



# Fiche outil sur le changement institutionnel en faveur de l'égalité des genres

*17 mai, 2021*

Tout au long de la dernière année, la pandémie de COVID-19 a exacerbé les inégalités structurelles et le racisme systémique, et nombre de personnes et d'organismes ont été amenés à faire un examen approfondi de leurs valeurs et de leur culture, et à réfléchir aux injustices auxquelles sont confrontées nos communautés. Il apparaît clairement qu'en choisissant de maintenir le statu quo, chacun de nous deviendrait responsable de l'aggravation des torts que subissent les personnes les plus touchées par diverses inégalités. S'il est un moment pour les institutions d'opérer un changement en profondeur, c'est maintenant.

Le changement institutionnel consiste en une suite de petits changements en continu plutôt que de grands changements effectués ponctuellement. La trajectoire suivie module cette démarche de changement, car les individus apprennent, les organismes se développent et les idéologies se forment dans le contexte d'un ensemble donné de règles formelles et informelles. Plusieurs fondations communautaires ont relevé le défi du changement institutionnel dans une optique de diversité, d'égalité et d'inclusion. Et nombre de fondations tiennent maintenant compte des [objectifs de développement durable \(ODD\)](#) dans le cadre de la planification, des subventions, des réunions, des Signes vitaux, etc. Nous avons constaté que le changement institutionnel ne se fonde pas sur un but à atteindre, mais qu'il consiste plutôt en une démarche qui englobe la transformation à l'échelle personnelle, professionnelle et institutionnelle. Chaque démarche est donc unique, comme le sont les changements et actions nécessaires qui en découlent. Le changement institutionnel commence avec les individus, et se poursuit par l'audit et la réflexion qui s'imposent sur les politiques et les pratiques au sein de chaque fondation, de manière à produire des résultats qui, sans cette démarche, conduiraient à des inégalités et des injustices.

Ce document est un sommaire pour vous aider à entreprendre votre propre démarche et à réfléchir à la culture et à la dynamique de pouvoir au sein de votre fondation. Il vous fournira des



outils pour créer un nouveau type de leadership et ouvrir la voie au changement culturel et structurel qui feront de votre fondation un organisme véritablement inclusif.

## 1. Le changement commence par un parcours personnel

**« Une lutte contre le racisme menée sans implication émotionnelle ne peut pas mener les gens vers un changement significatif » – *Me and White Supremacy*, p. 85**

La première étape du changement organisationnel commence au niveau individuel. Selon Ruth Mojeed Ramirez, responsable de l'équité, The Inclusion Project, « le changement institutionnel commence par un grand Je. » Autrement dit, chacun doit faire son propre travail intérieur pour examiner, observer et problématiser le pouvoir et les privilèges dont il ou elle bénéficie. Voici quelques actions à poser en ce sens :

- Commencez par prendre conscience des privilèges dont vous bénéficiez et comment ils se manifestent dans votre quotidien.
- Identifiez votre pouvoir en tant que membre d'une culture colonialiste, celui que vous accorde votre identité de genre, votre race ou votre statut socio-économique, et réfléchissez à la responsabilité qui vient avec ce pouvoir.
- Portez attention aux nombreux obstacles à ce travail intérieur de réflexion – attitude défensive, silence, fragilité ou manque d'ouverture personnelle sont autant d'entraves au changement.
- Engagez-vous dans un parcours de connaissance de soi et d'auto-apprentissage par la lecture et l'écoute (voir la liste de lectures suggérées à la fin de ce document) et en suivant des formations structurées.
- Discutez avec votre entourage! Écoutez les gens qui ont un vécu différent et tentez d'intégrer ces voix, expériences et perspectives. Apprenez de vos collègues, proches et amis qui mènent aussi cette démarche.
- Entraînez-vous à être dans des contextes où l'expert, ce n'est pas vous.
- Rappelez-vous que ce travail est un processus continu et ne peut se réaliser que dans un esprit de conscience, d'ouverture et d'engagement, même lorsque c'est difficile.
- Ne visez pas la perfection – vous ferez inévitablement des erreurs en cours de route.



**« L’ambition n’est pas d’avoir toutes les réponses tout de suite, mais d’entreprendre la démarche qui nous mènera là où nous pourrions bâtir des structures et des processus inclusifs, égaux et justes. » – Ruth Mojeed Ramirez, responsable de l’équité, The Inclusion Project**

## 2. Bâtir une culture organisationnelle d’inclusion

Il faut, pour bien comprendre l’impact du travail de votre fondation sur la promotion de la diversité, de l’égalité et de l’inclusion, procéder à une analyse approfondie au niveau individuel et au sein de la structure et de la culture de votre fondation. Vous trouverez ci-dessous quelques manières pour votre fondation d’explorer le changement institutionnel et professionnel.

### a) Développer un mode de pensée intersectionnelle

L’adoption d’une approche intersectionnelle, c’est d’abord bien comprendre l’importance d’adapter votre mission et vos processus en fonction d’un vaste éventail d’expériences vécues. Le fait d’avoir accès à des références et points de vue divers offre une plus vaste perspective sur le pouvoir et les privilèges, et c’est ce qui permettra à votre fondation de faire face à la complexité du changement social que vous cherchez à opérer. Cependant, il y a parfois loin de la parole aux actes. Aussi, voici quelques mesures que votre fondation peut entreprendre pour faciliter les changements souhaités à l’échelle organisationnelle :

- Effectuez, avec un partenaire de confiance, un audit DEI de vos politiques internes, votre gouvernance, vos données démographiques et vos pratiques. Cette [liste de contrôle d’auto-évaluation](#) sera une première étape très utile pour votre fondation.
- Énoncez avec conviction vos valeurs et votre vision en matière d’inclusion.
- Envisagez des approches intersectionnelles aux processus liés aux subventions, aux réunions et aux Signes vitaux, et structurez votre démarche de changement autour des objectifs de développement durable.
- Penchez-vous sur les sources des ressources financières de votre fondation, et tentez de voir en quoi cela pourrait, le cas échéant, contribuer à l’inégalité et à l’injustice dans votre communauté.
- Identifiez le siège de la prise de décision (qui a le dernier mot?) et trouvez des moyens d’établir de meilleurs liens avec les personnes victimes de discrimination (p. ex. [la philanthropie basée sur la confiance](#) ou la philanthropie participative).
- Posez-vous les questions suivantes : Qui desservons-nous? Les donateurs sont-ils la première partie prenante de la fondation? Soyez explicite à l’égard de vos



valeurs et n'hésitez pas à mettre d'autres voix au premier plan de vos processus de prise de décision.

- Faites un audit du leadership de votre fondation pour établir dans quelle mesure il reflète la communauté dans laquelle vous vous trouvez. Est-ce que tous les membres de la communauté connaissent et font confiance à votre fondation? Votre fondation est-elle approchée par des femmes, des organismes LGBTQ+, autochtones ou d'autres groupes racialisés?
- Évaluez le potentiel de « biais d'affinité »\* dans vos pratiques d'embauche et de recrutement des membres de comités.
- Mesurez la dynamique du pouvoir de votre fondation par rapport aux organismes de bienfaisance que vous financez, et entre le personnel et le conseil d'administration.
- Examinez quel soutien apporte votre fondation aux gens qui ont d'autres rôles, et défis, à assumer dans leur vie personnelle (principalement les femmes), et cherchez des moyens de les aider.
- Cherchez des moyens de créer des institutions alternatives qui ont besoin de soutien pour remplir leur mission (la [Foundation for Black Communities](#), [The Circle](#) et le [Fonds Égalité](#), entre autres).
- N'abandonnez pas sans rien dire quand cela devient plus difficile. Faites preuve d'humilité et sachez que vous ferez des erreurs.
- Acceptez que cette démarche prendra du temps et demandera réflexion, révision et plus de réflexion!

**« Les vraies réponses se trouvent chez les personnes les plus durement touchées. Faites preuve d'humilité dans votre engagement, reconnaissez que les personnes qui ont vécu certaines expériences sont les mieux placées pour en parler et laissez-les dire de quoi elles ont besoin. » – Ruth Mojeed Ramirez, responsable de l'équité, The Inclusion Project**

\*Le biais d'affinité, également connu sous le nom de biais de similarité, est la tendance qu'ont les gens à se connecter avec d'autres personnes qui partagent des intérêts, des expériences et des antécédents similaires. [Source](#)

#### **b) De nouvelles pratiques de gouvernance**

Dans tout organisme, le changement institutionnel commence par la gouvernance, et il est indispensable d'assurer la diversité des voix pour que se réalise la transformation souhaitée. Étant donné que le conseil d'administration définit l'orientation, les politiques, et surtout les valeurs de l'organisme, c'est là que doivent avoir lieu les discussions et que doit se prendre la



responsabilité du changement. Voici quelques étapes que votre fondation peut envisager pour adapter vos processus :

### **i) Décolonisation**

La diversification du leadership de votre conseil d'administration ne commence pas par le recrutement mais bien par une démarche de décolonisation. « La décolonisation, que l'on a antérieurement considérée comme le processus formel de remise des instruments gouvernementaux, se définit maintenant comme un processus à long terme impliquant le dessaisissement bureaucratique, culturel, linguistique et psychologique du pouvoir colonial. »

[Source](#)

Pour le conseil d'administration, la première étape consiste à reconnaître que l'existence et l'impact des inégalités est un problème systémique au sein de votre fondation. Il sera important d'encourager les membres du conseil à mener leur propre réflexion sur leurs privilèges (tels que décrits ci-dessus) afin de faire de votre organisme un allié de confiance des communautés. Soyez sincère dans votre démarche de valorisation et d'écoute des points de vue, principes et connaissances divers d'autres cultures ou communautés.

Questions à se poser :

- Quel est notre plan de transfert du pouvoir et des privilèges? Sous quelle forme s'expriment une mentalité et des pratiques coloniales dans notre organisme?
- Quelles mesures concrètes prenons-nous pour mieux faire, et comment mesurons-nous nos progrès et notre responsabilité?
- Comment passer à une prise de décision plus collective?
- Allons-nous au-delà de l'inclusion *symbolique* pour garantir que les membres des groupes en quête d'égalité ont une voix forte et un réel pouvoir de décision?
- Comment mettons-nous en place une culture d'égalité et d'inclusion dans notre organisme? [Source](#)

### **ii) Diversification au sein du conseil**

Les recherches actuelles révèlent un manque de diversité au sein des conseils d'administration des organismes sans but lucratif au Canada ([Source](#)). Et pourtant, il existe une abondante littérature et des preuves démontrant que la diversité, l'égalité et l'inclusion à la table du conseil conduisent à une prise de décision bonifiée et à de meilleurs résultats, sans compter que cela relève du « gros bon sens » commercial. La constitution d'un conseil d'administration diversifié qui cherche à représenter le mieux possible les communautés dans lesquelles œuvre votre fondation devrait être une priorité. Cela pourra vouloir dire d'adapter votre processus de recrutement et d'élargir vos relations avec des organismes et des personnes en dehors de vos réseaux actuels.



Voici quelques mesures pour commencer :

- Évaluez et ajustez votre processus d'intégration des membres du conseil d'administration et informez-vous de leurs objectifs en matière d'inclusion et de diversité.
- Faites prendre conscience à votre conseil que le fait d'avoir une plus grande diversité de candidats et candidates, qui représentent les communautés les plus touchées par les inégalités, améliorera considérablement le rendement et l'efficacité du conseil.
- Reconnaissez que le simple fait de diversifier la composition du conseil d'administration n'apportera pas de changement durable (même si c'est un bon premier pas) sans une démarche plus approfondie visant à modifier la culture et les processus de votre fondation.
- Attention à ne pas mettre trop de pression sur une personne et qu'elle ne devienne plus qu'un symbole de la diversité recherchée.
- Familiarisez-vous avec le concept de « fatigue noire » qui « exprime la frustration courante que vivent de nombreux membres des conseils d'organismes PANDC lorsqu'ils subissent le rejet poli de leurs points de vue ou qu'ils doivent travailler deux fois plus que les autres pour pouvoir participer équitablement ». [Source](#)
- Questions à se poser :
  - Les membres de conseils d'organismes PANDC, femmes, LGBTQ+ ont-ils d'authentiques occasions de partager leur point de vue propre? Le climat de confiance est-il suffisant pour que les gens fassent des commentaires francs pour aider le conseil d'administration à examiner son travail sous la loupe de l'équité?
  - Notre conseil d'administration représente-t-il les communautés que nous desservons et investissons-nous dans la constitution d'un conseil plus diversifié?
  - Sommes-nous prêts à comprendre en quoi nos anciennes approches ont pu être problématiques ou dommageables?
  - Notre conseil d'administration reconnaît-il que ce travail est difficile? Sommes-nous prêts à persévérer pour bâtir une fondation et une communauté plus fortes et plus égalitaires?
  - Lorsque nous commettons des erreurs, sommes-nous prêts à en tirer des leçons et à chercher des moyens de changer pour le mieux?

**« La décision d'entreprendre l'instauration de l'égalité raciale comme principe directeur dans notre travail n'était pas seulement un impératif moral (pas seulement « la bonne chose à faire »), elle a également donné au conseil d'administration les outils pour devenir meilleur et plus influent auprès des gens qu'il dessert. » [Source](#)**



### iii) **Prévoyez une structure favorisant les discussions ouvertes et franches**

Le changement institutionnel ne s'opère pas sans volonté réelle, et l'instauration de politiques de responsabilisation de votre fondation en matière de diversité, d'égalité et d'inclusion est un message important de ce que vous voulez accomplir. Cependant, il faudra aussi consacrer davantage de temps au déploiement de votre culture interne en prévoyant une structure qui favorisera des conversations sur le pouvoir, les privilèges, la suprématie blanche et plus encore au sein du conseil d'administration et aux rencontres du personnel. Organisez des discussions qui permettront de mieux comprendre comment l'inégalité raciale s'applique directement à la mission de l'organisme. Trouvez des moyens de prendre du recul et de réfléchir aux désirs du conseil d'administration et à la responsabilité qu'il a de tirer parti de son pouvoir de représentation pour soutenir les communautés marginalisées desservies. N'oubliez pas de garder un esprit ouvert et curieux et de célébrer la diversité avec les membres de votre conseil d'administration!

**« Ce travail nécessite un fragile équilibre entre la patience et l'urgence, la force et la vulnérabilité, et l'indulgence et la responsabilité. » [Source](#)**

### c) **Vos responsabilités juridiques**

Il y a plusieurs raisons de vouloir faire progresser le concept de DEI dans votre fondation. Non seulement c'est la bonne chose à faire, c'est également lié à vos responsabilités juridiques en tant qu'employeur et organisme de bienfaisance. La mise en œuvre de pratiques inclusives ne doit pas se contenter de la simple conformité... n'attendez pas qu'on dépose une plainte! Vous devrez adopter une approche proactive pour rester au courant des changements et des mises à jour de la réglementation. Votre fondation doit être au courant de pratiques spécifiques au fur et à mesure de l'élaboration de politiques, et devra notamment bien intégrer ce qui suit (Source : Miller Thomson) :

- L'obligation juridique de votre fondation de mettre au point un vigoureux mécanisme de plainte afin, par exemple, d'enregistrer moins de plaintes ou de mieux y répondre, d'identifier les risques plus facilement et les gérer sans tarder, d'avoir les outils pour réagir aux audits.
- Le *Code des droits de la personne* interdit la discrimination ou le harcèlement, et énonce les droits individuels et les responsabilités de votre fondation (chaque province et territoire a son propre code mais ils sont très semblables).
- La *Loi sur les personnes handicapées*; reconnaître la discrimination à l'égard des personnes handicapées, telles que les normes d'emploi, les normes d'information et de communication, les programmes et politiques d'accessibilité, etc.



- La *Loi sur l'équité salariale*; identifier les discriminations de genres potentielles au sein de la fondation. Prenez les devants et évaluez les catégories d'emplois de votre fondation en fonction du genre.
- La *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, pour élaborer une déclaration sur l'égalité des chances, une déclaration sur la diversité, etc.
- La *Loi sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail*, et la pertinence d'offrir une formation en milieu de travail sur l'égalité des chances, la discrimination et le harcèlement, etc.

Voici quelques manières pour votre fondation de mettre en œuvre ces éléments d'ordre juridique :

- Évaluez comment les divers codes et lois sont mis en pratique dans le cadre du mandat et de la mission DEI de votre fondation.
- Évaluez et créez des pratiques de rémunération équitable.
- Créez des politiques telles que :
  - Politique en matière d'accommodement, politiques d'accessibilité et politiques sur la violence et le harcèlement au travail (toutes sont obligatoires!);
  - Déclaration sur l'égalité des chances;
  - Déclaration d'engagement en matière de diversité;
  - Droits de la personne/Politique de lutte contre la discrimination;
  - Politique et procédures de résolution des plaintes.
- Élaborez des formations pour le personnel et les membres du conseil d'administration pour inclure (au minimum) :
  - Le harcèlement et la violence au travail;
  - De la formation en matière de protection des droits de la personne;
  - De la formation en matière d'accessibilité.

### Pour en apprendre davantage

Project Implicit Association Test

- Trousse de formation sur la diversité au sein des conseils d'administration de Patrimoine canadien créée par le Pillar Nonprofit Network
- *Blindspot: Hidden Biases of Good People*, de Mahzarin R. Banaji et Anthony G. Greenwald (concepteurs du test du biais implicite)
- *Everyday Bias: Identifying and Navigating Unconscious Judgements in Our Daily Lives*, de Howard J. Ross
- *No Pity: People with Disabilities Forging a New Civil Rights Movement*, de Joseph P. Shapiro
- *White Fragility*, de Robin DiAngelo
- *Me and White Supremacy*, de Layla F. Saad
- *Why I'm No Longer Talking to White People About Race*, de Reni Eddo-Lodge
- *The Skin We're In*, de Desmond Cole





- *So You Want to Talk About Race*, de Ijeoma Oluo
- Webinaire Décoloniser la richesse : [#PhilanthropySoWhite](#) 202, 19 avril 2021

### Sources

- [Imagine Canada](#)
- [Imagine Canada 2](#)
- Webinaire Décoloniser la richesse : [#PhilanthropySoWhite](#) 202, 19 avril 2021
- [Toronto Star](#)
- [Miller Thomson](#)
- [Getting to the “Heart” of Racial Equity](#)
- Webinaire CFC : Communautés pour l'égalité des genres – [Changement institutionnel et compréhension des préjugés inconscients](#), 14 mars 2021
- Webinaire CFC : Communautés pour l'égalité des genres – [Comment opérer le changement institutionnel dans la gouvernance](#), 14 avril 2021
- Webinaire Miller Thomson : Miller Thomson – Beyond the Press: How to Move from Talk to Action to Achieve Diversity & Inclusion On Boards and In the Workplace, 2 février 2021