Équité en action

Guide pour soutenir la diversité dans les conseils d'administration et les organismes à but non lucratif

IRIPI
Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives
Collège de Maisonneuve

CRIC
CARREFOUR DE RESSOURCES EN INTERCULTUREL

Mon Resto Saint-Michel
Alimentation - Famille - Insertion

Secrétariat à la condition féminine
Québec

Réalisé en 2025 par l'Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII), avec la collaboration du Carrefour de ressources en interculturel (CRIC) et de Mon Resto Saint-Michel.

Financé par le Secrétariat à la condition féminine du Québec.

Équipe de recherche : Kaisa Vuoristo, Claire Alvarez, Monica Schlobach
Graphisme : Luckensy Odigé
Illustrations : www.vecteezy.com

Table des matières

Introduction 4

Section 1 : Comprendre les inégalités et iniquités 6

Section 2 : Réalités vécues par les femmes issues de la diversité ethnoculturelle 7

Section 3 : Stratégies pour renforcer l'inclusion 9

Section 4 : Mettre en œuvre et suivre les changements 11

Annexes 12

Introduction

Dans un contexte où la diversité culturelle et la représentation équitable sont reconnues comme des piliers d'une société démocratique et inclusive, la participation des femmes issues de la diversité ethnoculturelle dans les instances décisionnelles demeure un enjeu central.

Assurer leur présence, leur écoute et leur influence réelle au sein des espaces de décision est essentiel pour que les politiques, les projets et les orientations collectives reflètent la pluralité de la société québécoise et, plus concrètement, la diversité démographique des quartiers dans lesquels les organismes sont implantés.

Ce guide vise à **outiller les organismes locaux** — organisations à but non lucratif, conseils d'administration et comités consultatifs — afin qu'ils puissent **identifier et corriger les inégalités et les iniquités** qui limitent la participation citoyenne, particulièrement celle des femmes issues de la diversité ethnoculturelle. Pour ce faire, il est important que chaque organisation prenne le temps d'analyser le portrait démographique de son quartier et de se demander dans quelle mesure son conseil d'administration et ses instances internes reflètent cette diversité.

Développé dans le cadre du projet de recherche-action Vers une citoyenneté urbaine inclusive, financé par le Secrétariat à la condition féminine du Québec, ce document a été élaboré par l'Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII), en partenariat avec le Carrefour de ressources en interculturel (CRIC) et Mon Resto Saint-Michel.

L'outil propose des repères conceptuels, des constats, des stratégies et des actions concrètes pour soutenir les organismes dans la mise en place de pratiques plus équitables. Il ne s'agit pas de tout transformer du jour au lendemain, mais **de démarrer un processus de changement progressif**, adapté au rythme et aux réalités de chaque organisation. Il s'appuie sur une conviction simple : la participation citoyenne est plus forte lorsque chaque voix compte. Reconnaître les inégalités, c'est déjà amorcer le changement ; les corriger, c'est construire une société où l'inclusion devient une pratique quotidienne plutôt qu'une intention.

Section 1 :
Comprendre les inégalités et iniquités

La participation citoyenne est un pilier essentiel de la démocratie. Elle permet à chaque personne de s'impliquer dans les décisions qui influencent sa vie et celle de sa communauté. Pourtant, toutes et tous ne disposent pas des mêmes possibilités de participation. Les inégalités et iniquités demeurent, notamment à l'égard des femmes et des personnes issues de la diversité ethnoculturelle. Ces réalités peuvent prendre plusieurs formes.

Inégalités de genre

Les inégalités de genre renvoient aux déséquilibres systémiques entre les hommes et les femmes en matière d'accès aux droits, aux ressources, au pouvoir et aux opportunités.

Ces déséquilibres trouvent leur origine dans la persistance de stéréotypes sexistes qui maintiennent les femmes dans des rôles souvent invisibilisés ou peu valorisés.

Les femmes issues de la diversité ethnoculturelle sont particulièrement touchées : leur sous-représentation dans les instances décisionnelles s'explique par des attentes socioculturelles, des obstacles institutionnels ou un manque de soutien pour leur participation.

Inégalités raciales

Les inégalités raciales désignent les déséquilibres structurels dans la répartition des ressources, des opportunités et du pouvoir entre les groupes racisés et non racisés.

La persistance des préjugés et des discriminations, consciente ou non, limite l'accès des personnes racisées à des postes de responsabilité ou de visibilité.

Les femmes racisées subissent une double marginalisation, à la croisée du genre et de la race, ce qui rend leur implication dans les espaces décisionnels encore plus difficile.

Inégalités linguistiques

Une maîtrise partielle de la langue officielle peut freiner la participation citoyenne. Cela peut entraver la compréhension des discussions, réduire la confiance en soi et limiter la capacité à exprimer ses idées.

Les documents, les réunions ou les communications institutionnelles rédigés dans un langage complexe accentuent cet écart.

Inégalités culturelles

Les différences dans la connaissance et l'usage des codes culturels – explicites ou implicites – peuvent aussi constituer un frein.

Ces codes se manifestent dans les manières de prendre la parole, de formuler une opinion ou de comprendre les règles de fonctionnement d'un conseil d'administration.

Ne pas les maîtriser peut créer un sentiment d'exclusion ou d'illégitimité, même chez des personnes hautement qualifiées.

À retenir :

Les inégalités deviennent des **iniquités** lorsqu'elles se traduisent par des désavantages injustes et évitables. Les reconnaître est la première étape pour construire des espaces de participation réellement inclusifs et équitables.

Section 2 :
Réalités vécues par les femmes issues de la diversité ethnoculturelle

Les femmes issues de la diversité ethnoculturelle font face à des **obstacles systémiques** qui limitent leur participation citoyenne. Ces obstacles découlent de politiques, de pratiques ou de normes institutionnelles qui, souvent sans intention explicite, favorisent certains groupes et en désavantagent d'autres. Comprendre ces réalités est une première étape pour mettre en place des mesures inclusives.

Stéréotypes et préjugés

Ces femmes sont fréquemment confrontées à des stéréotypes négatifs qui influencent la perception de leurs compétences ou de leur légitimité.

Elles peuvent être perçues comme moins expérimentées, moins disponibles ou moins aptes à contribuer aux discussions. Ces préjugés créent un plafond invisible qui limite leur accès aux postes décisionnels.

- **Actions recommandées :** offrir des formations de sensibilisation sur les biais implicites ; diversifier les profils dans les processus de nomination ; reconnaître publiquement la valeur des contributions des femmes issues de la diversité ethnoculturelle.

Barrières linguistiques et culturelles

La langue constitue souvent un obstacle majeur. Une maîtrise limitée du français ou de l'anglais peut réduire la confiance en soi, rendre la compréhension des discussions difficile et limiter la prise de parole.

De plus, la méconnaissance des codes culturels implicites (façon de distribuer la parole, formules de politesse, modes de prise de décision) peut provoquer des malentendus ou un sentiment d'exclusion.

- **Actions recommandées :** adapter le langage des documents et des réunions ; offrir un accompagnement linguistique ou des services d'interprétation ; expliquer explicitement les règles de fonctionnement du conseil d'administration.

Manque de soutien institutionnel ou communautaire

Beaucoup d'organismes n'offrent pas d'appui structuré pour encourager la participation des femmes issues de la diversité.

L'absence de mentors, de formations adaptées ou de ressources accessibles peut mener à un désengagement progressif.

- **Actions recommandées :** instaurer un programme de mentorat ; développer une trousse d'accueil inclusive ; organiser des ateliers de préparation au rôle d'administratrice.

Manque d'information sur la participation citoyenne

Les voies d'engagement citoyen sont souvent mal connues. Plusieurs femmes ignorent comment s'impliquer dans un conseil d'administration, un comité consultatif ou un projet collectif.

- **Actions recommandées :** diffuser des informations claires et accessibles sur les démarches d'implication ; organiser des séances d'information en partenariat avec les organismes communautaires ; valoriser les parcours inspirants de femmes administratrices.

Vision différente de la participation citoyenne

Certaines femmes arrivent de pays où la participation politique ou la contestation sociale sont perçues comme risquées, voire réprimées.

Elles peuvent donc associer l'engagement public à un danger pour leur sécurité ou leur statut.

- **Actions recommandées :** expliquer le cadre légal canadien, rassurer quant à la liberté d'expression et créer un climat de confiance propice à la prise de parole.

Disponibilités et contraintes horaires

Les horaires de réunion (souvent en soirée) et les charges familiales peuvent limiter la participation, surtout pour les femmes monoparentales.

L'accès au numérique constitue aussi un enjeu : certaines n'ont pas d'équipement ou de connexion suffisante pour les rencontres en ligne.

- **Actions recommandées :** diffuser des informations claires et accessibles sur les démarches d'implication ; organiser des séances d'information en partenariat avec les organismes communautaires ; valoriser les parcours inspirants de femmes administratrices.

À retenir :

Les obstacles ne relèvent pas d'un manque d'intérêt des femmes, mais d'un **environnement institutionnel** encore peu adapté à la pluralité des réalités vécues.

Créer des conditions d'accès équitables demande donc une transformation des pratiques, autant sur le plan organisationnel que culturel.

Section 3 : Stratégies pour renforcer l'inclusion

La promotion de la diversité et de l'inclusion au sein des instances décisionnelles est essentielle pour garantir que toutes les voix soient entendues et que les décisions reflètent les réalités de notre société plurielle. Les femmes issues de la diversité ethnoculturelle, en particulier, doivent être reconnues comme des actrices clés dans les processus décisionnels, car elles apportent des perspectives uniques et précieuses qui enrichissent la prise de décision.

Bénéfices d'une gouvernance inclusive

Amélioration de la prise de décision : Des équipes diversifiées sont souvent plus créatives et capables de trouver des solutions innovantes aux problèmes. Les différentes perspectives permettent d'explorer des angles variés, ce qui peut mener à des décisions plus éclairées et efficaces.

Renforcement de la légitimité et de la confiance : Lorsque les instances décisionnelles reflètent la diversité de la population, cela renforce la légitimité des décisions prises. Cela crée un sentiment de confiance parmi les membres de la communauté, qui se sentent représentés et écoutés.

Attraction et rétention des talents : Les organisations qui valorisent la diversité sont souvent plus attractives pour les candidates talentueuses. Un environnement inclusif favorise la satisfaction au travail, ce qui peut améliorer la rétention des employées.

Réponse aux besoins diversifiés : Une représentation diversifiée dans les instances décisionnelles permet aux organisations de mieux comprendre et répondre aux besoins variés de leur clientèle. Cela peut améliorer la qualité des services et produits offerts.

Valorisation de l'image organisationnelle : Les organisations engagées en faveur de la diversité et de l'inclusion renforcent leur réputation auprès du public et des parties prenantes. Cela peut conduire à des opportunités de financement et de partenariats accrus.

Actions recommandées pour renforcer l'inclusion

1. **Adopter une politique d'équité, de diversité et d'inclusion:** Une politique d'équité, de diversité et d'inclusion doit être adaptée à votre réalité organisationnelle et au portrait démographique de votre quartier. Elle peut, par exemple, viser une représentation équitable des femmes issues de la diversité ethnoculturelle au sein des instances décisionnelles, en se basant sur le portrait démographique du quartier (origines, langues, profils socio-économiques, etc.).

   Mesures à mettre en œuvre :
   - → Définir des objectifs mesurables (ex. : atteindre une représentation féminine et ethnoculturelle de 50 % dans les CA).
   - → Intégrer des indicateurs d'équité dans les plans stratégiques et les rapports annuels.
   - → Rendre la politique publique et visible sur les outils de communication de l'organisation.

2. **Former et sensibiliser aux biais implicites :** Les stéréotypes et préjugés inconscients influencent la sélection, la participation et les interactions au sein des conseils d'administration.

   Mesures à mettre en œuvre :
   - → Offrir une formation annuelle obligatoire sur les biais implicites et les microagressions.
   - → Adapter le contenu des formations selon le rôle des participantes (direction, membres du CA, personnel).
   - → Évaluer l'impact des formations par un court sondage de suivi ou une discussion collective.

3. **Créer des partenariats communautaires :** Les collaborations avec des organismes ancrés dans la communauté favorisent la participation des femmes issues de la diversité et consolident les réseaux de soutien.

   Mesures à mettre en œuvre :
   - → Établir des partenariats avec des associations de femmes, des groupes de défense des droits ou des organismes d'accueil.
   - → Mettre sur pied des projets conjoints : mentorat, formations en gouvernance inclusive, activités de sensibilisation.
   - → Offrir des opportunités de co-construction (comités mixtes, projets pilotes).

4. **Accueillir et accompagner les nouvelles membres du CA :** L'intégration est une étape clé pour encourager la participation durable et renforcer le sentiment d'appartenance.

   Mesures à mettre en œuvre :
   - → Créer une trousse d'accueil expliquant les rôles, les responsabilités et les outils de travail du CA (ordre du jour, procès-verbal, plan d'action).
   - → Organiser une séance d'orientation en début de mandat.
   - → Jumeler chaque nouvelle administratrice à une personne expérimentée pour un mentorat de six mois.
   - → Offrir un espace de rétroaction après les premières réunions pour recueillir les impressions et ajuster les pratiques.



À retenir :

L'inclusion ne se résume pas à la présence de personnes diverses, mais à leur pleine participation. Elle se construit par des politiques claires, des actions continues et une culture d'écoute et d'apprentissage.

Section 4 : Mettre en œuvre et suivre les changements

La mise en œuvre de stratégies d'inclusion et de diversité est une étape cruciale pour garantir que les recommandations formulées dans ce guide soient traduites en actions concrètes. Il n'est pas nécessaire de tout appliquer en même temps : l'essentiel est de choisir quelques priorités réalistes pour amorcer un changement durable. Cette section propose un cadre pour élaborer un plan d'action, suivre les progrès réalisés et ajuster les pratiques en fonction des retours d'expérience.

Plan d'action

Pour intégrer efficacement les recommandations, il est essentiel de concevoir un plan d'action détaillé. Ce plan doit inclure des objectifs clairs et mesurables, ainsi que des étapes spécifiques à suivre. Voici les éléments clés à considérer :

1. **Définir les objectifs :**
   Identifiez des objectifs précis que vous souhaitez atteindre en matière de diversité et d'inclusion. Par exemple, viser une représentation équitable des femmes issues de la diversité ethnoculturelle au sein des instances décisionnelles.

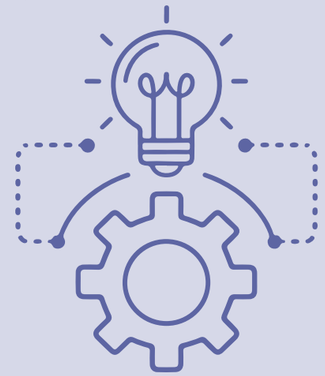
2. **Établir une feuille de route :**
   Créez un calendrier des actions à entreprendre, en fixant des délais réalistes pour chaque étape. Cela peut inclure des formations, des campagnes de sensibilisation et des partenariats.

3. **Impliquer les parties prenantes :**
   Assurez-vous d'impliquer toutes les parties prenantes dans le processus d'élaboration du plan. Cela inclut le personnel, les membres de la communauté et d'autres partenaires concernés.

4. **Mettre en place des outils de suivi :**
   Définissez des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer les progrès réalisés. Par exemple, le nombre de femmes issues de la diversité ethnoculturelle participant aux instances décisionnelles ou le niveau de satisfaction des employées concernant l'inclusion.

Un gabarit pour l'élaboration de votre plan d'action est disponible en annexe. Ce document peut vous aider à structurer vos objectifs, vos actions et vos outils de suivi de manière claire et efficace.

Nous encourageons tous les organismes à s'engager dans une réflexion continue sur leurs pratiques et à fournir des efforts sincères pour améliorer l'inclusion. En offrant un cadre pour le suivi de l'engagement des membres, chaque organisation peut contribuer à un avenir plus inclusif et équitable.



Annexes

A. OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION

Avant de répondre, prenez quelques minutes pour dresser un portrait rapide de votre quartier (sources possibles : données municipales, recensement, tables de quartier, organismes partenaires).

1. **Composition de votre conseil d'administration**
   Répartition actuelle :

   Genre
   Masculin : _____%
   Féminin : _____%
   Autre : _____%

   Origine ethnique
   Quelles origines sont représentées ? _____
   _____

   Statut socio-économique
   Quels niveaux socio-économiques sont présents ?
   _____

   Comment la composition de votre conseil d'administration reflète-t-elle la diversité démographique du quartier et de la communauté que vous servez (genre, origines, langues, statuts socio-économiques, etc.)? Quelles perspectives uniques sont peu ou pas présentes autour de la table ?

2. **Combien de membres de votre équipe identifient-ils comme appartenant à une minorité ethnoculturelle ?**
   - ☐ 0
   - ☐ 1–2
   - ☐ 3–5
   - ☐ 6 ou plus

   Comment cette diversité au sein de votre équipe influence-t-elle les discussions et les décisions ? Quelles voix sont souvent omises ?

3. **Dans votre organisation, quelle est la répartition de genre dans les différents niveaux hiérarchiques ?**

   Direction
   Masculin : _____%
   Féminin : _____%
   Autre : _____%

   Supervision
   Masculin : _____%
   Féminin : _____%
   Autre : _____%

   Exécution
   Masculin : _____%
   Féminin : _____%
   Autre : _____%

   Comment ces chiffres reflètent-ils la mission et les valeurs de votre organisation ? Quelles actions pourraient être prises pour améliorer cette répartition ?

4. **Quelles initiatives votre organisation a-t-elle mises en place pour favoriser la diversité ethnoculturelle ?**
   - ☐ Formations sur la diversité et l'inclusion
   - ☐ Recrutement actif de candidates issues de la diversité
   - ☐ Politiques de mentorat
   - ☐ Autres (précisez) : _____%
   - ☐ Aucune initiative en cours

   Quelles de ces initiatives ont eu le plus grand impact sur la culture organisationnelle ? Que pourriez-vous faire différemment pour améliorer l'engagement des minorités ethnoculturelles ?

5. **Avez-vous des politiques en place pour garantir l'égalité des sexes dans les processus de recrutement et de promotion ?**
   - ☐ Oui
   - ☐ Non

   Comment ces politiques sont-elles appliquées en pratique ? Quelles modifications pourraient renforcer l'égalité des sexes dans votre organisation ?

B. PLAN D'ACTION

1. **Définir les objectifs :**

Objectif 1
Description : _____
Date cible : _____

Objectif 2
Description : _____
Date cible : _____

Objectif 3
Description : _____
Date cible : _____

2. **Établir une feuille de route :**

Action	Responsable	Date de début	Date de fin

3. **Parties prenantes à impliquer :**

Personnel
Rôles et responsabilités : _____

Membres de la communauté
Rôles et responsabilités : _____

Autres partenaires
Rôles et responsabilités : _____

4. **Outils de suivi**

C. ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ

Nous, _____ [nom de l'organisation], reconnaissons que la diversité et l'inclusion sont essentielles à notre mission et à notre succès. Nous nous engageons à créer un environnement qui valorise et respecte toutes les personnes, indépendamment de leur genre, origine ethnique, statut socio-économique, orientation sexuelle, handicap ou toute autre caractéristique. Nous nous engageons à refléter la diversité de la communauté que nous servons dans toutes nos instances décisionnelles et nos équipes. Nous garantissons un accès équitable à toutes les opportunités, y compris le recrutement, la formation, la promotion et le développement professionnel.

Nous nous fixons les objectifs suivants pour promouvoir la diversité et l'inclusion :

- → Objectif 1 : _____
- → Objectif 2 : _____
- → Objectif 3 : _____

Pour réaliser ces objectifs, nous nous engageons à entreprendre les actions suivantes :

- → Action 1 : _____
- → Action 2 : _____
- → Action 3 : _____

Nous, soussignés, en tant que représentants de la direction de _____ [nom de l'organisation], affirmons notre engagement à promouvoir la diversité et l'inclusion et à encourager tous les membres de notre organisation à participer activement à cet effort.

Nom : _____
Poste : _____
Date : _____
Signature : _____