



Un leadership inclusif en gouvernance

Présentation par Cathy Winter, gestionnaire de programme, onBoard Canada
à la conférence nationale d'Orchestres Canada
12 juin 2019
Ottawa, ON

Ce guide adapté par :



Table des matières

Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance?	3
Qu'est-ce que la diversité?	4
Qu'est-ce que l'inclusion?.....	5
Entamer la conversation.....	6
Évolution du profil démographique.....	7
Pourquoi avons-nous besoin de diversité au niveau du leadership?.....	8
Constatations de recherche	10
Pourquoi une gouvernance inclusive?	12
Accéder à l'inclusivité.....	13
Degrés d'inclusion.....	14
Établir une stratégie d'inclusion	16
Affectation et engagement de ressources.....	17
Mise en pratique.....	18
Pratiques de recrutement et de sélection	19
Stratégies d'établissement d'une culture d'apprentissage.....	20
Établir une communauté d'apprentissage.....	21
Aller au-delà de la représentation	23
Personnes handicapées	24
Réponse à la Commission de vérité et de réconciliation	25
Apprenez à utiliser un langage inclusif : la communauté LGBTQ2+ et l'inclusion.....	26
Créer les leaders de l'avenir : Impliquer les jeunes dans le processus civique	27
Reconnaissance de la valeur d'espaces et de lieux différents	28
Intégrer une culture d'inclusion	29
Défis courants.....	30
Pratiques exemplaires dans la création d'une culture d'inclusion.....	32

Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance?

- Responsabilité pour la surveillance des besoins actuels et futurs de l'organisation
- Prudence dans l'établissement des politiques et la prise de décisions



- Stratégique et intentionnelle
- Prise en compte des intérêts de **tous les intervenants**

Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance?

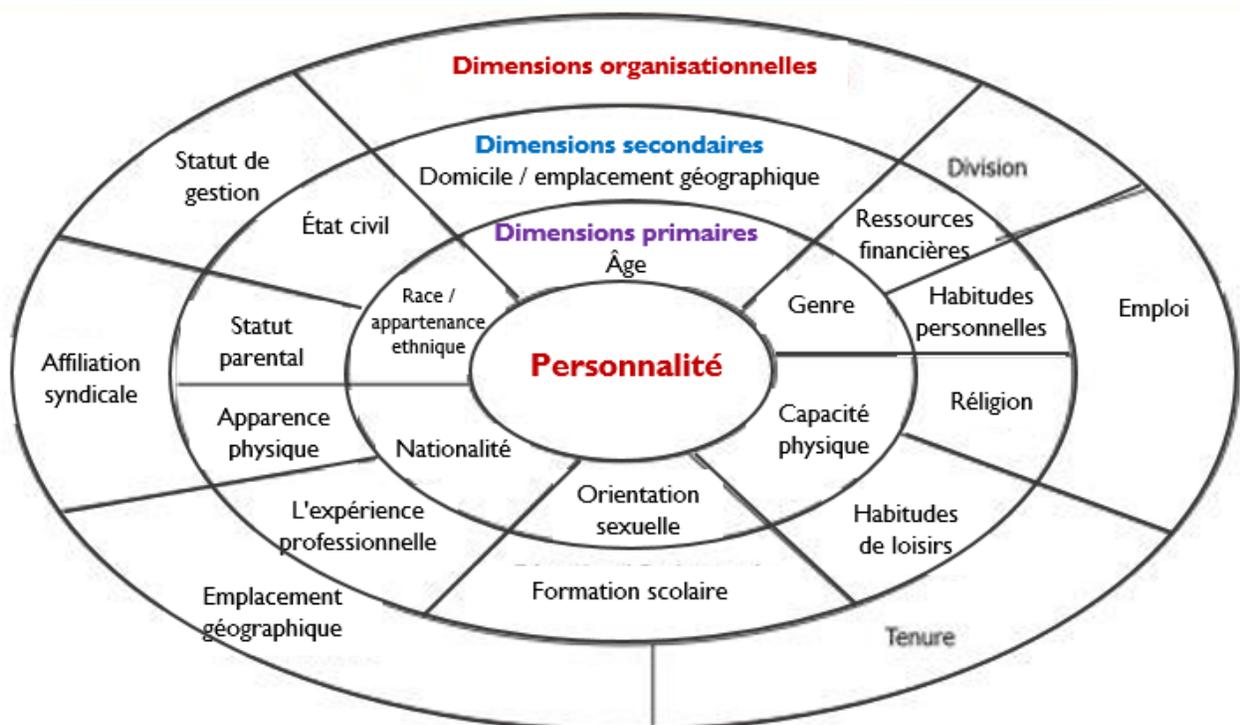
- Responsabilité pour la surveillance des besoins actuels et futurs de l'organisation
- Stratégique et intentionnelle
- Prudence dans l'établissement des politiques et la prise de décisions
- Prise en compte des intérêts de **tous les intervenants**

Qu'est-ce que la diversité?



Qu'est-ce que la diversité?

C'est nous – qui nous sommes, ce qui fait que nous sommes qui nous sommes – notre vécu, notre origine raciale, notre origine ethnique, notre religion, nos capacités/incapacités, nos antécédents culturels, notre lieu d'origine, notre orientation sexuelle, quelle salle de toilette nous utilisons, tout cela aboutit aux **points de vue différents** que nous apportons à la table de discussion.





Qu'est-ce que l'inclusion?

« La diversité, c'est d'avoir été invité à la fête; l'inclusion, c'est d'y être invité à danser. »

L'experte en diversité et inclusion Verna Myers a fait cette remarque après avoir raconté l'histoire de l'école de droit de Harvard, qui a admis ses premières étudiantes en 1953. Ces dernières n'ont pas tardé à découvrir que, bien qu'admisses à l'école de droit, elles n'allaient pas trouver une seule salle de toilette pour femmes dans l'édifice. Elles avaient finalement été invitées à fréquenter l'école de droit, une réalisation incroyable, mais leur présence, semble-t-il, n'avait pas été entièrement prévue ou peut-être appréciée. On a fini par aménager une salle de toilette au sous-sol de l'édifice dans une ancienne armoire à balais.

M^{me} Myers a raconté cette histoire parce que, d'après elle, il ne suffit pas de vouloir la diversité, il faut être disposé à accepter des vues et identités diverses. Elle croit que, pour combattre les préjugés, il faut commencer par reconnaître nos partis pris inconscients, essayer d'être ouvert aux différences et penser de manière plus inclusive.



Entamer la conversation

Entamer la conversation

Même si de nombreux dirigeants d'organismes sans but lucratif se disent d'accord avec cet énoncé et veulent bien mettre en place des pratiques menant à une gouvernance et des organismes plus inclusifs, il n'est pas toujours facile de savoir où commencer, comment évaluer ou encore comment mettre en œuvre des pratiques qui favorisent le développement d'une culture inclusive.

Dans notre trousse [Diversité dans la gouvernance](#) (disponible en ligne, en français et en anglais), nous discutons de l'importance et de la valeur de créer des conseils d'administration qui représentent nos communautés et lieux de travail de plus en plus diversifiés. Notre nouvelle trousse, *Building Inclusive Governance*, pousse la conversation un peu plus loin.

Après avoir accru la diversité au sein du conseil et parmi les dirigeants de l'organisme, comment entreprendre de bâtir une culture d'inclusion?

Il n'y a pas de réponse simple à cette question. Félicitations de l'avoir abordée. Nous discuterons de l'espace où entamer la conversation avec le conseil et la haute direction, ainsi que de stratégies et de ressources pour vous appuyer dans ce cheminement. Car il s'agit bien d'un cheminement. Il n'y a ni solution miracle ni liste à cocher. Il s'agit d'un cheminement qui exige du leadership, du courage et de la volonté. Le travail de l'organisme et du conseil doit être intentionnel, stratégique et authentique.



Évolution du profil démographique

Voici quelques faits qui ressortent du recensement de 2016 :

- Le Canada est plus multiculturel que jamais; en effet, un Canadien sur cinq se dit membre d'une minorité visible.
- Les minorités visibles sont composées, dans une plus forte proportion, de personnes plus jeunes que les membres de la population n'appartenant pas à une minorité visible.
- Près de 52 % de la population du Grand Toronto disent appartenir à une minorité visible.
- 52 % des Vancouverois appartiennent à une minorité visible.
- 33,7 % de la population de Calgary disent être membres d'une minorité visible.
- Le groupe des jeunes Autochtones est celui qui affiche le taux de croissance le plus élevé.
- On constate un accroissement de la population autochtone dans les centres urbains par opposition à celle des régions rurales.
- De plus en plus de personnes du groupe LGBTQ+ se disent membres de cette communauté.

De plus, chaque année, le Canada accueille 250 000 nouveaux immigrants; avec l'arrivée des réfugiés syriens, ce nombre est passé à 270 000. Notre taux de natalité national est actuellement de 1,6 (2016). Cela signifie que l'immigration est un facteur important de stabilisation de notre population. D'ici 2031, l'immigration correspondra à plus de 80 % de la croissance de la population du Canada. Autrement dit, sans un niveau soutenu d'immigration ou un accroissement considérable du taux de fertilité, l'accroissement démographique du Canada pourrait, d'ici vingt ans, être presque nul.

Nous nous retrouvons donc avec une société diversifiée, mais voulons-nous une société diversifiée inclusive ou exclusive?

- Nous préparons-nous pour la réalité du changement dans notre profil démographique et d'un profil démographique changé? Comment ce phénomène influence-t-il nos campagnes, programmes, budgets, services et activités de rayonnement?

Pourquoi avons-nous besoin de diversité au niveau du leadership?

STRATÉGIQUEMENT

- Comment est-ce que cela contribue à notre mission?
- Comment est-ce que cela améliore notre profil démographique en ce qui a trait au public, au conseil d'administration et au personnel?
- Comment pouvons-nous en tirer parti pour accroître nos opérations, renforcer notre collecte de fonds et étendre notre portée et notre marché?

Pourquoi avons-nous besoin de diversité au niveau du leadership?

STRATÉGIQUEMENT

- Comment est-ce que cela contribue à notre mission?
- Comment est-ce que cela améliore notre profil démographique en ce qui a trait au public, au conseil d'administration et au personnel?
- Comment pouvons-nous en tirer parti pour accroître nos opérations, renforcer notre collecte de fonds et étendre notre portée et notre marché?

Pourquoi avons-nous besoin de diversité au niveau du leadership?

ÉTHIQUEMENT



- Quelle sorte d'organisme voulez-vous être sur les plans de la diversité et de l'inclusion?
 - Un organisme d'exclusion qui ne profite pas de la riche mosaïque culturelle de la ville?
- Comment cultiver un milieu où tout groupe se sent accueilli, respecté, appuyé et encouragé à participer?

Pourquoi avons-nous besoin de diversité au niveau du leadership?

ÉTHIQUEMENT

- Quelle sorte d'organisme voulez-vous être sur les plans de la diversité et de l'inclusion? ○ Un organisme d'exclusion qui ne profite pas de la riche mosaïque culturelle de la ville?
- Comment cultiver un milieu où tout groupe se sent accueilli, respecté, appuyé et encouragé à participer?

De plus :

- La mission, la vision et les valeurs de l'organisme reflètent-elles son engagement en matière d'inclusion, d'équité et de diversité?
- Est-ce que nos actions reflètent ces mots? Comment renforcer ces affirmations pour mieux traduire notre engagement envers ces objectifs?
- Voulez-vous être un organisme d'exclusion au sein d'une société diversifiée ou un conseil et un organisme d'inclusion?
- Comment cultiver un milieu où un individu ou groupe se sent accueilli, respecté, représenté, appuyé et encouragé à participer?

Constatations de recherche



- Une diversité de points de vue mène à de meilleures décisions
- Les organismes diversifiés peuvent être plus attentifs aux besoins de la communauté et de la clientèle
- La diversité peut favoriser la pérennité au sein du conseil
- La diversité au sein du conseil peut appuyer plus efficacement la collecte de fonds et les activités de marketing et de rayonnement
- La diversité au sein du conseil peut aider à bâtir un capital social et favoriser la cohésion au sein de populations diversifiées

Constatations de recherche

De nombreuses études ont décrit les répercussions positives de la diversité sur les conseils d'administration et les organisations.

1) Une diversité de points de vue mène à de meilleures décisions

Quand le conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif doit prendre une décision importante, une diversité de points de vue permet de mieux cerner tout l'éventail des possibilités et risques qui existent.

2) Les organismes diversifiés peuvent être plus attentifs aux besoins de la communauté et de la clientèle

La présence d'un conseil d'administration qui reflète la diversité de la communauté desservie permet à l'organisme sans but lucratif d'accéder aux ressources de la communauté grâce à des liens avec les donateurs éventuels et/ou des collaborations avec des partenaires et décideurs politiques.

3) La diversité peut favoriser la pérennité au sein du conseil

Les conseils qui ne sont pas diversifiés risquent de stagner : si tous les administrateurs évoluent dans le même cercle social, il est difficile de trouver et de cultiver de nouveaux membres du conseil.

(suite à la page 11)

Constatations de recherche



- Une diversité de points de vue mène à de meilleures décisions
- Les organismes diversifiés peuvent être plus attentifs aux besoins de la communauté et de la clientèle
- La diversité peut favoriser la pérennité au sein du conseil
- La diversité au sein du conseil peut appuyer plus efficacement la collecte de fonds et les activités de marketing et de rayonnement
- La diversité au sein du conseil peut aider à bâtir un capital social et favoriser la cohésion au sein de populations diversifiées

4) La diversité au sein du conseil peut appuyer plus efficacement la collecte de fonds et les activités de marketing et de rayonnement

Chaque membre du conseil représente un autre cercle social potentiel. Si tous les administrateurs évoluent dans les mêmes cercles sociaux, les possibilités de collecte de fonds et de marketing/rayonnement sont limitées. Un conseil diversifié crée des possibilités d'accéder à des ressources et la possibilité d'idées et de points de vue nouveaux.

5) La diversité au sein du conseil peut aider à bâtir un capital social et favoriser la cohésion au sein de populations diversifiées

La diversité au sein du conseil améliore la capacité de l'organisme sans but lucratif à réagir aux influences externes qui transforment le milieu pour le groupe desservi dans lequel l'organisme œuvre. En offrant aux groupes sous-représentés des possibilités de siéger au conseil d'administration, l'organisme contribue aussi à renforcer et cultiver des compétences et possibilités nouvelles au sein de ces populations diversifiées. Tout cela est vrai bien sûr, mais l'accroissement de la diversité au sein de l'équipe de gouvernance d'un organisme sans but lucratif ne constitue pas l'objectif final. Une fois que le conseil et la direction se diversifient, l'organisme doit envisager de **créer une culture d'inclusion**.

Aussi simple qu'elle peut sembler, dans la pratique, cette tâche exige du temps et la participation de toute l'équipe de gouvernance de l'organisme. En effet, certaines personnes peuvent ne pas être convaincues de leur droit de siéger au conseil et même quand elles y siègent, ne pas nécessairement penser avoir autant voix au chapitre que les autres administrateurs (dans certains cas, nos **partis pris inconscients** nous poussent à privilégier certaines identités plutôt que d'autres).



Pourquoi une gouvernance inclusive?

Pourquoi une gouvernance inclusive?

La présence au sein du conseil de personnes représentant des identités différentes ne va pas nécessairement faire émerger la créativité et l'innovation. À moins qu'il n'existe au conseil une culture d'inclusion **ouverte** aux expériences, idées et perspectives différentes, ce potentiel ne sera pas réalisé.



Accéder à l'inclusivité

Accéder à l'inclusivité

Après un premier entretien avec le conseil au sujet de l'inclusion, la prochaine étape consiste à évaluer **le degré** auquel le conseil se considère inclusif.

Degrés d'inclusion



Degrés d'inclusion

1) Invisible

On se préoccupe à peine de diversité et de différence, ou alors on ne reconnaît pas la **valeur** que l'inclusion ajoute au conseil ou à l'organisme. Certaines personnes auront l'impression de ne pas appartenir au groupe et que celui-ci n'est pas ouvert à leurs points de vue. Il existe un sentiment bien ancré et simpliste de ce qui est « normal » et de ce qui est « différent ».

2) Sensibilisation

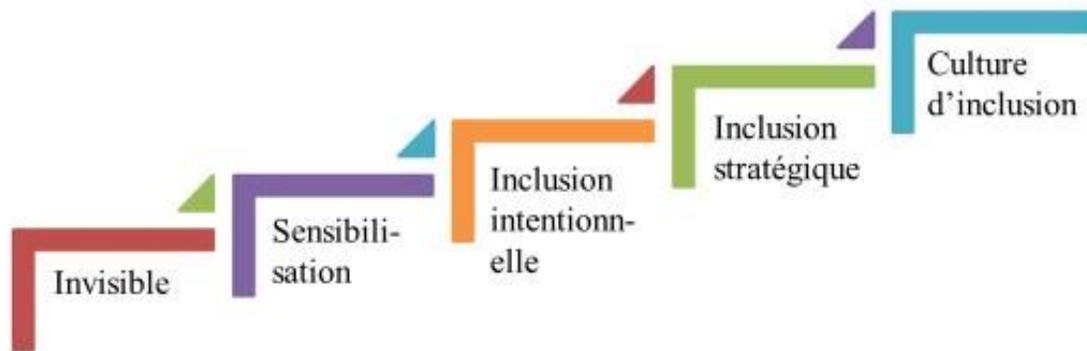
On fait un **certain** effort d'accueillir au conseil des membres de groupes sous-représentés, en se disant que tous sont égaux et devraient donc avoir une chance égale de participer. On considère qu'il faut s'attaquer à la discrimination, mais les mesures prises en ce sens n'ont pas reçues les ressources requises et ont été irrégulières et ponctuelles.

3) Inclusion intentionnelle

Le conseil a fait une déclaration officielle au sujet de l'importance de l'inclusion et de la diversité; une interprétation structurelle de l'inclusion et de l'inégalité est incluse dans la formation des politiques et procédures. Des interventions sont prévues dans le but d'intégrer, à l'échelle de l'organisation, des pratiques et des attitudes plus équitables. On s'est engagé verbalement à travailler dans le dossier de l'inclusion.

(suite à la page 15)

Degrés d'inclusion



4) Inclusion stratégique

On prend des mesures stratégiques à long terme et de vaste portée pour réduire les obstacles à la participation de ceux qui ont pendant longtemps été marginalisés, en comprenant bien qu'il est important pour tout le monde de concentrer son énergie sur les groupes qui font face aux plus gros obstacles. **On s'efforce de comprendre les causes fondamentales et les enjeux systémiques qui mènent à l'exclusion et la marginalisation, ainsi que de s'en occuper.**

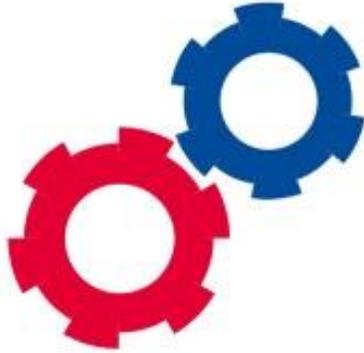
5) Culture d'inclusion

On considère et appuie toutes les couches de l'identité et de la différence; des processus systémiques de maintien de l'inclusion sont parfaitement intégrés à l'organisme. On valorise largement l'importance de chacun; tous sont à l'aise avec la diversité et en voient les avantages, de sorte qu'il est rare que des incidents attribuables à l'exclusion se produisent.

L'amélioration constante sur le front de l'inclusion est bien ancrée dans l'organisation. L'inclusion est un mode de vie, et tous les membres sont encouragés à atteindre leur plein potentiel (et les gens sont impatients de siéger au conseil!)

Une culture où il se produit rarement des incidents dus à l'exclusion ou la discrimination ne se développe pas organiquement. Elle exige des discussions et des actions délibérées, souvent pendant longtemps (mais elle en vaut la peine!).

Établir une stratégie d'inclusion



- L'équité et l'inclusion sont valorisées
- Est-ce que cela se reflète dans la manière dont les décisions sont prises?
- Cela ne va pas se produire automatiquement. Il faut faire un effort délibéré

Établir une stratégie d'inclusion

Votre audio et votre vidéo sont-elles synchronisées?

Votre conseil commencera à établir une culture d'inclusion quand il pourra non seulement affirmer mais aussi démontrer que **la diversité, l'équité et l'inclusion sont valorisées**.

Est-ce que cela se reflète dans la manière dont les décisions sont prises?

Il ne suffit pas de parler de catégories, il faut se demander ce que cela signifie pour les intéressés de pouvoir faire une contribution authentique à la table de discussion.

L'engagement de votre organisme en matière de diversité, d'inclusion et d'équité fait-il partie du message d'orientation communiqué aux nouveaux membres du conseil et est-il intégré au processus d'initiation?

Qui parle le plus fort dans le processus de prise de décisions? Y a-t-il des obstacles qui empêchent la pleine participation de certains administrateurs? Dans l'affirmative, quels sont-ils? Que faut-il faire pour changer cette dynamique et faire en sorte que **tous** les administrateurs participent à la prise de décisions?

Cela **ne va pas se produire automatiquement. Il faut faire un effort délibéré**. Mais les taches dans lesquelles il faut investir en valent la peine parce qu'elles aboutiront à des relations plus authentiques et engagées et des décisions plus judicieuses et appropriées.

Affectation et engagement de ressources

- Qui siège au comité sur la gouvernance, au comité des finances, au comité des ressources humaines et au comité de la collecte de fonds?
- Qui sont les décideurs au sein de ces comités?
- Comment se déroulent les discussions sur l'affectation et l'engagement de ressources?

Affectation et engagement de ressources

Le pouvoir et le privilège sont souvent associés à l'affectation et l'engagement de ressources. On prend souvent des décisions comme elles ont toujours été prises par le passé (c.-à-d. on fait les choses comme on les a toujours faites sans tenir compte du contexte actuel, qui peut différer du contexte antérieur). Une manière de continuer à encourager une culture d'inclusion qui inclut ces fonctions importantes de prise de décisions du conseil de gouvernance consiste à s'interroger sur la composition et la structure des comités.

Qui siège au comité sur la gouvernance, au comité des finances, au comité des ressources humaines et au comité de la collecte de fonds?

Qui sont les décideurs au sein de ces comités?

Comment se déroulent les discussions sur l'affectation et l'engagement de ressources?

La culture qui existe au conseil encourage-t-elle à poser des questions sur l'engagement et l'affectation de ressources? Le processus est-il transparent?

Mise en pratique



- Il faut reconnaître que l'ouverture à la diversité des identités à la table de discussion constitue simplement un premier pas, mais un premier pas important.
- Elles doivent avoir des répercussions tangibles sur les politiques et pratiques officielles et officieuses et orienter les valeurs fondamentales du conseil.

Mise en pratique

Une culture de gouvernance inclusive suppose l'inclusion active de tous ceux et celles qui siègent au conseil d'administration. Elle ne fait pas qu'accepter la différence, elle la célèbre; elle fait aussi entrer en ligne de compte le fait qu'à cause des dimensions de pouvoir et de privilège, ceux qui siègent à la table de discussion ne croient pas tous avoir le droit de s'y trouver puis de voir leurs contributions valorisées. Les obstacles peuvent être de nature sociale, matérielle ou structurelle, mais quoi qu'il en soit, pour créer une culture d'inclusion, il faut les cerner et élaborer des stratégies pour permettre une participation plus équitable.

Il faut reconnaître que l'ouverture à la diversité des identités à la table de discussion constitue simplement un premier pas, mais un premier pas important.

Les cultures inclusives doivent aller au-delà de la simple présence ou de la présence symbolique de participants représentant une origine raciale ou ethnique, un des sexes, une orientation sexuelle ou une capacité/incapacité donnée. **Elles doivent avoir des répercussions tangibles sur les politiques et pratiques officielles et officieuses et orienter les valeurs fondamentales du conseil.**

Pratiques de recrutement et de sélection

- Il faut interroger les nouveaux membres du conseil au sujet du processus.
- Si d'éventuels membres du conseil ne siègent pas à celui-ci, on peut aussi leur demander si le processus a contribué à leur décision d'abandonner la démarche.



Pratiques de recrutement et de sélection

Il faut interroger les nouveaux membres du conseil au sujet du processus.

Si d'éventuels membres du conseil ne siègent pas à celui-ci, on peut aussi leur demander si le processus a contribué à leur décision d'abandonner la démarche.

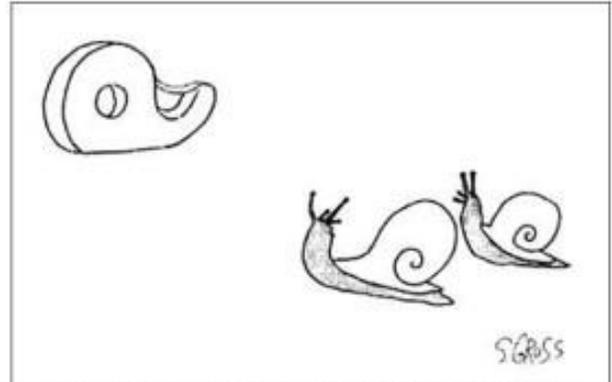


Stratégies d'établissement d'une culture d'apprentissage

Pour créer une communauté qui passe de la représentation de la diversité à une culture d'inclusion, il est important de mettre en place des manières d'apprendre ensemble. Nos *partis pris inconscients* sont un élément inhérent à nos interactions et notre prise de décisions.

Établir une communauté d'apprentissage

- L'expression parti pris inconscient désigne l'information, les attitudes et les stéréotypes qui influencent notre subconscient.
- L'offre d'un programme de formation ou de perfectionnement professionnel pour les membres du conseil au sujet du parti pris inconscient serait une excellente manière d'entamer la conversation.



« Je m'en fiche si elle est un dévidoir de ruban. Je l'aime. »

Établir une communauté d'apprentissage

- L'expression **parti pris inconscient** désigne l'information, les attitudes et les stéréotypes qui influencent notre subconscient.

Il ne désigne pas un parti pris conscient à l'encontre d'une personne, mais plutôt un parti pris en faveur d'une personne qui nous ressemble, qui nous est familière. Dans les situations où des identités ont traditionnellement été sous-représentées ou victimes de discrimination, nous voulons nous assurer de créer une culture et un milieu accueillants pour les personnes qui représentent ces identités différentes.

- L'offre d'un programme de formation ou de perfectionnement professionnel pour les membres du conseil au sujet du parti pris inconscient serait une excellente manière d'entamer la conversation.

Aller au-delà de la représentation

Techniques pour créer une communauté plus forte et plus inclusive



- Apprenez à connaître les membres du conseil en dehors des réunions de celui-ci.
- Confiez un nouveau membre à un « compagnon »
- Organisez une activité purement sociale
- Veillez à ce que tous les membres du conseil reçoivent l'information, l'accès et l'encouragement dont ils ont besoin pour s'impliquer activement dans les processus décisionnels critiques

Aller au-delà de la représentation :

Techniques pour créer une communauté plus forte et plus inclusive

Apprenez à connaître les membres du conseil en dehors des réunions de celui-ci. Si vous êtes le président du conseil, faites un effort délibéré pour rencontrer personnellement les membres du conseil après qu'ils se joignent à celui-ci et savoir ce qui les intéresse et les amène au travail et à la vie de l'organisme. C'est une excellente manière de commencer à bâtir une communauté.

Confiez un nouveau membre à un « compagnon » qui servira de mentor pendant les quelques premières réunions : l'offre de le conduire à la réunion, de l'accueillir à la porte et de s'asseoir à côté de lui à la réunion fera une énorme différence dans les « premières impressions ».

Organisez une activité purement sociale qui créera des occasions pour les membres du conseil de tisser des liens personnels et encouragera la confiance et le respect.

Veillez à ce que tous les membres du conseil reçoivent l'information, l'accès et l'encouragement dont ils ont besoin pour s'impliquer activement dans les processus décisionnels critiques. Pour certains membres du conseil, des obstacles comme la langue ou une incapacité peuvent empêcher une participation active. Il est important de veiller à ce que chaque membre du conseil reçoive l'appui dont il a besoin, qu'il s'agisse d'information, d'une aide à l'accès ou d'une forme d'encouragement pour favoriser une culture d'inclusion.

Aller au-delà de la représentation

Pratiques ayant une incidence sur la planification et la prise de décisions



- Utilisez un langage accessible et inclusif
- Ne supposez pas que tous les membres du conseil ont le même fond de connaissances
- Planifiez les réunions en tenant compte des fêtes culturelles et religieuses
- Tenez compte des différentes saisons culturelles ou religieuses au moment de planifier les réunions
- Si des aliments sont servis aux réunions, respectez les restrictions alimentaires
- Respectez les responsabilités familiales des membres du conseil au moment de planifier les réunions du conseil et des comités.

Aller au-delà de la représentation :

Pratiques ayant une incidence sur la planification et la prise de décisions

Utilisez un langage accessible et inclusif faisant entrer en ligne de compte le fait que les gens n'ont pas tous les mêmes antécédents.

Ne supposez pas que tous les membres du conseil ont le même fond de connaissances. N'oubliez pas que la diversité des connaissances et des vécus est au cœur de la diversité, ce qui signifie que les intéressés n'auront pas tous la même base de connaissances. En partant de l'hypothèse que tous les membres du conseil ont les mêmes antécédents, comprennent les mêmes renvois culturels, ont fait les mêmes études et ont grandi dans les mêmes quartiers on risque d'isoler ceux qui n'ont pas cette base de connaissances ou ces souvenirs culturels. Cela peut avoir pour effet de taire certaines voix.

Planifiez les réunions en tenant compte des fêtes culturelles et religieuses. Veillez à ce qu'il n'y ait pas de conflit avec les fêtes religieuses ou culturelles (inclure toutes les religions ou cultures représentées au conseil plutôt que seulement une).

Tenez compte des différentes saisons culturelles ou religieuses au moment de planifier les réunions (par exemple, le Ramadan, dans le calendrier musulman, a une grande incidence sur la participation de certains membres).

Si des aliments sont servis aux réunions, respectez les restrictions alimentaires (par exemple : halal, cacher, végétalien, végétarien, sans produit laitier).

Respectez les responsabilités familiales des membres du conseil au moment de planifier les réunions du conseil et des comités.

Personnes handicapées

Conception universelle

Exemples de l'application de pratiques de conception universelle à votre conseil de gouvernance :

- Régulièrement fournir à tous les membres des manuels, documents et formulaires dans une variété de supports numériques.
- Veiller à l'accessibilité des lieux de réunion.
- Offrir aux membres du conseil un éventail de manières de contribuer.



Personnes handicapées

Conception universelle

Exemples de l'application de pratiques de conception universelle à votre conseil de gouvernance :

- Régulièrement fournir à tous les membres des manuels, documents et formulaires dans une variété de supports numériques.
- Veiller à l'accessibilité des lieux de réunion.
- Offrir aux membres du conseil un éventail de manières de contribuer.

Il y a de nombreuses sortes d'incapacités, certaines visibles, d'autres invisibles. Les gens ne se sentent pas tous également à l'aise de demander des adaptations pour pouvoir participer pleinement. C'est pourquoi il est important de créer une culture qui normalise les différences et offre des occasions aux éventuels membres du conseil de discuter durant le processus de recrutement et de sélection d'adaptations possibles.

Réponse à la Commission de vérité et de réconciliation



1. Déterminez dans quel territoire autochtone traditionnel votre organisme se trouve. Commencez les réunions du conseil en reconnaissant le peuple de ce territoire. Les événements que l'organisme tient devraient aussi commencer par cette déclaration de reconnaissance.
2. Cherchez un événement organisé par un groupe autochtone de la collectivité où votre organisme est situé. Observez, tirez-en des enseignements et faites un lien. Abordez le groupe en montrant bien que vous êtes là pour apprendre et vous impliquer.

Réponse à la Commission de vérité et de réconciliation

En tant que pionniers au Canada, nous avons pour responsabilité de répondre aux appels à l'action inclus dans le Rapport de la Commission de vérité et de réconciliation. Le rapport en renferme 94.

Dans quelle mesure votre conseil a-t-il été mobilisé par ces appels à l'action?

Est-ce qu'ils figurent à votre programme?

Leur exclusion des discussions au niveau de la gouvernance pourrait constituer un obstacle pour un membre d'une communauté autochtone qui envisage de siéger au conseil; elle a aussi une incidence sur les membres de la communauté autochtone qui font partie de l'organisation.

Si vous n'avez pas entamé la conversation et vous demandez où commencer :

1. Déterminez dans quel territoire autochtone traditionnel votre organisme se trouve. Commencez les réunions du conseil en reconnaissant le peuple de ce territoire. Les événements que l'organisme tient devraient aussi commencer par cette déclaration de reconnaissance.
2. Cherchez un événement organisé par un groupe autochtone de la collectivité où votre organisme est situé. Observez, tirez-en des enseignements et faites un lien. Abordez le groupe en montrant bien que vous êtes là pour apprendre et vous impliquer.

Apprenez à utiliser un langage inclusif : la communauté LGBTQ2+ et l'inclusion

- **Adopter la pratique de dire « il ou elle »**, y compris dans les énoncés de politique et procédures, sensibiliser les membres du conseil et le personnel de l'organisme à la diversité de genre (p. ex., utiliser « il ou elle »);
- **Inviter chaque participant à indiquer sa préférence en matière de pronom** lors des réunions ou événements pour cela devienne pratique courante;
 - Cela peut aussi être adapté au courriel (c.-à-d. bonjour, je suis _____ et je préférerais que vous parliez de moi en utilisant un pronom féminin ou masculin).

Apprenez à utiliser un langage inclusif : la communauté LGBTQ2+ et l'inclusion

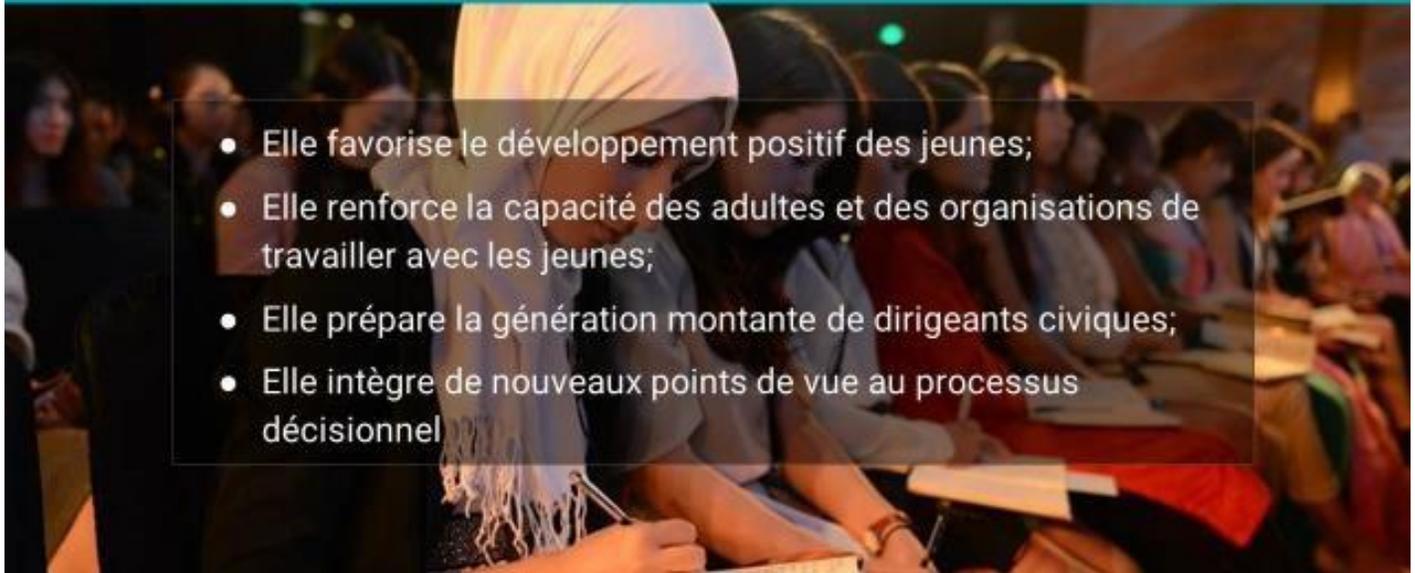
L'orientation sexuelle d'une personne n'est pas toujours évidente et est généralement révélée dans une ambiance de confiance. Toutefois, notre langage reflète en grande partie une forme de socialisation particulière. Les hypothèses posées au sujet de relations homosexuelles le sont dans ce cadre de référence et peuvent contribuer à créer une culture d'exclusion plutôt que d'inclusion.

Certains individus ne souscrivent pas à une conception binaire des sexes et peuvent se dire à la fois homme et femme, ni l'un ni l'autre ou tout à fait autrement. Il peut alors être impossible de savoir comment une personne se définit, et c'est pourquoi il est important d'instaurer au sein de votre conseil la pratique de ne pas poser d'hypothèse au sujet de l'orientation sexuelle ou du sexe d'une personne.

Dans la pratique, vous pouvez :

- **Adopter la pratique de dire « il ou elle »**, y compris dans les énoncés de politique et procédures, sensibiliser les membres du conseil et le personnel de l'organisme à la diversité de genre (p. ex., utiliser « il ou elle »);
- **Inviter chaque participant à indiquer sa préférence en matière de pronom** lors des réunions ou événements pour cela devienne pratique courante;
 - Cela peut aussi être adapté au courriel (c.-à-d. bonjour, je suis _____ et je préférerais que vous parliez de moi en utilisant un pronom féminin ou masculin).

Créer les leaders de l'avenir : Impliquer les jeunes dans le processus civique



- Elle favorise le développement positif des jeunes;
- Elle renforce la capacité des adultes et des organisations de travailler avec les jeunes;
- Elle prépare la génération montante de dirigeants civiques;
- Elle intègre de nouveaux points de vue au processus décisionnel

Créer les leaders de l'avenir : Impliquer les jeunes dans le processus civique

Il y a de nombreuses raisons d'envisager stratégiquement la participation des jeunes aux conseils de gouvernance. Travailler avec des jeunes exige parfois du temps et de l'effort parce qu'ils se développent et que, malgré leur potentiel de contribution, il y a souvent de nombreux obstacles qui nuisent à **leur** manière de participer pleinement.

L'implication des jeunes dans des initiatives de gouvernance appuie la société en générale de plusieurs façons :

- Elle favorise le développement positif des jeunes;
- Elle renforce la capacité des adultes et des organisations de travailler avec les jeunes;
- Elle prépare la génération montante de dirigeants civiques;
- Elle intègre de nouveaux points de vue au processus décisionnel.

Reconnaissance de la valeur d'espaces et de lieux différents

Stratégies pour encourager une culture d'inclusion

- Insister sur les compétences et le vécu au moment de recruter des membres du conseil;
- S'assurer de toujours parler respectueusement des populations desservies;
- Ne pas exiger que les membres du conseil fassent une contribution financière;
- Ne pas supposer que les membres du conseil peuvent faire une contribution aux repas et aliments commandés;
- Être conscient des différents horaires de travail et du fait que les lieux de travail ne sont pas tous nécessairement souples;

Reconnaissance de la valeur d'espaces et de lieux différents

Stratégies pour encourager une culture d'inclusion

- Insister sur les compétences et le vécu au moment de recruter des membres du conseil;
- S'assurer de toujours parler respectueusement des populations desservies;
- Ne pas exiger que les membres du conseil fassent une contribution financière;
- Ne pas supposer que les membres du conseil peuvent faire une contribution aux repas et aliments commandés;
- Être conscient des différents horaires de travail et du fait que les lieux de travail ne sont pas tous nécessairement souples;
- Lors d'activités qui font appel à la participation de tous les membres du conseil, veiller à ce que les questions et le contenu soient inclusifs, et ne pas poser d'hypothèses en matière de revenu.



Intégrer une culture d'inclusion

Intégrer une culture d'inclusion

Il n'est pas toujours facile d'œuvrer dans le domaine de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Des personnes semblant tout à fait raisonnables peuvent poser divers obstacles au moment où vous commencez vos démarches. Créer une culture accueillante et inclusive suppose une remise en question du statu quo, ce qui perturbe la balance des pouvoirs qui existe au sein du conseil. Toute remise en question du statu quo met les gens mal à l'aise. Mais le résultat final en vaut la peine.

Comme Wayne Gretsky aurait dit : « *On rate la totalité des lancers qu'on ne fait pas!* »

Défis courants

- Résistance
- Sentiment chez certaines personnes d'être attaquées durant des conversations sur le pouvoir, le privilège, l'équité et l'inclusion
- Changer prend du temps et de l'énergie
- Complaisance



Défis courants

- Résistance
- Sentiment chez certaines personnes d'être attaquées durant des conversations sur le pouvoir, le privilège, l'équité et l'inclusion
- Changer prend du temps et de l'énergie
- Complaisance

Les gens qui ont l'habitude de voir les choses se passer d'une certaine façon peuvent se sentir mal à l'aise quand la balance des pouvoirs change, surtout s'ils bénéficiaient le plus de la manière habituelle de faire (ne pas oublier l'interprétation du pouvoir et du privilège). Il faut probablement s'attendre à une certaine forme de résistance.

- Que faire? Essayer de prévoir d'où cette résistance peut venir et comment y faire face, en faisant appel à sa créativité, à la réflexion stratégique et à la compassion (il peut être difficile de voir son pouvoir changer). Mais ne pas oublier qu'on ne peut tout prévoir – il se peut que ceux dont on attendait une résistance finissent par être vos champions et que ceux sur lesquels vous comptiez comme alliés soulèvent des objections. Votre propre malaise peut vous surprendre. L'évolution des normes peut prendre du temps, et une manifestation de résistance peut en fait être signe que vos stratégies sont efficaces.

(suite à la page 31)

Défi : Sentiment chez certaines personnes d'être attaquées durant des conversations sur le pouvoir, le privilège, l'équité et l'inclusion

Stratégie :

- Cette situation peut se produire lors de conversations sur l'inclusion. Bien qu'on ne choisisse pas son identité, celle-ci peut nous mouler (que cette identité nous ait donné accès au pouvoir et au privilège ou nous en ait exclu). Il est important dans ce cas d'insister sur le fait que le processus global de création d'une culture d'inclusion consiste à assurer l'accès de tous et chacun plutôt qu'à s'en prendre à une personne ou une identité.
- Une autre stratégie serait d'organiser pour le conseil une formation sur le parti pris inconscient pour montrer comment chacun de nous est influencé inconsciemment et quotidiennement dans sa prise de décisions. Cela met l'accent sur le parti pris inconscient et peut faire tourner la conversation sur les façons de transformer nos partis pris inconscients quand ils ont pour effet d'exclure les autres.

Défi : Changer prend du temps et de l'énergie

- *« N'avons-nous pas déjà fait assez dans le dossier de la diversité et de l'inclusion? Ça fait un an que nous y travaillons! Nous n'avons pas de temps pour autre chose! »*

Stratégie :

- S'occuper de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) prend beaucoup de temps et d'énergie (mais le résultat final en vaut la peine!). Il est important toutefois de maintenir un bon équilibre dans les dossiers que vous traitez avec votre conseil. Fixez-vous des objectifs réalistes pour votre travail dans le dossier DEI. Soulignez les jalons secondaires que vous atteignez et jetez un coup d'œil sur ce que vous avez accompli. Continuez à aller de l'avant, mais à un rythme qui permet au conseil d'avoir le temps et l'espace pour s'occuper de la tâche dont il est saisi.

Défi : Complaisance

- *« Nous sommes bons, nous formons une bonne organisation, avec beaucoup de diversité, les gens s'aiment. Pourquoi s'employer à bâtir une culture d'inclusion. Nous y sommes. Nous n'avons jamais eu de problèmes. »*

Stratégie :

- Les gens ne voient pas tous la nécessité de bâtir une culture d'inclusion. Si vous avez traditionnellement été inclus et avez eu des pouvoirs et des privilèges, vous avez sans doute un point de vue. De même, si vous appartenez à un groupe sous-représenté, vous avez peut-être appris à ne pas remettre en question le statu quo et à vous dire satisfait de la façon dont les choses se passent, parce que vous ne vous sentez pas à l'aise de remettre en question le statu quo. Cette situation est une des plus difficiles parce qu'elle exige une perturbation pour montrer clairement aux membres du conseil les différentes manières dont leurs actions ou manque d'action excluent involontairement certains autres membres. Il faut procéder de manière à perturber les pratiques dans détruire la communauté existante. Si un membre du conseil cerne un besoin et que la conversation à ce sujet n'a pas été entamée, il peut être utile de faire appel à un expert-conseil ou facilitateur externe pour lancer la conversation initiale. Le point de départ doit toujours être basé sur les forces et graviter autour de ce que le conseil accomplit déjà bien. La conversation facilitée peut ensuite être orientée vers les moyens de rendre le groupe plus inclusif.

Pratiques exemplaires dans la création d'une culture d'inclusion

- Élaborer un énoncé de but clair
- Cultiver une communauté d'apprentissage
- Amorcer un dialogue intentionnel
- Reconnaître les partis pris
- Célébrer les différences



Pratiques exemplaires dans la création d'une culture d'inclusion

1) Élaborer un énoncé de but clair

Il peut être intégré à l'énoncé de mission ou peut être représenté graphiquement pour montrer ce dont a l'air une culture inclusive pour votre conseil (dans votre organisation).

2) Cultiver une communauté d'apprentissage

Lors d'un échange de vues, les gens omettent souvent de décrire les faits ou le vécu à l'origine de leur opinion. Il faut écouter leurs vues et leur demander ensuite d'expliquer les faits ou le vécu qui les ont poussé à les adopter. Il y a toujours une raison pour laquelle on croit certaines choses, qu'il s'agisse d'une tradition, du fait que c'est l'avis d'amis ou d'une expérience vécue. Même si elle n'est pas basée sur des faits, une opinion découle d'un raisonnement. En comprenant le pourquoi de certaines opinions, on peut mieux comprendre celles-ci. Il faut garder l'esprit ouvert.

3) Amorcer un dialogue intentionnel

L'amorce d'un dialogue sur la création d'une culture d'inclusion est un moyen de veiller à ce que les progrès continuent.

Tous les membres du conseil d'administration doivent assumer la responsabilité de la discussion sur la diversité, l'équité et l'inclusion. Sinon, il sera difficile de prendre les mesures nécessaires pour produire un changement durable.

(suite à la page 33)

Pratiques exemplaires dans la création d'une culture d'inclusion

- Élaborer un énoncé de but clair
- Cultiver une communauté d'apprentissage
- Amorcer un dialogue intentionnel
- Reconnaître les partis pris
- Célébrer les différences



4) Reconnaître les partis pris

Nous avons tous des partis pris, et il est important de les reconnaître pour éviter certaines tendances comportementales. Discutez de l'importance, en un premier temps, d'être conscient de ses propres partis pris, du fait que nous en avons tous et que nous pouvons nous aider les uns les autres à les combattre^[26]. Il est sécurisant de faire les choses de la même façon, avec les mêmes personnes et de la façon dont on les a toujours faites. Pour valoriser la différence, il faut reconnaître les bonnes idées, d'où qu'elles viennent. Rappelez à votre conseil les répercussions de la diversité et de l'inclusion sur le travail important qu'il accomplit.

5) Célébrer les différences

Nous avons vu qu'il peut être difficile de perturber le statu quo. Il est sécurisant de faire les choses de la même façon, avec les mêmes personnes et de la façon dont on les a toujours faites. Pour valoriser la différence, il faut reconnaître les bonnes idées, d'où qu'elles viennent. Rappelez à votre conseil les répercussions de la diversité et de l'inclusion sur le travail important qu'il accomplit.



Agir intentionnellement.



Agir intentionnellement

Trouver des champions



Trouver des champions. Célébrer les réussites.

Gradualisme



Gradualisme. Une étape à la fois, mais continuer de le faire.

Choisir son instrument



Choisir son instrument

Où commencer?
Conversation?
Évaluation?
Politiques?
Rayonnement?
Recrutement?
Mandats limités?

Mesurer



Mesurer ses progrès. On fait ce qui va être mesuré!



Merci !