



La force de la collaboration : les groupes de travail sur l'équité

2026

Table des matières

Remerciements	3
Introduction	4
Pourquoi cet outil?	4
Qu'est-ce qu'un groupe de travail sur l'équité, et votre organisme en a-t-il besoin?.....	4
Mettre en place un groupe de travail sur l'équité.....	6
Priorité et mandat.....	6
Rôle.....	8
Pouvoir décisionnel	9
La composition du groupe de travail sur l'équité.....	9
Donner des ressources à votre groupe de travail sur l'équité	13
Votre groupe de travail sur l'équité en action	16
La collaboration.....	16
Passer à l'action.....	18
Qu'est-ce qui bloque?	19
Garder le cap malgré tout.....	20
Faire le point sur votre travail	21
Approches d'évaluation et de réflexion.....	21
Communiquer votre travail	22
Mettre un terme à votre groupe de travail sur l'équité	22
Bibliographie et ressources.....	23
Annexe: Guide sur la terminologie et son utilisation	23
Introduction	25
Termes généraux.....	26
Termes liés aux approches	29
Référence et ressources	32

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
info@imaginecanada.ca

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

Demandes médiatiques :

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 Kira Page et Emil Briones du Groupe Saltwater Inc. Basé à Montréal (Tiohtià:ke), le Groupe Saltwater travaille avec des OBNL et des organismes du secteur public partout au Canada pour les soutenir dans leurs processus d'apprentissage et de changement. Pour en savoir plus, consultez 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 : 978-1-55401-466-8

© 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: Building Together: Equity Working Groups

Traduction : Cornelia Schrecker



Introduction

Pourquoi cet outil?

En 2023, Imagine Canada a publié les premiers résultats de son projet d'analyse comparative en matière d'équité, un projet de recherche conjoint, portant sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) dans le secteur à but non lucratif (voir [Changer la dynamique du pouvoir : équité, diversité et inclusion dans le secteur à but non lucratif](#)). Ce projet a éclairé Imagine Canada sur les défis vécus par les organismes et les moyens à la fois divers et partagés que les différents groupes adoptent pour relever les défis en matière d'EDI auxquels ils font face.

Entre autres résultats concluants, le projet a montré que les organismes à but non lucratif dotés de groupes de travail et de comités sur l'équité sont plus actifs en matière d'EDI que ceux dépourvus de telles structures. En effet, celles-ci offrent un espace de ralliement et d'organisation clair pour ces dossiers. Ainsi, les organismes avec un groupe de travail sur l'équité étaient beaucoup plus susceptibles d'imposer des formations obligatoires à leurs équipes ou d'inclure des énoncés sur l'équité dans leurs offres d'emploi.

Devant l'importance manifeste des groupes de travail sur l'équité comme espace de ralliement, d'apprentissage et d'action, le présent outil s'adresse aux organismes qui ont déjà mis en place un tel groupe ou souhaitent le faire. Cela dit, ce

modèle n'est pas universel, et diverses raisons et contraintes influencent le travail des organismes sur l'équité. Nous espérons que le présent outil s'avère pertinent pour différents organismes, quels que soient leur perspective et leur état de progrès en matière d'équité. Nous invitons les organismes à expérimenter afin de trouver ce qui s'applique à leur situation et ce qui leur est le plus utile.

Le présent outil, augmenté d'un Guide sur la terminologie et son utilisation, accompagne le rapport *La pratique de l'équité : passer de l'audit à l'action*, disponible [ici](#). Le site web [Intervalle RH](#) d'Imagine Canada offre davantage de conseils terminologiques.

Qu'est-ce qu'un groupe de travail sur l'équité, et votre organisme en a-t-il besoin?

Un groupe de travail ou un comité sur l'équité, considérés comme synonymes dans le présent document, réfère à un groupe d'individus au sein d'une organisation, chargé de s'occuper de questions, d'enjeux ou de décisions associés à l'équité, dont la diversité, l'inclusion, l'accessibilité et la justice. La forme, les fonctions et la taille de ces groupes peuvent varier, tout comme leur appellation, telle que comité, conseil ou groupe de travail.

Un groupe de travail sur l'équité constitue un moyen pour arriver à une fin, pas une fin en soi. Idéalement, il aide l'ensemble d'une organisation à s'approprier la question suivante : comment pouvons-nous respecter nos engagements en matière d'équité? En ce sens, un groupe de travail peut servir :

- De puissant **catalyseur** pour faire de l'équité une part intégrale d'une organisation, créé pour faire avancer le travail;
- De **forum central** pour planifier, superviser et clarifier les différentes initiatives d'équité au sein d'une organisation;
- De **lieu de mise en commun** de différentes expertises et de la réflexion stratégique, réunissant sagesse et clairvoyance pour les objectifs d'équité;
- De **mécanisme de responsabilité** pour donner aux individus les moyens dont ils ont besoin, les responsabiliser et faire le suivi des initiatives d'équité.

En même temps, certains éléments peuvent limiter l'efficacité d'un groupe de travail :

- Le manque de ressources et de temps peut paralyser ses efforts;
- Il peut renforcer le travail en vase clos plutôt que de le contrecarrer;
- Pris dans une impasse, il peut littéralement empêcher tout progrès en matière d'équité;
- Sans l'autorité de prendre des décisions, le soutien de la direction ou un mandat clair, il risque de « s'embourber »;
- Il manque parfois de moyens ou d'autorité pour composer avec de la résistance ou des réactions hostiles.

Le présent outil a été conçu pour aborder ces défis. Cependant, face à ces enjeux, une organisation pourrait aussi décider d'adopter une approche différente pour faire progresser l'équité.

Les paradoxes du travail d'équité

L'expérience nous apprend que le travail d'équité est rempli de paradoxes, soit d'idées contradictoires, mais vraies. Devant un tel paradoxe, nous sommes tenté.e.s de « choisir » l'une ou l'autre. Or, il est plus sage et plus honnête d'essayer de faire coexister les deux idées. La ressource qu'accompagne le présent outil, La pratique de l'équité : passer de l'audit à l'action, contient des exemples de paradoxes qui peuvent émerger durant les différentes étapes du travail d'équité.

Mettre en place un groupe de travail sur l'équité

Ce chapitre aborde différents éléments à considérer lorsque vous mettez en place votre groupe de travail sur l'équité.

Priorité et mandat

Développer une idée commune quant à la **priorité et au mandat** d'un groupe de travail sur l'équité constitue une étape importante, mais pas évidente. En effet, l'absence d'objectifs clairs est un problème assez récurrent.

Qui est notre priorité?

Pour préciser les objectifs du groupe, la première réflexion doit porter sur les bénéficiaires de son travail.

- Votre groupe a-t-il le mandat de tenir compte de l'ensemble de l'organisation ou de certaines parties seulement, d'une équipe particulière ou du conseil d'administration (CA)?
- Le travail du groupe s'adresse-t-il à l'ensemble des partenaires, collaborateurs.trices, utilisateurs.trices de services et membres, ou seulement à certain.e.s d'entre eux.elles?

De même, le groupe doit réfléchir aux enjeux d'équité ou de diversité qu'il espère solutionner. Dans le secteur de la bienfaisance et des OBNL, de nombreux groupes et communautés se heurtent à des barrières ou à des préjugés. Il serait difficile de dresser une liste complète, et

encore plus, de prendre des mesures pour tout le monde.

Les groupes de travail sur l'équité veulent parfois se pencher sur plusieurs types d'iniquité comme le racisme, le sexismme, la discrimination de classe, l'homophobie, etc. Toutefois, peut-être votre organisme doit-il composer avec des formes particulières d'iniquité, p. ex. liées aux jeunes et à l'immigration. Vous savez donc que l'iniquité raciale représente un problème important et doit être mise à l'avant-plan.

Aussi faut-il éviter de donner un angle trop large à des concepts comme l'inclusion, la diversité et l'équité afin de ne pas perdre le lien avec les questions d'oppression et de pouvoir systémiques. Si l'inclusion concerne « toute personne qui se sent exclue de la prise de décision de manière générale » et la diversité inclut « toute personne habitant la deuxième ville en importance de la province », ces concepts perdront rapidement toute signification. En ramenant la discussion et le mandat du groupe de travail aux questions associées p. ex. aux personnes autochtones, Noir.es Afro-descendantes, issues du milieu ouvrier, racisées et de couleur; aux femmes et aux personnes de diverses identités de genre; aux personnes 2ELGBTQIA+; et aux personnes en situation de handicap, vous centrez son travail sur les personnes qui ont rencontré des barrières et des préjugés systémiques concrets.

Expériences autochtones

Les organismes non autochtones doivent comprendre 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. La position autochtone à ce sujet n'est pas homogène ([Allan et Hackett, 2022, en anglais](#)). Certaines communautés acceptent de travailler avec le concept d'équité, ou avec une version élargie (en anglais) de celui-ci; d'autres, non. Certaines communautés 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 ». Dans tous les cas, il est très important de respecter le principe d'auto-détermination ([Truth North Aid, 2024 en anglais](#)).

Par conséquent, dès la mise en place de votre groupe de travail sur l'équité, et en fonction de son mandat, vous devez déterminer si des expériences autochtones contribueront à son travail ou si elles doivent faire l'objet d'une approche distincte. Le premier pas consiste à poser des questions aux membres autochtones de votre équipe, de la communauté, de vos organismes partenaires, etc.

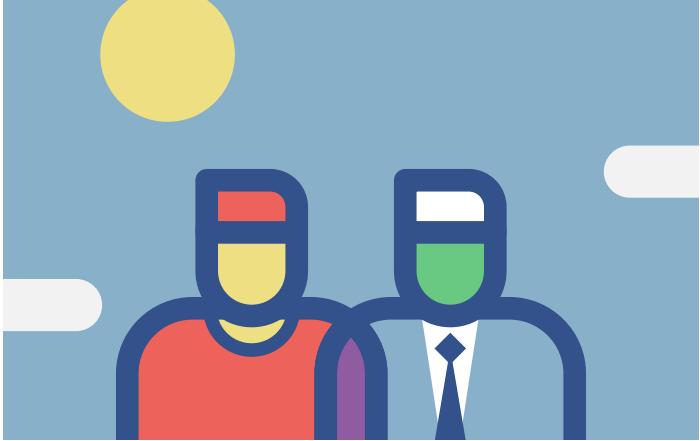
- Quelle approche souhaitent-ils utiliser pour aborder les barrières, les souffrances et les torts vécus par les personnes autochtones lorsqu'elles interagissent avec l'organisme, mais aussi pour parler de leurs besoins, désirs et objectifs?
- Les personnes autochtones souhaitent-elles faire partie du groupe de travail sur l'équité?
- Les personnes autochtones préfèrent-elles travailler dans un processus à part, dirigé par des personnes autochtones et encadré par les protocoles, lois et enseignements de leurs communautés?

Demandez-leur comment ce processus pourrait exister par rapport à votre groupe de travail, en évitant de mêler les deux processus par inadvertance. Soyez clair comment un processus distinct s'intégrerait dans votre organisation afin qu'il ne concoure pas avec vos efforts en matière d'équité sur le plan du pouvoir et des ressources.

Eve Tuck (Unangax^) et K. Wayne Wang (2012) (en anglais) affirment que nous ne pouvons tendre vers la décolonisation sans l'implication des peuples autochtones et sans une vision claire du retour des terres et eaux colonisés à leurs gardien.ne.s traditionnel.le.s. 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 la « solidarité inconditionnelle » requise pour la défendre et la mettre en œuvre. Dans le cas des organismes non autochtones qui n'ont que peu ou pas de relations avec les personnes autochtones dans leur communauté ou avec les gardien.ne.s traditionnel.le.s du territoire sur lequel se déroulent leurs activités, mieux vaut ne pas faire de la décolonisation et de l'autochtonisation une partie de leur stratégie d'inclusion. Ces organismes devraient d'abord aller à la rencontre des personnes et communautés autochtones et développer de vraies relations pour ensuite nourrir les plus importantes d'entre elles et les laisser guider l'organisme dans son apprentissage. La Trousse d'outils pour les alliées aux luttes autochtones (2019) du Réseau de la communauté autochtone de Montréal et les Protocols for Engaging with Indigenous Peoples & Communities (2021, en anglais) de la Gord Downey & Chanie Wenjack Foundation, entre autres ressources, peuvent aider les personnes et organismes non autochtones dans ce cheminement.

Paradoxe 1 : « Nous sommes tous et toutes concerné.e.s. » vs « Cela concerne des groupes particuliers. »

Tout travail d'équité nécessite que l'on priorise un ou des groupes qui subissent l'oppression systémique, puis de déterminer les barrières et les souffrances propres à chacun. Cette priorisation évite la dilution du concept d'équité et permet de s'en prendre aux racines profondes des inégalités. En même temps, le concept d'intersectionnalité nous enseigne que toutes les expériences sont interrelées et que personne ne vit ses expériences indépendamment des autres ([Crenshaw, 1991, en anglais; ressource en français: Enjeux et défis de l'appropriation de](#)



l'intersectionnalité au sein du mouvement des femmes du Québec, 2017). Qui plus est, les initiatives d'équité apportent souvent des bienfaits à tous les membres d'une organisation. Devant un travail qui vise à inclure, nous hésitons souvent à exclure certains groupes de notre réflexion.

Malgré ce paradoxe, rappelez-vous que vous ne pouvez résoudre tous les problèmes en même temps. 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. Si vous voulez en savoir plus sur ce paradoxe, le concept d'« universalisme ciblée » pourrait vous intéresser (Othering & Belonging Institute, n.d., en anglais; ressource en français: Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé (2013).

Rôle

Un groupe de travail sur l'équité peut se voir confier divers rôles, parfois chevauchants, dont les suivants :

- **Évaluation** : faire le suivi des progrès réalisés par l'organisation relatifs aux questions d'équité, de diversité et d'inclusion; réaliser des audits ou des processus d'évaluation.
- **Supervision et centralisation** : servir de point de ralliement des diverses initiatives d'équité pour en assurer la cohérence, superviser le progrès du travail et les personnes participantes.

- **Conseils et accompagnement** : faire des recommandations ou transmettre des informations à la direction ou à des collaborateurs.trices clés pour les aider à améliorer leurs pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.
- **Stratégie** : définir les objectifs à long terme et promouvoir la vision globale en matière d'équité de l'organisation, et orienter ses actions pour atteindre ces objectifs.
- **Intendance** : accompagner l'organisation à travers le processus et la réalisation de ses engagements relatifs à l'équité, y compris assurer l'avancement des efforts, rechercher des solutions, soulever des préoccupations et insister sur l'importance du travail.
- **Mise en œuvre** : prendre des décisions et agir en lien avec des questions d'équité, de diversité et d'inclusion; réaliser ses propres projets et initiatives.

Les groupes de travail sur l'équité jouent habituellement plusieurs rôles, mais ne peuvent en assumer trop au risque de nuire à leur efficacité. Vous devez donc décider des rôles les plus importants dans le contexte de votre organisme. Autrement dit, actuellement, où votre groupe de travail devrait-il investir son énergie en premier?

Paradoxe 2 : Expériences individuelles vs défis systémiques

Certaines personnes intègrent un groupe de travail sur l'équité pour faire partager et connaître leurs propres expériences d'oppression au sein d'une organisation. Peut-être s'agit-il du seul endroit où elles peuvent le faire ou se sentent à l'aise de le faire. En même temps, les groupes de travail disposent rarement de formations, de capacités ou de ressources suffisantes pour aider ces personnes à s'ouvrir sur leurs expériences et à obtenir du soutien.

Pour composer avec ce paradoxe, le groupe doit discuter à l'avance de sa marche à suivre dans cette situation. Quelle est la réponse adéquate

pour éviter le silence ou le rejet de ces expériences? Comment s'assurer que les injustices rapportés fassent l'objet d'actions? Quels aspects juridiques seraient en jeu et comment les traiter adéquatement? Ainsi, les gens doivent savoir que le groupe pourrait être obligé de signaler les cas d'injustices aux personnes responsables au sein de l'organisation.

Pouvoir décisionnel

Pour bien fonctionner et réaliser leur mandat, les groupes de travail sur l'équité doivent bien connaître leur pouvoir décisionnel et ses limites. De nombreuses sources recommandent d'ailleurs de leur conférer un pouvoir décisionnel considérable.

Types de pouvoir?



Dans quel domaine?



Toutefois, en réalité, ils doivent s'assurer de consulter des personnes dans toute l'organisation et collaborer avec elles considérant que les enjeux d'équité concernent divers secteurs de la vie organisationnelle, notamment les programmes, les services, les ressources humaines, les finances, les communications et la stratégie. Aussi peut-il être difficile de prévoir les décisions que le groupe aura à prendre.

Dans tous les cas, il faut peser l'efficacité du groupe et les besoins de consultation et de participation de l'ensemble de l'organisation pour déterminer l'ampleur du pouvoir décisionnel du groupe de travail.

Des publications de l'[Université de la Colombie-Britannique](#) (2023, p. 5, en anglais) et du [Local Immigration Partnership of Lanark and Renfrew County](#) (2021, p. 4-5, en anglais)) proposent d'intéressantes et d'importantes réflexions à ce sujet.

La composition du groupe de travail sur l'équité

La composition de votre groupe de travail sur l'équité doit tenir compte de plusieurs éléments, dont le nombre de personnes membres, leurs rôles au sein de votre organisme, leurs expériences personnelles de l'oppression systémique, leurs compétences et leur intérêt pour le travail du groupe.

Taille du groupe

La décision quant à la taille du groupe est avant tout une décision logistique. Les groupes trop grands peinent souvent à trouver du temps pour se rencontrer, à avoir des discussions en profondeur et à faire avancer leur travail. Pour leur part, les groupes trop petits manquent souvent de capacités et de crédibilité pour agir concrètement. Prenez

exemple sur des groupes efficaces dans votre organisation. Ils réunissent typiquement entre six et huit personnes.

Rôles dans l'organisation

Les OBNL devront considérer inclure ou non des **membres de la direction, du personnel et du CA** dans leur groupe de travail sur l'équité.

La participation de la direction est quasi-obligatoire, car l'efficacité du groupe dépend du soutien de la direction. Le plus souvent, celle-ci participe directement au travail du groupe (p. ex. en la personne qui occupe le poste de direction générale). Même si les initiatives d'équité naissent souvent « à la base », elles ont besoin de la participation et du soutien sincère de la direction pour se réaliser, sans quoi elles s'enlisent rapidement.

L'ajout d'employé.e.s d'autres niveaux de l'organisation, p. ex. du personnel administratif ou de première ligne, contribue d'ailleurs au succès des groupes de travail sur l'équité. Leur expertise rend les résultats de travail plus riches et complets, en plus de renforcer la crédibilité du groupe dans toute l'organisation.

Enfin, certains organismes incluent des membres du CA dans leur groupe de travail sur l'équité. Les questions suivantes aident à réfléchir à cette décision :

- Notre groupe de travail devrait-il s'occuper de questions qui impliquent le CA, p. ex. la stratégie globale ou le recrutement de membres du CA?
- Notre CA participe-t-il souvent à nos groupes de travail ou comités aux côtés de notre personnel, ou cette situation serait-elle inhabituelle?
- Les membres de notre CA auraient-ils la capacité de participer au groupe de travail ou serait-ce un frein à l'efficacité du groupe?
- Si des membres du CA ne siègent pas au groupe de travail, comment pouvons-nous les tenir au courant de tout ce qui se passe?

D'autres organismes décident d'inclure des personnes externes dans leur groupe de travail sur l'équité, p. ex. des participant.e.s ou des partenaires. Encore une fois, vous pouvez vous poser différentes questions pour déterminer si ce choix est pertinent pour vous :

- Ce geste s'inscrirait-il dans les objectifs de notre groupe de travail sur l'équité?
- Ces personnes ont-elles la capacité de participer au groupe?
- Avons-nous de l'expérience avec la participation de personnes externes à nos discussions internes ou serait-ce nouveau pour nous?
- Sommes-nous en mesure de rémunérer ces personnes en contrepartie de leur temps si elles ne sont pas des membres rémunérés?

Quelle que soit votre décision quant à la participation de ces groupes, assurez-vous que tous les membres de votre groupe de travail sur l'équité peuvent y participer pleinement. Tenez compte de leur horaire, expliquez le fonctionnement des groupes de travail dans votre organisme, distribuez les documents clés, etc.

Diversité et représentation

Bien sûr, il est important que votre groupe de travail sur l'équité soit lui-même représentatif et diversifié, ou, du moins, tente de l'être. Cette tâche peut s'avérer difficile.

Pour les organismes peu diversifiés, il peut sembler étrange de créer un groupe de travail sur l'équité composé de personnes bénéficiant de nombreux priviléges. De plus, exposer l'homogénéité de votre organisation peut être gênant. Cette situation peut soulever d'autres questions, notamment si les membres du groupe de travail connaissent suffisamment le problème pour proposer des solutions pertinentes. Elle peut aussi donner l'impression de violer un principe fondamental du travail sur l'équité : « rien sur nous sans nous » (Rachel Bath et Michelle Willson, 2025).

- Devrions-nous suivre une formation pour mieux comprendre le problème?
- Considérant notre situation, nos efforts pourraient-ils viser à nommer et à mieux comprendre la façon dont les priviléges influent sur notre organisation?
- Que pouvons-nous faire pour être à l'écoute des besoins et réalités des personnes les plus vulnérables d'un point de vue systémique dans l'organisation?

La participation en apparence « forcée » des personnes qui subissent l'oppression à un groupe de travail sur l'équité constitue un autre problème. Cette impression peut être flagrante lorsque tout le monde présume que la seule personne racisée dans l'équipe dirigera le travail sur l'équité, quels que soient son intérêt, ses compétences ou sa disponibilité. De manière plus subtile, ces personnes ressentent une forte responsabilité et un devoir de participer à un tel effort.

- Comment pouvons-nous faire en sorte que ce travail se fasse sur une base véritablement volontaire?
- Que pouvons-nous faire pour éviter que les personnes les plus opprimées dans notre organisation aient l'impression d'être les seules à prendre cette situation au sérieux et à vouloir la corriger?

Le troisième point à soulever à ce stade-ci concerne les nombreuses hypothèses que les gens émettent sur les expériences d'oppression. Certaines formes d'oppression sont visibles (p. ex. le genre ou l'origine ethnique), tandis que d'autres le sont moins (p. ex. la sexualité ou certains handicaps).

- Comment pouvons-nous éviter d'obliger les gens à divulguer de l'information sur eux-mêmes?
- Comment pouvons-nous mettre en cause nos propres préjugés quant aux expériences d'oppression systémique des autres?

Aptitudes et compétences

Le travail d'équité dans une organisation requiert

diverses compétences, certaines de nature « technique », d'autres plutôt « relationnelle ». Ensemble, les membres de votre groupe de travail sur l'équité doivent présenter un portrait de compétences qui permet de changer les choses. Voici un condensé des compétences à rechercher :

- **Connaissances des luttes contre l'oppression et des systèmes de pouvoir.** Avoir une bonne compréhension des enjeux associés à diverses formes d'oppression et de leurs manifestations concrètes dans notre société.
- **Changement organisationnel.** Savoir analyser les processus, la culture et la prise de décision dans une organisation, comprendre leurs incidences en matière d'équité et créer des solutions. Requiert beaucoup de créativité et la volonté de voir les choses sous un angle différent ou nouveau, surtout en matière d'équité.
- **Réflexion stratégique.** Comprendre le portrait global d'une organisation, savoir déconstruire de grandes initiatives en petites étapes et être en mesure d'anticiper des problèmes et de trouver des solutions.
- **Développement de relations.** Le changement organisationnel impose de rallier les gens autour d'un plan, d'obtenir du soutien, de communiquer les changements requis et de composer avec l'opposition et la résistance. Le groupe de travail a aussi besoin de personnes qui savent entretenir des relations respectueuses, adéquates et authentiques avec des partenaires, des parties prenantes et des personnes qui subissent l'oppression systémique dans votre organisation.

Enfin, le rôle donné au groupe de travail détermine aussi les compétences requises.

Sélectionner les membres du groupe de travail sur l'équité

Il faut ensuite décider de la démarche pour devenir membre du groupe de travail sur l'équité. Parmi les différentes méthodes existantes, trouvez celle qui vous permet de mettre en commun les pratiques courantes dans votre organisation et les besoins propres à votre groupe de travail sur l'équité.

- **Volontariat.** Pratique répandue, surtout dans les petits organismes. On fait simplement appel aux volontaires qui souhaitent intégrer le groupe de travail sur l'équité. Avantage : les personnes volontaires sont habituellement très motivées. Inconvénient : la composition du groupe n'est pas mûrement réfléchie en fonction de son succès.
- **Choix démocratique.** Tenir des élections pour siéger à un groupe de travail ou un comité. Avantage : les gens dans l'organisation ont davantage confiance que le groupe de travail représente leurs besoins et intérêts. Inconvénient : il peut devenir plus difficile de faire valoir d'autres éléments considérés comme essentiels, p. ex. les compétences et l'expérience personnelle de l'oppression.
- **Nomination.** Demander à certaines personnes de siéger à un comité ou les nommer officiellement, une tâche souvent confiée à un.e dirigeant.e ou à l'équipe de direction. Avantage : permet de réfléchir à la composition du comité et aux compétences et expériences de chaque membre. Inconvénient : il est difficile de savoir si les personnes nommées ont la confiance des membres de l'organisation hormis la direction.
- **Méthode mixte.** De nombreux organismes utilisent une combinaison de nominations informelles et d'une autosélection volontaire.

Rémunération et reconnaissance des membres du groupe de travail sur l'équité

Un point de critique soulevé par les personnes ayant déjà participé à des groupes de travail sur l'équité concerne l'absence de ressources, de soutien et de reconnaissance pour les participant.e.s censé.e.s travailler dans de telles circonstances. Souvent, il s'agit de personnes qui ont subi de l'oppression. Ainsi, le groupe de travail sur l'équité vient reproduire des enjeux sociaux et politiques sous forme d'attentes inégales et de manque de ressources. Les organisations ont plusieurs outils pour montrer leur reconnaissance :

- **Temps.** Veillez à ce que les membres du groupe disposent de suffisamment de temps pour participer activement aux différentes initiatives. Est-ce possible de les libérer d'un autre projet? Le cas échéant, leurs superviseur.e.s leur accordent-ils le temps de participer? L'horaire des réunions convient-il, surtout aux membres externes du groupe de travail?
- **Argent.** Certaines personnes participent au groupe de travail dans le cadre de leurs tâches régulières et sont rémunérées en conséquence. De même, pour les membres du CA, généralement, ce rôle s'inscrit dans leur mandat d'administrateur.trice. La situation est différente pour d'autres personnes. Dans ce cas, la meilleure pratique consiste à rémunérer les membres du groupe de travail en fonction du temps investi. Chaque organisme décidera de sa façon de faire en fonction de ses ressources, des objectifs du groupe, etc. Les honoraires représentent une solution répandue.
- **Reconnaissance.** La contribution des membres du groupe de travail doit être reconnue. L'organisme peut utiliser des mécanismes formels, surtout s'il a l'habitude de reconnaître ce type d'activités, p. ex. dans le cadre de l'évaluation pour une éventuelle promotion. Des remerciements durant une réunion, dans un rapport annuel, etc. représentent un moyen de reconnaissance informelle.
- **Formation.** En offrant de la formation et de l'accompagnement aux membres du groupe de travail, votre organisme peut soutenir leur développement professionnel et les aider à « retirer quelque chose » de leur participation.

Paradoxe 3 : L'équipe réelle vs l'équipe idéale

Peut-être pensez-vous que votre groupe de travail doit représenter quasiment toutes les expériences présentes dans votre communauté et que vous devez préparer un processus de sélection vaste et méticuleux. Ou peut-être pensez-vous que les personnes déjà présentes ont tout ce qu'il faut pour commencer le travail. Comme dans tout bon paradoxe, les deux situations sont possibles et ont leur mérite.

Donner des ressources à votre groupe de travail sur l'équité

Les groupes de travail sur l'équité ont besoin de ressources, y compris du temps, des personnes et de l'argent.

Temps

Les groupes de travail sur l'équité ont besoin de temps pour se réunir, faire de la recherche, discuter et réfléchir. Le manque de temps peut avoir divers effets :

- Ne pas se donner suffisamment de temps pour réfléchir aux prochaines étapes;
- Ne jamais avoir suffisamment de temps pour donner suite aux engagements pris;
- Accepter des projets complexes et les insérer de peine et de misère entre les tâches déjà à l'horaire;
- De très brèves réunions ne permettant pas d'approfondir quoi que ce soit;
- Ne pas avoir le temps de demander de la rétroaction des autres;
- Ne pas avoir le temps d'exprimer des préoccupations ou désaccords.

Le temps est une denrée rare dans le secteur à but non lucratif. En même temps, il est plus facile à contrôler que l'argent à votre disposition. En prévoyant suffisamment de temps pour les efforts du groupe, vous montrez qu'il s'agit d'une réelle priorité et que vous tenez à faire du bon travail.

Ressources humaines

Outre les membres du groupe de travail, quelles personnes pourraient servir de ressources à son travail?

- Les **parrains ou marraines** sont des dirigeant.e.s qui assurent une supervision, rapportent des résultats, p. ex. au CA, et sont responsables de donner au groupe les ressources dont il a besoin.
- Les **champion.ne.s** occupent généralement une fonction stratégique en matière d'équité. Non-membres du groupe de travail, ils.elles peuvent jouer un rôle particulier pour faire avancer le travail.
- Les **spécialistes de contenu ou consultant.e.s** ont une expertise dans les domaines d'intérêt pour le groupe de travail, en changement organisationnel, élaboration de politiques, etc.

Demander de l'aide est plus facile si l'on sait de quelle aide on a besoin. Un.e consultant.e.s devrait être en mesure de comprendre votre situation et de vous proposer un ou des scénarios pour combiner votre expertise interne avec sa perspective extérieure. Si vous optez pour de l'aide externe, choisissez bien la ou les personnes qui vous appuieront dans ce travail.

- La personne a-t-elle une excellente compréhension de l'équité et de l'oppression systémique?
- Outre son expertise en matière d'équité, a-t-elle les compétences et l'expérience dont vous avez besoin (p. ex. résolution de conflits, planification d'actions)?

Comprend-elle la situation unique de votre organisme et est en mesure de travailler dans ce contexte?

Ressources financières

Devant le manque de fonds « sans restriction » et la multitude de besoins à gérer dans les OBNL, le financement d'un groupe de travail sur l'équité ne va pas de soi. En effet, l'absence de fonds suffisants est parfois synonyme d'un manque de volonté d'investir dans ce type de travail, mais

souvent aussi un simple reflet de la réalité des petits OBNL au Canada et de leur marge de manœuvre financière limitée. Les éléments suivants entrent souvent dans les budgets prévus :

- Consultant.e.s externes (p. ex. pour appuyer un processus d'audit ou d'évaluation) ou spécialistes de contenu (p. ex. pour fournir des conseils sur l'approche à adopter, p. ex. en matière de réconciliation);
- Honoraires pour les membres du groupe de travail ou fonds pour offrir des cadeaux, notamment pour respecter les protocoles autochtones (voir p. ex. [Tamarack Institute, 2025](#), en anglais);
- Événements et activités (conférenciers.ières externes, location de salle, etc.);
- Outils et logiciels pour simplifier des processus.

Paradoxe 4 : « Nous ne sommes tellement pas prêt.e.s » vs « Nous sommes suffisamment prêt.e.s »

La mise en place d'un groupe de travail sur l'équité peut paraître comme une tâche titanique. Bien qu'il soit important que les organismes aient une idée claire de leur groupe, de son fonctionnement et de son travail avant de le mettre en place, ils peuvent aussi avoir l'impression de ne jamais avoir toutes les bonnes réponses. Ce sentiment peut paralyser tout effort ou permettre à l'organisme de réaliser que certains détails se préciseront à mesure que le travail avance. En réalité, les groupes de travail sur l'équité amorcent souvent leur travail sans avoir toutes les réponses qui, de surcroît, évoluent au fil du temps. Bien que des rôles, mandats et pratiques décisionnelles clairs permettent d'éviter bien des maux plus tard, il est tout à fait possible de progresser en acceptant une certaine incertitude et de laisser les choses se mettre en place.

Se joindre à un groupe de travail sur l'équité

Si vous consultez cet outil, c'est peut-être parce que vous envisagez de vous joindre à un groupe de travail sur l'équité et avez des questions. Votre intérêt pourrait être motivé par :

- Votre propre expérience d'oppression systémique et votre désir de passer à l'action.
- Vos propres privilèges ou pouvoirs qui vous incitent à vouloir contribuer à ce travail.
- Vos connaissances, compétences ou relations qui pourraient faire avancer ce travail.

La participation à un groupe de travail sur l'équité comporte son lot de défis potentiels :

- Prendre conscience de vos propres pouvoirs et privilèges et de leurs effets possibles. Certaines personnes considèrent avoir beaucoup de connaissances en matière d'équité et ne sont pas nécessairement ouvertes à écouter et à réfléchir aux autres points de vue.
- Réfléchir aux expériences d'oppression difficiles et en discuter dans un milieu de travail où vous n'obtenez pas nécessairement le soutien et la compréhension que vous espérez.
- S'exposer à des réactions critiques ou à de la résistance sur le plan professionnel.
- Être appelé.e à réfléchir en tenant compte de l'ensemble de l'organisation et des personnes qui la composent; reléguant vos propres expériences et perspectives au second plan.

Les personnes qui souhaitent contribuer au travail d'équité portent différentes attentes, alors, prendre conscience des vôtres constitue un bon point de départ. Ainsi, certaines personnes se joignent à un groupe de travail sur l'équité pour faire partager et comparer leurs propres expériences d'exclusion et, possiblement, créer une coalition ou un sentiment de solidarité avec d'autres. Bien que les groupes puissent jouer ce rôle, ce n'est pas leur priorité. De plus, leur conception ne leur permet pas de remplir cette fonction de manière satisfaisante. Ou bien, elles désirent participer au groupe de travail dans l'espoir d'aborder un

enjeu d'équité qu'elles ont observé dans l'organisation. Encore une fois, c'est possible théoriquement, mais le groupe pourrait se pencher sur votre enjeu après un certain temps seulement ou décider qu'il ne le considère pas comme une priorité.

Avant de vous joindre au groupe de travail sur l'équité de votre organisation, posez-vous les questions suivantes :

- Suis-je ouverte à écouter les autres membres du groupe et à apprendre d'eux?
- Suis-je bien entouré.e dans ma vie pour obtenir de l'aide dans les moments difficiles, s'il y en a?
- Comment évalue-je les chances de succès? Ai-je bien compris les objectifs du groupe?
- Suis-je bien appuyé.e et compris.e par mes superviseur.e.s?
- Est-ce qu'au moins une partie de moi souhaite réellement faire ce travail, ou est-ce que le sentiment d'obligation est ma seule motivation?

Paradoxe 5 : Suis-je la bonne personne pour faire ce travail?

Vous pensez peut-être ne pas avoir l'expérience, les connaissances ou les compétences nécessaires pour intégrer un groupe de travail sur l'équité. Ce sont d'importants points à considérer, mais en même temps, tout le monde, quelle que soit notre expérience, doit prendre ce travail au sérieux et y participer. Quelle que soit votre contribution, elle compte! Les ressources ne manquent pas pour vous aider à trouver une façon de vous investir et d'apprendre en cours de chemin.



Votre groupe de travail sur l'équité en action

La collaboration

L'efficacité de votre groupe de travail sur l'équité dépend en grande partie de l'aptitude à la collaboration de ses membres. Il faut savoir que les groupes de travail sur l'équité sont souvent confrontés à des défis particuliers de collaboration. Un groupe de travail réunit des personnes avec différentes expériences associées au pouvoir, à l'oppression et aux priviléges. Un manque de sensibilité aux expériences des autres peut facilement causer des blessures. De plus, les enjeux d'équité représentent des sujets difficiles à aborder dans une organisation, et les membres du groupe pourraient craindre (avec raison ou à tort) que la direction ne veuille pas en entendre parler ou ne soit pas en mesure de le faire. Et c'est sans parler de la tâche elle-même. Les groupes passent souvent un bon moment dans une « zone d'émergence » (groan zone) où ils ne savent trop ce qu'ils font, ni pourquoi ou quand.

En tout temps, veillez au bien-être des membres de votre groupe de travail et faites de la santé de leurs relations une préoccupation partagée. Voici quelques stratégies utiles.

Rôles et responsabilités des membres du groupe de travail sur l'équité

Pour commencer, clarifiez les responsabilités de

chaque membre du groupe de travail. Ainsi, tous les membres pourraient être censés de :

- Proposer des initiatives ou actions.
- Poser des questions permettant au groupe de réfléchir à son travail.
- Contribuer des idées et commentaires sur des sujets discutés par le groupe.
- Solliciter les opinions et idées de leurs collègues non-membres du groupe.

Après avoir établi cette base commune, réfléchissez en groupe aux rôles que chaque membre pourrait jouer. Exemples de rôles individuels :

- **Supervision et suivi** : prendre des notes durant les réunions, assurer le bon classement et entreposage des documents, faire le suivi des éléments d'action et préparer les ordres du jour.
- **Communication et narration** : transmettre d'importantes mises à jour au CA, aux autres employé.e.s, etc.
- **Analyse et recherche** : obtenir des exemples d'autres organismes, consulter des études sur les sujets pertinents, etc.

Ce n'est qu'une approche parmi tant d'autres, dont les matrices DARCI, pour clarifier les rôles et responsabilités des membres de votre groupe de travail. Cette [ressource](#) (en anglais) de l'Institut Tamarack (2024) peut faciliter votre réflexion à ce sujet.

Établir un climat de confiance et d'honnêteté

Peut-être connaissez-vous le concept de la « sécurité psychologique »? Proposé par Amy Edmondson, alors professeure à l'Université Harvard (entre autres : [The Fearless Organization](#), 2018, en anglais), il décrit la conviction d'une personne de ne pas être punie, humiliée ou rejetée du fait d'avoir exprimé ses idées, questions, préoccupations ou erreurs. Selon les recherches de la professeure Edmondson, la sécurité psychologique au sein d'une équipe a un effet considérable sur la capacité de celle-ci à réaliser son mandat, à apprendre et à surmonter des difficultés et défis.

Il n'existe pas de recette universelle pour développer la sécurité psychologique au sein d'un groupe de travail sur l'équité. Des études soulignent l'importance du rôle des responsables pour montrer au groupe que l'honnêteté et l'authenticité sont possibles et souhaitées. Dans le contexte du travail d'équité, ce rôle revient aussi aux personnes qui détiennent toute forme de pouvoir, p. ex. un homme ou une personne blanche. Si vous avez des pouvoirs au sein d'un groupe, servez-vous-en pour :

- Parler de vos erreurs
- Demander de l'aide et admettre lorsque vous ne savez plus quoi faire
- Inviter les autres à remettre en question vos idées

Pour créer des liens de confiance au sein de votre groupe, vous pouvez aussi reconnaître les difficultés émotionnelles et psychologiques associées à ce travail. Pour ce faire, vous pouvez :

- Réserver du temps au début et à la fin de vos réunions pour permettre à tou.te.s d'exprimer comment ils.elles se sentent;
- Reconnaître explicitement le caractère difficile de certaines réunions, p. ex. « merci de votre participation aujourd'hui, je sais que cette discussion a été difficile »;
- Si l'une des personnes au sein du groupe semble bouleversée, lui demander gentiment comment ça va, si elle souhaite parler de quelque chose, etc., soit pendant la réunion, en privé par clavardage ou à un moment après la réunion;
- Aborder et s'expliquer sur des situations difficiles et expliciter les attentes, p. ex. « la semaine dernière, lorsque A a parlé de son expérience avec B, tout le monde ne l'a pas bien pris. Sachez que nous en avons parlé en privé. Je demande à tou.te.s d'éviter de reprendre des idéologies préjudiciables sauf si nous en avons besoin pour comprendre le sujet dont nous discutons. »;
- Prévoir des réunions occasionnelles pour permettre au groupe de réfléchir à sa façon de collaborer et à son efficacité, à ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas.

Cocréer des normes de collaboration

Pour favoriser la synergie de votre groupe de travail sur l'équité, vous pouvez mettre en place des normes de communication et de collaboration. Celles-ci devraient aborder des questions de collaboration générales, mais aussi comment votre groupe souhaite tenir compte et concilier de la diversité sociale (origine ethnique, genre, capacités, etc.) et les dynamiques de pouvoir. Le groupe doit créer et réviser ces normes ensemble et réfléchir à la manière d'agir lorsqu'il peine à respecter les normes dont il s'est doté. L'ensemble de normes de collaboration de base ci-après peut guider la démarche de votre groupe, mais il doit créer ses propres lignes directrices pertinentes.

Exemple de normes de collaboration :

- **À l'écoute des personnes concernées.** Nous priorisons les voix les plus touchées par ce travail.
- **Axé sur l'action.** Nous sommes en action et ne nous laissons pas abattre par les choix devant nous.
- **Nous sommes tous et toutes responsables de réfléchir** à nos propres pouvoirs et priviléges. Nous nous demandons : qu'avons-nous chacun.e à offrir? Quand faut-il arrêter? Quels sont les sujets dont nous sommes plus ou moins en mesure de parler?
- **Bienveillance et empathie.** La patience, la gentillesse et la bienveillance teintent tous nos échanges.
- **Nous accueillons le désaccord.** Nous parlons de questions difficiles et de défis réels. Nous acceptons d'être en désaccord et de nous remettre en question.
- **Flexibilité.** Nous faisons preuve de flexibilité pour ajuster notre démarche, au besoin.
- **Responsabilité.** Nous faisons le point sur notre (non-)respect de ces normes à la fin de nos réunions.

Paradoxe 5 : Notre travail crée de la sécurité et cause de la douleur.

Ce paradoxe met en évidence une tension propre à tout travail d'équité : la création d'espaces sûrs pour quiconque subit de l'oppression systémique peut exposer ces personnes à plus de souffrances. L'objectif d'un groupe de travail sur l'équité consiste souvent à lutter contre l'oppression systémique et à la déconstruire. Or, ces discussions peuvent amener les personnes concernées à revivre leurs expériences douloureuses ou à les raconter à d'autres personnes qui ne seront pas forcément en mesure d'y répondre adéquatement. Il faut donc reconnaître et atténuer ce risque tout en poursuivant le travail essentiel pour l'équité.

Passer à l'action

Surtout au début de leur mandat, il arrive souvent aux groupes de travail sur l'équité de se retrouver coincés sans savoir comment passer à l'action. Ils s'enlisent dans des questions qui sont à la fois urgentes à régler et complexes. S'ensuit une liste de stratégies à utiliser dans ces situations. Certaines vous amènent à ralentir, d'autres à accélérer.

Avancer à la vitesse de la confiance

Cette phrase a été créée sous la griffe de Stephen M.R. Covey (La puissance de la confiance, 2008) qui, dans son livre, décrit l'importance de l'**intégrité, de l'intention, des capacités et des résultats** pour créer la confiance nécessaire au progrès.

Si la mise en place de votre groupe de travail résulte d'un problème important ou d'un événement traumatisant, vous devez probablement ralentir. Entre autres, vous pourriez entrer en conversation avec les personnes concernées et déterminer vos priorités avec elles ou en suivant leurs conseils.

Processus d'évaluation

Les organismes commencent habituellement par un processus d'évaluation (aussi « audit d'équité »).

Le guide La pratique de l'équité : passer de l'audit à l'action constitue alors une bonne ressource.

Saisir l'énergie dans la pièce

Peut-être que vos ressources ne vous permettent pas de réaliser des projets d'envergure (p. ex. un audit d'équité), mais vous pouvez saisir l'énergie présente. Si vous constatez une ouverture ou un intérêt général pour une initiative, même si elle n'est pas une priorité, allez-y. Mieux vaut avancer à petits pas plutôt que de s'embourber dans des discussions interminables sur vos options. Et peut-être ce premier pas permettra de créer une énergie plus importante qui réussira à rassembler les ressources pour réaliser des initiatives plus systémiques et structurelles.

Soutenir et souligner les efforts existants

Il se peut que de petites pochettes de travail d'équité existent déjà dans votre organisation. Repérez-les, donnez-leur de la visibilité, trouvez-leur des ressources et du soutien et encouragez la collaboration afin d'étendre ces initiatives à d'autres parties de l'organisation. Souligner les efforts accomplis par d'autres est une magnifique façon de démarrer votre travail.

Clarifier les objectifs

Préciser le mandat et les objectifs de votre groupe de travail sur l'équité aura pour effet d'accroître la confiance, de favoriser les connaissances et la participation, et de fournir des indices stratégiques pour le choix des priorités initiales. Par exemple, si le groupe de travail a été créé, entre autres, parce que l'équipe a signalé plusieurs expériences de racisme antinoir, mais que vos objectifs demeurent vagues (p. ex. « plus de diversité »), ce clivage risque de contribuer au blocage et de nuire à la participation générale. Votre groupe connaît-il bien ce que votre organisme souhaite accomplir et pourquoi?

La qualité avant la quantité

Votre groupe de travail peut choisir une initiative d'équité qu'il juge réalisable et la réaliser avec

minutie et efficacité. Le succès d'un seul projet permettra de créer un élan, de démontrer son efficacité et d'accroître sa crédibilité dans l'organisation.

Paradoxe 6 : Il faut faire preuve de précaution, et prendre notre temps, mais il faut avancer

Ce paradoxe prendra une certaine importance pour votre groupe de travail. D'une part, il travaille sur des questions délicates et le fait de ralentir permet de réfléchir et choisir chaque action avec intention et considération. D'autre part, le moment parfait pour agir n'existe pas et à force de trop hésiter, votre groupe ne sortira peut-être jamais de sa zone de confort. Il est du propre des groupes de travail sur l'équité de devoir prendre des risques pour faire avancer leur travail, aussi imparfait soit-il.

Qu'est-ce qui bloque?

Si ces stratégies ne permettent pas de « décoincer » votre groupe de travail sur l'équité, interrogez-vous sur les causes profondes de ce blocage.

Des solutions faciles ou limitées

Parfois, les groupes de travail sur l'équité restent coincés à cause de solutions « faciles » mises en place. Selon notre expérience, l'exemple le plus épantant est de mettre toutes les pommes dans le panier des formations (surtout des formations générales de base) et de la représentation (p. ex. embaucher plus de personnel de la diversité). Bien que ces initiatives aient leur place, elles ne permettent pas à elles seules de réaliser des progrès. Si les membres de votre groupe ou organisme s'en doutent, ou le savent, leur engagement envers ces initiatives pourrait en pâtir.

La peur de nuire

La peur de faire la mauvaise chose, surtout chez les personnes bénéficiant de priviléges, explique également pourquoi les groupes de travail sur l'équité restent coincés. C'est la peur de la diversité de façade, de prendre trop d'espace ou de nuire. Bien que cette peur parte souvent d'un réel désir de

faire la bonne chose, elle produit le même résultat, soit l'inaction pour corriger l'iniquité. Si vous vous reconnaissiez, demandez-vous : que faut-il pour que le groupe prenne des risques calculés?

Manque d'apprentissage et de réflexion

Dans d'autres cas, l'impossibilité pour un groupe de travail d'avancer peut s'expliquer par l'échec d'initiatives antérieures, p. ex. un conférencier mal reçu ou la faible participation au dernier projet. On peut être tenté de passer outre ces moments sans prendre le temps d'en apprendre. Et si vous faisiez le point sur les activités de votre groupe et de faire ressortir les points de critiques ou la rétroaction reçus qui pourrait l'aider à avancer?

Résistance organisationnelle

La plupart des organismes, voire tous, rencontreront de la résistance à leurs initiatives d'équité. Parfois, elle provient de l'intérieur du groupe de travail. La résistance peut s'exprimer subtilement, p. ex. sous forme de blagues, de sarcasmes ou d'excuses, ou ouvertement, p. ex. par un refus de participation ou des communications conflictuelles. Quelle que soit l'origine de cette résistance, elle fournit probablement quelques indices sur ce que l'organisation est prête à faire, ou non. Dans ce cas, nommez la résistance que vous rencontrez et essayez de comprendre ce qu'elle vous apprend sur votre stratégie, que vous soyez d'accord ou non.

Garder le cap malgré tout

Parmi ceux et celles qui s'investissent pour la justice sociale et une société plus équitable, plusieurs se trouvent dans une position difficile. La résistance au travail pour l'équité, la diversité et l'inclusion prend de l'ampleur et s'ajoute à d'autres changements inquiétants observables dans la société en général. Le climat politique est un réel défi. Comment le secteur des OBNL peut-il garder le cap et faire en sorte que ses efforts pour l'équité font une réelle différence?

Faire face à la résistance

La promotion de la justice sociale dans nos organismes et dans le monde entraîne inévitablement de la résistance. La plus importante question pour votre équipe n'est pas de savoir si elle rencontrera de la résistance, mais comment elle réagira. Beaucoup d'institutions et d'entreprises ont souscrit à des initiatives et engagements d'équité quand ceux-ci étaient « à la mode », mais sont aujourd'hui en train de reculer sur leurs engagements.

- **Votre équipe est-elle prête?** Ce travail requiert un engagement ferme de la direction. Votre CA et vos dirigeant.e.s sont ils.elles prêt.e.s à aller jusqu'au bout face à la résistance?
- **Dans quelle situation votre organisme se trouve-t-il?** Rencontrerez-vous une forte résistance à l'interne et à l'externe? Qu'est-ce que ces différentes formes de résistance signifient pour vous?
- **Qu'est-ce que les personnes concernées pensent?** La résistance vise souvent les personnes les plus affectées par l'oppression. Leur avez-vous parlé de possibles réactions hostiles? Comment votre organisme devrait-il réagir, selon elles?

Se préparer aux faux pas et aux erreurs

Le travail d'équité est difficile. Il n'y a pas une seule « bonne façon de faire », et vous ferez des erreurs et commettrez des faux pas. Cela peut être décourageant, d'autant plus si vous faites déjà face à de la résistance. Mieux vaut se préparer à cette éventualité dès le départ, par exemple en discutant en groupe des questions suivantes :

- Si cela arrive, comment voulez-vous réagir?
- Qu'est-ce qui vous aiderait si cela arrivait?
- Qui a de l'expérience avec cette partie du chemin et pourrait vous offrir un peu de sagesse et de l'orientation?

Pour vous aider à garder le cap, pensez à faire appel à un.e coach, un.e professionnel.le en santé mentale, un groupe de soutien, un.e Aîné.e, un.e conseiller.ière spirituel.le ou un.e autre mentor.e.

Revenir au « pourquoi »

Pour retrouver votre ancrage face à la résistance ou aux réactions hostiles au travail d'équité, rappelez-vous, et rappelez à votre organisme, les raisons qui motivent votre travail, les valeurs et objectifs qui le sous-tendent, ainsi que son importance pour votre mission. Cet exercice peut solidifier la détermination de votre équipe et lui servir de compas lorsque la pression externe s'accentue et commande des décisions ou actions.

Paradoxe 6 : Pas qu'une seule bonne voie, mais plusieurs mauvaises

Même s'il n'existe pas d'approche « parfaite » en matière d'équité, les méthodes et actions inefficaces, voire nuisibles, ne manquent pas. De toute évidence, malgré la complexité du sujet et le besoin de flexibilité, certaines stratégies ont fait leurs preuves. L'important est d'apprendre des succès et des échecs antérieurs.

Faire le point sur votre travail

Pour montrer qu'on prend les efforts du groupe de travail au sérieux et à cœur, il faut faire le bilan de ses réalisations, difficultés et relations. La réflexion et l'évaluation permettent :

- De remercier les individus qui ont participé à ce travail difficile
- De documenter, de souligner et de mettre en lumière vos réalisations
- De mettre en évidence des difficultés et problèmes, et d'en apprendre
- D'encourager la responsabilisation (parmi les membres, le comité, l'organisation, etc.)
- D'entendre de nouvelles voix
- De témoigner du chemin parcouru du groupe et de développer une perspective plus « macro »

Approches d'évaluation et de réflexion

Les pratiques d'évaluation et de réflexion ont leur place dans toutes les sphères d'une organisation, mais elles revêtent une importance particulière pour vivre authentiquement les valeurs de l'équité et de la justice sociale. C'est pourquoi la réflexion et la rétroaction critiques, mais bienveillantes font partie de la culture de tout groupe de travail sur l'équité efficace. Chaque groupe décide d'ailleurs de l'ampleur et de la complexité de ses pratiques, de l'approche et des outils qu'il utilisera en fonction de son contexte et de ses capacités.

Quelle que soit votre stratégie, vous devez déterminer comment les membres de la communauté, de l'équipe et du CA y participeront. Quelles sont les ressources et les compétences dont vous aurez besoin? À quelle fréquence prévoyez-vous faire cet exercice? Qui sera responsable du processus d'évaluation? Il est aussi possible d'intégrer certaines parties de ce processus aux processus d'évaluation annuel existant de votre organisme, p. ex. les évaluations

individuelles des employé.e.s, l'évaluation des comités, le rapport annuel, l'assemblée générale annuelle, etc. Avant de prendre une décision à cet égard, vérifiez si les approches et processus existants correspondent aux valeurs et à l'esprit des projets entrepris par votre groupe de travail sur l'équité.

Surtout, essayez de résister à la tentation de laisser de côté l'exercice d'une réflexion intentionnelle, critique et bienveillante sous prétexte de manquer de temps ou de capacités pour entreprendre un processus d'évaluation exhaustif ou parfait.

Évaluation continue

Aussi appelées « évaluation formative », les pratiques d'évaluation et de réflexion continues sont relativement faciles à mettre en place. Elles se prêtent bien à vous fournir de l'information pour ajuster votre travail en cours d'exécution et vous permettent de garder à l'œil l'ensemble de la situation. Vous devez tout de même prévoir du temps pour ces pratiques :

- Tenir des conversations individuelles ou informelles et en faire rapport au groupe de travail;
- Réserver certaines réunions du groupe de travail pour faire un exercice de réflexion;
- Réviser vos objectifs pour déterminer si le groupe avance toujours dans la bonne direction;
- Réfléchir à une façon de mieux soutenir les individus et les projets pour favoriser leur succès.

Évaluation d'impact

Aussi appelée « évaluation globale », l'évaluation d'impact permet de mesurer l'effet de votre travail et de le comparer aux objectifs que le groupe s'était donnés. Ce type d'évaluation nécessite que le groupe décide dès le début de ses activités des résultats qu'il compte réaliser. Il exige également une prise de mesures plus rigoureuse et accapare souvent plus de ressources organisationnelles. Concrètement, il comprend :

- **La définition d'indicateurs clés**, p. ex. le taux de roulement, la satisfaction du personnel dans des domaines clés, la participation de certains groupes à vos programmes.
- **Le choix des outils d'évaluation**, p. ex. des données déjà recueillies par votre organisme, une nouvelle question ajoutée à votre formulaire de rétroaction.
- **La mobilisation des ressources**, p. ex. prévoir le temps, les espaces et autres ressources nécessaires pour concrétiser le processus.

Communiquer votre travail

La section « Avancer à la vitesse de la confiance » souligne l’importance **d’obtenir des résultats et des progrès visibles** pour gagner la confiance des gens. En effet, les membres de votre équipe et de vos communautés accepteront d'accorder leur confiance à votre groupe de travail s'ils comprennent vos intentions, plans et résultats. La confiance est souvent bâtie quand on respecte nos engagements. Cela dit, même en cas d'échec, le fait d'en communiquer les raisons, soit les difficultés, les imprévus et les défis particuliers, peut avoir un effet positif sur la confiance. Dans tous les cas, la transparence quant aux efforts de votre groupe de travail représente un levier important.

Mettre un terme à votre groupe de travail sur l'équité

Nous proposons cet outil pour les groupes de travail sur l'équité environ cinq ans après le meurtre de [George Floyd](#) (Thompson via le MCDP, 2023 en anglais), la mort de la femme attikamek [Joyce Echaquan](#) (Principe de Joyce, n.d.) aux mains du système de santé colonial canadien et plusieurs autres meurtres horribles ([Cole](#), 2020, en anglais). Ces tragédies ont secoué tout le secteur à but non lucratif et ont mené, entre autres, à la prolifération de comités et de groupes de travail sur l'équité.

Parmi ces groupes, quelques-uns ont connu beaucoup de succès, d'autres non, et certains mettent aujourd'hui fin à leurs activités. Cette dernière décision est parfois vue comme un échec. Toutefois, nous invitons les organismes à

considérer la fin comme une part intégrante de la vie d'une organisation, quoiqu'une part au potentiel émotionnel considérable.

La fin de votre groupe de travail peut s'expliquer par divers facteurs : les personnes l'ayant mis en place ont quitté, des facteurs externes hors de votre contrôle (réduction du financement, mises à pied, crise au sein de la direction), de la résistance ou son inefficacité considérant son mandat initial. Peut-être que le travail d'équité a évolué naturellement vers une intégration des approches d'équité dans l'ensemble de votre organisation. Ces situations ont toutes été vécues et rapportées par des organismes au Canada. Si votre groupe de travail arrive à la fin de sa vie active, prenez le temps de vous poser les questions suivantes pour bien prendre soin du groupe et de son travail.

- Pouvez-vous prendre le temps d'apprécier et de reconnaître les réalisations du groupe de travail, les personnes ayant participé à ses efforts et son effet sur l'organisation?
- Pourriez-vous documenter ces histoires?
- Le groupe s'est-il réuni et a-t-il réussi à donner un sens à la fin de ses activités?
- Parmi les apprentissages du groupe, certains devraient-ils être documentés ou partagés, ou nécessitent-ils un suivi?
- Le groupe souhaite-t-il partager certaines réflexions avec le reste de l'organisation ou avec la communauté?

Dans les faits, il nous en reste encore beaucoup à apprendre en ce qui concerne les prochaines étapes du travail d'équité dans les organisations. La société en générale fait face aux mêmes questionnements dans un contexte social qui évolue rapidement, y compris la montée de l'autoritarisme et de mouvements opposés à la justice sociale. Cela dit, les groupes de travail sur l'équité peuvent persister au travers de ces développements, dont certains plus difficiles à affronter que d'autres, tout en gardant le cap ([Ressa](#) via Laflamme et JHR, 2024, en anglais) afin de nous rapprocher davantage d'une société équitable.

Bibliographie et ressources

- [Decolonizing Equity](#) (Allan et Hackett, 2022)
- [Diversity, equity, and inclusion councils and committees: A toolkit to support an organization's DEI implementation goals](#) (CCDI, 2023)
- [Les démarches ciblées et universelles en matière d'équité en santé](#) (Centre de collaboration nationale des déterminants de la santé, 2013)
- [Nothing About Us Without Us: Disability Oppression and Empowerment](#) (Charlton, 1998)
- [Remembering 27 Black, Indigenous, and racialized people killed by Canadian police](#) (Cole, 2020)
- [The Speed of Trust](#) (Covey, 2008)
- [Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color](#) (Crenshaw, 1991)
- [The Fearless Organization](#) (Edmondson, 2018)
- [Ellen Gabriel's speech at the Roll with the Declaration event on Parliament Hill](#) (Gabriel, via KAIROS Canada, 2011)
- [Protocols for Engaging with Indigenous Peoples & Communities](#) (Gord Downey & Chanie Wenjack Foundation, 2021)
- [Changer la dynamique du pouvoir](#) (Imagine Canada, 2023)
- [Principe de Joyce](#) (n.d.)
- [Creating a Diversity, Equity, and Inclusion Committee in Your Community: Steps, Best Practice Tips, and Lessons Learned](#) (Local Immigration Partnership Lanark & Renfrew County, 2021)
- [Enjeux et défis de l'appropriation de l'intersectionnalité au sein du mouvement des femmes du Québec](#) (Ligue des droits et libertés, 2017)
- [Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones](#) (Nations Unies, 2007)
- [Targeted Universalism](#) (Othering & Belonging Institute, n.d.)
- [Four things we were wrong about, and four things we still can't figure out](#) (Quake Lab, 2025)
- [Trousse d'outils pour les allié·e·s aux luttes autochtones](#) (Réseau de la communauté autochtone à Montréal, 2019)
- [Hold the Line](#) (Ressa, via Laflamme Journalists for Human Rights, 2024)
- [Guide to Creating an Effective Equity Diversity, and Inclusion Committee](#) (Social Current, n.d.)
- [Guide: Equitable Gratitude and Compensation for Community Members](#) (Tamarack Institute, 2025)
- [Seeds of Transformation](#) (Tamarack Institute, 2024)
- [Black Lives Matter et la lutte pour la justice raciale au Canada](#) (Thompson, via the Musée canadien pour les droits de la personne, 2023)
- [Indigenous Self Determination](#) (True North Aid, 2024)
- [Decolonization is Not a Metaphor](#) (Tuck et Yang, 2012)
- [Equity, Diversity, and Inclusion Committees: Getting started guide](#) (UBC, 2023)

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'Intervals 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)