éviter tout simplement de discuter de racisme. En revanche, des approches qui cherchent à aborder directement la question du racisme sont souvent accueillies avec hostilité et résistance.

#### 4.2 VERS DES APPROCHES FONDÉES SUR LES ATOUTS

La discussion autour des « problèmes » de marginalisation, d'exclusion, d'iniquité, de discrimination, etc., tend à présenter la diversité, l'équité et l'inclusion comme des problèmes ou des fardeaux pour la société qu'il faut traiter ou désamorcer. Cela peut cacher les aspects positifs de l'équité et de

l'inclusion, comme la valeur et les avantages qu'elles représentent pour les organismes, les communautés et la société dans son ensemble. Le recadrage de telles questions de façon plus équilibrée, couplé à la reconnaissance du fait que les personnes et les communautés, vues comme des groupes « équitables » avec divers atouts (connaissances, compétences et expériences) à offrir, apporte une nouvelle vie et donne un nouveau sens aux activités en matière d'équité et d'inclusion. Ce recadrage implique également de dissocier les activités en matière d'équité de la notion de « problème » afin de reconnaître qu'elle constitue une « occasion » inestimable. En adoptant une telle perspective, l'équité et la diversité sont reconnues comme des forces et des atouts pour l'organisation.

Fondé sur le mouvement féministe noir, le développement communautaire et la diversité en tant que bonne pratique d'entreprise, le mouvement vers une approche axée sur les atouts prend de plus en plus d'ampleur. Il repose sur la conviction que la diversité est source de force et d'occasions puisque les diverses connaissances, expériences et solutions offertes par les personnes sont des atouts dont il faut savoir tirer profit. Ainsi, le problème devient plutôt l'incapacité à reconnaître la valeur de la diversité, plutôt que la diversité elle-même.

Depuis 10 à 15 ans, les intervenants dans le domaine du changement organisationnel reconnaissent de plus en plus que l'approche classique de résolution de problème produit souvent des résultats négatifs imprévus. Un nombre croissant de recherches indique que les méthodologies fondées sur les atouts telles que la démarche appréciative permettent d'atteindre de meilleurs résultats. Une critique superficielle de ces méthodologies peut suggérer qu'elles cherchent à « éviter » les problèmes, mais lorsqu'elles sont

utilisées correctement, elles ne manquent pas de souligner et d'aborder les « problèmes », mais à partir d'un autre point de départ et en adoptant une différente stratégie.

De manière globale, il ne s'agit pas de la représentation en tant que telle, mais plutôt de la manière de miser sur les connaissances et les compétences que les personnes peuvent offrir. Cela signifie qu'il faut comprendre que les compétences et les expériences personnelles peuvent ajouter de la valeur et peuvent contribuer à la croissance des organisations. C'est là que la diversité prend toute sa force.

« Si six personnes autour d'une même table partagent toutes le même point de vue, alors cinq de ces points de vue ne sont pas intéressants. »

#### 4.3 ÉVOLUTION DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Différentes approches ont évolué pour tenter d'intégrer l'équité et l'inclusion dans les consciences et les cultures des organisations, mais leur efficacité est inégale. Les secteurs stratégiques, de sensibilisation et d'approche communautaire, ont connu des améliorations positives, mais les progrès en matière de culture et de pratiques organisationnelles se sont avérés plus difficiles. Les intervenants dans le domaine du changement organisationnel ont consacré beaucoup de temps à comprendre comment les organismes résistent aux changements dans leur culture organisationnelle et leurs traditions, et comment les aider à changer.

Au cours des 50 dernières années, l'étude, la perception et la compréhension du changement organisationnel ont grandement changé. Perçu au départ de façon relativement linéaire et mécanique, l'accent

était mis sur les structures du changement organisationnel. Les leviers pour favoriser le changement reposaient sur la définition des positions (rôles, responsabilités) et les relations hiérarchiques. L'organigramme classique servait d'instrument autant pour communiquer que pour mettre en œuvre le changement. Les défenseurs d'une telle approche pensaient que la haute direction pouvait décider des changements à apporter, donner les orientations à suivre, former le personnel et s'attendre à ce que le changement se produise uniformément au sein de l'organisation.

Au cours des années 1950, les limites de cette approche sont devenues apparentes et une deuxième génération de pratique en matière de changement organisationnel, fondée sur les processus organisationnels, a vu le jour. La gestion de la qualité totale, la réingénierie des processus d'affaires et un grand nombre d'autres méthodes utilisaient toutes une approche qui percevait les organisations principalement comme des processus avec le changement des structures organisationnelles comme stratégie secondaire pour appuyer la conception efficace du processus. Cette approche permettait aux organismes d'améliorer de façon importante la qualité de leur travail et la satisfaction de leurs employés. Elle utilisait une approche moins mécaniste au changement organisationnel qui permettait d'atteindre de meilleurs résultats et de mieux comprendre la dynamique humaine associée au changement.

Au cours des trente dernières années, une nouvelle pratique de changement organisationnel de troisième génération est née qui reconnaissait la force prépondérante de la culture organisationnelle. Les défenseurs de cette approche percevaient les organisations comme des systèmes humains complexes et reconnaissaient l'importance cruciale des relations

interpersonnelles comme fondement des organisations et levier essentiel au changement organisationnel. Un ensemble croissant de pratiques démontrent que la façon la plus efficace d'atteindre les changements voulus au sein d'une organisation consiste à cultiver de façon consciente la culture organisationnelle voulue – perception qui est ressortie plusieurs fois lors des discussions dans le cadre du Projet du PLIO sur l'équité.

Il est essentiel de créer une culture organisationnelle saine pour le processus de changement organisationnel menant vers l'inclusion. Il faut mettre l'accent sur la culture organisationnelle pour que les pratiques organisationnelles puissent favoriser des relations interpersonnelles saines et respectueuses. Cette récente approche au changement organisationnel s'apparente clairement aux modèles actuels en matière d'équité et d'inclusion qui mettent l'accent sur la multidisciplinarité, le travail et les pratiques individuels, et les approches fondées sur les relations pour favoriser la compréhension nuancée et l'inclusion.



Il est essentiel de créer une culture organisationnelle saine pour le processus de changement organisationnel menant vers l'inclusion. Il faut mettre l'accent sur la culture organisationnelle pour que les pratiques organisationnelles puissent favoriser des relations interpersonnelles saines et respectueuses. Cette récente approche au changement organisationnel s'apparente clairement aux modèles actuels en matière d'équité et d'inclusion qui mettent l'accent sur la multidisciplinarité, le travail et les pratiques individuels, et les approches fondées sur les relations pour favoriser la compréhension nuancée et l'inclusion.



# CONNAISSANCES PROPRES AU CADRE DE TRAVAIL

Certaines organisations ont choisi divers cadres de travail pour faire progresser l'équité et l'inclusion, dont la compétence culturelle, la lutte contre le racisme, l'équité en santé et la lutte contre l'oppression. L'adoption d'un cadre de travail plutôt qu'un autre est souvent une décision stratégique qui peut dépendre du niveau de confort de la direction, de la culture qui prévaut dans l'organisation, de la réceptivité du personnel, de l'orientation stratégique externe ou encore de pressions de communautés concernées.

Chaque cadre a ses forces et ses limites et c'est en partie en fonction de celles-ci que les organismes peuvent prendre une décision en toute conscience pour passer d'un cadre à un autre. Différents organismes peuvent utiliser le même cadre, mais ils agissent selon le contexte interne et externe de l'organisation ainsi que les autres facteurs présents précédemment; ce cadre pourra donc prendre une tout autre allure et fonctionner différemment d'un organisme à l'autre.

## 5.1 COMPÉTENCE CULTURELLE

Le cadre de travail axé sur la compétence culturelle fait la promotion de l'équité et de l'inclusion en se fondant sur les connaissances, la sensibilisation et la compétence. En vertu de ce cadre, le personnel est formé à devenir compétent dans d'autres cultures et

les organisations cherchent à offrir des services de manière jugée appropriée pour des cultures précises.

Ce cadre contribue à initier des discussions polies à propos de l'inclusion et à amorcer des tâches préliminaires sur des enjeux liés aux immigrants et aux personnes racialisées. Il tend à susciter peu de résistance puisqu'il offre aux employés l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et qualifications.

Globalement, ce cadre peut contribuer à améliorer la compréhension des autres cultures, mais il ne fournit pas les outils pour identifier les obstacles à l'équité et l'inclusion, ni à les surmonter, puisque les questions de privilèges et de pouvoirs dépassent la portée prévue du cadre de travail.

*« Ce cadre de travail suppose que si quelqu'un comprend une situation et y répond d'une manière compétente au plan culturel, le problème est résolu – il ne résout toutefois pas les cas de déséquilibre des pouvoirs. »*

Selon ce cadre de travail, il est particulièrement difficile pour les immigrants et les groupes racialisés d'identifier les cas de racismes puisque ceux-ci ont tendance à être reformulés comme des cas d'incompréhension culturelle. Qui plus est, il tend à mettre

l'accent sur les aspects plus « exotiques » des différences culturelles en alimentant les généralisations sur les cultures, les gens et les expériences. Les simples solutions génériques ne peuvent donc plus s'appliquer à des questions ou des expériences complexes. En fin de compte, ce cadre célèbre la diversité culturelle, mais échoue à lutter contre les privilèges et à changer la dynamique créée par des déséquilibres de pouvoirs.

## 5.2 LUTTE CONTRE LE RACISME

Le cadre de travail de lutte contre le racisme identifie le racisme comme une idéologie claire et omniprésente d'exclusion des personnes racialisées. Il cherche à contrer cette idéologie raciste et tente de déterminer et d'éliminer les obstacles systémiques et structurels qui nuisent à la pleine inclusion équitable des personnes racialisées. Ce cadre est très efficace pour permettre d'évoquer le racisme et de discuter du pouvoir structurel, mais il a aussi tendance à susciter hostilité et résistance au sein des organisations. Enfin, ce cadre de travail comporte un volet important axé sur la défense des droits et, puisque le public est plutôt réfractaire à ces questions, il devient difficile à adopter dans le contexte actuel.

## 5.3 ÉQUITÉ EN SANTÉ

Le cadre de travail fondé sur l'équité en santé cherche à traiter des disparités en santé selon la race, l'ethnicité, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle et la condition socioéconomique, en déterminant les obstacles qui nuisent à la prestation de services en santé ainsi que d'autres obstacles qui nuisent à la santé, et en les surmontant. La portée de ce cadre de travail est relativement limitée, ce qui permet aux personnes et aux organismes de discuter efficacement des situations inéquitables en santé selon les diverses populations, de déterminer les obstacles qui

nuisent à l'accès aux services de santé, de trouver des façons d'éliminer de tels obstacles, et de mettre en place des programmes pour mieux répondre aux besoins de certaines populations. Dans l'ensemble, ce cadre crée des occasions de traiter des problèmes d'équité et d'inclusion dans la prestation de services et l'accès aux soins de santé.

## 5.4 LUTTE CONTRE L'OPPRESSION

Le cadre de travail fondé sur la lutte contre l'oppression reconnaît que les idéologies de l'exclusion et de l'oppression sont multiples et se recoupent, et qu'elles comprennent, entre autres, le racisme, le sexisme, l'hétérosexisme, l'âgisme, le capacitisme. Ce cadre cherche à énoncer explicitement que ces idéologies valident les rapports hiérarchiques et renforcent le pouvoir et les privilèges de groupes dominants, tout en marginalisant, en excluant ou en opprimant d'autres groupes. Il cherche à contrer ces idéologies oppressantes en montrant au grand jour toute manifestation de cette oppression dans les pratiques quotidiennes. Il nous invite aussi à prendre conscience de nos privilèges et à examiner nos propres croyances et pratiques afin de mettre fin à notre propre participation à l'oppression. Un des principaux éléments du cadre de travail fondé sur la lutte contre l'oppression est la promotion d'un changement pour passer d'un contexte de « pouvoir sur » qui repose sur le contrôle et la coercition, à celui de « pouvoir avec » qui repose sur le consensus et la collaboration.

Ce cadre de travail permet aux organisations et aux personnes d'aborder efficacement les questions de privilèges et de pouvoir structurel. Il a un grand potentiel pour permettre aux organismes de réellement progresser vers une plus grande inclusion, mais c'est le plus exigeant des quatre cadres de travail.

La lutte contre l'oppression exige que chaque membre du personnel entame une réflexion personnelle pour reconnaître ses privilèges, déterminer sa propre participation à des pratiques oppressives et les modifier.

*« La lutte contre l'oppression est un processus intellectuel; plus on la pratique, plus on s'améliore. Mais l'apprentissage n'est jamais fini. »*

Ces processus peuvent présenter de nombreux défis. Tout d'abord, chacun demande aux membres du personnel de prendre conscience de leurs pensées, de leurs paroles et de leurs gestes en tout temps, ce qui n'est pas facile. Le personnel de nombreuses organisations se compose généralement de personnes très dévouées qui se voient comme des défenseurs. Ces personnes font habituellement de leur mieux, tout en composant avec des contraintes de temps et de personnel. Leur demander de reconnaître leur participation à des pratiques oppressantes peut être difficile et déstabilisant. Cela peut évoquer la peur chez ceux qu'ils percevront comme un oppresseur et peut susciter des réactions de défense, notamment des accusations de discrimination positive et de racisme. Il est donc essentiel de trouver le bon facilitateur pour accompagner le personnel pendant ce processus. Amener les personnes à internaliser la lutte contre l'oppression est un véritable défi.

Deuxièmement, la nature personnelle, non structurée et ambiguë de ce cadre de travail peut sembler déconcertante et épuisante. Il peut s'avérer particulièrement inconfortable pour ceux qui préfèrent la sécurité de directives claires sur la « bonne façon » de faire les choses. Le simple fait de demander au personnel d'adopter des pratiques fondées sur le principe de « pouvoir avec » alors qu'il se trouve clairement en position asymétrique par rapport aux personnes desservies, constitue un changement

dramatique de façon de faire et, sans orientation claire, certains employés peuvent se sentir dépassés et perdus.

Troisièmement, ce cadre n'est pas aussi propice au développement d'un ensemble clair de paramètres, d'échéanciers et de résultats prévus, ce qui constitue un défi important pour obtenir l'approbation du conseil d'administration et un financement. Les bailleurs de fonds veulent des rapports et des évaluations basés sur des mesures linéaires des résultats, habituellement à court terme. Cela s'avère difficile puisqu'il est ardu de mesurer la progression de la lutte contre l'oppression, surtout lorsqu'il s'agit de changer à court terme la culture et les pratiques organisationnelles.

Enfin et peut-être l'aspect le plus problématique de ce cadre de travail dans un contexte où la plupart des communautés d'immigrants et de nouveaux arrivants sont également des « minorités visibles », est qu'il permet d'ignorer parfois les questions plus litigieuses pour ne se concentrer que sur celles qui le sont moins. Ainsi, les organismes qui cherchent à améliorer l'inclusion de communautés racialisées en adoptant un cadre de travail de lutte contre l'oppression doivent être déterminés à centrer leur analyse et leur pratique autour du racisme.

Pour toutes ces raisons, ce cadre de travail peut susciter une solide résistance de la part du conseil d'administration, de la haute direction et du personnel.

Afin de promouvoir un accès équitable à des services sociaux, en santé et en éducation pour les immigrants et les personnes racialisées, cette communauté de pratique :



# PROCHAINES ÉTAPES

L'équipe pour le Projet du PLIO sur l'équité a présenté une demande de subvention à la Fondation Trillium de l'Ontario pour la deuxième étape du projet. Si ce financement est accordé, la deuxième étape du Projet du PLIO sur l'équité mettra l'accent sur l'élaboration d'une communauté de pratiques entièrement fonctionnelle pour les intervenants en matière d'inclusion et d'équité qui travaillent auprès d'organisations grand public à Ottawa.

- + servira de forum continu pour le soutien et l'apprentissage par les pairs, en partie grâce à la coordination et l'organisation de rencontres régulières et en personne avec les membres du réseau d'intervenants;
  - + élaborera et partagera des documents pour soutenir ce travail, tels que des cadres de travail, des pratiques exemplaires, des outils, etc.;
  - + développera des outils en ligne pour favoriser le réseautage et le partage de sources d'information, tels que des sites Web, des forums en ligne, des médias sociaux, etc.;
  - + déterminera les besoins communs en formation et en perfectionnement et favorisera le partage des apprentissages;
  - + abordera les obstacles à l'inclusion et à l'équité présents dans les cadres stratégiques et les systèmes des institutions participantes;
  - + cherchera à continuellement solliciter d'autres organisations grand public afin de promouvoir l'inclusion et l'équité, et d'obtenir la participation d'autres intervenants dans ce domaine;
  - + sollicitera de plus en plus la participation d'institutions locales afin de participer au Projet du PLIO sur l'équité et d'en profiter;
  - + fera la promotion d'une sensibilisation plus importante de toute la collectivité qui, avec le temps, produira un contexte favorable pour permettre aux organisations de progresser vers une réelle équité;
- + fera correspondre les connaissances en matière d'équité et d'inclusion avec celles plus vastes et plus ciblées sur le développement organisationnel et la gestion du changement afin de savoir ce qui aidera les organisations participantes à desservir plus efficacement les immigrants et les personnes issues de groupes minoritaires.

Grâce à ces activités, la communauté de pratiques pourra soutenir et renforcer la capacité des organisations grand public à Ottawa afin qu'elles s'adaptent, qu'elles innoverent, qu'elles collaborent et qu'elles adoptent des façons plus durables de travailler ensemble pour être plus inclusifs.

Le Projet du PLIO sur l'équité souhaite transformer la pratique des activités en matière d'équité et d'inclusion parmi les organismes grand public à Ottawa. En répondant à un des principaux besoins indiqués à la phase I, il permettra de s'assurer que les intervenants ne travailleront plus de façon isolée sur la tâche complexe de la promotion de l'inclusion. Les intervenants auront accès à un réseau de collègues d'expérience qui pourront les aider à surmonter les défis qui peuvent se présenter, à valider les bonnes approches, à développer de nouveaux apprentissages et à partager des ressources entre eux.



# DOCUMENTATION ADDITIONNELLE

Les renseignements suivants seront disponibles sur le site Web du PLIO :  
<http://olip-plio.ca/fr/knowledge-base/recherche-et-publications/>

- + Cheminements organisationnels vers l'inclusion
- + Le cheminement vers l'inclusion
- + Synopsis des cadres de travail, des approches et des boîtes à outils



*Créer des structures et établir des relations pour aider les fournisseurs de services à concevoir des programmes, des structures de gouvernance et des politiques, qui ciblent les immigrants et les communautés et sous-groupes culturels et ethniques*



**Priorité 1**, Stratégie du PLIO pour développer des capacités institutionnelles et communautaires

**Stratégie pour l'immigration à Ottawa**

---

[www.olip-plio.ca/fr](http://www.olip-plio.ca/fr)

---

