

Diversité, représentativité et collecte de fonds (avec Alain Mootoo)

Avis : Cette transcription est basée sur la transcription auto-générée de l'épisode original en anglais et a été traduite à l'aide de l'intelligence artificielle. Malgré une révision du contenu, certaines formulations pourraient légèrement différer de l'enregistrement original.

Alain Mootoo: [00:00:00]] Si les organismes souhaitent diversifier leurs équipes de collecte de fonds, le recrutement ne suffit pas. Nous devons constamment nous demander si les gens peuvent réussir sans avoir l'impression de devoir mettre de côté certaines facettes de leur identité pour trouver leur place, ou sans devoir porter le fardeau de mener eux-mêmes le changement culturel nécessaire à leur réussite.

Bruce MacDonald: Vous écoutez Imagine, un balado d'Imagine Canada destiné à toutes les personnes qui s'intéressent aux enjeux sociaux et au secteur sans but lucratif. À chaque épisode, nous discutons avec des leaders et des personnes innovatrices de la façon de renforcer notre pouvoir collectif afin de susciter des changements durables dans les collectivités d'ici et d'ailleurs. Nous remercions tout particulièrement notre partenaire, Carters Professional Corporation, dont le soutien rend ce balado possible.

Ensemble, imaginons un avenir plus fort. Bienvenue dans ce nouvel épisode d'Imagine. Je suis votre animateur, Bruce MacDonald. Dans le secteur à but non lucratif et caritatif, nous parlons souvent d'équité, d'impact communautaire et de l'importance de répondre aux besoins des gens là où ils se trouvent. Mais il y a une question plus difficile que nous ne posons pas toujours : qui est [00:01:00] réellement autour de la table pour faire de la collecte de fonds, et qui n'y est pas?

Dans l'ensemble du secteur, les équipes et les postes de direction en collecte de fonds reflètent encore peu la diversité des communautés servies, particulièrement en ce qui concerne la race, l'expérience vécue, le handicap, l'immigration ou l'identité 2ELGBTQI+. Aujourd'hui, nous examinons pourquoi cet écart est important, non seulement sur le plan moral, mais aussi sur le plan stratégique, et à quoi ressembleraient des équipes de collecte de fonds aussi diversifiées, représentatives et enracinées dans leur communauté que les personnes pour lesquelles elles recueillent des fonds.

Pour nous aider à approfondir la question, nous accueillons Alain Mootoo, chef de l'exploitation de la Fondation du Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH). À ce titre, Alain supervise l'ensemble des activités de la Fondation, notamment les personnes, la stratégie et les systèmes qui rendent la collecte de fonds possible. Alain s'est également appuyé sur sa propre expérience comme immigrant au Canada, professionnel formé à l'étranger et membre de la communauté 2ELGBTQI+ pour lancer [00:02:00] des programmes et des événements primés destinés à des populations marginalisées partout au pays.

Il sait de première main ce que signifie être à la fois un leader en collecte de fonds et une personne qui reflète les communautés que notre secteur cherche à servir. Fort de plus de 20 ans d'expérience en leadership au sein d'organismes comme Luminus Community Services, Surrey Place, la Marche des dix sous, Corus Entertainment et Ernst & Young, Alain nous apporte un point de vue à la fois personnel et professionnel.

Alain, bienvenue au balado Imagine. Merci d'avoir accepté notre invitation. Commençons par notre première question. Nous parlons souvent de diversité au sein de la gouvernance ou des programmes, mais les équipes de collecte de fonds sont parfois laissées de côté. Selon vous, pourquoi est-il important que ces équipes reflètent la diversité des communautés qu'elles servent?

Alain Mootoo : À mon avis, il y a quatre grands aspects à considérer. La diversité nous aide à approfondir les relations, à accroître la mobilisation et l'impact, à faire entendre une plus grande variété de voix et d'expériences vécues, ainsi qu'à renforcer [00:03:00] la crédibilité, l'inclusion et la confiance des communautés. Pour commencer, il faut reconnaître que la collecte de fonds n'est pas qu'une fonction de revenus : c'est avant tout une fonction axée sur les relations.

Les relations solides se bâtissent et se maintiennent grâce à la confiance, à la crédibilité et au sentiment sincère d'être vu, entendu et compris. La diversité peut créer les conditions nécessaires pour établir des liens authentiques avec un éventail plus large de membres de la communauté. Les équipes de collecte de fonds sont souvent le visage public d'un organisme.

Elles sont présentes dans les salles de conseil, les espaces communautaires et les conversations individuelles avec des membres de toute la communauté. Plus nos équipes reflètent une variété d'expériences vécues, de points de vue, de cultures et d'identités, plus nous avons de chances de renforcer notre mobilisation et notre impact auprès de communautés diversifiées. Les gens ont tendance à se sentir compris lorsqu'ils se reconnaissent dans les personnes devant eux.

Avec des équipes diversifiées, nous sommes plus susceptibles d'élargir notre conception de la philanthropie : qui peut être considéré comme philanthrope, quels réseaux sont valorisés et à quoi ressemble réellement la générosité.

[00:04:00] Ces équipes peuvent ouvrir la voie à des modèles de collecte de fonds plus inclusifs et plus vastes, qui nous permettent d'évoluer, de grandir et d'accroître notre impact. Elles peuvent aussi nous amener à faire une plus grande place à diverses voix et expériences vécues dans nos communications et dans la façon dont nous présentons notre impact.

À la Fondation de CAMH, plus particulièrement, nous travaillons dans le domaine de la santé mentale. Nous sommes donc en relation avec des communautés qui, depuis longtemps, se sentent marginalisées, stigmatisées, incomprises et trop souvent mal desservies. Ces communautés peuvent aussi se méfier des organismes. Lorsqu'elles se reconnaissent dans les personnes qui racontent leur histoire, sollicitent leur soutien et contribuent à façonner la mission de notre organisme, il leur est plus facile de croire que celui-ci est véritablement là pour tout le monde.

Bruce MacDonald: Alain, dans les quatre points que vous venez de présenter, vous avez parlé de l'importance de bâtir des relations. J'aimerais approfondir [00:05:00] l'effet des relations et de la confiance. Vous l'avez déjà un peu abordé, mais pourriez-vous nous en dire davantage? Comment l'expérience vécue — qu'elle soit liée à la culture, à l'identité, à l'immigration ou à la marginalisation — influence-t-elle concrètement la façon dont la confiance se construit avec les personnes donatrices et les communautés?

Cette dimension de l'expérience vécue est vraiment au cœur des points que vous venez de soulever.

Alain Mootoo: Oui. L'expérience vécue joue vraiment un rôle central dans la création des conditions nécessaires à des relations de confiance. Quand on pense à l'expérience vécue, on pense à l'empathie, à l'authenticité, à une communication efficace et à la manière de raconter les histoires.

La confiance se construit lorsque les gens se sentent en sécurité, respectés, compris et véritablement reconnus. Pour moi, ce n'est pas qu'une idée théorique. J'ai grandi dans un pays où l'homosexualité était illégale. Je sais donc ce que c'est d'avancer prudemment dans la vie, de soupeser ce qu'on peut dire sans danger, de se demander [00:06:00] si notre sentiment d'appartenance est conditionnel et de comprendre que, pour les communautés ayant vécu la stigmatisation, l'exclusion ou la marginalisation, la confiance ne va jamais de

soi. Il y a quelque chose de très puissant dans le fait d'échanger avec une personne qui partage des expériences semblables aux miennes.

Je suis également immigrant au Canada et professionnel formé à l'étranger. Je comprends donc ce que signifie arriver ici avec de l'expérience, des compétences et de l'ambition, tout en devant s'orienter dans des systèmes qui n'ont pas nécessairement été conçus en pensant à des personnes comme moi. Lorsque les gens peuvent faire preuve d'empathie à l'égard de mon vécu et comprendre comment celui-ci façonne ma vision du monde, il m'est généralement plus facile d'entrer en relation avec eux, et vice versa.

Cela crée davantage d'espace pour l'humilité et la constance dans nos relations, ainsi qu'une plus grande volonté d'écouter avant de parler ou de tirer des conclusions sur ce qui se passe. Les personnes qui portent des traumatismes liés à ce genre d'expériences peuvent aborder leurs relations [00:07:00] avec la crainte d'être de nouveau stigmatisées ou exclues, ou de voir leurs besoins encore une fois ignorés.

Lorsque nous sommes plus attentifs à ce que vivent les gens — à leur hésitation, à leur réserve, à leur crainte de devoir sans cesse expliquer toutes les facettes de leur identité pour être compris —, nous pouvons interagir avec eux de façon authentique. Nous pouvons créer davantage de ponts et établir des liens durables et porteurs.

Enfin, la narration occupe une place très importante dans notre travail en philanthropie, et intégrer l'expérience vécue aux récits peut être extrêmement puissant. Tant d'organismes cherchent à faire connaître leur travail et à démontrer leur impact, mais les gens veulent que les histoires auxquelles ils participent respectent leur dignité.

L'expérience vécue peut donc nous aider à porter une plus grande attention à la façon dont les histoires sont racontées, afin que les personnes issues de la diversité ne soient pas réduites, comme elles l'ont parfois été, à des récits centrés sur leurs traumatismes. Elles doivent plutôt être représentées dans toute leur humanité, avec leurs forces, leur complexité et [00:08:00] leur pleine capacité d'agir.

Bruce MacDonald : Alain, avant de parler des équipes de collecte de fonds elles-mêmes, j'aimerais connaître votre point de vue sur ce que je perçois comme une certaine tension ou un certain malaise.

De plus en plus de personnes ayant une expérience vécue deviennent les ambassadrices ou les intermédiaires de la collecte de fonds et discutent directement avec les personnes donatrices. Or, plusieurs grands donateurs et philanthropes ne viennent pas des mêmes milieux. Lorsque ces histoires et ces expériences réelles sont racontées et mises de l'avant, constatez-vous une tension chez les personnes donatrices qui n'arrivent pas à s'y reconnaître ou qui ont de la difficulté à le faire? Ou est-ce que cela renforce plutôt l'authenticité de l'organisme?

Je pose la question parce qu'il pourrait y avoir un décalage entre la réalité de philanthropes fortunés et [00:09:00] les expériences vécues dont ils entendent parler pendant ces rencontres et ces conversations.

Alain Mootoo : Oui, c'est une question intéressante. Il existe, je pense, une perception selon laquelle il y aurait un décalage entre les grands donateurs et les communautés qu'ils soutiennent.

Ce que j'observe, c'est que de plus en plus de grands donateurs souhaitent se sentir plus proches des causes qu'ils appuient. Ils recherchent réellement ce lien et souhaitent rencontrer des personnes aux parcours plus diversifiés. Les équipes de collecte de fonds diversifiées peuvent donc constituer un point de contact très puissant entre les grands donateurs et les communautés qu'ils soutiennent.

De leur côté, les personnes de la communauté qui bénéficient de ces dons importants souhaitent elles aussi établir un lien avec les donateurs. Nous travaillons donc beaucoup à rapprocher ces deux groupes, et nous constatons que cette démarche est extrêmement porteuse pour tout le monde.

Bruce MacDonald : Excellent, merci. C'est justement là où nous voulions aller maintenant : vers les équipes elles-mêmes.

Beaucoup d'organismes disent s'engager en faveur de l'équité, mais leurs équipes de collecte de fonds [00:10:00] demeurent relativement homogènes. Selon vous, quels obstacles structurels ou culturels empêchent les talents issus de la diversité d'accéder à des postes en collecte de fonds et d'y rester?

Alain Mootoo : Selon moi, on considère souvent que le manque de diversité est un problème de bassin de candidatures. D'après mon expérience, il s'agit beaucoup plus souvent d'un enjeu lié aux systèmes, à la culture, au sentiment d'appartenance et au soutien organisationnel.

De nombreux organismes accordent sincèrement de l'importance à l'équité. Pourtant, nos pratiques d'embauche, nos normes de leadership et notre culture reflètent encore une vision très étroite des personnes qui ont leur place parmi nous. Nous devons donc examiner continuellement nos normes et notre culture, et nous demander qui est placé au centre, qui est inclus et qui est exclu sans que nous en ayons nécessairement l'intention.

Cela peut concerner de grandes décisions, comme les personnes invitées aux réunions importantes ou aux rencontres avec les donateurs, mais aussi de petits détails très simples, comme les aliments proposés lors de nos rencontres. Les personnes qui sont plus à l'aise ou qui ont l'habitude d'occuper une place centrale peuvent jouer un rôle déterminant pour faire avancer la diversité et des façons d'être moins traditionnelles, même si cela les rend parfois inconfortables ou qu'elles font des erreurs en essayant de bien faire. [00:11:00]

Autrement, les personnes issues de la diversité risquent d'avoir l'impression qu'elles doivent s'assimiler, c'est-à-dire communiquer, se comporter et se présenter d'une manière plus familière à l'institution pour être jugées crédibles. Avec le temps, cela nuit à la rétention. Nous pouvons embaucher davantage de personnes aux parcours diversifiés, mais nous ne pourrions pas les retenir si elles ne sentent pas que toutes les facettes de leur identité sont reconnues et valorisées.

Le mentorat et le parrainage professionnel sont également essentiels. Les carrières en collecte de fonds se développent souvent grâce à du soutien informel et à des présentations. Lorsque les équipes de direction demeurent relativement homogènes, les personnes professionnelles issues de groupes sous-représentés peuvent [00:12:00] rencontrer des obstacles supplémentaires à leur avancement au sein de l'organisme.

Il arrive aussi très souvent que les membres du personnel issus de la diversité doivent assumer une lourde charge émotionnelle en dirigeant des initiatives d'inclusion en plus de leurs responsabilités habituelles. On leur demande souvent de le faire avec peu ou pas de ressources et sans grand soutien. Bref, si les organismes veulent diversifier leurs équipes de collecte de fonds, le recrutement ne suffit pas.

Nous devons constamment nous demander si les gens peuvent réussir sans avoir l'impression de devoir mettre de côté certaines facettes de leur identité pour trouver leur place, ou sans devoir porter le fardeau de mener eux-mêmes le changement culturel nécessaire à leur réussite.

Bruce MacDonald : Oui. Vos commentaires me font vraiment réfléchir à l'importance — et même à la responsabilité — pour les dirigeants d'organismes de veiller à ce que la richesse apportée par un personnel plus diversifié ne s'effrite pas avec le temps parce que ces personnes [00:13:00] sentent qu'elles doivent se conformer aux normes traditionnelles.

Il faut plutôt leur permettre d'intégrer ces nouvelles caractéristiques à la conversation, d'ouvrir de nouveaux marchés et d'introduire de nouvelles façons de travailler. Les dirigeants pourraient d'ailleurs favoriser cette conformité sans même s'en rendre compte.

Alain Mootoo : Il faut reconnaître que la question ne se limite pas à la diversité. Il s'agit aussi de culture.

Les cultures organisationnelles doivent évoluer pour que les organismes continuent de réussir. Les pratiques qui ont assuré notre réussite dans le passé ne seront pas nécessairement celles qui nous permettront de réussir à l'avenir. Il est donc très important d'examiner constamment nos façons de faire et de nous demander ce que nous devons changer pour continuer d'avancer.

Bruce MacDonald : Oui, ce sont des points vraiment fascinants, tant pour les personnes qui travaillent en collecte de fonds que pour celles qui dirigent des organismes de façon plus générale. Un mouvement grandissant propose une collecte de fonds axée sur la communauté comme solution de rechange au modèle traditionnel centré sur les donateurs. Lorsqu'on pense particulièrement aux grands donateurs, entre les mains desquelles [00:14:00] se concentrent un pouvoir et des ressources considérables, comment voyez-vous ce changement se concrétiser? Et qu'est-ce que cela signifie pour rééquilibrer la relation?

Alain Mootoo : Il est très intéressant de regarder l'évolution de la Fondation de CAMH. Elle n'existe que depuis 28 ans et soutient une cause qui, historiquement, a été fortement stigmatisée et marginalisée. Lorsque nous avons commencé à recueillir des fonds il y a 28 ans, nous disions carrément aux donateurs de ne pas associer leur nom à notre cause, car nous avions peur que cela nuise à leur réputation.

Ces donateurs catalyseurs, ces grands donateurs qui nous ont fait confiance et qui ont investi dans notre travail, nous ont aidés à combattre la stigmatisation. Ils nous ont aussi permis d'ouvrir la porte au soutien d'un plus grand nombre de communautés et, aujourd'hui, à une mobilisation plus vaste de la population. Lorsque nous avons ces discussions, il est donc très important d'adopter une

approche complémentaire et de réfléchir à la façon de rassembler tout le monde au sein d'un système plus solide.

[00:15:00] Dans le domaine de la santé mentale, nous savons qu'un nombre croissant de personnes vivent de la détresse. Elles demandent de l'aide et tentent de s'orienter dans un système qui peut leur sembler être un véritable labyrinthe. Au Canada, 7 % du financement des soins de santé est consacré à la santé mentale, comparativement à environ 10 ou 11 % dans d'autres pays.

Cela signifie que l'écart de financement au Canada s'élève à environ 1,5 milliard de dollars par année, et qu'il ne cesse de croître. Pour moi, la collecte de fonds axée sur la communauté représente une occasion d'élargir notre portée : mobiliser davantage de personnes donatrices et les amener à contribuer à l'amélioration du système. Nous voulons nous appuyer sur l'immense générosité des grands donateurs, d'hier comme d'aujourd'hui, tout en permettant à un plus grand nombre de personnes de participer à notre travail.

Nous souhaitons également accroître la reddition de comptes et la transparence pour qu'un plus grand nombre de personnes contribuent aux solutions. Il est aussi important de reconnaître que certaines formes d'exclusion traditionnelles, même si elles n'étaient pas souhaitables, pouvaient partir d'une bonne intention. À CAMH, par exemple, [00:16:00] nous avons évité de faire participer les patients et leur entourage immédiat à nos activités de collecte de fonds. Nous l'avons fait avec les meilleures intentions : nous ne voulions pas solliciter des personnes à un moment où elles étaient particulièrement vulnérables et avaient besoin d'aide.

Nous commençons maintenant à revoir cette approche, car nous nous rendons compte qu'en voulant les protéger, nous les avons exclues de la possibilité de participer et de contribuer à bâtir les systèmes dont elles-mêmes veulent et ont besoin. Au bout du compte, nous devons aborder la question avec soin, écouter une grande diversité de voix, continuer de réfléchir attentivement à la manière dont nous faisons participer les gens et veiller à intégrer l'équité, l'inclusion, la diversité et l'appartenance à tout ce que nous faisons.

Bruce MacDonald : Ce dernier point est vraiment intéressant, parce que je crois que les organismes sont constamment aux prises avec cette question. J'ai moi-même travaillé pour un organisme jeunesse où nous nous demandions s'il était approprié [00:17:00] de faire participer les jeunes et leur famille à l'expérience ou aux activités de collecte de fonds.

Et si oui, comment pouvons-nous le faire de façon à présenter leurs histoires d'une manière qui leur convenait et qui correspondait à ce qu'ils souhaitaient raconter, plutôt que de présumer automatiquement qu'ils ne voulaient pas participer? Après tout, ces jeunes et ces familles comptaient parfois parmi les porte-parole les plus convaincants de l'organisme.

C'est donc intéressant de vous entendre en parler, parce que je pense que beaucoup d'organismes vivent ce dilemme.

Alain Mootoo : Oui, et c'est extrêmement complexe. C'est justement pourquoi nous avons besoin d'un plus grand nombre de personnes et de voix pour nous aider à bien faire les choses.

Bruce MacDonald: Oui. Tout au long de votre carrière, vous avez consciemment puisé dans votre expérience vécue, dont vous nous avez déjà parlé, pour concevoir et créer des programmes, dont certains ont été primés.

Pourriez-vous nous donner un exemple d'une de ces initiatives? Et comment les leaders en collecte de fonds peuvent-ils créer des milieux où l'expérience vécue est reconnue comme un atout, [00:18:00] plutôt que comme quelque chose que les gens se sentent obligés d'atténuer ou de laisser de côté pour s'assimiler? Cela nous permettrait de rassembler certains des thèmes abordés.

Alain Mootoo : Bien sûr. Je peux vous donner l'exemple de l'époque où j'étais directeur administratif chez Springboard Services. J'y ai dirigé l'expansion de ce que nous appelons le Community Learning Hub, ou carrefour d'apprentissage communautaire.

Il s'agit d'une plateforme numérique conçue pour aider certaines des personnes les plus vulnérables de nos communautés, notamment les jeunes ayant affaire au système de justice, les personnes ayant une déficience développementale ainsi que celles qui sont souvent sans emploi ou sous-employées. Nous avons constaté que nos programmes de développement des compétences reposaient traditionnellement sur des documents papier et que les taux de participation et d'achèvement étaient en baisse.

Nous avons donc commencé à intégrer la technologie et à rendre les exercices plus ludiques. Nous avons aussi fait participer des intervenants jeunesse et des jeunes à la cocréation des programmes. En cinq ans, cette plateforme, qui n'était offerte que dans deux endroits à Toronto, s'est étendue à 150 communautés, en collaboration avec 45 [00:19:00] organismes.

Aujourd'hui, la plateforme rejoint près de 11 000 jeunes par année. Plus de 160 organismes y participent et plus de 1 000 personnes ont été formées pour l'animer. Les taux d'achèvement et de satisfaction des jeunes, tout comme le taux de satisfaction des personnes animatrices, dépassent constamment 87 %. Ce qui donnait tout son sens à ce travail, pour moi, c'est qu'il était profondément inspiré par l'expérience vécue, y compris la mienne : celle d'un jeune qui avait de la difficulté à accepter son identité dans son pays d'origine et à développer ses propres compétences.

Je sais ce que c'est de devoir s'orienter dans des systèmes qui semblent fragmentés, difficiles d'accès et parfois mal adaptés à notre réalité. Trop souvent, on s'attend à ce que les gens s'adaptent aux systèmes, plutôt que de demander aux systèmes de s'adapter aux personnes qu'ils sont censés servir. Avec le carrefour d'apprentissage communautaire, nous avons misé sur l'accessibilité, les partenariats et la cocréation avec les communautés, plutôt que de présumer que notre organisme [00:20:00] détenait à lui seul toutes les réponses.

Et l'innovation ne résidait pas uniquement dans la technologie, mais aussi dans les relations. Il s'agissait de créer une plateforme où les organismes pouvaient collaborer plus efficacement et où les gens pouvaient accéder à des possibilités avec plus de dignité, plus de facilité et, oserais-je dire, même un peu de plaisir. Cette expérience a renforcé une leçon importante de leadership : l'expérience vécue n'est pas un obstacle qu'il faut surmonter.

Elle peut être un formidable atout stratégique. Lorsque les organismes créent une culture où les gens se sentent en sécurité et peuvent exprimer pleinement leur identité et leurs points de vue, l'innovation peut s'épanouir. Nous pouvons prendre de meilleures décisions parce que nous comprenons plus profondément les expériences réelles, particulièrement celles des communautés qui se sont senties exclues ou diminuées dans le passé.

Bruce MacDonald : Félicitations, c'est un exemple remarquable. Il est aussi très intéressant d'entendre parler de pratiques innovantes qui ont non seulement été adoptées, mais aussi maintenues et [00:21:00] déployées à grande échelle. Nous entendons parfois parler d'excellentes idées, sans vraiment savoir ce qu'elles sont devenues par la suite.

Mais dans ce cas-ci, l'ampleur des résultats est impressionnante, tout comme le nombre de personnes et d'organismes touchés. C'est vraiment formidable.

Alain Mootoo : Oui, nous en sommes...

Bruce MacDonald : Vous en êtes très fiers.

Alain Mootoo : ...très fiers.

Bruce MacDonald : Oui. Changeons maintenant un peu de sujet. Nous avons déjà parlé des équipes de collecte de fonds, mais nous allons maintenant élargir la discussion pour réfléchir à la façon dont les personnes qui exercent cette profession peuvent accéder à des postes de direction au sein des organismes.

La représentation ne se limite pas à l'embauche : elle touche aussi le pouvoir, la voix et l'avancement. À quoi ressemble un véritable parcours vers des postes de direction, vers la prise de décisions et vers une plus grande influence au sein des organismes pour les spécialistes de la collecte de fonds issus de la diversité?

Alain Mootoo : C'est une question tellement importante. Je pense qu'il faut constamment réfléchir aux personnes qui sont entendues, à celles à qui l'on fait confiance et, ultimement, à celles qui peuvent façonner les décisions.

En collecte de fonds, [00:22:00] l'influence se concentre souvent dans les salles où se prennent les décisions relatives à la stratégie, aux relations et aux ressources. Si les personnes professionnelles issues de la diversité ne sont pas présentes dans ces espaces, ou si elles n'y disposent pas d'un réel pouvoir, leur présence devient davantage symbolique qu'une véritable partie de la solution. Le talent ne suffit donc pas.

Les gens ont besoin de personnes qui défendent leur avancement, de visibilité et d'occasions de diriger. Nous devons donc réfléchir aux parcours et agir intentionnellement à plusieurs niveaux de l'organisme. Il faut notamment penser au mentorat et au parrainage professionnel. Les leaders doivent activement ouvrir des portes, défendre des candidatures dans les discussions sur la relève et confier aux gens un véritable pouvoir décisionnel.

Et lorsque les gens échouent — car nous connaissons tous l'échec, et Dieu sait que cela m'est arrivé —, il faut les aider à se relever, à tirer des leçons de l'expérience et à continuer de progresser vers leur plein potentiel. Nous devons veiller à ce que [00:23:00] les spécialistes de la collecte de fonds issus de la diversité ne soient pas seulement responsables des programmes ou de la mobilisation communautaire, mais qu'ils soient représentés à tous les niveaux de direction, qu'ils contribuent à façonner la stratégie des campagnes et qu'ils participent aux échanges avec le conseil d'administration et avec tous les types de donateurs.

Cela signifie que nous devons examiner sérieusement nos structures. Sont-elles transparentes? Favorisent-elles l'avancement? Offrons-nous une rémunération concurrentielle? Voyons-nous un potentiel de relève chez les personnes que nous embauchons, et investissons-nous délibérément dans leur développement?

Bruce MacDonald : Ce sont d'excellentes pistes de réflexion pour les dirigeants, qui doivent prendre conscience de leur responsabilité de créer, au sein de leur organisme, un système qui soutient les gens et leur donne les moyens d'agir.

Nous avons eu une excellente conversation aujourd'hui. Certaines personnes qui nous écoutent se disent sans doute : « D'accord, je comprends mieux la question. » Mais à l'heure actuelle, leur organisme ne reflète pas les personnes qu'il sert ni les communautés qu'il représente. Pour les organismes qui souhaitent [00:24:00] faire mieux, mais qui ne savent pas par où commencer, quels seraient un ou deux changements concrets à apporter au sein de leurs équipes de collecte de fonds?

Cela pourrait concerner le recrutement, la culture ou la stratégie, afin de progresser vers une plus grande équité et une meilleure représentation.

Alain Mootoo : Je vois trois grands axes de transformation. Le premier consiste à commencer par le recrutement et à l'examiner avec beaucoup d'honnêteté. Il faut se demander si les diplômes, les réseaux et les filières relationnelles informelles que nous utilisons aujourd'hui excluent involontairement des personnes talentueuses issues de milieux diversifiés.

Nous devons vraiment nous demander si nous embauchons en fonction des compétences réelles et du potentiel, ou simplement en fonction de ce qui nous est familier. Je pense que nous pouvons tous élargir les endroits où nous recrutons et revoir nos méthodes de recrutement. En éliminant des obstacles inutiles, nous pouvons ouvrir la porte à des personnes extrêmement talentueuses. Le deuxième axe consiste à mettre véritablement l'accent sur la culture et l'avancement.

Il ne suffit pas d'embaucher. Les personnes professionnelles issues de la diversité veulent [00:25:00] entrer dans un organisme et y voir des parcours clairs vers des postes de direction. C'est là que le mentorat, le parrainage professionnel et la planification de la relève deviennent essentiels. Nous devons créer intentionnellement des occasions pour ces personnes, leur confier des projets très visibles et leur permettre de contribuer à la stratégie ainsi qu'au

développement de leur influence, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme.

Enfin, il faut appliquer une perspective d'équité à l'ensemble de notre stratégie et faire participer les gens aux décisions : quelles voix façonnent nos campagnes, quelles histoires sont racontées et comment mobilisons-nous nos communautés? Celles-ci doivent véritablement se reconnaître comme des partenaires traités avec dignité, plutôt que comme de simples bénéficiaires d'un soutien.

J'ai appris que les gens font leur meilleur travail lorsqu'ils sentent qu'ils ont leur place sans devoir mettre de côté certaines facettes de leur identité. Nous ne pouvons devenir plus forts que lorsque les gens sentent qu'ils peuvent contribuer à orienter notre travail et à façonner nos décisions.

Bruce MacDonald : Nous arrivons à notre dernière question. Notre question finale se tourne toujours [00:26:00] vers l'avenir et vers les raisons d'espérer.

Lorsque vous pensez à l'avenir, qu'est-ce qui vous donne espoir pour la collecte de fonds au Canada? Quels signes vous indiquent que le secteur commence à repenser les personnes auxquelles la collecte de fonds s'adresse et celles qui peuvent en prendre les rôles?

Alain Mootoo : Il y a énormément de raisons d'espérer. Je vais encore une fois commencer par ma propre histoire. Mon parcours, dans lequel j'ai mis à profit la diversité de mes origines et mon expérience vécue, constitue selon moi un exemple puissant de ce qui est possible pour les personnes issues de la diversité au sein de nos communautés.

Lorsque j'ai immigré au Canada et que j'ai fait mon coming out comme homme gai, je traversais une période extrêmement difficile et j'avais des pensées suicidaires. Heureusement, je pouvais compter sur un solide réseau de soutien, qui m'a encouragé à utiliser mon expérience pour aider d'autres personnes. C'était il y a plus de 20 ans. À cette époque, j'ai fait du bénévolat à CAMH comme conseiller auprès du programme Rainbow Services afin de contribuer à améliorer les services destinés à la communauté queer.

Dans le cadre de ce groupe de bénévoles, j'ai créé un événement communautaire de collecte de fonds, soit un festival de musique et d'humour. L'objectif [00:27:00] était d'amasser des fonds pour la recherche sur la dépression à CAMH. Aujourd'hui, je suis de retour à CAMH comme chef de l'exploitation de la Fondation. Je suis donc passé d'un événement qui a permis

de recueillir environ 10 000 \$ pour la recherche à un rôle au sein de CAMH où la plus récente campagne à laquelle j'ai contribué a permis d'amasser plus de 600 millions de dollars pour notre cause.

Si ce parcours ne témoigne pas du potentiel de la diversité — non seulement d'avoir une place autour de la table, mais aussi d'y apporter une contribution réelle —, je ne sais pas ce qui pourrait le faire. Dans notre secteur, je vois tant de personnes comme moi qui occupent des postes de leadership plus importants et dont la voix porte davantage au sein d'organismes semblables au nôtre. C'est très encourageant.

Je vois beaucoup d'organismes mener une réflexion en profondeur et faire activement participer des personnes issues de la diversité à la cocréation de leur avenir. Je vois ces personnes arriver dans notre secteur avec des idées nouvelles, audacieuses et originales. Ce que j'aime particulièrement, c'est qu'elles témoignent d'un immense respect et d'une grande reconnaissance pour [00:28:00] tout le travail déjà accompli par le secteur. Elles souhaitent poursuivre sur cette lancée, relever encore la barre, accroître notre impact et faire participer davantage de personnes à notre travail.

Il y a donc énormément de raisons d'espérer et beaucoup de choses à célébrer. Je tiens aussi à dire que je suis très reconnaissant envers des leaders comme vous, qui utilisent leur plateforme pour continuer de tenir ces conversations importantes.

Bruce MacDonald : Formidable. Alain, merci beaucoup de vous être joint à nous et d'avoir mis à contribution votre expérience professionnelle et votre expérience vécue dans cette conversation.

Votre leadership nous rappelle que la collecte de fonds ne se résume pas aux sommes amassées. Elle repose aussi sur les relations que nous bâtissons, les voix que nous amplifions et le type de secteur que nous choisissons de créer ensemble. Nous vous remercions sincèrement d'avoir pris le temps de participer au balado. Merci beaucoup. Et merci à vous d'avoir écouté le balado Imagine.

Pour consulter les notes détaillées de l'épisode et vous abonner à notre infolettre afin de ne manquer aucun épisode, visitez notre site Web à www.imaginecanada.ca. [00:29:00] Si vous avez beaucoup aimé cet épisode, nous vous invitons aussi à nous laisser une évaluation de cinq étoiles sur votre plateforme d'écoute. Cela aide d'autres personnes à découvrir notre balado et à participer à ces conversations. Enfin, nous remercions une fois de plus notre commanditaire, Carters Professional Corporation, pour son soutien.