

# La pratique de l'équité : **passer de l'audit à l'action**

---

2026

# Table des matières

Remerciements .....	3
Introduction .....	4
Quelques réflexions avant de commencer .....	5
Qu'est-ce qu'un audit de l'équité? .....	7
La pratique de l'équité .....	7
Un processus en cinq étapes.....	9
1. Pourquoi? .....	10
2. Pour qui? .....	13
3. Quoi?.....	16
4. Et maintenant? .....	22
5. Et après? .....	26
Comment garder le cap? .....	31
Se rappeler « pourquoi ».....	31
Les (inévitables) voix critiques .....	32
Gare à l'isolement! .....	33
Tolérer les paradoxes.....	35
Prendre du temps pour la réflexion.....	36
Bibliographie et ressources.....	37
Annexe: Guide sur la terminologie et son utilisation.....	37
Introduction .....	39
Termes généraux.....	40
Termes liés aux approches .....	43
Référence et ressources .....	46

# Remerciements

## Banque Scotia

Ce projet a bénéficié du généreux soutien de la Banque Scotia.



Imagine Canada est un organisme caritatif national bilingue dont la cause est l'ensemble des organismes de bienfaisance canadiens. Grâce à nos initiatives en matière de défense des intérêts, à nos projets de recherche et à nos entreprises sociales, nous contribuons au renforcement des organismes de bienfaisance, des organismes à but non lucratif et des entrepreneurs sociaux afin qu'ils puissent mieux remplir leur mission. Notre vision est celle d'un Canada fort, où les organismes caritatifs travaillent ensemble, aux côtés des entreprises et des gouvernements, pour bâtir des collectivités dynamiques et résilientes.

### Contactez-nous

[imaginecanada.ca/fr](http://imaginecanada.ca/fr)  
[info@imaginecanada.ca](mailto:info@imaginecanada.ca)

2 St Clair Ave East, Suite 300  
Toronto, ON M4T 2T5

### Demandes médiatiques :

[media@imaginecanada.ca](mailto:media@imaginecanada.ca)



Intervalles RH offre des ressources sur mesure et gratuites pour les leaders et gestionnaires d'OBNL afin de les aider à établir des pratiques RH efficaces et équitables. Du recrutement à la création d'un milieu de travail positif, Intervalles RH est LA ressource RH pour tous les OBNL.

## Auteures

Résultat de la deuxième phase du Projet d'analyse comparative en matière d'équité, le présent guide a été créé par Le Groupe Consultant et Apprentissage Saltwater en collaboration avec Imagine Canada, et corédigé par Thulasy Lettner et Emily Yee Clare du Groupe Saltwater Inc. Basé à Montréal (Tiohtià:ke), le Groupe Saltwater travaille avec des OBNL et des organismes publics partout au Canada pour les soutenir dans leurs processus d'apprentissage et de changement. Pour en savoir plus, consultez [saltwaterconsulting.net](http://saltwaterconsulting.net).

## Conseil consultatif

Les perspectives et l'expertise des leaders d'OBNL membres du conseil consultatif du Projet d'analyse comparative en matière d'équité ont orienté le développement de ce guide :

- Abdul Nakua - Association musulmane du Canada
- Anuradha Dugal – Hébergement Femmes Canada
- Michelle Baldwin – Académie Impact Uni et Equity Cubed
- Pamela Uppal-Sandhu - Ontario Nonprofit Network
- Rabia Khedr – Le handicap sans pauvreté
- Rochelle Ignacio – Institut Tamarack
- Shereen Munshi - The Circle on Philanthropy & Aboriginal Peoples in Canada

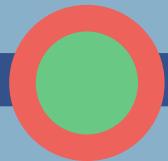
Nous remercions sincèrement les membres du conseil consultatif en reconnaissance de leurs contributions et de leur leadership constant pour faire progresser l'équité dans le secteur de la bienfaisance et à but non lucratif au Canada.

ISBN : 978-1-55401-464-4

© 2026, Imagine Canada. Ressource publiée sous une licence internationale Creative Commons Attributions-Pas d'utilisation commerciale-Pas de modification 4.0. Pour toute utilisation non couverte par la présente licence, veuillez nous contacter. Tous autres droits réservés.

This resource is also available in English: *Equity as a Practice: From Audits to Action*

Traduction : Cornelia Schrecker



# Introduction

Éliminer les barrières, les souffrances et les torts est une responsabilité qui incombe à tous les organismes. Le présent Guide propose un cadre et un processus vous permettant d'amorcer ce travail, mais aussi de le maintenir à long terme. Pour commencer, ce travail peut prendre la forme d'une révision, ou d'un audit, pour cerner l'état des lieux et les personnes ou groupes qui doivent composer avec des barrières ou les injustices. De plus, il aidera à comprendre l'équité comme une pratique soutenue et à **passer de l'audit à l'action** dans un processus itératif afin de développer la capacité de votre organisme à devenir plus équitable. Ce processus est unique à chaque organisation. Le Guide vous aidera à trouver la forme qu'il prendra pour vous, quelles que soient votre mission et votre communauté cible.

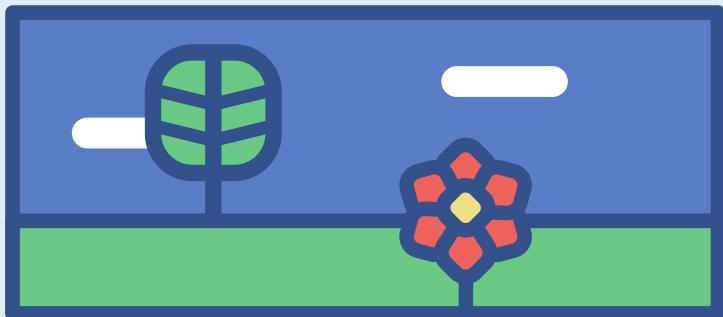
## À propos du Guide

Le présent Guide est une trousse d'outils conçue pour les organismes de petite ou moyenne taille qui cherchent à intégrer des pratiques et des façons d'être équitables. Le Guide s'articule autour d'une approche qui repose sur le principe « L'équité, ça se pratique », soit une méthode circulaire et adaptable plutôt que linéaire. L'explication de ce processus s'accompagne de divers encadrés :

- **Questions de réflexion :** Le Guide est parsemé de questions de réflexion pour aider à la mise en pratique des concepts présentés dans le contexte de votre organisation. Vous pouvez les utiliser individuellement ou avec votre équipe.
- **Études de cas :** Les études de cas réfèrent à des exemples hypothétiques et à des travaux de recherche pratique pour illustrer des rapports complexes et susciter des analyses supplémentaires.
- **Coups d'œil théoriques :** Ils offrent des « aperçus » sur des cadres théoriques vous permettant d'approfondir votre réflexion et de mieux comprendre les questions liées à l'équité.

**Rappelez-vous**, le processus a été conçu pour être adaptable. Il n'existe pas de voie unique pour réaliser l'équité, et votre voie se concrétisera à mesure que vous adoptez la pratique. Adoptez-la avec enthousiasme! Outre la lecture, réfléchissez et discutez avec vos pairs à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation.

Le présent outil, augmenté d'un [Guide sur la terminologie et son utilisation](#), accompagne le rapport *La force de la collaboration: les groupes de travail sur l'équité*, [disponible ici](#). Le site web Intervalles RH d'Imagine Canada offre davantage de conseils terminologiques.



## Quelques réflexions avant de commencer

### Expériences autochtones

Les organismes non autochtones doivent savoir que les concepts d'équité, de diversité et d'inclusion ne permettent pas toujours, parfois jamais, de tenir compte adéquatement des expériences, des histoires, des droits et des objectifs d'autodétermination des peuples, groupes, organismes, communautés et nations autochtones. Il n'existe pas qu'une seule position autochtone à ce sujet. Certains groupes acceptent de travailler avec le concept d'équité, ou avec une version élargie (en anglais) de celui-ci; d'autres, non. Certains groupes ne souhaitent pas être « inclus » ou « représentés » au sein d'institutions coloniales. D'autres estiment ne pas être « privés d'équité », mais « titulaires de droits ».

Si vous travaillez avec des communautés autochtones, vous devez d'abord comprendre les protocoles propres à ces communautés et identifier la ou les personnes à qui adresser vos demandes. Ensuite, expliquez vos demandes et, selon la réponse reçue, renseignez-vous sur les préférences de la communauté quant à l'élimination des barrières et injustices vécus, ses besoins, souhaits et objectifs. Demandez si le groupe souhaite discuter des possibles façons de faire, dans un processus intégré ou distinct. S'il choisit un processus distinct, demandez comment celui-ci, encadré par les protocoles, lois et enseignements de la communauté, devrait être guidé. Vous devez aussi déterminer sa place à l'intérieur de votre organisation en évitant qu'il concoure avec d'autres aspects de vos efforts en matière d'équité, sur le plan de la gouvernance et des ressources.

Dans un discours prononcé en 2011 (en anglais, via KAIROS Canada), Ellen Gabriel (Turtle Clan, Longhouse from Kanehsatà:ke) fait référence à la Déclaration des Nations Unies sur les droits des

peuples autochtones (2007) en rappelant que la Déclaration est un cadre pour restaurer la gouvernance et l'autodétermination autochtones. Cette façon d'amorcer le travail vous aidera pour établir des relations avec les membres autochtones de votre communauté, obtenir leur accord et gagner leur confiance. Elle vous mettra dans la bonne voie pour développer une approche axée sur l'autodétermination et fondée sur les droits, qui respecte la souveraineté des peuples autochtones.

### Oppression systémique

Que ce soit par ignorance ou autre, le mot « équité » est parfois utilisé de manière à masquer les causes profondes des barrières ou injustices systémiques en place. Historiquement, « l'équité » comprend l'idée de cerner et d'éliminer des barrières spécifiques auxquelles les groupes font face pour que celui-ci soit inclus, reconnu et représenté dans les organisations et systèmes qui l'ont exclu auparavant. Toutefois, si cette idée ne tient pas compte de l'oppression systémique, elle peut produire des situations où des torts persistent malgré l'élimination des barrières, **où les structures de pouvoir demeurent inchangées** malgré une représentation bonifiée. Ainsi, on reproduit la dynamique à l'origine des exclusions et iniquités.

Cet aspect doit être compris et considéré particulièrement par les organismes qui n'ont pas été créés par ou pour des groupes systématiquement opprimés. Cela dit, il y a toujours du travail à faire pour corriger les systèmes d'oppression dont tous les organismes sont parties prenantes. Pour éviter cette situation, les organismes doivent comprendre et intégrer à leur approche en matière d'équité le fait que les barrières et injustices subis par les groupes concernés (Autochtones; personnes noires afro-descendantes; racisées ou de couleur; femmes et personnes de diverses identités de genre; personnes 2ELGBTQIA+; personnes en situation de handicap) sont ancrés dans des systèmes d'oppression interreliés. On pense notamment au colonialisme, au racisme et à la suprématie blanche, au sexism et à la misogynie, à l'homophobie, à la transphobie et au capacitisme.

Si vous souhaitez poursuivre votre apprentissage sur les différents regards sur l'oppression, l'Arbre d'oppression, conçu par le Centre des organismes communautaires en 2018, constitue un outil fort intéressant, tout comme la Roue des priviléges (n.d.) développée par le Conseil canadien pour les réfugiés.

# Étude de cas : Le pouvoir, concrètement

Le pouvoir, c'est l'aptitude et la capacité à influencer ou à orienter les résultats, les actions et les décisions au sein d'un système. En soi neutre, il peut servir à produire des résultats positifs ou nocifs. Bien que la force fasse partie de ses instruments, il use plus souvent de subtilité pour répandre son influence et façonner les relations, structures organisationnelles et normes culturelles. Notre attention est généralement dirigée vers le pouvoir de représentation (la force du nombre), une mesure utile, mais souvent insuffisante. Pour que les efforts en matière d'équité produisent des résultats à long terme en changeant les règles du système, nous devons nous intéresser au pouvoir structurel.

## Futurs queers

Imaginons Futurs queers, un petit organisme queer dans le domaine de arts, offre du mentorat à des jeunes racisé.e.s et queers, qui est dispensé par des jeunes de ces communautés. Fondé par un homme blanc d'âge mûr, homosexuel et aisé, l'organisme a solidement ancré sa mission dans la lutte antiraciste et la libération queer, sous influence de son personnel qui est majoritairement queer et racisé. Toutefois, le conseil d'administration (CA), qui détient le contrôle judiciaire et fiduciaire de l'organisation, est majoritairement composé de personnes professionnelles blanches et queers, dont plusieurs entretiennent des liens étroits avec le fondateur par le biais de la communauté.

## Le dilemme

L'équipe élabore un nouveau programme important centré sur les besoins intersectionnels de jeunes Noir.e.s trans, étayé par des données irréfutables et les besoins dans la communauté. Elle présente la proposition au CA qui, conscient de l'image de l'organisation, hésite à simplement rejeter la proposition. Il se dit plutôt préoccupé par la viabilité du projet et exprime la crainte de possibles réactions hostiles en raison de membres de la communauté particulièrement bruyants. Selon le CA, la « priorité restrictive » du programme ne plaira pas aux donateurs.trices à majorité blanche. Il demande donc à l'équipe de revoir la proposition en réduisant significativement le budget prévu et en élargissant la portée du programme au-delà des jeunes Noir.e.s trans.

**Ce scénario illustre la tension entre le pouvoir de représentation (l'équipe majoritairement queer et racisée) et le pouvoir structurel (le contrôle judiciaire et financier du CA conjugué aux priviléges liés au groupe ethnique et à la classe sociale). Discutez des questions suivantes et notez vos idées :**

1. Comment le pouvoir est-il utilisé de manière manifeste pour influencer le résultat?
2. Quelles forces subtiles ou non dites sont en jeu?
3. Quels effets persistants cette dynamique de pouvoir pourrait-elle avoir sur l'organisation, son personnel et sa communauté?
4. Quelles actions concrètes du personnel ou du CA permettraient de corriger cette dynamique? Quels obstacles internes ou externes pourraient gêner la mise en place de ces solutions?

Enfin : **sous quelles formes cette dynamique pourrait-elle se manifester dans votre organisation?**



## Qu'est-ce qu'un audit de l'équité?

De nombreuses organisations commencent leur cheminement en matière d'équité avec un « audit d'équité » afin de brosser un portrait de leur situation actuelle. Toutefois, dans ce contexte, le terme « audit » peut être mal compris, voire trompeur. Un audit, c'est un examen systématique des structures et systèmes d'une organisation pour en évaluer l'exactitude et la performance selon une norme ou une règle convenue. Les organismes à but non lucratif et organismes de bienfaisance canadiens doivent respecter plusieurs lois en matière d'équité. Ainsi, les OBNL sous réglementation fédérale doivent se conformer à la Loi canadienne sur les droits de la personne, à la Loi sur l'équité en matière d'emploi et à la Loi canadienne sur l'accessibilité. De plus, ils doivent respecter la législation provinciale pertinente, dont les lois sur les droits de la personne, la réglementation en matière de santé et de sécurité au travail, les codes du travail et les lois d'équité salariales.

Ces textes législatifs offrent une référence juridique importante pour évaluer l'état d'équité. Toutefois, il n'y a pas de cadre normalisé ou réglementé conçu pour orienter ou mesurer les progrès en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans les milieux de travail canadiens. Différentes raisons expliquent la difficulté de mettre en place une telle norme. Premièrement, toute législation **représente le plancher, plutôt que le plafond, en matière d'équité**. Deuxièmement, ce plafond serait hautement subjectif et variable selon divers facteurs, p. ex. le lieu d'activité de l'organisme; la nature de son travail; et les expériences, besoins et désirs des personnes systémiquement opprimées qui y vivent et y travaillent. Bien qu'on parle d'un plafond, dans les faits, il s'agit d'une voûte céleste ponctuée d'innombrables possibilités. D'où la difficulté de réaliser un audit normalisé ou, à partir d'un audit, de développer une fiche de rendement, une liste de

contrôle, une feuille de route ou un schéma exhaustif.

Même si vous réussissez à réaliser un tel examen, vous aurez ensuite la difficile tâche de traduire les résultats obtenus en actions concrètes. Ce Guide propose un autre angle pour passer de l'audit à l'action : l'équité comme une question de pratique.

## La pratique de l'équité

L'examen des systèmes et structures d'une organisation peut s'avérer utile à certains moments. Or, il n'a pas besoin d'être exhaustif, ni d'être réalisé par un.e consultant.e externe, ni de demander un énorme investissement de temps ou de ressources. Il peut être intégré à votre travail régulier et placé sous la responsabilité d'une personne dédiée à prioriser les expériences, besoins et désirs des personnes qui vivent de l'oppression systémique avec qui vous travaillez. Cette personne doit aussi avoir les expériences personnelles et des compétences techniques pertinentes pour traduire l'équité en action, en plus d'être disposée à apprendre tout au long du processus.

**La « pratique de l'équité » n'est pas linéaire, mais circulaire.** Il ne s'agit pas de cocher des cases sur une liste, mais de s'adapter, de poser des gestes concrets et d'apprendre de l'expérience. Plus qu'un processus objectif, il s'agit d'un processus relationnel qui reconnaît les rapports de forces inégalés et en tient compte. Au fil du temps, un portrait unique et contextualisé de l'équité au sein de votre organisme se dégagera, loin des définitions générales et universelles. D'abord floues ou inconnues, les formes et couleurs de ce portrait se préciseront à mesure que vous plongerez dans la pratique. Autrement dit, votre pratique de l'équité ne constitue pas un projet à part doté d'une date de fin, mais un processus qui motive le développement de votre organisation.

# Coup d'œil théorique : changer de cadres

Dans *Emergent Strategy* (2017), adrienne marie brown renvoie à Grace Lee Boggs et son idée que la transformation du monde doit commencer par nous-mêmes. Loin d'un appel au repli sur soi, cette idée nous invite à considérer notre vie, notre travail et nos relations comme une ligne de front, soit la première occasion pour nous de pratiquer la justice, la libération et la cohérence avec les autres et la planète.

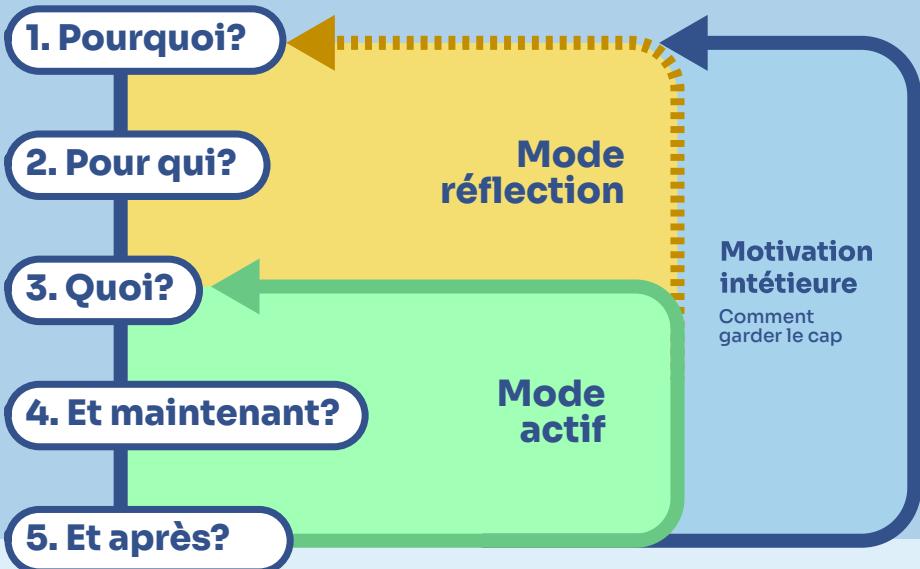
Le présent tableau invite à un changement de mentalité, d'un audit ponctuel de l'équité à une pratique continue de l'équité. Il invite à réfléchir à nos propres suppositions quant au travail d'équité et à considérer comment une perspective différente pourrait mener à un changement significatif et durable. Le document [Seeds of Transformation](#) (en anglais) développé par l'Institut Tamarack en 2025 peut soutenir cette réflexion.

Audit	Pratique
Linéaire	Circulaire
Liste de vérification	Adaptative
Objectif	Relationnelle
Universel	Contextuelle
Connu	Emergente
Distinct	Évolutive
A une fin	Continue

## Discutez des questions suivantes en petits groupes ou notez vos idées :

1. Quels soutiens, ressources ou dialogue internes favoriseraient ce changement au sein de votre équipe ou de votre organisation? Qu'en est-il de vous-même?
2. Qu'est-ce qui serait considéré comme un « succès » selon chacun des cadres? Quelles différences voyez-vous?
3. Quels changements fondamentaux ce virage apporterait-il à l'approche de votre organisation en matière d'équité, de la stratégie aux interactions quotidiennes?

À partir de cette réflexion : **nommez un geste concret que vous pouvez poser aujourd'hui pour passer d'une mentalité d'audit à une mentalité de pratique.**



## Un processus en cinq étapes

Nous proposons un processus en cinq étapes pour vous aider à mieux cerner ce qu'est la pratique de l'équité.

De manière générale, la pratique de l'équité oscille continuellement entre deux modes d'énergie, soit le mode réflexion et le mode actif. Imaginez une rivière qui transforme sans cesse le paysage qu'elle traverse, mais qui doit aussi, de temps à autre, ralentir en se déversant dans une zone humide où les débris et la vase peuvent se déposer, purifiant l'eau du même coup.

**En mode réflexion**, vous vous demandez pourquoi l'équité est importante pour votre organisme et ce qu'elle signifie pour vous (1re étape). De plus, votre organisme doit préciser le ou les groupes de personnes dont les expériences souffrantes et injustes et les barrières rencontrées seront au cœur de votre travail (2e étape). Ce mode nécessite un temps d'arrêt et de calme, pour éviter de précipiter la réflexion.

**En mode actif**, vous traduisez en action les intentions mises au point en mode réflexion. Pour ce faire, vous suivez un cycle itératif composé des questions « quoi? », « et maintenant? » et « et après? » (étape 3 à 5) et de gestes concrets posés en fonction des réponses à ces questions. Le mode actif est nécessaire pour atteindre l'équité. Vous allez suivre son cycle plusieurs fois avant de revenir périodiquement en mode réflexion.

Les deux modes sont animés par une motivation intérieure qui, tel un muscle, est à la base du maintien de la pratique. Tout le processus est tributaire de cette motivation, soit un ensemble d'aptitudes qui vous permettent de poursuivre le travail dans les moments difficiles inévitables. Le dernier chapitre du Guide, « Comment garder le cap? » propose divers outils et réflexions pour prendre soin de vous-même, des autres et de vos relations afin de protéger votre bien-être durant ce travail.

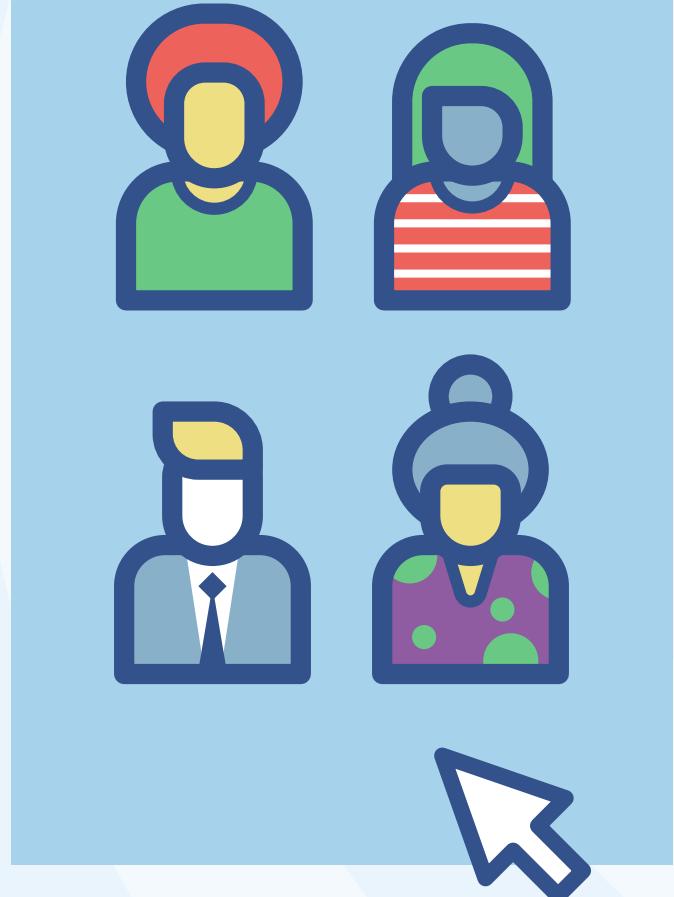
Chaque organisation suit son propre rythme en fonction de son contexte. Par exemple, si vous menez à bien un cycle en six mois, pensez à prendre un temps d'arrêt au bout de 18 mois afin de revenir aux deux premières étapes. Suivant le changement de mentalité d'audit à mentalité de pratique, cette pause ne signifie pas la fin du processus. Elle constitue plutôt une fenêtre de temps pour raffiner vos intentions avant de reprendre l'action.

# 1. Pourquoi?

## Qui êtes-vous?

La première étape d'un audit de l'équité peut sembler inusitée. En effet, avant de vous intéresser aux expériences des personnes dans votre organisation, vous devez comprendre qui vous êtes, soit la ou les personnes responsables du dossier d'équité, et votre place à l'intérieur de l'organisation. Autrement dit, vous devez comprendre votre « position sociale ». Cela comprend une réflexion sur votre rôle au sein de l'organisation (c.-à-d. votre position dans la hiérarchie de l'organisation et l'autorité et le pouvoir associés à ce rôle) et l'ensemble des éléments ayant façonné vos expériences de vie (origine ethnique, genre, sexualité, capacités, âge, religion, classe sociale, etc.).

Cette réflexion vous aidera à décider si vous êtes la ou les bonnes personnes pour chapeauter ce travail, basé sur la combinaison de vos pouvoirs, votre vécu et vos compétences, et si vous avez besoin de collaborateurs.trices pour rendre le processus plus solide et responsable. Si vous êtes une personne seule chargée d'une responsabilité vraisemblablement énorme, mais dotée de peu de pouvoir social ou lié à votre position, faites équipe avec une personne collaboratrice pour vous aider à relever cette tâche. Vous pouvez trouver des conseils dans [l'outil pour les groupes de travail sur l'équité](#), associé au Guide. Si possible, formez un groupe de travail pour orienter vos efforts. **Il est recommandé de réunir au moins deux personnes avant de commencer.**



## Qu'est-ce que l'équité, selon vous?

Ensuite, vous devez définir ce que l'équité signifie pour votre organisation. Vous aurez besoin d'une définition, aussi vague soit-elle, avant de commencer votre travail afin d'orienter vos activités. Au fil du temps, cette définition se précisera et se complétera. L'élaboration d'une définition de départ avec vos collaborateurs.trices ou groupe de travail permettra sans doute de répondre à plusieurs questions qui surgiront tout au long du processus. Elle vous permettra de clarifier pourquoi vous cherchez à devenir plus équitable, ainsi que les éléments sur lesquels vous voulez porter votre attention. Quel que soit votre point de départ, vous allez constater que votre définition se précisera à mesure que vous avancerez dans ce processus circulaire. N'hésitez pas à consulter [l'annexe sur la terminologie](#) pour des conseils à ce sujet.

# Coup d'œil théorique : tester nos suppositions

Avant de sauter à pieds joints dans l'action ou les recommandations, prenez un moment pour vous questionner sur vos suppositions. Ceci devrait être au début de tout processus que vous entreprenez.

Énumérez entre 5 et 8 résultats auxquels vous vous attendez (ou que vous craignez ou espérez obtenir) à la fin de l'audit. Allez-y en toute franchise, cette réflexion vous appartient et ne doit pas nécessairement être divulguée ou validée. Vous pouvez vous poser les questions suivantes :

- Quels sont, selon moi, les principaux problèmes?
- De quelles façons, selon vous, les injustices et les atteintes se manifestent-ils au sein de notre organisme?
- Quelles sont mes idées préconçues sur l'équipe de direction, le personnel et la communauté?

Une fois l'exercice terminé, prenez un pas de recul et essayez de cerner des tendances, par exemple selon une approche d'infirimation plutôt que de confirmation. La détection de ces tendances, ou suppositions, peut vous aider à trouver des angles morts, à mettre en évidence le besoin de réfléchir de nouveau à vos questions, ou à ajuster la portée. Ce processus peut vous amener à comprendre que les pièces manquantes de votre réflexion initiale deviennent l'élément fondamental de votre processus.

Exemples de supposition	Angles morts potentiels
Je pense que le problème est l'absence d'une compréhension commune, du CA et du personnel, de ce qu'est l'équité.	Le problème, ce n'est pas le manque de connaissances, mais le manque de volonté et de reconnaissance de la sévérité des injustices à l'intérieur du système.
Je pense que la direction n'agit que pour « bien paraître ».	Attribuer des problèmes à la mauvaise foi d'individus plutôt qu'à des obstacles systémiques et à des questions de capacité. Risque de se priver d'allié.e.s potentiel.le.s.
Je pense que l'organisation offre peu de sécurité psychologique.	En considérant le problème sous l'angle de la culture actuelle seulement, on omet de tenir compte de traumas historiques associés à des gestes antérieurs posés par l'organisation ou par le secteur.
Je pense que l'organisation passe à côté de talents qualifiés et interpellés par l'équité en raison de notre processus d'embauche.	Améliorer le processus d'embauche, mais négliger le processus d'intégration ou l'environnement de travail toxique qui affectent le personnel une fois arrivé dans l'organisation.

## Pourquoi l'organisation veut-elle devenir plus équitable?

Souvent, la réponse à cette question semble aller de soi : « parce qu'on nous y oblige » ou « parce que nous savons que certaines personnes subissent des injustices ». Cependant, en y réfléchissant, vous allez arriver à une combinaison de raisons pratiques et de principes. Celles-ci vous aideront à déterminer les prochaines étapes de votre processus et à expliquer votre travail aux personnes au sein et à l'extérieur de votre communauté.

Des **raisons de principe** peuvent comprendre l'obligation de servir tous les membres de la communauté; le fait qu'il s'agit simplement de la bonne chose à faire pour des raisons de justice et de droits de la personne; ou votre engagement pour la lutte contre le racisme et l'oppression, et pour l'équité et l'appartenance.

Des **raisons pratiques** peuvent comprendre l'équité comme stratégie efficace pour réaliser vos objectifs organisationnels, pour élargir le public cible, ou pour rendre l'organisation plus créative et apte à résoudre des problèmes (Geronimo, 2014).

Quelles que soient vos raisons, rendez-les explicites afin de vous aider à définir la finalité et les objectifs de votre pratique de l'équité.

## 2. Pour qui?

### Décider de vos groupes prioritaires

Dans le secteur de la bienfaisance et des OBNL, de nombreux groupes et communautés se heurtent à des barrières et à des injustices. Il serait difficile de dresser une liste complète, et encore plus, de prendre des mesures pour tout le monde. En fait, faire du travail pour plus d'équité une question de « parts du gâteau » ou de « surenchère de l'oppression » peut y mettre fin avant qu'il ne commence réellement.

La méthode circulaire offre l'avantage qu'il n'est guère nécessaire d'aborder tous les problèmes constatés d'un coup. Vous pouvez commencer par les questions les plus urgentes et construire votre

liste de priorités à mesure que le processus avance. L'intersectionnalité devient alors un outil puissant pour aborder plusieurs préoccupations en même temps, puisqu'elle présente les barrières et torts comme un résultat de diverses formes d'oppression liées entre elles. En intégrant cette idée à vos efforts visant à réduire et à éliminer les barrières, les souffrances et les injustices, vous réussirez à créer plus d'équité pour tout le monde.

Lorsque vous aurez une idée claire des groupes dont les expériences constituent votre priorité d'action, vous saurez qui devra bénéficier de votre travail d'équité. Vous saurez à qui il devra s'adresser et envers qui vous serez responsables.

## Coup d'oeil théorique : l'effet curb cut

Le concept de l'effet curb cut (en anglais) a été mis au point par des activistes pour les droits des personnes en situation de handicap dans les années 1970 à Berkeley en Californie. Il réfère aux bienfaits pour l'ensemble de la population de modifications apportées aux infrastructures d'abord pensées pour des groupes vulnérables. À l'époque, on constatait que des rampes conçues pour faciliter le passage entre le trottoir et la rue pour les personnes en fauteuil roulant offraient une meilleure accessibilité à toutes les personnes (avec une poussette, en vélo, etc.). Partant d'infrastructures physiques, le concept a ensuite été élargi pour s'appliquer aux politiques, pratiques et lois élaborées pour aider des groupes opprimés, mais qui, en fin de compte, ont amené des avantages pour l'ensemble de la société ou de certaines organisations.

### Petits et moyens organismes

Appliqué aux petits et moyens organismes, le concept de l'effet curb cut peut prendre la forme suivante :

- Une politique sur les horaires de travail flexibles élaborée pour les proches aidant.e.s et les personnes vivant avec une maladie chronique peut offrir de meilleures conditions de travail pour tou.te.s les employé.e.s, contrer l'épuisement et augmenter le taux de rétention.
- Les documents rédigés en langage clair à l'intention des personnes apprenant le français ou l'anglais peuvent devenir des outils de soutien pour les personnes neurodivergentes, éviter l'ambiguïté, réduire la longueur de documents volumineux et offrir plus de clarté à tou.te.s.
- Des mesures d'accessibilité prises dans le cadre d'événements, p. ex. des précautions alimentaires ou une salle de repos, favorisent un environnement accueillant et peuvent avoir un effet positif sur la participation.

L'universalisme ciblé (en anglais) offre un concept similaire développé par le Othering & Belonging Institute à l'Université Berkeley.

# Étude de cas : groupes prioritaires relatifs à l'équité du Toronto Arts Council

Savoir où commencer et choisir les groupes prioritaires comptent parmi les étapes les plus difficiles du travail en matière d'équité. Les paragraphes suivants montrent à l'exemple du [Toronto Arts Council](#) (en anglais) comment **la spécificité et la clarté** peuvent orienter votre travail et l'allocation de ressources.

## Pourquoi l'équité?

Le Toronto Arts Council, l'organisme de financement des arts publics de la Ville Reine, a élaboré son cadre d'équité en 2017 dans le but de corriger des iniquités systémiques profondes qui avaient conduit à la marginalisation historique de certaines communautés. L'engagement est alors né du désir de rendre les programmes de l'organisme pleinement inclusifs et de mieux remplir l'aspect géographique de sa mission, soit de desservir l'ensemble de la ville. L'équité est alors vue comme un processus continu et le cadre, comme un document « vivant » mis à jour régulièrement en fonction des besoins changeants du secteur.

## Stratégie : nommer les groupes prioritaires

Pour passer d'énoncés généraux à des changements qui commandent des actions concrètes, le Conseil a adopté une stratégie claire. Il a nommé des groupes prioritaires en précisant que le choix de ces groupes s'explique par leur marginalisation historique et que l'adoption de mesures particulières devait se traduire par leur inclusion complète dans les programmes de financement et les opérations. De plus, on note que le choix de groupes désignés pouvait changer selon l'évolution du secteur des arts et qu'à cette fin, il suivait les changements démographiques à l'échelle locale.

## Engagements structurels

Le Conseil a apporté des changements structurels concrets pour soutenir ses efforts en matière d'équité :

- **Collecte de données** : cueillette de renseignements démographiques détaillés pour suivre les fonds accordés aux différentes communautés.
- **Gouvernance** : mise en place d'un comité directeur permanent de l'équité.
- **Évaluation aux fins de subventions** : poids supérieur accordé au score pour la mise en œuvre de mesures d'équité dans l'évaluation aux fins de subventions de fonctionnement.

## Questions de réflexion

Bien que le Conseil soit probablement beaucoup plus grand que votre organisme, ses efforts peuvent renseigner votre travail.

- Votre organisme a-t-il une idée claire des groupes dont les expériences constituent ses priorités d'action actuellement? Et qu'en est-il des autres groupes?
- Quels renseignements démographiques votre organisme détient-il relativement à ces bénéficiaires, son personnel, à votre municipalité, etc.? Comment se comparent-ils?
- Quels groupes entendez-vous le moins?

## **Les expériences de quels groupes voulez-vous mieux comprendre?**

Vous commencerez votre travail d'équité en vous intéressant aux gens dans votre organisation : comment vont-ils? Comment se sentent-ils par rapport à vous et entre eux? Quelles sont leurs expériences? Vous pouvez poser ces questions à de nombreuses personnes : les membres de votre personnel et de votre CA, les bénévoles, vos bénéficiaires/client.e.s, vos partenaires, les membres de votre communauté, etc. Il est primordial de définir la portée initiale de votre travail; sinon, la liste pourrait s'avérer sans fin. Pensez aussi à poser vos questions aux personnes moins souvent sollicitées, p. ex. des ambassadeurs.rices et défenseur.e.s de la communauté.

Encore une fois, la méthode circulaire vous permet de commencer à un endroit et d'élargir votre champ d'action à mesure que vous avancez. Ainsi, vous pouvez commencer par des discussions avec les employé.e.s, les participant.e.s à vos programmes ou les personnes responsables de la gouvernance de votre organisme. Toutefois, quel que soit votre point de départ, ultimement, il sera important de vous intéresser à tous les aspects de l'organisation pour faire en sorte que l'équité en fasse partie intégrante à tous les niveaux.

### 3. Quoi?

Après avoir clarifié vos motivations pour ce travail ainsi que les groupes à prioriser envers lesquels vous serez responsables, vous aurez tout en place pour passer à l'action. Ce chapitre vous aidera à déterminer l'objet de votre travail.

#### Que savez-vous déjà de leurs expériences?

Dans le secteur des OBNL, on a souvent le réflexe de vouloir entendre les gens en raison de l'importance accordée aux consultations et à l'engagement communautaires. Toutefois, ce réflexe peut donner lieu à l'extractivisme et à la retraumatisation.

**Exploitation des traumatismes** : le processus de création d'un environnement où l'on demande aux personnes noires, Autochtones, femmes, personnes en situation de handicap ou membres de la communauté 2ELGBTQ de faire partager leurs expériences de discrimination. Ce processus est dit nécessaire pour permettre à une organisation d'avancer sur son chemin vers l'équité. Cependant, il n'a aucune raison d'être pour les personnes obligées de revivre leurs traumatismes, mais sert seulement à prouver à leurs collègues que le racisme, le sexism, le capacitarisme, l'homophobie et la transphobie, entre autres, existent réellement.

- **Sharon Nyangweso, Trauma mining: Do you really need that “tough conversation” (en anglais) (QuakeLab, 2024)**

La meilleure façon de commencer est donc de vous demander ce que vous savez déjà des barrières et des torts subis par les groupes prioritaires désignés. Il est fort à parier que vous disposez déjà de suffisamment d'éléments pour amorcer votre travail. Des éléments tirés des sources suivantes :

- Rétroaction directe ou plaintes reçues
- Incidents survenus
- Sondages auprès du personnel ou des membres de la communauté
- Données sur le roulement de personnel
- Entrevues de départ
- Anecdotes qui ont été partagées

En outre, vous pouvez consulter les études sur et les ressources disponibles dans votre région ou votre secteur pour avoir un portrait global des expériences vécues. Consultez notamment les publications des acteurs suivants :

- Votre municipalité
- Votre gouvernement provincial
- Commission des droits de la personne
- Universités locales
- Associations sectorielles
- Organismes locaux gérés par et pour des groupes systématiquement opprimés
- Bailleurs de fonds

Autrement dit : **quelles données avez-vous déjà et de quelles données avez-vous besoin?**

### **Que souhaitez-vous savoir de plus?**

À cette étape, si vous souhaitez en savoir plus sur votre communauté, précisez ce que vous cherchez, et pourquoi cette information est importante pour vous. Peut-être voulez-vous en savoir le plus possible; toutefois, dans un esprit d'équité, demandez seulement ce qui est pertinent et ce qui vous permettra d'avancer réellement dans votre travail. L'équité se réalise dans l'action, pas seulement dans l'écoute.

Choisissez les questions que vous allez poser aux gens en mettant d'abord l'accent sur leurs désirs, priorités, objectifs et rêves. Atteindre l'équité ne consiste pas seulement à relever le plancher des expériences vécues, mais aussi à rehausser et même à éliminer le plafond. Bien sûr, il est important de comprendre et d'aborder les besoins, les barrières et les expériences de discrimination, d'injustices et de violence qui sont au cœur d'approches axées sur les déficits ou les injustices. Cela dit, l'importance accordée aux désirs et possibilités permet une recherche d'information équilibrée.

Votre organisme pourra se servir de ces informations de différentes manières. En effet, selon l'étude Changer la dynamique du pouvoir : équité, diversité et inclusion dans le secteur à but non lucratif (2023), les organismes utilisent leurs données sur l'équité à diverses fins, dont l'élaboration de nouveaux programmes, le développement de stratégies organisationnelles, la préparation de rapports pour les bailleurs de fonds et la révision de programmes.

# Coups d'œil théoriques: à la recherche d'un « oui » ou d'un « non »

La façon de poser des questions a un effet considérable sur l'information divulguée. Cette section présente deux méthodes qui permettent de comprendre la dynamique propre à une organisation : Appreciative Inquiry (en anglais), centrée sur les forces et les réussites, et la Démocratie profonde (en anglais), axée sur la résistance.

Il existe aussi des ressources en français:L'enquête appréciative; Démocratie profonde, Deep Democracy en Francophonie.

Les deux méthodes, dont la complexité dépasse ce bref résumé, permettent d'orienter le développement de questions aux fins de sondages, d'entrevues ou de groupes de discussion.

Enquête apppréciative	Démocratie profonde
À quel moment vous êtes-vous senti.e particulièrement reconnu.e, valorisé.e et efficace dans cette organisation?	Quelle partie du système ressent de la résistance au changement actuellement? De quoi a-t-elle besoin pour adhérer au processus?
Quelles sont les forces fondamentales de notre culture que nous devons préserver?	De quoi la voix inaperçue a-t-elle besoin pour se sentir soutenue et en sécurité?
Décrivez un moment où l'organisation a été particulièrement équitable. Pourquoi?	Si vous pouviez dire « non » à une chose dans ce processus, que serait-ce, et pourquoi?
Quels sont vos objectifs, priorités et rêves pour cette organisation?	Y a-t-il d'autres personnes qui se sentent différentes?
Comment saurez-vous que ce travail aura été un succès?	Qu'avez-vous l'impression de ne pas pouvoir nommer au sein de l'organisation?

La méthode de l'Enquête appréciative est souvent préférable pour créer un élan, une vision et un sens de possibilités, surtout lorsque la confiance règne et les participant.e.s sont prêt.e.s à imaginer un avenir désiré. À l'opposé, la méthode de la Démocratie profonde s'utilise plutôt quand le niveau de confiance est faible, les tensions sont nombreuses, et des conflits et injustices systémiques considérables prévalent. Elle peut aider à faire baisser les tensions et à faire entendre des voix qui, jusqu'alors, se sont senties réduites au silence. Cela dit, faire ressortir la résistance comporte des risques, alors pensez-y en choisissant vos questions.

## Comment offrir la sécurité pour amener les gens à vous parler de leurs expériences?

Il n'existe pas d'approche unique pour questionner les gens sur leurs expériences. Dans tous les cas, vous devez procéder d'une manière aussi équitable que le résultat que vous espérez obtenir. N'oubliez pas qu'un déséquilibre de pouvoir s'installe souvent entre la personne qui pose la question et celle qui y répond. Essayez d'en atténuer les effets du mieux que vous pouvez.

## Principes à respecter

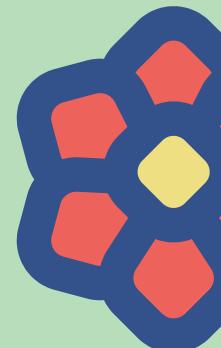
**Transparence :** Expliquez clairement le processus, l'échéancier, l'objectif et les méthodes de partage de l'information (consentement, confidentialité, formats utilisés - groupe de discussion, sondage) et l'utilisation des résultats par votre organisme.

**Sécurité :** Utilisez des invitations et activités en tenant compte des traumatismes. Prévoyez des possibilités de participation et de retrait à chaque étape. Si vous offrez des espaces d'affinité, confiez sa gestion à une personne avec un vécu similaire. Évitez les dynamiques de pouvoir non requises (p. ex. présence des membres de la direction) afin de favoriser le partage. Offrez un accompagnement émotionnel.

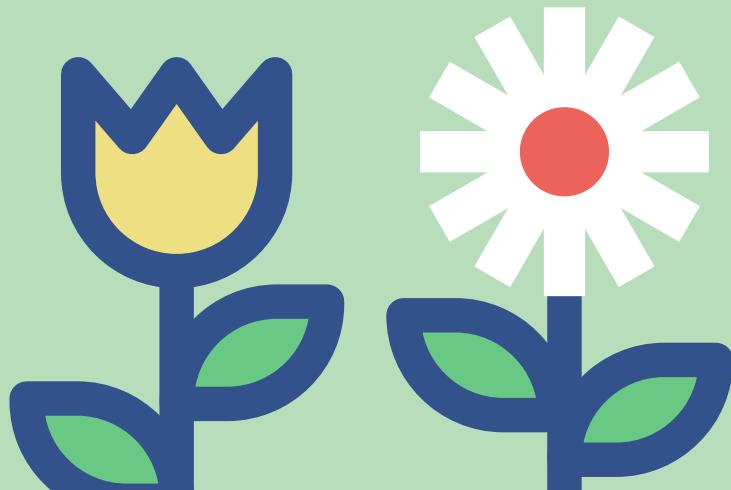
**Accessibilité :** Réduisez les barrières à la participation en offrant des honoraires, de la nourriture, un service de garde d'enfants, le transport, un service de traduction et des mesures d'adaptation. Proposez différents horaires (soirs, fins de semaine) et formats de rencontre (en ligne, messages vocaux).

**Responsabilité :** Affichez clairement vos objectifs et assumez la responsabilité des torts actuels et antérieurs. Expliquez la responsabilité de votre organisme par rapport à tout ce qu'il entendra, et comment la communauté pourra le tenir responsable.

**Relationnalité :** Soulignez l'aspect relationnel du processus et l'occasion de renforcer ou de réparer des relations existantes, de créer de nouvelles relations et de prendre soin de ceux.celles qui se sont senti.e.s ignoré.e.s ou délaissé.e.s.



Si vous ne pouvez offrir de processus aussi transparent, sécuritaire, responsable ou axé sur les relations que souhaité, **la décision la plus équitable à prendre sera de ne pas solliciter les gens directement** et d'utiliser l'information existante pour passer à l'action. Vous pourrez revenir à un processus direct lorsque vous serez en mesure de respecter les principes susmentionnés dans une mesure jugée raisonnable.



# À propos de la confidentialité et de l'anonymat

Que vous utilisez un sondage, des entretiens ou groupes de discussion, le stockage d'information revêt une importance particulière. Lors de la collecte d'informations sensibles, notamment les témoignages d'injustice et d'inégalité, la « confidentialité » et l'« anonymat » sont des termes forts qui peuvent sembler aller de soi. Or, ils peuvent entraîner de la méfiance et des risques si on les utilise à mauvais escient. La gestion éthique de la confidentialité et de l'anonymat requiert de peser la nécessité de la divulgation sécurisée et les limites pratiques de la collecte de données, en particulier dans les petits organismes.

## Définitions

- **Confidentialité :** L'identité de la source est connue à un groupe restreint de personnes responsables de colliger les données, mais elle ne sera pas divulguée à d'autres personnes : « nous savons qui vous êtes, mais nous ne le dirons à personne. »
- **Anonymat :** L'identité de la source n'est pas connue au groupe responsable de l'audit ni à personne d'autre : « nous ne sommes pas en mesure de faire lier votre histoire à vous. »

Dans les petits espaces et organismes, l'anonymat est quasi impossible, et la promesse d'une confidentialité absolue peut être risquée.

## Questions à vous poser (ou à discuter en petits groupes)

- Comment pouvons-nous garantir qu'un témoignage, dont le nom a été enlevé, ne permet pas accidentellement de divulguer la source à d'autres personnes dans le système? P. ex.: un témoignage détaillé facilite l'identification de la source (« La seule femme de couleur dans l'équipe X a soulevé un problème avec le projet de Y. »).
- Quel est le seuil minimum pour agréger ou désagréger les données afin d'éviter une identification accidentelle?
- Par quelles méthodes intégrées au processus pouvons-nous garantir le maintien du consentement et un niveau de confort stable des participant.e.s?
- Quelles obligations légales ou éthiques pourraient nécessiter un bris de confidentialité? Quelles procédures en place permettent de réagir à des indices de risque élevé à la sécurité?

## Divulgation respectueuse

Au lieu de promettre ce que vous ne pouvez garantir, misez sur la transparence de votre processus.

- **Expliquer clairement les limites du processus :** Avant tout sondage ou entrevue, décidez qui aura accès aux données brutes (p. ex. les 3 personnes de l'équipe d'audit) et quelles données seront partagées avec le système global (p. ex. thèmes; citations agrégées). Certaines provinces ont adopté des lois sur la protection des renseignements personnels, p. ex. la Loi 25 au Québec. Vous devez connaître le contexte dans lequel vous travaillez.
- **Définir le point de bascule :** Expliquez ce que vous allez faire avec les témoignages uniques ou qui permettent d'identifier la source. Seront-ils supprimés, ou demanderez-vous aux personnes concernées la permission d'utiliser une version modifiée de leurs témoignages?
- **Offrir la divulgation volontaire :** Laissez les participant.e.s choisir entre un témoignage livré « à micro fermé » pour donner du contexte et qui ne peut être utilisé aux fins d'analyse ou de rapport, et un témoignage utilisé seulement sous forme agrégée avec d'autres commentaires semblables.
- **Protéger le récit, en plus du nom :** Pour présenter les résultats de l'audit, combinez des témoignages individuels dans des thèmes et récits composés afin de protéger les sources, mais aussi la véracité et la force émotionnelle de leurs expériences. Exemple en format vidéo : Suivez-moi : l'expérience d'une femme racisée dans le milieu de travail.

Votre priorité demeure la protection de la personne qui témoigne de son expérience afin que le système puisse bénéficier de sa contribution sans compromettre son bien-être.

## Rendre le processus bénéfique pour les participant.e.s?

Afin d'atténuer le caractère extractif et retraumatisant de ce type d'engagement, vous pouvez aussi veiller à ce que le processus lui-même profite aux participant.e.s, indépendamment des actions futures de votre organisation. Pour ce faire, vous devez notamment souscrire à la souveraineté des données et à une gouvernance éthique des données. Ainsi, si vous travaillez avec des personnes autochtones, intégrez les principes de PCAP (propriété, contrôle, accès et possession) pour garantir aux communautés et individus une gestion autonome de leurs informations, autant que possible. L'engagement pour l'équité signifie aussi de faire en sorte que tou.te.s les participant.e.s puissent accéder, si possible, aux données partagées (notes, transcriptions, etc.), en comprendre l'utilisation prévue, et connaître leurs droits et les contraintes des demandes de suppression de données.

Les espaces d'affinité (discussions entre pairs, groupe de ressources pour les employé.e.s, cérémonies ou cercles d'écoute dirigés par un.e Aîné.e) offrent parfois une voie plus sûre que les groupes de discussion ou sondages traditionnels pour les personnes systématiquement opprimées qui souhaitent parler de leurs expériences. L'échange avec d'autres personnes ayant vécu des expériences similaires, mais pas identiques, d'oppression systémique peut avoir un effet validant et guérissant. Ces forums offrent du temps et un espace pour déconstruire des ressentis parfois complexes par rapport à l'organisme. De plus, ils favorisent les liens de confiance et d'appartenance en donnant aux participant.e.s la possibilité de créer des relations solidaires.

Ces formats imposent une certaine patience à votre organisme quant à la réception de recommandations. Évitez d'accabler les participant.e.s de cette responsabilité dès le départ. Ils.elles auront besoin de temps avant d'amorcer ce travail. Invitez-les à formuler des recommandations pour votre organisme lorsqu'ils. elles seront prêt.e.s à le faire.

## Coup d'œil théorique : trouver l'équilibre

Tout changement organisationnel requiert un équilibre entre compétences techniques (« quoi? ») et aptitudes d'adaptation (« comment? »), p. ex. savoir créer un sondage et savoir recevoir des témoignages difficiles à entendre. La surutilisation d'une aux dépens des autres peut empêcher tout avancement. Pour commencer, misez sur le développement des compétences et aptitudes suivantes qui favorisent des changements efficaces et durables.

Compétences techniques	Aptitudes d'adaptation
Utiliser des outils de collecte de données (sondages, formulaires)	Savoir composer avec l'inconfort et l'incertitude
Organiser et analyser des données de rétroaction	Adapter des méthodes aux besoins nouveaux
Élaborer des politiques	Créer la confiance par la transparence et la vulnérabilité
Concrétiser des actions par étape	Composer avec la rétroaction et la critique, et les normaliser
Faciliter des dialogues structurés	Pratiquer l'empathie et l'écoute active

# 4. Et maintenant?

L'étape suivant la collecte de données est l'analyse. Celle-ci vous permet de comprendre les histoires, schémas et thèmes présents dans votre organisme. Ce processus, appelé « **construction de sens** », vise à donner une signification aux données dans le contexte de votre organisme. Souvenez-vous que la pratique de l'équité est une boucle de rétroaction plutôt qu'un exercice ponctuel. Alors, prenez du temps pour développer vos compétences et vos outils en fonction des besoins de votre organisme et de son état d'avancement actuel.

## Donner un sens à ce que vous avez entendu

Les étapes suivantes pourraient vous aider à donner un sens à ce que vous avez entendu.

- **Réviser et organiser :** D'abord, vous devez réviser toute information collectée, aussi appelée « données ». Cette tâche peut paraître titanique et il est recommandé de l'accomplir avec au moins une autre personne afin de contrebalancer vos biais tandis que vous triez l'information. Cette étape vise à organiser l'information de manière à faciliter son analyse. Les personnes participantes doivent s'entendre sur la confidentialité de ce processus, puisque l'accès aux données brutes peut mettre des membres de votre organisation à risque, en particulier s'ils ont exprimé des critiques importantes.
- **Réaliser des synthèses et chercher des thèmes :** Essayez de trouver des thèmes dans les expériences rapportées. Regroupez des témoignages similaires pour cerner les sujets les plus importants, soit les défis, barrières et aspirations récurrents. Vous pouvez désagréger les données colligées selon différents critères (origine ethnique, genre, etc.) pour faire ressortir les différences entre les groupes. Pour une analyse intersectionnelle, regardez comment des témoignages se chevauchent.
- **Cerner les éléments qui requièrent une action immédiate :** Parfois, des processus comme celui-ci font surgir des situations de discrimination, d'injustice, de harcèlement ou d'abus qui requièrent une réponse immédiate et peuvent impliquer une responsabilité légale. Ces situations peuvent être traitées par le biais d'une procédure de plainte des ressources humaines ou d'autres processus formels (s'il y a consentement), ou vous pouvez les porter à l'attention de la direction. Quelle que soit la démarche, les besoins de la ou des personnes lésées sont prioritaires. Plus qu'une distraction dans votre processus, une telle situation peut représenter un départ en canon pour votre travail sur l'équité et, possiblement, votre premier passage complet du processus.
- **Analyser et valider :** Cherchez des instances de validation et de contradiction dans les différentes sources d'information (entrevues, sondages, séances de remue-méninges). Faites réviser et valider votre interprétation des thèmes par les participant.e.s. Ce geste leur montrera qu'ils.elles demeurent les propriétaires de leurs histoires et renforcera leur confiance. Cette validation ne permettra pas seulement de confirmer des résultats, mais aussi d'infirmer vos interprétations et de créer du sens et de la compréhension de concert avec les personnes concernées.
- **Déterminer ce qui manque :** Pendant l'analyse des données, et possiblement en collaboration avec les participant.e.s, notez ce qui semble manquer. Au besoin, revenez pour obtenir plus d'information. En même temps, n'hésitez pas à avancer même devant un portrait incomplet. Plus souvent que non, vous disposez de suffisamment d'information pour commencer à prendre des mesures éclairées.

# Pas de pommes pourries... sauf que...

Le travail visant à créer l'équité doit souvent trouver un équilibre entre le besoin de réparer **un système brisé** et le besoin de corriger les torts causés par **certaines personnes**. La phrase « il n'y a pas de pomme pourrie, seulement des paniers avariés » [trad. libre] nous rappelle que dans une organisation connue pour des situations inéquitables et préjudiciables récurrentes, le problème se trouve plutôt dans ses politiques, sa culture et ses structures que chez les individus. Parfois, ces derniers deviennent le bouc émissaire de problèmes organisationnels plus larges.

Les comportements toxiques perdurent parce que le système le permet, les récompense ou est incapable d'y mettre fin. En parlant de « pommes pourries », on protège la structure du pouvoir contre les changements qui s'imposent. Toutefois, vos données peuvent mettre en lumière des situations d'injustice, de harcèlement ou d'abus causées par certains individus. Vous devez agir directement, tout en gardant le cap sur les failles structurelles à long terme.

## Supporter le poids émotionnel du travail d'équité

Ce travail peut vous amener à entendre des histoires qui vous rendront très inconfortable. En fait, si votre processus est équitable, **vous recevrez des témoignages que les gens n'ont pas osé livrer avant**. Prenez le temps de composer avec ce que vous avez entendu et avec les émotions que ces situations vous font vivre afin d'éviter que des réactions défensives ou agressives nuisent à votre travail. Le dernier chapitre s'attardera davantage à cette question.



# Étude de cas : construction de sens en pratique

La construction de sens va au-delà d'un processus interne d'organisation de données. Elle montre aux membres de votre organisme que leurs voix sont entendues; elle permet de valider vos résultats, et offre aux participant.e.s l'occasion de modifier votre choix de thèmes.

## Contexte

Une banque alimentaire de taille moyenne devait améliorer ses services pour sa clientèle aînée et vieillissante, en particulier les personnes ne parlant ni le français ni l'anglais, afin d'offrir un meilleur accès et d'éliminer des barrières systémiques. Même si la consultation de ses membres faisait partie de ses pratiques depuis longtemps, l'organisme n'arrivait pas à entendre ces membres de la communauté. D'autres membres qui ont pu s'exprimer se disaient « fatigués » des consultations considérant les circonstances de la vie et l'impression persistante que leurs commentaires avaient toujours été ignorés ou reçus avec une réaction défensive de la part de l'organisation.

## Processus de construction de sens

La collecte de données initiale a eu lieu pendant des entrevues et ateliers. Ensuite, l'équipe centrale responsable du projet a regroupé les résultats en thèmes récurrents :

- **Absence d'aliments adaptés à la culture :** l'absence d'aliments propres à certaines traditions, religions et besoins en matière de santé de certaines communautés.
- **Âgisme et infantilisation :** l'impression d'avoir été ignoré.e.s par les bénévoles et le personnel des banques alimentaires, ou d'avoir été traité.e.s comme des enfants.
- **Barrières linguistiques invisibles :** des bénévoles et membres du personnel se sont adressés aux bénéficiaires âgé.e.s ou vieillissant.e.s qui ne communiquaient ni en français ni en anglais en parlant plus fort, créant le sentiment de ne pas respecter l'autre et de brusquer l'interaction.
- **Barrières numériques lors de la réorientation vers d'autres services :** les bénéficiaires réorienté.e.s vers d'autres organismes communautaires pour obtenir de l'aide supplémentaire se sont heurté.e.s à plusieurs barrières. La plupart de l'information était fournie en ligne seulement, mais sans numéro de téléphone pour créer un contact direct. Les barrières linguistiques étaient aussi fréquentes. Par conséquent, les personnes devaient se fier sur des membres de leurs familles ou des voisin.e.s, ce qui était perçu comme une perte d'autonomie et une violation de leur vie privée.

L'équipe de projet a invité les membres de la communauté à participer à un atelier, pendant lequel elle présentait des thèmes clés plutôt qu'un rapport assorti de recommandations. Le transport, de la nourriture et des services de traduction étaient fournis à tout le monde pour favoriser l'accès. Elle avait coordonné la tenue de l'atelier par téléphone et non par courriel.

## **Passer de l'audit à la pratique**

Pendant l'atelier, l'équipe de projet a présenté les thèmes retenus aux participant.e.s, témoignages à l'appui (anonymisés, mais reconnaissables), et ce pour deux raisons principales :

- 1. Validation :** inviter les membres de la communauté à analyser et à rectifier les résultats, ou à y ajouter de l'information.
- 2. Cocréation :** une fois les thèmes présentés, l'énergie dans la salle a immédiatement changé pour parler de solutions plutôt que de problèmes.

Les participant.e.s sont alors sorti.e.s de leur rôle passif comme fournisseurs de données pour devenir des collaborateurs.trices actif.ve avec des connaissances institutionnelles énormes.

## **Questions de réflexion**

- Comment votre organisme pourrait-il inclure la validation communautaire dans un processus de construction de sens?
- Lesquelles de vos suppositions relatives à votre organisme et à vos collaborateurs.trices pourraient être infirmées par un processus de cocréation?

L'étude de cas se poursuivra dans le prochain chapitre « Et après? ».

# 5. Et après?

À ce stade-ci, vous avez écouté, réfléchi, collecté une certaine quantité d'information et donné un sens à ce que vous avez entendu. C'est tout un travail! Et peut-être vous demandez-vous ce qui s'en suivra : et après?

Le présent chapitre explique comment vous pouvez transformer l'information obtenue durant la construction de sens en plan d'action pertinent. Il montre la voie pour passer de la compréhension à l'action dans une optique réaliste et effective. Bien que le développement d'un plan fixe et prescriptif puisse sembler la bonne solution, idéalement, vous opterez pour une stratégie flexible que vous pourrez peaufiner à mesure que l'organisation apprend ce qui fonctionne. Plus que des solutions, vos gestes offrent l'occasion de tester des hypothèses pour trouver ce qui vous permettra de devenir plus équitable.

## Choisir vos premières actions

Dans un premier temps, vous devez classer en ordre de priorité la liste d'actions que vous souhaitez réaliser. Vous ne pouvez tout faire en même temps, alors choisissez les éléments urgents et faisables avec les ressources et capacités à votre disposition. Cela peut inclure des mesures sur lesquelles vous travailliez déjà comme l'embauche d'un nouveau membre du personnel, le lancement d'une campagne de marketing, le recrutement d'un membre du CA ou le développement d'un nouveau partenariat. Ou vous pouvez choisir un processus, une pratique ou une interaction distincte à laquelle vous attribuez de l'importance ou sur laquelle vous avez un certain contrôle. Quel que soit votre choix, posez-vous les questions suivantes :

- Que pouvons-nous faire différemment?
- Qui pourrait participer à cette conversation?
- Qu'est-ce qu'on pourrait apprendre, au delà de la mise en oeuvre?

Souvenez-vous qu'avec la pratique de l'équité, un début modeste et l'achèvement rapide d'un cycle complet peuvent donner des résultats plus efficaces que la préparation d'un rapport d'audit exhaustif ou d'une série de nouvelles politiques. Non sans importance, ces éléments peuvent aussi retarder la responsabilisation et la guérison d'une organisation. Alors, commencez avec de petits gestes.



# Étude de cas : Passer à l'action

L'atelier avait permis de dégager une multitude de solutions potentielles. Toutefois, contrairement aux participant.e.s, l'équipe de projet avait connaissance de certaines contraintes relatives aux ressources, l'obligeant à pousser leurs démarches. Les solutions proposées par les participant.e.s indiquaient le type d'interventions dont bénéficierait la communauté, et l'équipe de projet a pu transformer ces idées en mesures réalisables, puis présenter des solutions prioritaires.

Les idées proposées par les participant.e.s peuvent demander beaucoup de ressources, s'avérer inadéquates ou irréalistes. Dans ces cas, il faut reconnaître le besoin et les efforts sous-jacents tout en communiquer les limitations de vos actions avec compassion et franchise.

inappropriate, or unfeasible. In such cases, it is crucial to recognize the underlying need and insight,

Thème	Action initiale	Communication avec participant.e.s
<b>Absence d'aliments adaptés à la culture</b>	On a tout de suite demandé à un membre du personnel de contacter les fournisseurs actuels pour vérifier la disponibilité et les prix de certains grains et aliments de base nommés par la communauté.	On a informé les participant.e.s que des vérifications étaient en cours et qu'une petite commande pilote selon des critères culturels serait passée au cours du mois.
<b>Barrières linguistiques invisibles</b>	On a recensé et documenté les compétences linguistiques du personnel. Cette information a tout de suite été intégrée à la planification de l'horaire et du recrutement futur d'employé.e.s et de bénévoles.	On a informé les participant.e.s que leur langues devenaient des priorités à considérer lors de l'orientation de bénévoles et d'embauches futures.
<b>Âgisme et infantilisation</b>	On a conscientisé l'ensemble du personnel et des bénévoles des effets d'être brusqué ou ignoré. Les coordonnateurs.trices des bénévoles et des RH ont collaboré à l'intégration de pratiques et de normes bonifiées à ce sujet à leur processus d'intégration.	On a informé les participant.e.s des changements et de la ressource à contacter si ce comportement se produisait à nouveau.
<b>Barrières numériques lors de la réorientation vers d'autres services</b>	La banque alimentaire a entamé des discussions préliminaires avec ses partenaires communautaires clés au sujet des barrières linguistiques et l'absence de numéro de téléphone, soulevés par les participant.e.s.	On a remercié les participant.e.s d'avoir soulevé ces problèmes systémiques et leur a dit qu'on était en train d'explorer des solutions à long terme avec les différents organismes.

## Question de réflexion

L'engagement pour la pratique de l'équité repose sur l'idée que des débuts modestes et l'avancement rapide à travers un cycle complet s'avèrent souvent plus efficaces que le report de gestes concrets en attendant un rapport exhaustif. **Quel geste unique et simple votre équipe pourrait-elle poser dans l'immédiat concernant le thème le plus urgent à aborder selon vos données?**

## Poser vos premiers gestes

Le travail d'équité est souvent interprété comme un travail de sensibilisation et d'éducation, de compassion et d'empathie, et de changement de mentalité et de ressenti. Dans les organisations, on pense souvent avant tout à la formation du personnel. Certes, la formation est importante, notamment pour développer un cadre et un langage communs propres à l'équité dans une organisation. Toutefois, on sait que la formation est inefficace pour créer du changement (en anglais). Dans une organisation, la pratique de l'équité commande des actions de nature structurelle, culturelle et relationnelle, et pas seulement individuelle. Réaliser l'équité est une question de développement organisationnel autant qu'individuel et nécessite un ensemble de compétences et d'actions particulier.

« Le travail sur l'équité institutionnelle requiert un ensemble de compétences différent qui inclut la conception de processus, l'élaboration de politiques, l'analyse opérationnelle, les structures de gouvernance, les systèmes d'approvisionnement, les cadres budgétaires et les pratiques de ressources humaines. Il requiert une compréhension des dynamiques du pouvoir au sein de la société, mais aussi de sa codification, distribution et protection dans l'environnement propre à une organisation. Vous devez savoir comment les décisions sont prises, comment le pouvoir s'articule et comment le rendement est mesuré. Il faut savoir nommer les injustices structurelles, mais aussi revoir la conception des flux de travail, cerner les obstacles, harmoniser les mesures incitatives et restructurer les responsabilités. Ces compétences techniques sont nécessaires pour éviter que le travail d'équité ne s'arrête aux valeurs et à la sensibilisation. » [traduction libre]

- **Sharon Nyangweso, Four Things We Were Wrong About (QuakeLab, 2025)**

Ainsi, vous pouvez apporter de petites modifications à une politique, une procédure ou un processus fréquemment utilisé en réaction à ce que vous avez entendu, puis continuer à l'améliorer au fur et à mesure. Vous pouvez procéder différemment avec des structures plus importantes, p. ex. la gestion financière, la planification stratégique et la gouvernance de votre CA. Quelle que soit votre approche, rappelez-vous que l'oppression systémique est un phénomène structurel et, conséquemment, requiert des actions de nature structurelle.

# Coups d'œil théoriques : évaluer votre organisation

De nombreux outils en ligne peuvent aider les OBNL à évaluer la santé et les besoins de leur organisation. Nous utilisons les deux outils ci-bas dans notre travail. Ils travaillent avec des

## Notre maison en santé

Notre maison en santé est un outil d'évaluation de la santé organisationnelle développé par le Centre des organismes communautaires à Montréal/Tiohtià:ke. Il propose un regard holistique sur la santé des organismes en les déconstruisant en parties distinctes, mais interconnectées, comme la fondation, les pièces et le toit d'une maison. Ce modèle permet aux organismes de mettre en lumière leurs forces et les besoins d'investissement et d'amélioration afin d'assurer leur stabilité et leur efficacité à long terme.

## Le modèle de l'oignon

En 2021, le CommunityWise Resource Centre à Calgary/Mohkinstsis a développé le modèle de l'oignon (*Onion Tool*, en anglais), une adaptation du concept original créé par INTRAC (International NGO Training and Research Centre). Il propose un guide visuel pour orienter les efforts de changement, soulignant que les changements de surface ne permettent pas de réaliser des transformations systémiques et en profondeur. L'outil suit une structure de cercles concentriques (les pelures d'un oignon), en partant des éléments extérieurs visibles vers les éléments internes et invisibles.

À ce travail s'ajoute l'aspect culturel. Les cultures organisationnelles sont souvent non écrites et intangibles, mais comme on sait, « la culture mange la structure au petit-déjeuner ». Il faut donc s'en occuper concrètement. Entre autres, vous pouvez créer un processus ou une structure permettant de nommer les normes et les suppositions non vérifiées qui façonnent la culture organisationnelle, ou les aspects où le comportement de l'organisation diffère de ce qu'elle prétend faire sur papier. Ensuite, vous pouvez agir pour affaiblir ou transformer les éléments qui empêchent l'atteinte de l'équité.

Enfin, **vos actions ne peuvent négliger l'aspect relationnel**. Le processus a peut-être mis à jour des injustices, et votre réaction doit en tenir compte et les aborder. Il vous a peut-être aussi permis de développer de nouvelles relations ou de solidifier

des relations existantes. Dans les deux cas, vous voudrez continuer à les cultiver. Préparez-vous à recevoir des commentaires encourageants et critiques constructifs et donnez-vous à votre équipe les moyens pour y répondre activement. Mettez en place des structures solides pour aider votre équipe à composer avec ces situations. Parfois, vous devrez peut-être laisser aller certaines relations de façon respectueuse ou permettre à des individus et communautés de quitter le processus de manière digne.

Au lieu de tenir des individus responsables de maintenir ces relations, mieux vaut un processus ou une structure favorisant l'entretien actif de relations, p. ex. par des modifications apportées aux politiques, la gestion du rendement ou la mise en place d'espaces de guérison et de dialogue.

## **Comment communiquer votre plan d'action?**

Soyez transparent.e avec les membres de votre communauté relativement à ce que vous avez entendu et ce que vous allez faire. Cette responsabilisation est essentielle pour créer un lien de confiance et montrer que votre processus n'est pas qu'un exercice théorique. Vous pouvez partager toute l'information apprise durant les étapes 1 à 5, dont ce que l'équité signifie pour votre organisme, ce qui motive votre engagement pour la pratique de l'équité et les groupes que vous considérez comme prioritaires. Expliquez-leur le processus qui vous a permis de comprendre les enjeux internes et externes et comment vous allez commencer à les aborder. Enfin, n'hésitez pas à les informer de l'état d'avancement du processus et de ce que vous apprenez en cours de route.

Cette transparence force une certaine vulnérabilité, mais celle-ci peut être considérée comme une force. **L'« apprentissage en public » permet de montrer votre engagement et peut vous faire gagner la confiance de votre communauté.**

## **Quand faut-il retourner aux étapes 1 et 2?**

La pratique de l'équité vous amènera à traverser le cycle itératif des questions « quoi? », « et maintenant? » et « et après? » (étapes 3 à 5) et à entreprendre des actions à chaque étape. Encore une fois, chaque organisme suivra son propre rythme. Si vous commencez avec de petits gestes, vous allez possiblement traverser le cycle à plusieurs reprises avant de revenir aux deux premières étapes. Si vous adoptez des mesures plus importantes, pensez à prendre une pause après un ou deux cycles. Dans tous les cas, veillez au rythme qui se dégagera pour votre organisme et revenez aux étapes 1 et 2 lorsque vous vous sentirez prêt.e à revoir ou à renouveler le « pourquoi » de votre travail.

Pour finir, une mise en garde : après avoir traversé le cycle une première fois, on peut avoir l'impression d'avoir terminé. De même, il serait erroné d'interpréter de la résistance ou un ralentissement pendant le processus comme un indice que le travail est fait. Le prochain chapitre offre des conseils pour garder le cap dans les moments difficiles.

# Comment garder le cap?

Soyons réaliste : concrétiser l'équité, cela veut de mettre en question le statu quo et rencontrer de la résistance à différents niveaux, soit chez soi-même (l'individu), au sein de l'organisation et dans la société en général. La résistance, l'épuisement et le désir de se retirer sont des émotions répandues dans de telles situations. Loin d'un échec personnel, elles peuvent vous servir de source de sagesse : votre corps et votre tête vous envoient un signal important. La méthode de la démocratie profonde est utilisée dans la résolution de conflits, et la « résistance » figure parmi ses concepts clés.

- **La résistance, un signal :** indique qu'une voix, un rôle ou une perspective à l'intérieur d'une personne, d'un groupe ou d'un système ne sont pas entendus, sont exclus ou supprimés.
- **La résistance, une ressource :** fournit l'information manquante ou l'énergie nécessaire pour réparer le système, le compléter et lui permettre d'avancer.

L'objectif n'est pas d'éliminer la résistance, mais de l'écouter et d'intégrer la sagesse qui s'en dégage. Lorsque vous rencontrez de la résistance, arrêtez-vous et posez-vous les questions suivantes :

- Quelle partie de moi vit cette émotion (pensées dans ma tête, sensations dans mon corps)?
- De quoi cette émotion a-t-elle besoin pour se sentir en sécurité et soutenue?

Même dans les meilleures conditions, l'application de l'équité peut ressembler à une séance de natation à contre-courant. Parfois, vous prenez de l'avance; parfois, vous prenez du retard; et parfois, vous avez l'impression de faire du sur place. Au pire, vous faites face à des réactions hostiles qui menacent d'arrêter complètement votre travail.

Alors, comment garder le cap? Ce chapitre ne vous explique pas comment préparer un plan pour les cinq prochaines années. Il vous apprend comment maintenir votre pratique d'équité; de ne pas l'abandonner, mais de l'adapter devant l'adversité. Tel un muscle, vous pouvez la développer afin de l'approfondir, aiguiser vos compétences techniques, expérimenter davantage, développer des capacités d'adaptation, demeurer responsable

devant votre idée initiale, et prendre soin de vous-même et des autres quand les choses se corsent. Comme mentionné dans l'Introduction, il s'agit probablement du plus important élément de tout le processus.

## Se rappeler « pourquoi »

Lorsque vous rencontrez de la résistance ou des réactions hostiles par rapport à votre travail sur l'équité, rappelez-vous et à votre organisation la motivation derrière ce travail. L'étape 1 vous permet de mettre à jour et de formuler ces motivations. Avec une définition limpide de l'équité, de sa signification pour votre organisation, vos suppositions à son égard et une explication de son importance pour votre organisation, vous avez toutes les références requises pour vous rappeler, à vous et aux autres, l'essentiel de ce travail. **Utilisée à son plein potentiel, l'équité devient une stratégie pour aider votre organisation à réaliser sa mission et sa vision.** Ainsi, elle devient une force inébranlable lorsque vous rencontrez des vents de face.

À tout moment, vous pouvez revoir vos définitions, suppositions et explications; un exercice possible incontournable pour résoudre des tensions ou conflits. Le travail d'équité ne laisse personne indifférent. Alors, lorsque des tensions font surface, que quelqu'un critique le processus ou remet en question vos motivations, revenez à votre « pourquoi » :

- Quel a été le mandat de ce travail?
- Est-ce toujours clair? Qu'est-ce qui a changé?
- Qu'avez-vous compris aujourd'hui quand vous n'aviez pas compris au début du processus?
- Qu'est-ce qui est différent aujourd'hui de votre point de départ?

Parfois, la bonne chose à faire est de s'arrêter et de réfléchir à ces questions pour retrouver la clarté. Votre mandat n'a pas besoin d'être parfait ou définitif, mais il doit être honnête. Laissez-le guider vos actions, mais aussi le choix de ne pas faire certaines choses. Rappelez-vous, la pratique de l'équité est un processus circulaire.

## Les (inévitables) voix critiques

Même avec un ancrage solide dans votre « pourquoi », recevoir des commentaires négatifs sur votre travail d'équité peut être difficile. Quel qu'en soit le contenu, prenez un moment pour savoir comment vous allez et prenez soin de vous avant de répondre, d'autant plus si vous faites vous-même partie d'un groupe systématiquement opprimé. Il n'est pas question ici de montrer un comportement « convenable » ou « poli », une attente fréquemment portée sur les personnes systématiquement opprimées et censées avaler leur colère afin de protéger le confort des personnes qui ne sont pas non systématiquement opprimées. Ici, il est question de se réguler dans la mesure du possible et d'être bien dans ce travail.

## Théorie : fenêtre de tolérance

Une réflexion sur votre « fenêtre de tolérance » peut vous aider dans la réalisation des prochaines étapes. Développé par Dan Siegel (1999), ce concept décrit la zone dans laquelle nous sommes en mesure de maintenir des conversations difficiles sans être saturé.e ou incapables de continuer. Selon notre expérience, notre système nerveux nous renvoie de ce qui se passe dans nos organisations et vice versa. Lorsqu'une organisation est en état d'hyperexcitation (urgences multiples, perte de financement, conflit, stress et réactivité), notre fenêtre de tolérance peut rétrécir. À d'autres moments, elle est en état d'hypoexcitation (manque d'énergie, désengagement, fatigue).

### Fenêtre de tolérance?



### Arrêtez-vous et posez-vous les questions suivantes :

- Où êtes-vous dans votre fenêtre de tolérance?
- Où pourrait se trouver votre organisation? L'équipe est-elle en état d'avoir des conversations difficiles, ou faut-il d'abord lui offrir un peu d'espace et de soutien?
- Qu'est-ce qui vous aide à rester ou à revenir dans votre fenêtre de tolérance?

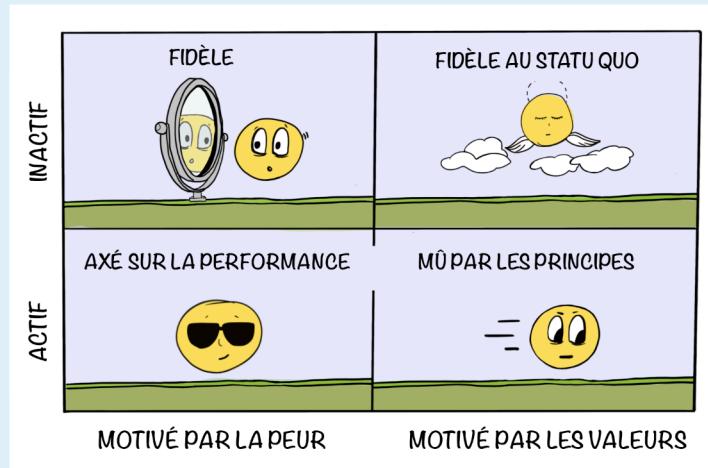
C'est dans votre fenêtre de tolérance que vous serez davantage en mesure de réfléchir au véritable message de la critique sur le système dans lequel vous travaillez. Parfois, la critique est une forme de fragilité (DiAngelo, 2011). Parfois, la résistance fournit simplement une réponse à une question que vous n'avez pas encore posée. Loin d'une attaque personnelle, une critique peut vous offrir les données dont vous avez le plus besoin.

Lors de critiques ou de réprobations concernant le processus, ne passez pas tout de suite en mode défensif. Prenez une pause et une grande respiration. Faites preuve de discernement et réfléchissez :

- La critique vous montre-t-elle une faille à réparer dans le processus?
- La critique signale-t-elle une faille dans le consentement, les relations ou la clarté du processus?
- Ce commentaire vous permet-il d'apprendre?
- Est-ce que je peux y répondre équitablement?

## Un outil de lutte contre le racisme pour les organisations

Cet outil (en anglais), développé par le CommunityWise Resource Centre en 2021 dans le cadre de son travail sur le changement organisationnel dans une optique antiraciste, permet aux organisations de comprendre leur état d'avancement dans la lutte contre le racisme, de « paralysé par la peur » à « applique activement des changements ». Bien que conçu pour la lutte contre le racisme, l'outil peut aussi servir au travail d'équité au sens large.



### Reflection Questions:

- Dans lequel des quatre états votre organisation se situerait-elle en ce moment? Pourquoi?
- Quels sont les indicateurs clés d'un changement entre deux états pour votre organisation?
- De quelles ressources (internes ou externes) votre organisation a-t-elle besoin pour devenir un organisme « fondé sur des principes »?
- Comment cet outil pourrait-il clarifier la réponse de votre organisme à d'autres expériences d'oppression systémique?

## Gare à l'isolement!

Garder le cap s'avère particulièrement difficile si tout le travail repose essentiellement sur vos épaules. Même en présence de collaborateurs.trices ou d'un comité ou groupe de travail sur l'équité, vous pourriez constater que certaines personnes deviennent de plus en plus isolées du reste de l'organisation. Il n'est pas rare de voir une personne ou un groupe de personnes devenir les boucs émissaires des difficultés et échecs du travail d'équité d'une organisation. Elles deviennent alors le problème. Cette situation survient particulièrement chez les personnes qui vivent plusieurs formes d'oppression, p. ex. les personnes noires et autochtones et les femmes racisées.

# Un outil : le « problème » des femmes racisées au travail

En 2018, le Centre des organismes communautaires a développé un outil exposant l'expérience d'isolement et d'épuisement des femmes racisées qui travaillent à faire avancer l'équité. Il décrit la trajectoire préjudiciable et répandue d'une femme racisée qui, après son recrutement, rencontre un racisme structurel et des microagressions, tente de corriger la situation, puis subit des représailles et est étiquetée « le problème ».

L'outil offre un changement de perspective, du « mauvais rendement » de l'individu à la défaillance structurelle du système. À condition de reconnaître le schéma de toujours « blâmer le messager », les organismes peuvent prendre des mesures afin d'éviter que le travail visant à corriger les problèmes en matière d'équité repose uniquement sur les épaules de la personne la plus touchée par l'oppression systémique.

## Questions de réflexion

- Comment votre organisme contribue-t-il par mégarde à la dynamique créée par le « problème de la femme racisée en milieu de travail »?
- Quelles mesures proactives votre organisme peut-il prendre pour s'assurer que la responsabilité de corriger les problèmes en matière d'équité est partagée par tout le monde, au lieu d'incomber de manière disproportionnée aux membres systématiquement opprimés de l'équipe?

Perception, réalité, ou un mélange des deux : il faut contrer cette dynamique, le plus tôt et le plus souvent possible. C'est aussi pourquoi, comme mentionné à l'étape 1, on recommande fortement de s'adjointre d'autres personnes pour faire ce travail, à la fois pour des raisons d'autorité, d'expériences et de compétences, mais aussi pour en partager la responsabilité.

Chaque personne dans l'organisation, du CA aux bénévoles, doit connaître son rôle dans la pratique de l'équité. Leur participation est essentielle pour un engagement durable. La direction doit communiquer le « pourquoi » de l'organisation. Des ambassadeurs.drices à chaque niveau de

l'organisation peuvent orienter leurs pairs. Les éléments structurels comme les descriptions d'emploi, les évaluations et les plans permettent de souligner l'importance de l'équité. Au fil du temps, et avec intention, invitez d'autres personnes à se joindre à vous. Votre pratique de l'équité échouera si sa réalisation repose sur les épaules d'une ou de quelques individus. Personne ne devrait se sentir seul responsable. Si vous commencez à vous sentir isolé.e ou à percevoir le désengagement de vos collègues, pensez à revenir à l'étape 1 du processus.

## Tolérer les paradoxes

La pratique de l'équité dans une optique circulaire et non linéaire donnera lieu à diverses tensions peu confortables. Vous pourriez voir dans ce sentiment d'inconfort un indice de l'inefficacité ou de l'échec de la pratique. Il pourrait aussi donner à vos adversaires un prétexte pour rabaisser, vouloir écarter ou abandonner vos efforts. Essayez plutôt de comprendre la tension et de déterminer s'il s'agit d'une contradiction que vous pourriez devoir supporter dans le cadre de votre pratique de l'équité.

## Coup d'oeil théorique : tolérer les paradoxes

Alors employée à l'Université de la Colombie-Britannique, Aftab Erfan a étudié l'importance de comprendre nos paradoxes organisationnels. Au-delà des mesures concrètes et politiques, un travail d'équité réel et durable requiert la volonté de faire face aux tensions inhérentes à chaque organisation. Souvent, la meilleure approche est de cesser tout effort de réconciliation de deux vérités opposées et de simplement tolérer leur coexistence.

### Ceci est vrai...

### ...tout comme cela

Nous avons fait tout ce que nous pouvions en matière d'EDI.

Nous venons de commencer.

Ce travail devrait être terminé.

Ce travail ne sera jamais terminé.

Ce que nous avons essayé n'a pas fonctionné.

Cet échec nous montre le chemin à suivre.

Les audits peuvent offrir une certaine sécurité psychologique.

Les audits peuvent rouvrir des plaies.

Tout le monde doit rester pour changer.

Certaines personnes doivent quitter pour changer.

Nous recherchons une prise de responsabilité.

Nous résistons à l'envie de punir.

Ce processus doit permettre de tourner la page.

Ce processus mettra à jour certaines choses.

Nous n'avons pas besoin de plus de formations en équité.

Tout le monde a besoin de connaissances de base en équité.

### Questions de réflexion

- Quelles sont les paradoxes propres à votre organisation?
- Que pouvez-vous faire pour accueillir ces tensions dans le cadre de votre travail?

## Prendre du temps pour la réflexion

Chaque étape de la pratique de l'équité vous offre l'occasion de réfléchir à votre cheminement antérieur pour décider de la voie à suivre. Vos actions n'ont pas besoin d'être parfaites pour faire une différence, mais elles doivent être réfléchies. À chaque étape du processus, demandez-vous :

- Qu'apprenons-nous?
- Quelle est la réaction des gens?
- Quelles conséquences imprévues voyons-nous?
- De quoi avons-nous besoin pour prendre une pause, raffiner ou laisser aller?

De cette manière, votre stratégie d'équité prend un caractère évolutif, c'est-à-dire qu'elle est flexible au lieu de fixe, dynamique et réactive au lieu de directive. Vous allez toujours rencontrer des éléments que vous ne pouvez changer, selon votre situation et celle de votre organisation. L'autorité que vous ne pouvez exercer, la blessure que vous ne pouvez guérir. Cela ne veut pas dire que le travail a été en vain. Une pratique réfléchie vous offrira cette clarté de façon puissante et tangible.

À condition d'avoir les ressources nécessaires, l'investissement dans l'évaluation centrée sur l'apprentissage (en anglais) peut vous aider à faire le point sur le travail accompli. Cela dit, une pratique réfléchie ne nécessite ni beaucoup de temps ni beaucoup d'argent. Poser des questions au début ou à la fin d'une réunion, prendre des notes ou réfléchir avant une conversation importante, ou organiser un cercle d'écoute après la fin d'un grand projet ne sont que quelques méthodes de travail réfléchies et offrent chacune d'importantes informations qui façoneront les prochaines étapes de votre pratique d'équité. L'outil complémentaire pour les groupes de travail sur l'équité fournit davantage d'information sur diverses pratiques d'évaluation et de réflexion.

# Bibliographie et ressources

- [A Developmental Evaluation Companion](#) (McConnell Foundation, 2021)
- [A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry](#) (David L. Cooperrider et Diana Whitney, 2005)
- [Changer la dynamique du pouvoir : équité, diversité et inclusion dans le secteur à but non lucratif](#) (Imagine Canada, 2023)
- [Decolonizing Equity](#) (Fernwood Publishing, 2022)
- [Deep Democracy en Francophonie](#) (Olivier Chaput)
- [Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds](#) (adrienne marie brown, 2017)
- [Equity Framework](#) (Toronto Arts Council, 2025)
- [Four things we were wrong about](#) (Quakelab, 2025)
- [La culture de la suprématie blanche dans nos organisations](#) (Centre des organismes communautaires, 2020)
- [La roue des priviléges](#) (Conseil canadien pour les réfugiés, n.d.)
- [L'enquête appréciative](#) (Groupe de recherche Littoral et vie, Université de Moncton, NB)
- [Le « problème » des femmes racisées dans les OBNL](#) (Centre des organismes communautaires, 2018)
- [Les principes de PCAP des Premières Nations](#) (Centre de gouvernance de l'information des Premières Nations, 2025)
- [Moving Beyond Diversity](#) (Jojo Geronimo, 2014).
- [Notre maison en santé : un outil de santé organisationnelle pour des organismes communautaires](#) (Centre des organismes communautaires, 2017)
- [Organizations and Anti-Racism](#) (CommunityWise Resource Centre, 2021)
- [Outil : l'arbre d'oppression](#) (Centre des organismes communautaires, 2018)
- [Seeds of Transformation: A Loving Framework for Equity](#) (The Tamarack Institute, 2025)
- [Suivez-moi: l'expérience d'une femme racisée dans le milieu de travail](#) (Centre des organismes communautaires, 2020)
- [Targeted Universalism](#) (The Othering & Belonging Institute)
- [The Curb-Cut Effect](#) (Angela Glover Blackwell, 2017)
- [The Deep Democracy of Open Forums](#) (Arnold Mindell, 2002)
- [The Developing Mind](#) (Dan Siegel, 1999)
- [The Many Faces of JEDI: A Developmental Exploration](#) (Aftab Erfan, 2021)
- [The Onion Tool](#) (CommunityWise Resource Centre, 2021)
- [Trauma mining: Do you really need that “tough conversation”](#) (QuakeLab, 2025)
- [Walking on the resistance line: What if resistance was a pathway to wisdom?](#) (Cedric Jamet, 2024)
- [White Fragility](#) (Robin DiAngelo, 2011)
- [Why Doesn't Diversity Training Work? The Challenge for Industry and Academia](#) (Frank Dobbin et Alexandra Kalev, 2018)

## Annexe: Guide sur la terminologie et son utilisation

Ce Guide de définitions et d'usages linguistiques propose des définitions et conseils d'usage des différents termes utilisés dans notre ressource et peut aider votre organisme à faire ses propres choix linguistiques.



IMAGINE  
CANADA

INTERVALLES RH



Annexe :

# Guide sur la terminologie et son utilisation

## Introduction

Il n'est pas toujours facile de s'y retrouver parmi les différentes expressions ainsi que les différents termes et acronymes que les gens utilisent pour parler d'enjeux liés à l'oppression, l'équité et l'injustice, et il est parfois difficile de trouver le mot juste ou celui qui convient selon le contexte dans lequel vous évoluez. La terminologie dans ce domaine est en constante évolution. L'objectif n'est pas d'atteindre la perfection, mais plutôt de s'assurer de comprendre la signification des mots que nous utilisons et de peaufiner notre vocabulaire au fil de notre compréhension. Ce guide sur la terminologie et son utilisation a été conçu pour mieux comprendre la définition des différents termes, mais aussi comment, quand et pourquoi ils sont utilisés.

Le guide regroupe les termes en trois catégories :

1. Termes généraux, qui décrivent **plusieurs expériences d'oppression en même temps**, comme « personnes issues de groupes en quête d'équité ».
2. Termes relatifs aux **approches de lutte contre les iniquités**, comme la lutte contre le racisme (ou antiracisme) et la lutte contre l'oppression (ou anti-oppression).
3. Termes décrivant plusieurs des **expériences d'oppression spécifiques**, ou différentes identités, comme le racisme, les identités de la communauté 2ELGBTQ+, les gens de la classe moyenne, etc. Les définitions de ces termes se trouvent dans le [Glossaire – Systèmes et identités](#) sur le site Web d'Intervalles RH.

Votre organisation pourrait vouloir s'attaquer à des formes d'oppression très précises ou parler de plusieurs expériences d'oppression en même temps. Le contexte dans lequel évolue votre organisation est important également, car un organisme communautaire n'utilisera pas les mêmes termes qu'un grand organisme à but non lucratif lié à un hôpital ou une université, par exemple.

## Termes généraux

Les termes généraux renvoient à un large éventail d'expériences d'oppression ou de privilège en même temps.

**Discrimination et discriminatoire** – Traitement préjudiciable de différentes catégories de personnes, particulièrement en raison de leur origine ethnique, de leur âge, de leur sexe ou de leur handicap. Au Canada, la discrimination est interdite par la Charte canadienne des droits et libertés et la Loi canadienne sur les droits de la personne, en vertu desquelles est interdite toute discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe (y compris la grossesse ou l'accouchement), l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, le statut de famille, les caractéristiques génétiques, la déficience ou une condamnation pour une infraction à l'égard de laquelle un pardon a été octroyé ou une suspension du casier a été ordonnée. Chaque province et territoire possède sa propre législation en matière de droits de la personne, qui couvre souvent des motifs similaires ou supplémentaires. Les caractéristiques protégées par la loi évoluent au fil du temps, mais il faut parfois du temps pour s'adapter aux changements quant à la manière dont l'oppression systémique est comprise et définie, ou reconnue. La discrimination a un sens et une définition juridique, mais le terme est également utilisé de manière plus familière pour désigner un traitement injuste.

### Privé d'équité, en quête d'équité, méritant l'équité

– Ces termes font l'objet de nombreuses discussions. Les trois sont utilisés pour faire référence à des communautés et des groupes qui, collectivement, se heurtent à des obstacles importants qui les empêchent de participer à la société. Il peut s'agir d'obstacles comportementaux, historiques, sociaux et environnementaux fondés sur l'âge, l'origine

ethnique, le handicap, la situation économique, l'autochtonité (appartenance ou lien aux peuples autochtones), l'identité ou l'expression de genre, la nationalité, la race, l'orientation sexuelle, etc. (d'après UBC, 2025, en anglais). L'utilisation de termes comme « groupes privés d'équité », « groupes en quête d'équité » et « groupes méritant l'équité » vise principalement à mettre l'accent sur les obstacles structurels et systémiques qui sont à l'origine des inégalités. Parfois, les termes « en quête d'équité » et « méritant l'équité » sont perçus comme conférant plus de capacité d'action aux groupes concernés, tandis que le terme « privé d'équité » pointe le problème plus directement. Ces termes ne sont pas couramment utilisés dans le milieu communautaire, mais on les retrouve souvent dans la recherche, la littérature et la théorie.

**Autochtones, Premiers peuples, peuples autochtones, Premières Nations, Inuit et Métis** – Autochtones et peuples autochtones sont des termes généraux qui désignent les Premières Nations, les Inuit et les Métis, les trois groupes autochtones reconnus au Canada. Ces termes font référence aux premiers habitants d'un territoire, à savoir le Canada, dans le contexte du guide.

Les **Premières Nations** désignent les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits et les Indiens des traités au Canada. On utilise « Première Nation » au lieu du mot « Indien », qui est largement considéré comme offensant lorsqu'il est employé par des non-autochtones. Inuit fait référence à tous les peuples autochtones qui habitent les régions arctiques. Au Canada, il désigne les personnes qui vivent dans les communautés de la région désignée des Inuvialuit (Territoires du Nord-Ouest), ainsi que dans les régions faisant l'objet d'une revendication territoriale du Nunavut, du Nunavik (dans le nord du Québec) et du Nunatsiavut (nord du Labrador). Les **Métis** désignent une communauté autochtone qui découle de l'arrivée des Européens et est associée à la traite des fourrures dans le secteur de la rivière

Rouge ([Gouvernement du Canada, 2025a](#)). Le mot « métis », avec un « m » minuscule se dit d'une personne dont le père et la mère sont d'origine ethnique sensiblement différente, et n'a pas nécessairement de lien avec la Nation Métisse. Dans la mesure du possible, il est important de mentionner précisément les communautés des Premières Nations, des Inuit ou des Métis avec lesquelles vous entretenez des relations.

**Marginalisation multiple** – Fait référence à toute personne qui fait face à diverses formes de discrimination ou de désavantages fondées sur différents aspects de son identité. Ce concept reconnaît que les différentes formes de marginalisation se recoupent et se combinent pour créer des défis particuliers et plus complexes que si une personne ne subissait qu'une seule forme de marginalisation. Par exemple, une femme transgenre noire peut être victime de discrimination en raison de sa race, de son sexe et de son orientation sexuelle, et ces expériences de discrimination ne sont pas que cumulatives, elles interagissent de manière complexe. Ce phénomène est souvent appelé « intersectionnalité ».

**Personne de couleur** – L'expression « personne de couleur » (et les déclinaisons comme « femme de couleur ») a vu le jour dans les années 1970 en Amérique du Nord et visait en partie à remplacer des mots comme « immigrant » et « minorité visible » qui, de l'avis de nombreux activistes, étaient inexacts et préjudiciables. Ces derniers souhaitaient également trouver un terme ou une expression qui favoriserait la solidarité entre les personnes racisées. L'expression « personne de couleur » est parfois critiquée du fait qu'elle laisse sous-entendre que ces personnes vivent toutes les mêmes expériences. C'est ce qui a conduit à l'apparition de l'expression « personne autochtone, noire et de couleur ».

### **Personne autochtone, noire et de couleur (PANDC)**

– L'ajout des mots « autochtone » et « noire » à « personne de couleur » visait à poursuivre l'élan de solidarité interraciale tout en reconnaissant l'existence et les répercussions très particulières du racisme envers les personnes noires et les Autochtones dans la culture nord-américaine. Pour en savoir plus sur les limites et les utilisations des expressions « personne de couleur » et « personne autochtone, noire et de couleur », l'ouvrage intitulé *What's Wrong With the Term 'Person of Color'* ([Janani, 2013, en anglais](#)) constitue une excellente ressource. À noter que le terme PNADC (personne noire, autochtone et de couleur) est parfois utilisé, mais, au Canada, on lui préfère généralement PANDC, qui met au premier plan les expériences des peuples autochtones.

**Privilège et personne privilégiée** – Droit, avantage ou immunité spécial accordé ou réservé à une personne ou un groupe en particulier. Les personnes appartenant à des catégories d'identités qui ne subissent pas d'oppression systémique, comme les hommes, les personnes blanches, les personnes riches et les personnes sans handicap, jouissent souvent de priviléges. Dans la majorité des cas, elles n'en sont pas conscientes puisque cela fait partie de leur quotidien. Le privilège est un concept pouvant être difficile à bien appliquer et à comprendre dans la pratique, car de nombreuses personnes qui subissent certaines formes d'oppression jouissent aussi de certaines formes de priviléges.

**Racisme** – Terme désignant un système de préjugés et de discrimination où le pouvoir et les priviléges sont principalement détenus par des personnes de race blanche, et où les personnes non blanches sont considérées comme inférieures (ayant moins de mérite). Le racisme désavantage et marginalise les gens par le biais de pratiques, de politiques et de normes culturelles. Il comprend les actes individuels de racisme et le racisme systémique, ainsi que les croyances conscientes et inconscientes.

**Racisé ou racialisation** – Le mot « racisé » est souvent utilisé pour décrire toute personne qui s’identifie comme une personne autochtone, noire, arabe, asiatique, latino-américaine, métisse ou une personne appartenant à une minorité visible, une personne de couleur, non blanche, etc., soit une personne qui n’est pas de race blanche. Le terme « racisé » est généralement choisi, car il laisse entendre que la société crée des catégories raciales – plutôt que « d’avoir une race », les personnes deviennent racisées (voir Bernard et Daniel, 2015, en anglais).

**Systématiquement opprimé ou systématiquement marginalisé** – Expressions désignant des personnes ou des groupes qui ont des identités ou des expériences sociales non dominantes, et dont les identités ont été et sont toujours opprimées (par des personnes, des institutions, etc.). Les personnes qui subissent l’oppression ou la marginalisation systémique sont, par exemple, les Autochtones, les personnes noires et les personnes racisées, les femmes et les personnes de genres divers, les personnes handicapées et les membres de la communauté 2ELGBTQ+.

Le vocabulaire de l’oppression et de la marginalisation est plus souvent utilisé dans des contextes légèrement plus militants ou communautaires. L’usage de ces termes est critiqué par certaines personnes, car elles estiment qu’ils mettent trop l’accent sur l’expérience de l’oppression plutôt que sur la capacité d’agir des personnes opprimées ou sur l’action des personnes qui oppriment. Le **racisme systémique** et le **capacitisme** sont des types particuliers d’oppression systémique.

**Diversité de façade ou diversité symbolique** (tokénisme) – Pratique consistant à utiliser de manière symbolique des personnes et des groupes qui font l’objet de marginalisation systémique afin de donner l’illusion de l’équité, de la diversité et de l’inclusion. Par exemple, le recrutement symbolique

désigne l’embauche d’une personne issue d’une identité systématiquement marginalisée, mais qui risque ensuite de se heurter à des conditions de travail inéquitables et non inclusives du fait que l’employeur n’applique qu’en façade des pratiques équitables en matière de recrutement et de travail. Un autre exemple de la diversité de façade est l’utilisation d’images de personnes systématiquement sous-représentées dans les documents d’information tels que les manuels destinés au personnel ou les sites Web des organisations alors que ces personnes ne reflètent pas la composition réelle de l’organisation.

**Groupes sous-représentés** – Expression désignant les populations ou communautés qui ont été systématiquement exclues ou marginalisées historiquement et le plus souvent en raison de leur race, de leur origine ethnique, de leur sexe, de leur orientation sexuelle, de leur statut socioéconomique, de leur handicap ou d’autres caractéristiques. Cette sous-représentation peut apparaître dans divers domaines, notamment l’emploi, l’éducation, les médias ou les postes de direction, ce qui conduit à une présence et une voix insuffisantes pour ces communautés.

**Blanc ou personne blanche** – Catégorie raciale qui désigne généralement les personnes de descendance européenne. La définition de ce qui est considéré comme une personne blanche a évolué au fil de l’histoire en fonction de la façon dont les gens sont perçus et compris. En Amérique du Nord, être une personne blanche est synonyme de pouvoir et de domination raciale et permet un accès privilégié à des ressources et des possibilités.

**Dirigé par des personnes blanches** – Se dit de tout organisme dirigé par des personnes blanches, soit au niveau de la direction, et/ou du conseil d’administration.

## Termes liés aux approches

Les termes qui suivent décrivent les différentes approches pour lutter contre les inégalités.

**Anti-oppression** – Terme désignant une approche dynamique et délibérée pour déceler, remettre en question et démanteler les systèmes et les idéologies oppressif. Le terme tire son origine de théories sociales critiques et les mouvements sociaux qui ont vu le jour pour lutter contre les injustices systémiques, notamment dans le domaine du travail social dans les années 1970, avant d'être adopté par les mouvements sociaux et les théoricien.ne.s féministes et anti-raciste à partir des années 1980. Il est largement utilisé dans les groupes qui militent pour la justice sociale.

**Antiracisme** – Terme désignant une approche dynamique et délibérée pour déceler, remettre en question et démanteler toutes les formes de racisme systémique. L'antiracisme fait partie intégrante de la lutte contre l'oppression, mais il est souvent évoqué de manière explicite. On l'associe aussi à un corpus important de travaux universitaires et intellectuels traitant du racisme, les travaux des leaders des droits civiques, etc.

**Antiracisme et anti-oppression (ARAO)** – Concepts souvent utilisés ensemble qui désignent une approche dynamique pour combattre et éliminer le racisme et l'oppression. Les approches ARAO visent généralement à changer les structures, les politiques et les pratiques afin de redistribuer et de partager le pouvoir de façon équitable. Les praticien.ne.s de l'ARAO partent du principe que les systèmes d'oppression, comme le racisme, le capitalisme et le sexismne, sont profondément implantés au sein de nos groupes et de nos cultures et que nous devons établir de nouvelles façons de faire qui sont exemptes d'une telle oppression.

**Autochtonisation** – Désigne à la fois le processus consistant à donner aux peuples autochtones le pouvoir et l'influence sur quelque chose (territoire, gouvernance, structures, systèmes) dans leur région, et l'intégration des visions du monde des Autochtones dans les normes ou les approches d'un groupe, tel qu'une organisation, une école, un projet de recherche, etc. Par exemple, une organisation pourrait intégrer dans ses processus de traitement de plaintes des coutumes autochtones, comme les cercles de guérison ou la collaboration avec des Aîné.e.s ou des gardien.ne.s du savoir qui pourraient soutenir les employé.e.s autochtones en cas de grief.

**Autodétermination des peuples autochtones** – Revendication par les Premières Nations, les Métis/la Nation Métisse et les Inuit d'une autonomie de soi individuelle et collective, à savoir que les peuples autochtones peuvent décider eux-mêmes ce qui est le mieux pour eux en dehors du système colonial dans lequel ils ont été contraints d'évoluer pendant des siècles. Cela signifie que les 634 communautés des Premières Nations, que les 53 communautés des Inuit réparties dans le Grand Nord et que les diverses communautés de la Nation Métisse de partout au pays mettront en place et définiront leurs propres corps dirigeants, politiques, économies, systèmes d'éducation et contrôle des territoires traditionnels (d'après Truth North Aid, 2024, en anglais).

**Décolonisation** – Processus visant à mettre fin au pouvoir et au contrôle coloniaux. Au Canada, cela peut signifier notamment la restitution des terres, des ressources et de la gouvernance aux peuples autochtones. Le terme est également souvent utilisé pour désigner le démantèlement de la culture, de la pensée, des normes et des croyances coloniales. Il est lié au terme « autochtonisation ».

Certains critiquent le fait que la décolonisation, à l'instar du racisme, est considérée comme une forme d'anti-oppression ou s'y apparente, et que le

terme est utilisé uniquement pour parler, par exemple, de la nécessité de changer les programmes scolaires ou les méthodes d'enseignement. Les militant.e.s et les universitaires engagé.e.s dans le travail décolonial soutiennent que celle-ci n'est pas simplement une demande d'inclusion des Autochtones, mais qu'elle comprend un ensemble d'exigences concernant la restitution des terres et la souveraineté autochtone (voir entre autres Tuck et Yang, 2012, en anglais).

**Égalité** – Fait de garantir un traitement égal pour tous, indépendamment du sexe, de la race, du handicap ou d'une autre caractéristique. Il s'agit d'un concept fondamental pour de nombreux principes de gouvernance canadiens. Par exemple, la Constitution canadienne stipule que « la loi ne fait exception de personne et s'applique également à tous ». La notion de traitement égal est importante dans de nombreux contextes, mais elle est largement critiquée, car elle ne tient pas compte, par exemple, du racisme, du sexism et d'autres aspects semblables qui font en sorte que tout le monde ne part pas sur un pied d'égalité et ne vit pas de la même manière un même traitement. C'est pourquoi on privilégie souvent le concept d'équité.

**Équité, diversité et inclusion (EDI) ou diversité, équité et inclusion (DEI)** – Concept qui a évolué pour donner naissance à d'autres versions comme **justice, équité, diversité et inclusion (JEDI)** ou encore **inclusion, diversité, équité et accessibilité (IDEA)**. Parfois, la notion d'**appartenance** vient s'y ajouter. Dans ce contexte :

- **Équité** : fait de créer des conditions égales pour que tout le monde puisse participer pleinement à la société. L'équité reconnaît que certains groupes font face à des obstacles systémiques qu'il faut supprimer pour garantir l'égalité des chances.
- **Diversité** : fait d'avoir une certaine représentation au sein d'une communauté,

faisant en sorte que les personnes et les groupes victimes d'oppression systémique soient inclus dans les espaces de discussion et de prise de décisions.

- **Inclusion** : création d'un environnement où tout le monde peut participer et être traité avec respect, en particulier les personnes issues de groupes qui subissent l'oppression systémique.
- **Justice** : mot parfois ajouté à l'acronyme afin de reconnaître les injustices structurelles qui créent les conditions propices à l'inégalité, à l'homogénéité et à l'exclusion, et qui souligne l'importance d'un changement systémique.
- **Accessibilité** : désigne la facilité d'utilisation de nos environnements, de nos activités et de nos modes de communication, de relation et d'action, ou, au contraire, les obstacles que ces derniers créent pour certaines personnes. Ce terme fait souvent référence aux besoins des personnes handicapées.
- **Appartenance** : fait de répondre au besoin des êtres humains d'être connus, remarqués et regrettés au sein d'une communauté.

Bien que les notions sous-jacentes à l'EDI et les termes connexes tirent leurs origines de mouvements sociaux, et plus particulièrement des mouvements de lutte contre le racisme, tous ces termes ont été popularisés et mis de l'avant par les initiatives du gouvernement des États-Unis relatives à l'égalité des chances en matière d'emploi. Ils sont le plus souvent utilisés dans les milieux de travail et dans les institutions et perçus comme faisant partie des politiques et des initiatives organisationnelles et institutionnelles. C'est pourquoi ces termes sont souvent associés à des contextes plus institutionnels ou professionnels. Ces termes se retrouvent désormais également au cœur d'une réaction hostile à l'égard des efforts d'inclusion en général, en particulier aux États-Unis, mais aussi au Canada.

**Équité raciale** – Fait de donner aux gens ce dont ils ont besoin pour réussir, de manière à ce qu'ils obtiennent des résultats similaires, indépendamment de leur race. Cela implique de reconnaître que certaines personnes, en raison du racisme historique, ont besoin de plus que d'autres pour réussir. Cette notion s'oppose à celle d'égalité raciale, qui signifie traiter tout le monde de la même manière (quelle que soit la race).

**Groupe de ressources pour les employé.e.s (GRE) ou groupe d'affinité pour les employé.e.s** – Groupe dirigé par des employé.e.s dont les membres ont en commun une identité ou une expérience d'oppression systémique. Ces employé.e.s font toujours face à des obstacles systémiques sur leur lieu de travail. Les GRE peuvent jouer plusieurs rôles, notamment celui de favoriser l'esprit de communauté parmi les membres, de les aider à créer des réseaux professionnels et de leur permettre d'échanger sur leurs expériences et de se soutenir mutuellement dans le cadre de leur travail ([Université McGill](#), s. d., en anglais; [CCDI](#), 2023, en français). Ces groupes peuvent aussi jouer un rôle important dans le travail d'une organisation en matière d'équité, mais pas au même titre qu'un groupe de travail sur l'équité.

**Groupe de travail sur l'équité ou comité de l'équité ou comité EDI** – Groupe de personnes au sein d'une organisation qui est chargé de gérer les questions, les problèmes et les décisions en lien avec l'équité (diversité, inclusion, accès, etc.). Ces groupes varient en ce qui concerne leur structure, leur fonction et leur taille.

**Intersectionnalité** – Cadre permettant de comprendre la façon dont les diverses identités sociales et politiques, telles que la race, la classe sociale, le sexe et l'orientation sexuelle, se combinent pour donner lieu à des expériences uniques de discrimination et de privilège. L'intersectionnalité reconnaît que les différents aspects de l'identité ne sont pas indépendants les

uns des autres, mais qu'ils s'entrecroisent et interagissent, déterminant ainsi la position sociale et les possibilités de chaque personne. Le terme a été inventé par l'universitaire Kimberlé Crenshaw pour décrire la discrimination subie par les femmes noires sur leur lieu de travail, comparé aux femmes blanches et aux hommes noirs ([Crenshaw, 1989](#)). Il est aujourd'hui utilisé dans des contextes très variés, dont certains s'éloignent de sa définition initiale. Certains groupes l'emploient pour parler d'une approche qui tient compte de différentes formes d'oppression, tandis que d'autres s'en servent comme raccourci pour critiquer les formes de féminisme qui se concentrent sur les expériences des femmes blanches.

**Vérité et réconciliation** – Au Canada, processus visant à faire la lumière sur les atrocités commises dans le cadre de la colonisation du pays (vérité) et à établir et maintenir une relation de respect mutuel entre les peuples autochtones, les peuples non autochtones et le gouvernement canadien. Comme l'écrit la Commission de vérité et réconciliation, « pour y arriver, il faut prendre conscience du passé, reconnaître les torts qui ont été causés, expier les causes et agir pour changer les comportements » ([Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2015](#), p. 7).

Certaines personnes estiment que la recherche de vérité et de réconciliation est trop centrée sur les relations entre les Autochtones et les non-autochtones, et pas suffisamment sur les changements concrets qu'il faut apporter et les mesures qu'il faut prendre pour changer la réalité des peuples autochtones vivant au Canada, allant même jusqu'à dire qu'elle est superficielle. Mais surtout, les 94 appels à l'action énoncés dans le rapport final de la Commission de vérité et réconciliation en 2015 n'ont pour la plupart pas été mis en œuvre, ou ne l'ont été que partiellement, ce qui suscite beaucoup de cynisme à l'égard du projet.

## Référence et ressources

- [Racialization - an overview](#) (Bernard et Daniel, 2015)
- [Honorer la vérité, réconcilier pour l'avenir](#) (Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2015)
- [Groupes de ressources pour les employé.e.s](#) (Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, 2023)
- [Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics](#) (Crenshaw, 1989) – ouvrable de cette auteure, [Intersectionnalité](#), disponible en français.
- [Terminologie historique relative aux Premières Nations, aux Inuit et à la Nation Métisse](#) (Gouvernement du Canada, 2025a)
- [La Charte canadienne des droits et libertés](#) (Gouvernement du Canada, 2025b)
- [Loi canadienne sur les droits de la personne](#) (Gouvernement du Canada, 2025c)
- [What's Wrong With The Term 'Person of Color'](#) (Janani, 2013)
- [Indigenous Self Determination](#) (True North Aid, 2024)
- [Decolonization is Not a Metaphor](#) (Tuck et Yang, 2012)
- [Equity and inclusion glossary of terms](#) (Université de la Colombie-Britannique [UBC], 2025)
- [Employee Resource Groups](#) (Université McGill, 2025)