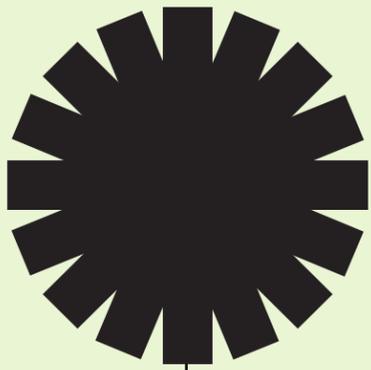


## Création d'espaces plus sûrs pour les dirigeant-e-s et le personnel racisés de la coopération internationale

Rédigé par  
Leila Moumouni-Tchouassi Experte en Justice Raciale

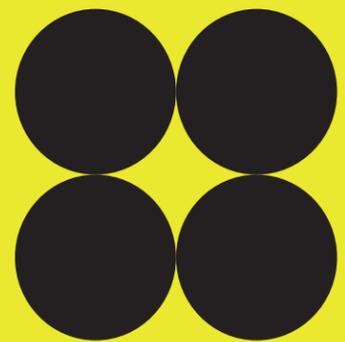
Conception graphique par  
Liz Taylor-Johnson [Liztaylordesign.contact@gmail.com](mailto:Liztaylordesign.contact@gmail.com)



# Appel à l'action pour les dirigeant-e-s d'organisations

Les dirigeant-e-s d'organisations occupent une position unique pour opérer des changements significatifs et favoriser une culture de l'inclusion et de l'innovation. Le leadership dans le secteur de la coopération internationale exige un engagement proactif en faveur du démantèlement des hiérarchies raciales systémiques qui continuent de déterminer les personnes qui détiennent le pouvoir, qui peuvent se faire entendre et dont les contributions sont valorisées.

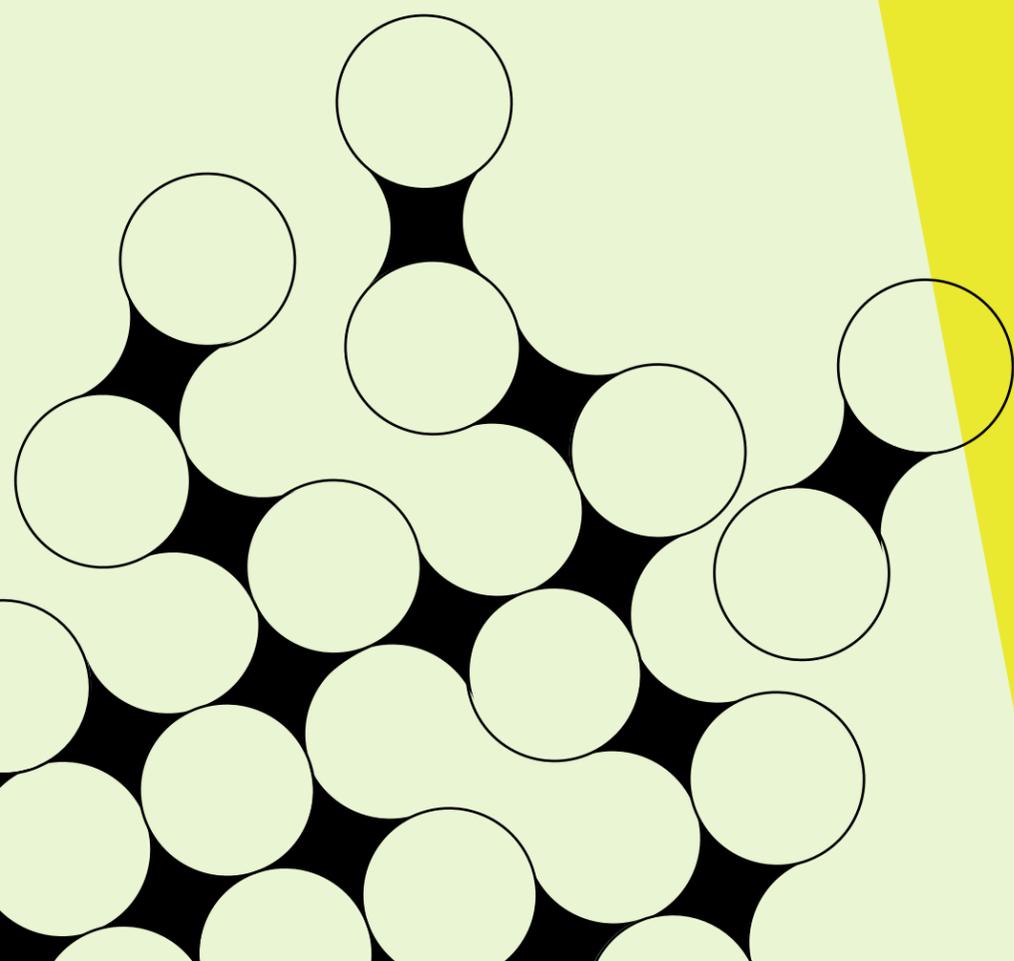
**La réalité est que la race joue un rôle clé pour déterminer les personnes dont l'agentivité est validée et celles qui ont l'opportunité de mener des changements transformateurs.**



Pour créer des environnements plus sûrs et plus équitables pour le personnel racisé, les dirigeant-e-s doivent s'engager dans l'apprentissage continu, promouvoir activement les initiatives en matière d'équité et mettre en place des mécanismes de responsabilisation à tous les niveaux de leur organisation respective. Ces actions ne sont pas seulement des impératifs éthiques, mais aussi des nécessités stratégiques pour la création d'un environnement dans lequel l'ensemble des employé-e-s, quelle que soit leur race, peuvent s'épanouir.

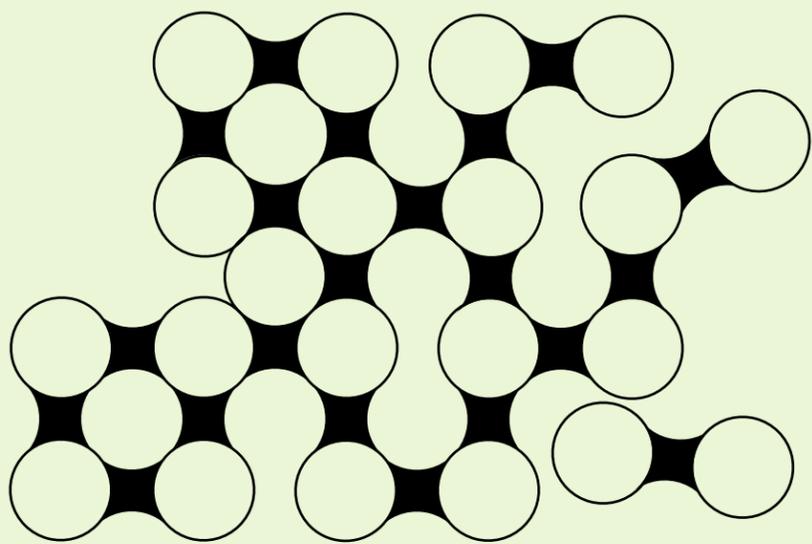
Le travail dans le domaine de coopération internationale est intrinsèquement lié à des considérations de race, et la capacité à intégrer des principes antiracistes est un reflet direct de l'efficacité d'une organisation et de son engagement en faveur de la pérennité des efforts déployés. Malgré les nombreux appels au changement, les hiérarchies raciales établies continuent de freiner les progrès et de limiter notre potentiel en tant que secteur. Le véritable leadership se mesure à l'engagement indéfectible à l'égard du bien-être de chaque membre de l'équipe et au courage de s'engager pleinement dans le démantèlement de ces inégalités.

Donner la priorité aux pratiques antiracistes n'est pas une option facultative dans notre domaine de travail. Cela constitue un moteur essentiel d'innovation, de résilience et de réussite future de nos organisations. Les dirigeant-e-s qui assument cette responsabilité favoriseront non seulement un milieu de travail plus équitable, mais renforceront également la capacité et l'impact de l'ensemble du secteur. *but also strengthen the capacity and impact of the entire sector.*



## Ce que nous entendons

**Le Centre de l'ARC a organisé deux tables rondes au printemps 2024** : l'une pour les dirigeant-e-s racisé-e-s et l'autre pour le personnel racisé d'organisations œuvrant dans le domaine de la coopération internationale. Ces tables rondes avaient pour but de faciliter le dialogue, la collaboration et l'échange d'expériences afin de pouvoir mieux surmonter les défis communs, de favoriser le soutien mutuel et de renforcer les capacités en matière de diversité, d'équité et d'inclusion au sein du secteur.



## Histoires personnelles & témoignages [anonymes] ▶

**La table ronde pour les dirigeant-e-s a mis en évidence des questions telles que le symbolisme,** le manque de représentation au sein des postes décisionnels et l'insuffisance d'appui au développement du leadership. La table ronde du personnel a fait écho à ces préoccupations, en y ajoutant les expériences de microagressions normalisées, de répartitions inéquitables de la charge de travail, ainsi que des espaces et un mentorat inadéquats. Les tables rondes ont renforcé la réalité selon laquelle ces préoccupations demeurent un problème récurrent, car elles ont été précédemment soulevées dans le cadre d'espaces clos pour les personnes PNADC pilotés par le Centre de l'ARC.

## Quels sont les besoins?

**Selon les observations tirées des tables rondes,** le Centre de l'ARC propose des stratégies directes et des outils que peuvent immédiatement mettre en œuvre les organisations pour la création d'espaces plus sûrs et plus inclusifs pour leurs dirigeant-e-s et leur personnel racisés. L'objectif est d'obtenir des résultats plus durables et plus équitables des efforts déployés travail et du secteur dans son ensemble.

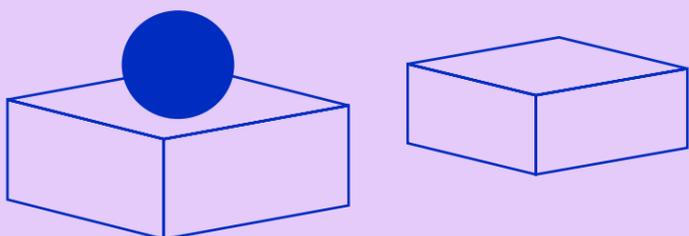
**Le processus visant à comprendre les obstacles auxquels le personnel racisé est confronté doit être intentionnel et stratégique.** Il est important et fondamental d'entendre et de valider leurs expériences dans le cadre de ces processus. Lorsque nous prenons connaissance des expériences vécues par le personnel racisé et que nous ne les abordons pas, nous risquons de remettre en question la sécurité psychologique, le sentiment d'appartenance et le bien-être général sur le lieu de travail et au-delà. Tout au long du présent document, vous trouverez des anecdotes anonymes exprimées au cours des tables rondes qui ont pour but d'illustrer l'impact réel des défis auxquels sont confrontés les dirigeant-e-s et le personnel racialisés, ainsi que les appels lancés en faveur du changement.

# Objectif de la ressource

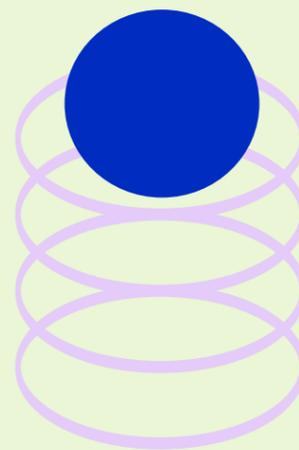
L'objectif de la présente ressource

L'objectif de la présente ressource consiste à fournir aux organisations des connaissances importantes, des stratégies concrètes et des outils pour créer des environnements plus sûrs et plus inclusifs pour les dirigeant-e-s et le personnel racisés, ainsi que pour les partenaires et les parties prenantes. Elle est conçue pour soutenir les efforts visant à remédier aux inégalités systémiques, à améliorer l'efficacité organisationnelle globale et l'expérience des employé-e-s racisé-e-s en milieu de travail. La présente ressource est le fruit d'une collaboration et d'une rétroaction des personnes racisées, ce qui garantit qu'elle répond à leurs préoccupations et à leurs besoins les plus pressants.

Cette ressource n'est pas un guide séquentiel expliquant comment devenir « antiraciste ». Il n'existe pas d'efforts uniques à déployer en matière de diversité, d'inclusion ou d'équité. Il est important que les personnes détenant le pouvoir d'induire des changements aient les connaissances nécessaires pour opérer de bons changements qui conviennent aux groupes en quête d'équité auprès desquels iels s'engagent. Cela signifie de construire quelque chose de manière holistique, de l'idéation à la mise en œuvre, où les communautés racialisées jouent un rôle de premier plan.



Chaque section peut être utilisée comme une ressource autonome et elle présente des étapes pratiques et des exemples qui peuvent être adaptés aux besoins spécifiques de votre organisation. Les dirigeant-e-s, professionnel-le-s des ressources humaines et l'ensemble du personnel peuvent utiliser le présent guide pour comprendre et mettre en œuvre les changements significatifs nécessaires et créer un environnement favorable pour toutes.



« Cette ressource est organisée en plusieurs sections, chacune abordant différents aspects de la création d'espaces plus sûrs pour les employé-e-s racisé-e-s du secteur de la coopération internationale, mais elle peut être utilisée dans d'autres industries et secteurs. Elle comprend des mesures que les organisations peuvent prendre pour »

Représentation & inclusion

Développement de politiques

Priorité à la sécurité

Développement professionnel

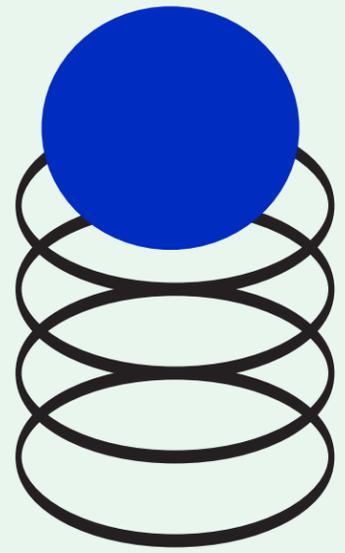
Ongoing assessment & Feedback

Création de groupes et de réseaux de soutien

Engagement et mobilisation

des personnes non racisées

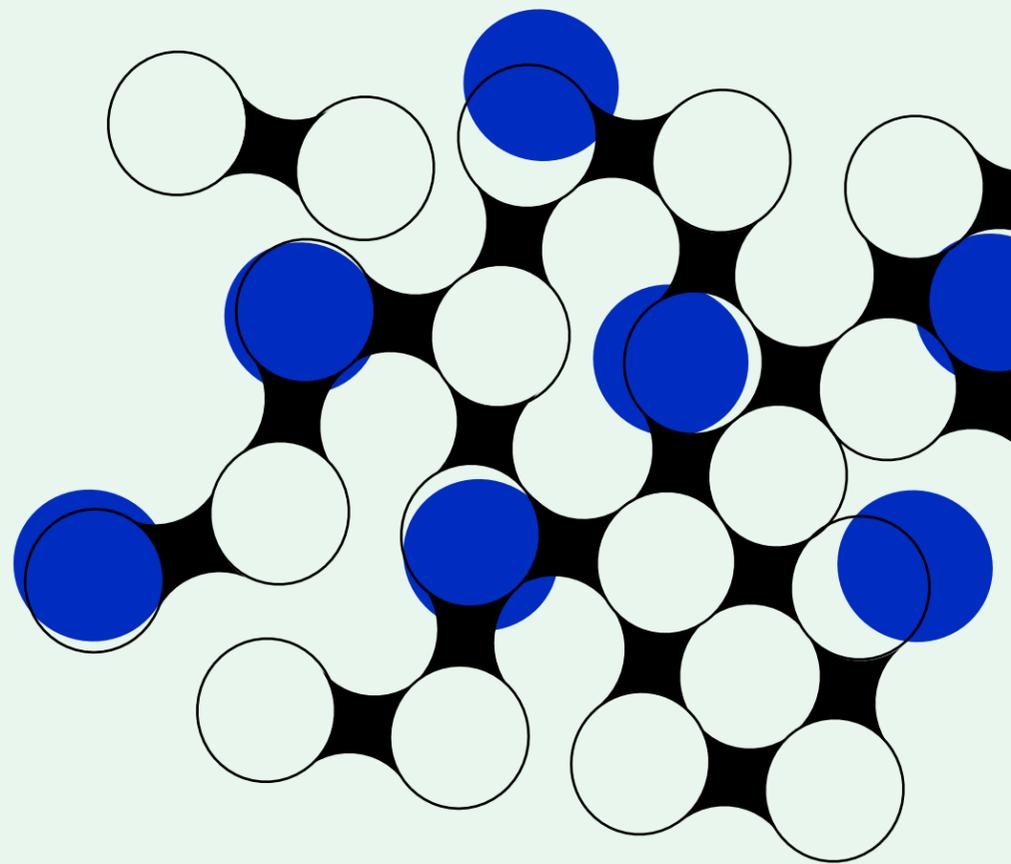
# L'antiracisme est, à la base, une pratique profondément relationnelle ▼



Il s'agit de l'éthique, des intentions et de la réflexion sur la manière dont nous nous engageons les un-e-s avec les autres, avec les systèmes, la terre et les diverses histoires et traditions qui façonnent nos identités et nos expériences à travers le temps - le passé, le présent et l'avenir. Bien que cette ressource s'appuie sur la terminologie familière des structures conventionnelles, elle doit être considérée avant tout comme un outil de soutien, permettant de rencontrer les organisations là où elles en sont aujourd'hui dans leur parcours. La création d'espaces plus sûrs, en particulier sur le lieu de travail, doit être menée par les personnes les plus marginalisées au sein de ces espaces, en reconnaissant que chaque processus sera unique.

**Pour les personnes qui travaillent avec du personnel et des communautés dans d'autres parties du monde**, il est essentiel de changer complètement d'optique. Nous devons faire de la place pour de nouvelles compréhensions façonnées par des contextes que nous ne pouvons même pas commencer à saisir. Dans ces cas-là, l'humilité est cruciale, car elle nous rappelle que les solutions et les pratiques qui nous sont familières ne s'appliquent pas toujours à des paysages culturels différents.

**La priorité doit être donnée à la mise de côté de l'ego**, des hypothèses et des idées préconçues, afin de permettre un engagement qui transcende les cadres coloniaux et traditionnels. Pour certain-e-s, cela peut impliquer un échange en lien avec la terre ou l'intégration de récits dans les discussions. Pour d'autres, il peut s'agir de centrer les aîné-e-s, de se réunir en cercles communautaires autour de nourriture, ou de donner la priorité à des protocoles de réparation menés par la communauté. L'accent est mis sur l'adoption d'approches diverses qui respectent les voix, les besoins et la sagesse des personnes les plus touchées.



**Avertissement:**  
 Une  *approche relationnelle*   
**de l'antiracisme**  
**et de l'espace**   
**plus sûr**

## Remerciements

Nous tenons à souligner que la présente ressource n'aurait pas pu voir le jour sans les généreuses contributions du personnel et des dirigeant-e-s racisé-e-s de l'ensemble du secteur. Nous ne tenons pas pour acquis l'intention, la confiance et la vulnérabilité avec lesquelles nous avons été accueillis ainsi que la généreuse contribution de votre temps, de vos idées et de vos histoires personnelles. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à ceux qui nous ont généreusement permis d'entrevoir les réalités qu'ils vivent au quotidien. Bien que les contributions restent anonymes, nous espérons avoir honoré les vérités et les perspectives qui ont été partagées avec nous. Nous espérons sincèrement que les réflexions et les stratégies présentées dans la présente ressource trouveront un écho auprès de ceux qui nous ont confié leurs expériences et qu'ils estimeront que leurs voix ont été représentées avec le respect et l'intégrité qu'elles méritent.

Nous tenons également à saluer les voix de ceux qui, pour des raisons diverses, n'ont pas pu participer à ce dialogue. Nous espérons que les thèmes et les points de vue présentés ici correspondent à vos expériences et qu'ils contribueront à créer davantage d'espace dans notre secteur pour que vous vous sentiez vu-e-s, entendu-e-s et validé-e-s.

Cette ressource témoigne du génie des personnes racisées qui continuent à façonner et à enrichir notre travail et nos milieux de travail. Bien que souvent imposés, **la résilience, le courage et le leadership** dont iels font preuve nous rappellent l'importance cruciale de s'engager pour le progrès, de remettre en question les normes et de créer des espaces dans lesquels les personnes qui ont été historiquement effacées et opprimées se sentent entendues et valorisées.

### La présente ressource a été rédigé par

Leila Moumouni-Tchouassi, Experte en justice raciale

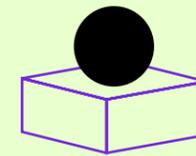
### Conception graphique par

Liz Taylor-Johnson, Liztaylordesign.contact@gmail.com



The ARC Hub is made possible in part thanks to the generous support of the Government of Canada through Global Affairs Canada. | Le Centre de l'ARC est rendu possible en partie grâce au soutien généreux du gouvernement du Canada par le biais d'Affaires Mondiales Canada.

## Création d'espaces plus sûrs pour les dirigeant-e-s et le personnel racisés de la coopération internationale

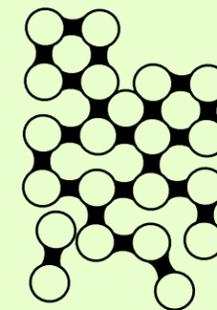


01

05 Comprendre les enjeux

06

## Stratégies pour créer des espaces plus sûrs



07

- 09 Représentation et inclusion
- 11 Élaboration des politiques
- 13 Engagement et défense des personnes non racisées
- 15 Développement professionnel
- 17 Création de groupes et de réseaux de soutien
- 19 Privilégier la sécurité

20

## Évaluation continue et rétroaction

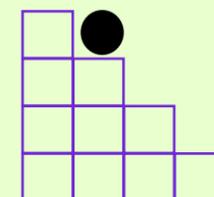


22

- 22 Enquêtes régulières et mécanismes de rétroaction
- 23 Évaluer l'efficacité des initiatives
- 25 Ajuster les stratégies en fonction de la rétroaction

26

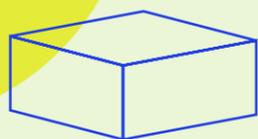
## Ressources supplémentaires



- 27 Livres, articles et sites web pour une lecture plus approfondie
- Coordonnées pour le soutien organisationnel

27

# Comprendre



## les enjeux

### Expériences vécues par les *dirigeant-e-s* et le personnel racisés

Les tables rondes ont révélé que les *dirigeant-e-s*<sup>01</sup> et le personnel racisés sont confrontés à de multiples obstacles communs dans le milieu de travail, démontrant que la race a un impact notable sur le fonctionnement des structures de pouvoir en milieu de travail. Bien que les deux groupes aient partagé de nombreuses similitudes durant leurs tables rondes respectives, l'une des principales différences mises en évidence a été l'effet du pouvoir tant sur la façon dont les participant-e-s ont vécu ces similitudes que sur les différences mises en valeur. Les expériences qui ont été évoquées au cours des discussions incluent<sup>02</sup>:

« Il semble que l'on fasse appel à nous à cause de nos identités plutôt que de nos connaissances & de nos expériences. »

#### Représentation & inclusion

Dans la prise de décision

Les voix racisées sont fréquemment passées sous silence dans les décisions organisationnelles importantes. Même lorsqu'ils occupent des postes de direction, leurs points de vue ou leur expertise ne sont pas intégrés. Ce manque de représentation renforce des hiérarchies inefficaces et violentes, et se traduit par un sentiment continu d'effacement, de désengagement entre le personnel et l'organisation, allant parfois jusqu'à remettre en question sa mission et son efficacité.

#### Symbolisme ou tokénisme

Lorsque les personnes racisées sont représentées dans la prise de décisions, elles sont souvent les seules ou parmi les rares à occuper des postes de direction et parfois au niveau de l'organisation en entier. Cela crée des pressions excessives et un isolement. Le sentiment de voir ses connaissances invalidées et de n'être considéré que pour son identité a été évoqué. Cela conduit à l'observation que l'intersectionnalité n'est pas bien comprise dans la pratique et qu'elle n'est souvent pas véritablement comprise même en théorie. On a de même révélé qu'avec un nombre de personnes racisées plus élevé, le symbolisme demeurerait toujours présent dans la manière dont les *dirigeant-e-s* et le personnel sont engagés et intégrés de manière significative, ou pas, au sein de leur organisation.

**Note:** Les définitions de ces termes sont variées et nombreuses. Cette section met en évidence la façon dont elles ont été présentées dans les conversations.

01 Dans le cadre de ce document, le terme « leader » désigne les personnes qui occupent des postes de pouvoir dans les hiérarchies organisationnelles. Nous reconnaissons que le leadership existe en dehors des hiérarchies et que les personnes qui jouent un rôle de leader peuvent ne pas être officiellement reconnues comme telles dans leur organisation, en raison des barrières systémiques mentionnées tout au long de ce document.

02 Dans le présent document, le terme « racialisé » fait référence aux expériences communes des personnes racisées, tout en reconnaissant les diverses manières dont les différents groupes racisés sont confrontés à la discrimination. Il est primordial de reconnaître l'impact spécifique et généralisé du racisme anti-Noir, qui reste essentiel pour comprendre les systèmes plus larges de discrimination. Les efforts antiracistes doivent répondre aux besoins de tous les groupes racisés, en accordant une attention particulière à l'anti-noirité afin d'éviter de perpétuer les divisions existantes dans ce domaine.

# Comprendre les enjeux

## « Micro-agressions »

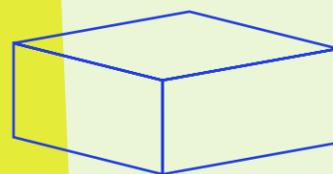
Il a été constaté que ce terme est souvent utilisé pour atténuer la gravité du préjudice causé. Sur le lieu de travail, les agressions raciales se produisent encore régulièrement et leur impact est aggravé par l'absence de mesures de responsabilisation ou de structures permettant de remédier aux préjudices. Les politiques et les processus qui les entourent se sont révélés invalidants et peu fiables.

## Détournement cognitif ou "gaslighting"

Les membres du personnel racisé qui partagent leur expérience vécue de racisme se heurtent souvent à un sentiment de malaise de la part de ceux qui reçoivent leurs récits. Lorsque ce malaise conduit à des réactions qui minimisent l'expérience de la personne racisée, on parle de détournement cognitif ou de « gaslighting ». Bien souvent, il s'agit de ne pas vouloir se sentir interpellé, de ne pas vouloir être mis au défi, ou de ne pas vouloir reconnaître les problèmes, et ce type de résistance provient souvent de ceux qui sentent leurs pouvoirs, leurs privilèges et leurs visions du monde menacés. Cette résistance se traduit souvent par un déni, par une minimisation de l'importance du racisme, par des accusations de réaction excessive ou par des représailles.

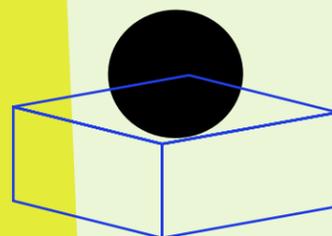
## Déficit d'engagement

Les organisations ont souvent tendance à lancer et à interrompre leurs efforts de lutte contre le racisme, entraînant très peu de progrès accomplis et d'engagements pris au fil des ans. Cela est source de ressentiment et il s'ensuit que le personnel racisé se sente marginalisé et dénué de ses droits. Le secteur étant de plus en plus réticent à prendre des risques, à la fois pour s'engager dans ces efforts et pour rendre des comptes lorsque le mal est fait, continue de forcer le personnel racisé à supporter le poids de structures inefficaces et pousse parfois le personnel jusqu'à devoir choisir entre son travail et son bien-être. Les participant-e-s aux tables rondes ont souligné que cette réalité s'inscrit également dans la façon dont les organisations gèrent les projets et les participant-e-s racisé-e-s aux programmes.



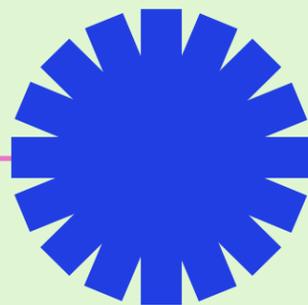
## Manque de soutien et de mentorat

Cela empêche le développement et l'avancement professionnel au sein d'une société et d'une structure de travail qui manquent déjà de ressources. Le manque de soutien invalide l'expertise du personnel racisé, en particulier au sein du secteur de la coopération internationale dans lequel le succès de notre travail repose en grande partie sur les connaissances et l'expertise des communautés racisées.



## Viabilité

L'absence d'actions adéquates face aux défis auxquels les employé-e-s racisé-e-s sont confronté-e-s affecte gravement leur maintien en poste et la viabilité de leur carrière.



## Stratégies *pour* espaces plus sûrs *créer des*

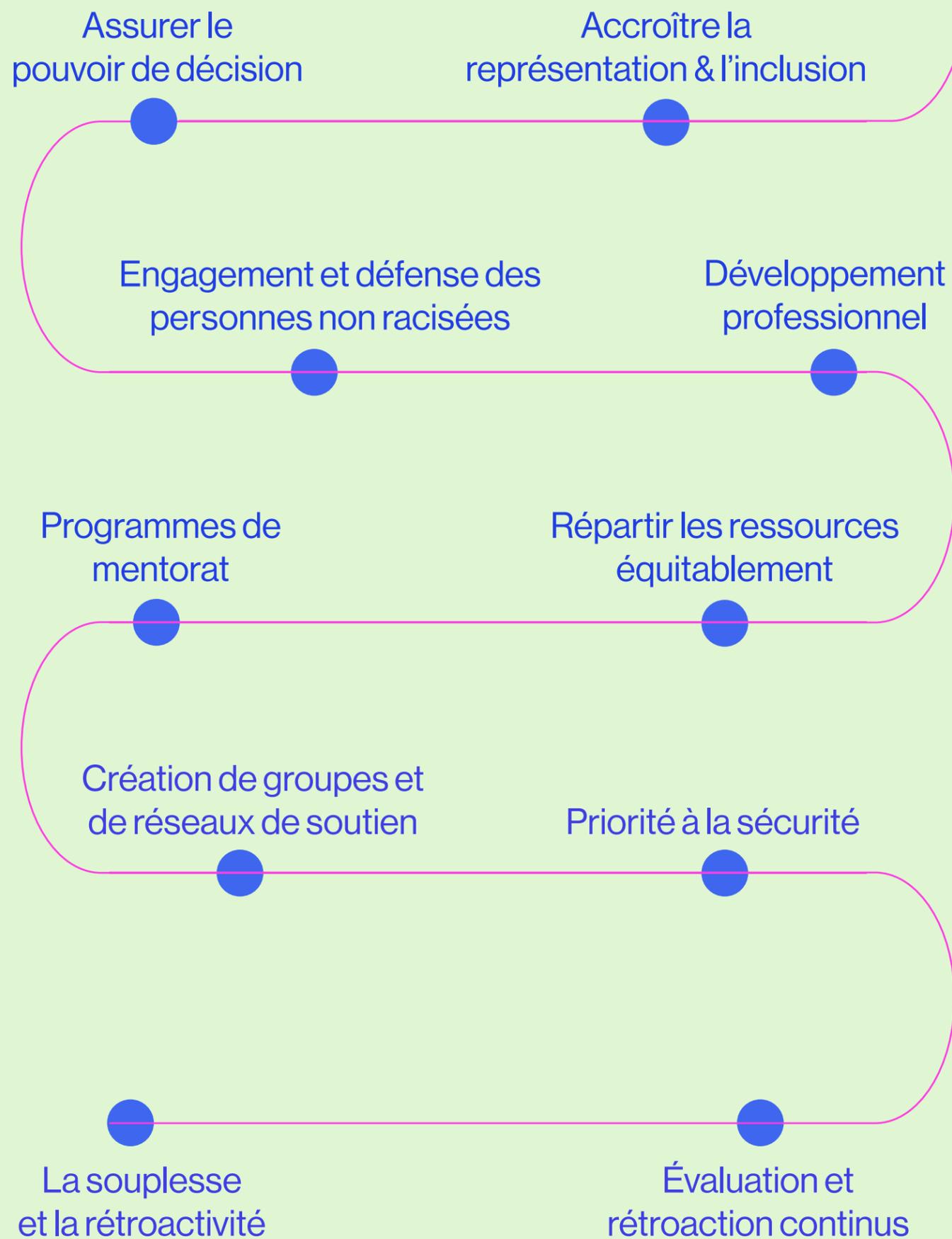
La création d'espaces plus sûrs pour les personnes racisées n'est pas seulement un impératif moral, elle est indispensable pour favoriser des lieux de travail plus inclusifs, plus équitables et hautement performants. Ces espaces plus sûrs nécessitent une approche à multiples facettes qui s'attaque aux inégalités systémiques et promeut un sentiment d'appartenance et d'agentivité.

## Le racisme systémique et les inégalités continuent d'infiltrer les cultures organisationnelles,

souvent de façon subtile et profondément préjudiciable. Ces problèmes peuvent avoir une incidence importante sur le bien-être, la satisfaction au travail et l'avancement professionnel des employé-e-s racisé-e-s. En s'attaquant de front à ces problèmes, les organisations peuvent non seulement renforcer l'engagement de leurs employé-e-s et réduire le roulement du personnel, mais aussi améliorer leurs rendement organisationnel global. En outre, favoriser des lieux de travail véritablement inclusifs est bénéfique pour toutes, car cela permet de cultiver une responsabilité partagée ainsi qu'une culture efficace, respectueuse et collaborative.

Ce guide de référence est conçu pour offrir aux organisations des stratégies concrètes pour créer des lieux de travail plus sûrs et plus favorables aux communautés racisées. Il souligne l'importance d'élaborer des politiques solides axées sur l'antiracisme et l'équité, d'accroître la représentation et l'inclusion, d'offrir des possibilités de développement professionnel adaptées et d'établir des réseaux de soutien et des espaces inclusifs. Ce guide met aussi l'accent sur la nécessité d'une évaluation et d'une rétroaction continues pour s'assurer de l'efficacité de ces initiatives et opérer les ajustements nécessaires en fonction de l'évolution des besoins.





## Solutions proposées

Chaque ● renvoie à une proposition de solution

● Problème

● Solutions proposées

Voici quelques suggestions pour créer des lieux de travail plus sûrs pour les personnes racisées. Elles s'appuient sur ce qui a été partagé par le personnel racisé lors des tables rondes, ainsi que sur les meilleures pratiques proposées par le Centre de l'ARC. La présente ressource vise à aider les organisations à passer de l'intention à l'impact, en créant des lieux de travail plus sûrs et plus équitables qui valorisent les employé-e-s racisé-e-s, et qui profitent à l'ensemble de l'organisation et aux efforts déployés par le secteur.

## Problème

### Discrimination

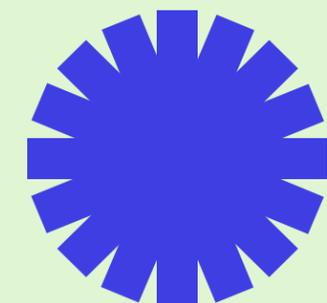
- « Micro-agressions »
- Détournement cognitif ou gaslighting

### Absence de représentation

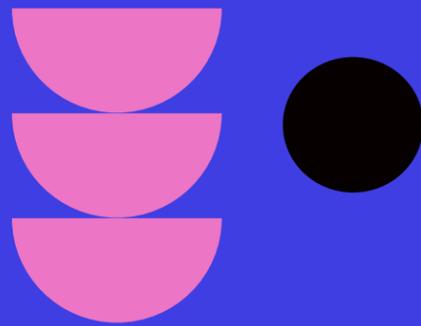
- Dans la prise de décision
- Symbolisme ou tokénisme

### Barrières institutionnelles

- Déficit d'engagement
- Manque de soutien et de mentorat



# Représentation & inclusion



Les conversations sur la représentation et l'inclusion laissent souvent entendre que les employé-e-s racisés sont moins compétent-e-s ou que les organisations doivent faire des compromis en employant du personnel racialisé. Rien ne pourrait être plus éloigné de la vérité, en particulier dans le secteur de la coopération internationale. Ce secteur est confronté aux effets dévastateurs des hiérarchies raciales qu'il cherche à résoudre et qui sont profondément enracinées en géopolitique, dans les économies mondiales, l'accès aux ressources, la gestion de l'environnement, la préservation de la culture, les droits fonciers, les déplacements de population, etc. Il convient de préciser que les personnes racisées apportent à ce travail une richesse d'expertise essentielle, enracinée dans leurs expériences vécues du présent, du passé et de l'avenir, qui constitue une source d'informations précieuses sur les dynamiques complexes en jeu.

**« J'aimerais être vue et reconnue pour ce que je sais, pour ce que j'ai vécu et pour ce que je peux apporter, plutôt que de simplement cocher une case parce qu'il se trouve que je suis brune. »**

Cependant, l'amélioration de la représentation et de l'inclusion ne s'arrête pas ou ne commence pas vraiment au moment du recrutement. Il est important que des processus formels et informels soient mis en place pour veiller à ce que le personnel racisé à tous les niveaux se sente représenté dans les processus de prise de décision et les résultats dans l'ensemble de l'organisation. Il s'agit d'impliquer intentionnellement les collègues racisés dans tous les domaines, de l'élaboration de projets à l'examen des politiques, en passant par l'établissement du budget et la planification stratégique de l'organisation. Cela est particulièrement important lorsque le leadership n'est pas encore diversifié.

► **Cette expertise est souvent négligée ou sous-estimée dans les organisations traditionnelles.** Le personnel racisé qui rejoint notre secteur a souvent des liens personnels avec le travail ou les contextes dans lesquels la coopération internationale opère. Ces liens ne doivent pas seulement être reconnus, mais activement entretenus et exploités pour améliorer l'efficacité et la pertinence de notre travail. Ce faisant, les organisations peuvent mieux soutenir leurs collègues racisés en s'assurant que leurs contributions sont reconnues et considérées essentielles à la réalisation de la mission de l'organisation.

**L'intention forme le pont entre la diversité et l'inclusion. Les initiatives en matière de représentation et d'inclusion doivent tenir compte des barrières systémiques créées historiquement pour freiner les personnes racisées.** Tout en améliorant la représentation et l'inclusion, les organisations devraient adopter des pratiques d'embauche diversifiées et créer des parcours permettant aux employé-e-s racisé-e-s d'atteindre leurs objectifs de carrière. Il s'agit notamment de fixer intentionnellement des objectifs concrets en matière de diversité, d'étendre les efforts de recrutement à des bassins de talents diversifiés et de mettre en œuvre des processus d'embauche impartiaux.

◀ **En outre, la création de programmes officiels qui soutiennent l'avancement professionnel des employé-e-s racisé-e-s,** tels que des initiatives de développement du leadership et de planification de la succession, est cruciale pour garantir que les communautés soient représentées à tous les niveaux de l'organisation. Ces programmes doivent être conceptualisés en tenant compte du fait que la marginalisation historique et continue des personnes racisées exige un effort délibéré, centré sur le bien-être et soutenu pour démanteler les déséquilibres de pouvoir existants.

## Mesures que peuvent prendre les organisations pour accroître la représentation et l'inclusion

### Reconnaître & traiter les préjugés implicites et explicites

01.a

Veiller à ce que le personnel, à tous les niveaux, suive régulièrement des formations et participe à des conversations sur les principes d'équité et l'action antiraciste afin de renforcer la prise de conscience et la compréhension collectives. Il est important de reconnaître que ces formations doivent se poursuivre, que les résultats se soient améliorés ou non, et qu'elles doivent continuer à inciter le personnel à approfondir sa réflexion et à agir sur la base des connaissances acquises.

Proposer des formations sur les préjugés/biais

### Engager le personnel dans un espace plus sûr

01.b

Veiller à ce que le personnel à tous les niveaux, mais surtout les personnes qui n'ont pas souvent de pouvoir de décision dans les hiérarchies organisationnelles, se sente habilité à s'engager pleinement dans des initiatives et dans un dialogue ouvert sur les expériences vécues au sein de l'organisation, afin de construire une vision réfléchie de ce qui doit être abordé.

### Établir des objectifs de diversité et d'inclusion qui atténuent intentionnellement le risque de symbolisme ou de tokénisme

02.a

S'assurer qu'ils sont clairs et intentionnels, et qu'ils correspondent aux besoins et aux attentes du personnel racisé de votre organisation. Il est important que les objectifs que vous fixez soient en phase avec le changement que vous êtes prêt à opérer. L'établissement d'objectifs doit se faire dans l'honnêteté, la transparence et le dialogue

Définir des objectifs clairs

Assurez un suivi et des rapports réguliers sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et veillez à ce que les processus de suivi et de rapport fassent l'objet d'un examen afin de garantir la responsabilisation.

Contrôler les progrès

### Assurer un pouvoir de décision

03.a

Veiller à ce que des employé-e-s racisé-e-s soient intentionnellement représentés dans les comités de prise de décision et des équipes de direction et à ce que des structures soient en place pour s'assurer qu'ils sont dûment entendu-e-s et représenté-e-s dans les décisions de l'organisation.

Comités inclusifs

03.b

Élaborer des processus transparents et responsables pour la prise de décision, en veillant à ce que toutes les voix soient invitées à se faire entendre et à se sentir entendues et représentées.

Transparence

### Répartir les ressources équitablement

04.a

Examinez la manière dont votre budget et vos ressources sont réparties. Élaborez des processus et des politiques pour que le personnel se sente représenté dans les priorités de l'organisation, que les initiatives en faveur de l'équité dans la structure organisationnelle et le travail de l'organisation bénéficient de ressources suffisantes et cohérentes.

Mettre en œuvre des pratiques budgétaires équitables

04.b

Créez un comité chargé de superviser l'allocation équitable des ressources dans l'ensemble de l'organisation, conformément aux principes et pratiques antiracistes.

Créer des comités d'allocation des ressources

### Accroître les efforts de recrutement

05.a

Chercher délibérément à recruter dans des bassins de talents diversifiés, en donnant la priorité aux communautés Noires, autochtones et racialisées. Il est important de consulter d'autres sites d'emploi et de construire des relations avec des organisations communautaires.

Diversifier les bassins de talents

05.b

Veillez en priorité à ce que vos offres d'emploi tiennent compte de l'équité. Cela inclut les considérations linguistiques, les considérations éducatives, les considérations diversifiées sur l'expérience, l'utilisation de la langue, l'explication spécifique de comment et pourquoi l'organisation veut diversifier les bassins de candidat-e-s et offrir la transparence sur l'engagement de l'organisation en matière d'équité et d'inclusion. Réviser régulièrement les descriptions de poste pour s'assurer qu'elles évoluent en fonction des appels de la communauté et des transformations organisationnelles et sociales.

Descriptions d'emploi inclusives

### Déceler les préjugés dans le processus de recrutement

05.c1

Utiliser des entretiens intentionnellement structurés avec des questions standardisées pour réduire les préjugés. Veillez à ce que les principes d'équité soient pris en compte, notamment les différents styles de communication, les handicaps invisibles, les compétences transférables, etc. Envisagez également de poser des questions spécifiques sur l'EDI lors de tous les entretiens d'embauche afin de vous assurer que les personnes qui entrent dans l'organisation puissent contribuer de manière significative à sa transformation.

Normaliser les entretiens

05.c2

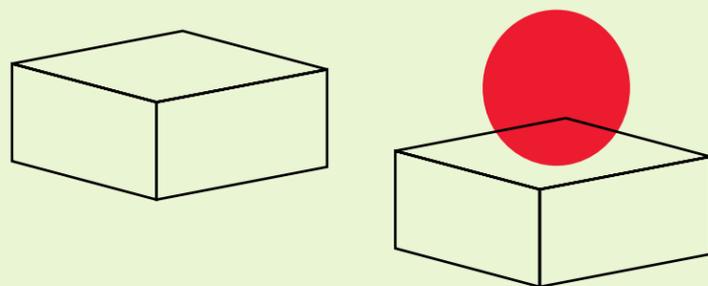
Incluez dans vos panels de recrutement des membres de différents niveaux de l'organisation afin d'offrir des perspectives variées. Cela peut également constituer un moment de réflexion pour votre organisation en termes de représentation au sein de votre organisation.

Diversifiez vos panels de recrutement

**Note:** votre organisation doit être prête à accueillir un personnel diversifié dans un environnement plus sûr avant d'essayer d'attirer des talents diversifiés, sous peine de les mettre en danger.

# Élaboration des politiques

L'élaboration et la mise en œuvre de politiques antiracistes solides constituent une étape cruciale dans la création d'espaces plus sûrs. Nous avons tendance à faire référence aux politiques qu'une fois que le personnel racisé a subi un préjudice, entraînant des approches réactives plutôt que proactives. Cependant, telles que les lois, ces politiques ont leurs limites. Ces dernières peuvent être flagrantes, en particulier lorsqu'elles ne reconnaissent pas leur rôle et leur implication dans l'existence et la préservation profondément enracinées du racisme systémique et de l'anti-Blackness. Lorsque des politiques inadaptées sont imposées aux expériences du personnel racisé, il peut y avoir un risque important que ces expériences soient invalidées, mal comprises, appropriées ou, dans le pire des cas, qu'elles donnent lieu à des représailles. Ces réalités ne laissent pas seulement les personnes se sentir privées de leurs droits, elles alimentent également des cycles dans lesquels l'organisation - et plus largement le système - est perçue et vécue comme sans soutien, non sûre et indigne de confiance.



Pour relever ces défis, les organisations devraient établir des politiques claires et intentionnelles qui interdisent explicitement la discrimination et le harcèlement fondés sur la race, l'appartenance ethnique et d'autres caractéristiques protégées. Ces politiques doivent être élaborées sous la direction du personnel de l'organisation appartenant aux communautés concernées. Il est tout aussi important de créer des mécanismes de signalement transparents, accessibles et anonymes qui permettent aux employé-e-s de signaler des incidents sans crainte de représailles, de la manière qui les rend le plus confortable. Ces politiques et mécanismes doivent être des documents évolutifs, régulièrement révisés et mis à jour afin de garantir qu'ils restent efficaces et pertinents, en particulier lorsque les dynamiques organisationnelles et les contextes sociétaux évoluent.

*Mesures que peuvent  
les organisations pour  
élaborer des politiques*



## Avant de commencer

### Examiner les hiérarchies organisationnelles

Examiner les dynamiques de pouvoir existantes au sein de l'organisation et leurs effets sur les employé-e-s racisé-e-s et au-delà. Identifier et planifier les mesures à prendre pour remédier aux inégalités existantes et communiquer les plans établis au personnel.

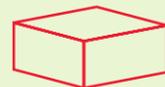
### Donner la priorité à l'autonomisation des communautés concernées

Faire appel au personnel racisé de l'organisation pour créer et animer un comité qui supervisera l'élaboration des politiques. Le plus important est de s'assurer que le comité dispose d'un pouvoir de décision et d'autant d'autonomie qu'il le souhaite et que l'efficacité soit préservée.

### Responsabilisation des dirigeant-e-s

Envisager de transférer des responsabilités et le leadership à des membres racisés de l'organisation. Former simultanément tous les dirigeant-e-s à la lutte contre le racisme et aux meilleures pratiques pour soutenir le personnel racisé tout au long de ce processus.

## 1 Transférer le pouvoir et instaurer la confiance



### Assurer un déploiement holistique

Veiller à ce que la politique soit mise en œuvre de manière accessible, notamment par le biais d'une stratégie de communication et de séances d'information. Veiller à ce que le personnel soit formé et dispose des ressources nécessaires pour participer à l'obtention de résultats positifs.

## 3 Mise en œuvre de la politique

## Ensuite

### Recueillir l'avis des communautés Noires, autochtones et racisées

Prévoyez des espaces tels que des sessions d'écoute et/ou des enquêtes pour recueillir des informations et les utiliser pour définir les priorités et la structure de la politique. Entreprendre cette étape signifie que vous vous engagez à intégrer ce que vous entendez de manière significative, même si cela ne correspond pas à vos attentes et/ou aux normes de l'élaboration des politiques.

### Rédiger la politique

Veillez à ce que l'accent soit mis sur la proactivité et l'interdiction de la discrimination et du harcèlement fondés sur la race et l'appartenance ethnique, ainsi que sur la remise en question de l'existence inhérente du racisme dans les structures organisationnelles. Le personnel racisé doit avoir la possibilité de définir le racisme, la discrimination, le harcèlement, etc. Préciser les droits et les responsabilités des employé-e-s, ainsi que les structures de responsabilisation.

### Develop Transparent Reporting Mechanisms

Mettre en place des canaux de communication et de signalement accessibles (sous forme virtuelle et en personne). Veiller à ce que les mécanismes soient faciles à utiliser et bien connus. Organisez des contrôles réguliers pour vérifier si le personnel se sent en sécurité, à l'aise et motivé pour les utiliser.

### Donner la priorité à l'anonymat et aux mesures de rétorsion ou de protection contre les représailles

Mettre en œuvre des mesures de protection de l'anonymat pour les personnes qui signalent des faits. Cela signifie qu'il faut aller au-delà des méthodes de communication du retour d'information et prendre en compte la personne qui examine le retour d'information et sous quel angle. Veillez à ce que des politiques soient mises en place pour protéger les personnes contre les représailles.

## 2 Élaboration d'une politique

### Révision régulière de la politique

En collaboration et sous la direction du comité du personnel racisé, organiser des examens réguliers dans l'ensemble de l'organisation et mettre à jour les politiques en fonction des commentaires reçus.

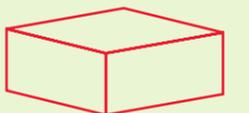
### Mécanisme de rétroaction continue

Veiller à ce qu'il y ait un espace entre les révisions régulières de la politique pour que les personnes puissent partager leur rétroaction de manière intentionnelle avec des plans d'amélioration continue.

### Public Reporting

Partagez périodiquement les rapports d'avancement au sein de votre organisation et au-delà (p.ex. avec votre conseil d'administration, votre personnel, vos membres, vos parties prenantes) en maintenant la transparence et en vous engageant à instaurer la confiance.

## 4 Suivi et révision



## Mesures

que peuvent les organisations pour élaborer des politiques

# Engagement & défense des personnes non racisées

## En raison des effets des hiérarchies raciales sur nos systèmes et nos structures,

les personnes qui ont le pouvoir d'opérer des changements ou de prendre des décisions sur la mise en place de politiques, de pratiques et de principes antiracistes sont le plus souvent des personnes non racisées. Historiquement, le pouvoir systémique et structurel a été concentré entre les mains d'individus non racisés, les plaçant en position d'influencer le changement de manière significative. C'est la raison pour laquelle leur engagement dans la lutte contre le racisme et la défense active des collègues racisés sur le lieu de travail sont essentiels à la création de cultures organisationnelles inclusives et équitables. Ceci est particulièrement vrai pour notre secteur, dans lequel les structures de pouvoir traditionnelles renforcent souvent les inégalités, et dans lequel une véritable solidarité doit aller au-delà de la simple conformité pour devenir une valeur fondamentale de la culture organisationnelle.

Le personnel non racialisé doit être en mesure de reconnaître ses privilèges et de comprendre comment ceux-ci influencent ses interactions et ses décisions sur les lieux de travail. On devrait avoir la capacité d'identifier les différentes formes d'agression et de savoir comment traiter ces problèmes de manière appropriée et efficace. Cette éducation doit permettre de dépasser les sentiments de culpabilité et favoriser plutôt l'action, la prise de conscience et la responsabilité. Les membres du personnel non racisés doivent comprendre que leur position de privilège et de pouvoir s'accompagne de la responsabilité de défendre et de soutenir activement leurs collègues racisé-e-s, tout particulièrement dans notre secteur.

L'altruisme et la solidarité vont au-delà du soutien passif. Elles exigent des actions concrètes qui contribuent véritablement à une culture du travail plus inclusive. Dans le secteur de la coopération internationale, où le travail implique souvent de s'engager auprès de diverses communautés racialisées à travers le monde, il est crucial que les personnes non racisées soient en mesure d'incarner un niveau plus élevé d'engagement en faveur de l'équité raciale et de l'antiracisme. Il s'agit d'aller au-delà des attentes fixées par les structures de pouvoir traditionnelles et de s'engager dans l'apprentissage continu, l'autoréflexion et le plaidoyer. La solidarité avec les collègues, les participant-e-s aux programmes et les partenaires racisés, ainsi que la participation active aux initiatives en faveur de l'équité, devraient être considérées comme un aspect non négociable de la conduite professionnelle, essentiel à l'exécution éthique de leur rôle et intégré dans les descriptions de poste et les évaluations de performance.



# Mesures

## que prendre les organisations pour **favoriser l'engagement & la défense des intérêts du personnel non racisé**

### Formation complète sur le racisme et l'agression



Proposer régulièrement des programmes de formation continue qui informent le personnel non racisé sur les différentes façons dont le racisme et l'agression se manifestent dans les structures organisationnelles quotidiennes. Ces formations doivent s'accompagner de mesures et de stratégies pratiques visant à résoudre et à démanteler ces problèmes, afin de favoriser un environnement de travail plus inclusif.

### Formation à l'intervention des témoins



Mettre en œuvre des sessions de formation axées sur la compréhension et la reconnaissance de l'effet de spectateur-riche, en soulignant les responsabilités du personnel non racisé dans l'interpellation et la dénonciation des comportements qui perpétuent les inégalités. Ces sessions devraient souligner l'importance de l'intervention tout en fournissant des conseils clairs sur la manière de soutenir et de « décharger » efficacement les collègues racisé-e-s dans des situations difficiles.

### Institutionnaliser la participation aux initiatives d'équité



Veiller à ce que le personnel non racisé participe activement aux initiatives de l'organisation en matière d'équité en intégrant ces responsabilités dans les descriptions de poste, les évaluations des performances et d'autres structures organisationnelles formelles. Il peut s'agir de participer à des formations, des conversations, des comités sur la diversité, de soutenir des projets axés sur l'équité ou de contribuer à l'examen et à la révision des politiques et des pratiques de l'organisation.

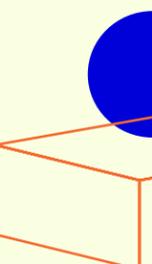
### Encourager la rétroaction & l'amélioration continue



Instaurer une culture dans laquelle le personnel non racisé est encouragé à demander régulièrement une rétroaction sur ses efforts de représentation. Cette démarche doit s'accompagner d'opportunités pour le personnel de réfléchir à ses efforts de représentation et à les améliorer.

### Établir et respecter des mécanismes de responsabilisation

Mettre en place des mécanismes de responsabilisation solides qui rendent le personnel non racisé responsable de son rôle dans la promotion de l'équité et de l'inclusion. Il pourrait s'agir de définir des attentes claires en matière de comportement, de procéder à des contrôles réguliers et de mettre en place des processus transparents pour remédier à tout manquement aux normes établies. Le respect de ces mécanismes ne doit pas être négociable, afin que l'engagement en faveur de la lutte contre le racisme ne soit pas seulement performatif, mais profondément ancré dans la culture de l'organisation.



**Depuis l'intégration des personnes racisées dans les lieux de travail, celles-ci manquent sévèrement et systématiquement de ressources.** Cette normalisation a entravé leur représentation à de nombreux niveaux des structures organisationnelles et a renforcé les hiérarchies raciales et les déséquilibres de pouvoir dans les normes et les cultures de nos lieux de travail. Il est de ce fait essentiel d'offrir des possibilités de développement professionnel solides et adaptées pour soutenir les employé-e-s racisé-e-s qui cherchent à se développer et à progresser dans leur carrière. En outre, il est tout aussi important d'avoir l'intention de concrétiser ces efforts en créant des possibilités d'avancement pour les employé-e-s racisé-e-s. Ce processus exige que nous affrontions et que nous remettions en question nos conceptions personnelles portant sur qui mérite le pouvoir, qui doit être prioritaire dans notre travail et sur notre relation personnelle avec les hiérarchies raciales établies et leur impact sur nos lieux de travail. Comprendre comment le processus à travers lequel sont élevés ceux qui ont été historiquement marginalisés peut-être un défi personnel et constitue une partie essentielle de ce travail.

**Les programmes de mentorat peuvent associer des membres du personnel racisé à des mentors expérimentés qui peuvent leur offrir des conseils, un soutien et un plaidoyer.** Ces programmes peuvent être essentiels pour aider les employé-e-s à naviguer dans les complexités de leur carrière au sein d'environnements qui n'ont peut-être pas été traditionnellement favorables à leur réussite, lorsque cela est fait d'une manière qui donne la priorité à l'équité et à la sécurité. Les initiatives de développement professionnel spécialement conçues pour les employé-e-s racisé-e-s peuvent les aider à acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour progresser dans leur carrière en franchissant les barrières qui ont historiquement limité leur progression.

**« Le personnel PANDC doit penser à emprunter des voies qui lui permettent d'être plus indépendant sur le plan professionnel. »**

**Les organisations devraient toujours veiller à ce que ces opportunités soient non seulement disponibles,** mais aussi accessibles et intentionnellement promues auprès de tous les employé-e-s racisé-e-s, en particulier ceux qui se trouvent aux niveaux considérés comme inférieurs de la hiérarchie organisationnelle. Ces opportunités doivent être prises en compte dans les plans de travail du personnel, et une approche holistique doit être privilégiée pour garantir que le personnel ait véritablement la possibilité de bénéficier de ces ressources. Cela impliquera de reconnaître le travail émotionnel supplémentaire souvent demandé au personnel racisé pour naviguer dans ces espaces et d'apporter un soutien pour atténuer ces défis au fur et à mesure qu'ils se présentent.

**En prenant ces engagements envers leur personnel,** les organisations commencent à déraciner et à démanteler les hiérarchies raciales, qui sont profondément enracinées dans leurs structures et à créer des opportunités plus équitables pour toutes les employé-e-s.

*Développement*  
  
**professionnel**

# Mesures que peuvent prendre les organisations pour soutenir le développement professionnel du personnel racisé

1

## Procéder à une évaluation des besoins



### Enquête

Engager les employé-e-s racisé-e-s de manière intentionnelle dans l'ensemble de l'organisation afin de comprendre leurs besoins et aspirations professionnels dans leur rôle au sein de l'organisation, et au-delà.

### Analyse

Réaliser un audit ou une vérification des ressources existantes au sein de votre organisation en matière de développement professionnel et intégrer les résultats dans le processus d'enquête afin d'évaluer si elles ont été accessibles et/ou efficaces.

2

## Développer des programmes de développement professionnel



### Programmes de mentorat

Établir un système de jumelage intentionnel basé sur l'orientation, le soutien et la défense des intérêts. Il est important que les mentor-e-s non racisé-e-s soient formé-e-s, doté-e-s de ressources et équipé-e-s pour relever les défis uniques auxquels sont confrontés les collègues racisés. Il est également important que les mentor-e-s et les mentoré-e-s disposent de temps, d'espace et de ressources nécessaires pour s'engager efficacement.

### Formation au leadership et ateliers

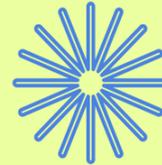
Les opportunités devraient être conçues spécifiquement pour le personnel racisé afin de renforcer les compétences et la confiance en soi en veillant à ce que le programme soit inclusif et aborde les expériences, les besoins et les défis uniques auxquels les employés racisé-e-s sont confronté-e-s.

### Accessibilité et promotion

Utiliser les canaux de communication interne accessibles à toutes pour promouvoir les possibilités de développement professionnel et intégrer la participation dans les plans de travail, en accordant aux personnes le temps et les ressources nécessaires pour participer. Veillez à ce qu'une attention particulière soit accordée au personnel à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle ou à ceux qui n'auraient normalement pas accès à ces opportunités.

3

## Une mise en œuvre appuyée



### Allocation des ressources

Pour que ces initiatives soient couronnées de succès, il est important qu'un budget, des ressources et du temps soient stratégiquement alloués au développement professionnel des employé-e-s racisé-e-s et qu'il existe des structures de soutien telles que des groupes de soutien par les pairs et l'accès à des ressources externes afin de promouvoir la viabilité.

### Approche holistique

Impliquer les employé-e-s racisé-e-s dans la création de plans de travail individuels qui correspondent à leurs objectifs de carrière. Il est utile d'intégrer des discussions sur le développement professionnel dans les évaluations régulières des performances afin de garantir une évaluation holistique et efficace du personnel. Impliquer le personnel dans l'élaboration des normes auxquelles il sera soumis, afin de garantir l'alignement et une véritable progression.

4

## Suivi et évaluation stratégiques



### Suivre la participation

Assurer la tenue de registres sur la participation aux programmes, aux formations et aux ateliers. Vérifier régulièrement avec le personnel pour comprendre son expérience et son niveau d'engagement, en donnant la priorité à l'utilisation de la rétroaction pour améliorer la participation.

### Mesurer les résultats

Suivre la progression de carrière des employé-e-s racisé-e-s qui participent à ces initiatives correspond aux espoirs et aux attentes exprimés. Mettre en place des systèmes permettant d'évaluer leur impact sur la représentation globale à différents niveaux dans l'ensemble de l'organisation.

### S'engager dans une démarche

#### d'amélioration continue

Mettre en place un processus régulier d'examen et d'amélioration des programmes de développement professionnel en fonction de la rétroaction, des résultats et des perspectives des employé-e-s racisé-e-s. Veiller à ce que ces programmes soient constamment adaptés à l'évolution des besoins et des défis auxquels les employé-e-s racisé-e-s sont confronté-e-s.

5

## Demeurer engagé à établir une culture d'inclusion et de soutien



### Engagement des dirigeant-e-s

Veiller à ce que les cadres supérieurs s'engagent en permanence à soutenir le développement professionnel des employé-e-s racialisé-e-s et à en faire une priorité. Élaborer et mettre en œuvre des mécanismes de responsabilisation qui peuvent être utilisés lorsque ce n'est pas le cas.

### Engagement continu

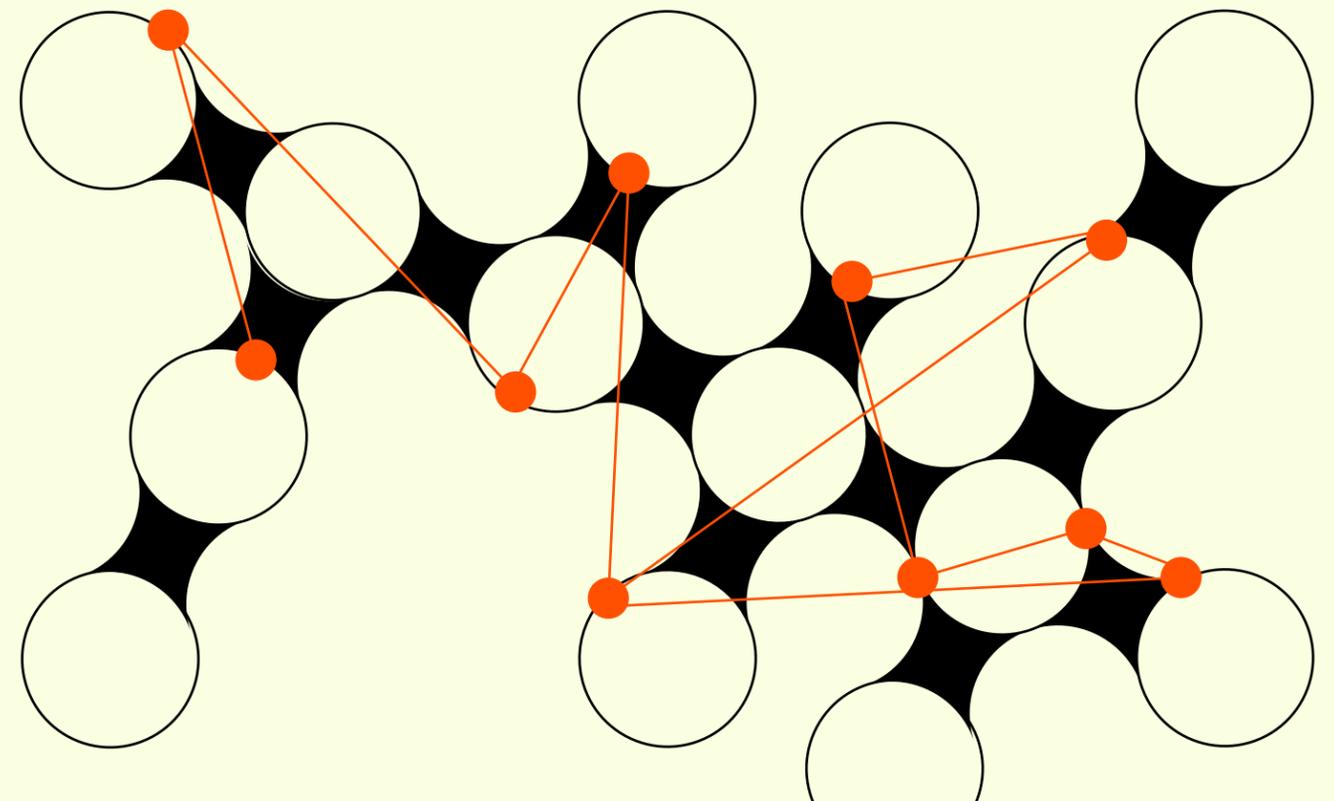
Créer des espaces et des ressources pour que le personnel racisé puisse renforcer ses capacités en matière de développement communautaire et de mise en place de systèmes de soutien tels que des espaces de réseautage, des groupes de soutien par les pairs, etc.

# Création de groupes de groupes & de réseaux de soutien

**La création de groupes et de réseaux de soutien peut être un moyen efficace pour favoriser un sentiment de communauté, d'appartenance et d'autonomisation pour le personnel racisé de votre organisation.** Ces groupes et réseaux offrent souvent un espace, dans lequel les personnes peuvent partager leurs expériences, se soutenir mutuellement et discuter des défis, sans avoir à filtrer leurs histoires personnelles à travers le prisme de la culture dominante. Ces espaces peuvent également constituer un lieu sûr qui permet au personnel racisé de se prendre en main et d'exercer son autonomie d'une manière que l'organisation dans son ensemble n'est peut-être pas prête à soutenir. En favorisant ces espaces, les organisations peuvent s'aider elles-mêmes à construire des organisations plus fortes et plus résilientes où tous les employé-e-s se sentent valorisé-e-s et entendu-e-s.

**Il est important que les organisations reconnaissent que le processus de création de ces groupes de soutien peut mettre en évidence des problèmes sous-jacents qui doivent être résolus avant que les groupes puissent avoir l'espace nécessaire pour fonctionner efficacement.** Par exemple, si l'organisation n'a pas encore instauré un environnement de confiance ou si elle n'a même pas commencé à aborder les questions liées au racisme systémique, créer ces groupes et ce réseau peut, par inadvertance, constituer un fardeau supplémentaire pour les participant-e-s. C'est pourquoi les organisations doivent évaluer leur niveau de préparation et être prêtes à entreprendre un travail de fond pour créer un environnement favorable avant de mettre en place ces groupes et ces réseaux.

**Un aspect essentiel de l'établissement de ces groupes au sein de votre organisation demeure le respect et le soutien de leur autonomie.** Ces groupes doivent avoir la liberté de fonctionner indépendamment de l'influence de l'organisation si c'est ce qu'ils souhaitent. En d'autres termes, si l'organisation doit fournir les ressources et le soutien nécessaires pour assurer le succès de ces groupes, elle doit également être disposée à prendre du recul et à permettre au groupe de fonctionner sans surveillance ou interférence excessive. Le rôle de l'organisation doit être de faciliter et non de contrôler, en comprenant que parfois le meilleur soutien est d'accorder à ces groupes l'espace nécessaire pour se développer et prospérer selon leurs propres termes.





1

### Évaluer l'intérêt et le potentiel de leadership

Sonder l'organisation pour savoir si des membres racisés du personnel sont intéressés à diriger le processus de création de groupes ou de réseaux de soutien. Lorsque ces personnes sont identifiées, il est important de leur fournir le soutien et les ressources nécessaires à leur réussite. Veillez à ce que ce processus soit volontaire et motivé par les besoins et les souhaits des employé-e-s racisé-e-s.



2

### Assurer l'éducation et la formation

Offrir une formation ou de l'information au personnel et à la direction sur l'importance et la fonction des espaces clos pour les employé-e-s racisé-e-s. Cette formation doit porter sur les avantages de ces groupes, les principes de confidentialité et les raisons pour lesquelles ces espaces doivent demeurer autonomes. Elle devrait également inclure des discussions sur les défis potentiels et sur la manière de les surmonter.



3

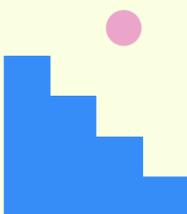
### Évaluer les besoins

Faciliter les discussions pour déterminer quel type de soutien assuré par l'organisation est nécessaire, le cas échéant.

4

### Attribuer des ressources

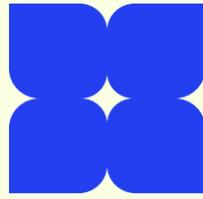
Veiller à ce que des ressources soient allouées pour permettre à ces groupes/réseaux de fonctionner efficacement. Il peut s'agir de réunions organisées pendant les heures de travail, d'espaces (virtuels ou en personne), du financement d'activités ou de matériel, de l'accès à des outils de communication, de soutiens psychologiques et/ou de facilitateurs-trices externes. En outre, l'allocation d'un budget que le groupe peut utiliser à sa guise et d'un pouvoir de décision pour mettre en œuvre un changement transformationnel témoigne de l'engagement de l'organisation en faveur de leur réussite.



5

### Prioriser la confidentialité et le

Le succès de ces groupes de soutien dépend de la mesure dans laquelle les participant-e-s se sentent en sécurité pour partager leurs expériences. Les organisations ont la responsabilité de garantir la confidentialité et de créer un environnement dans lequel le personnel racisé se sent à l'aise, sans crainte de représailles ou d'être surveillé.



6

### Respecter l'autonomie et l'indépendance

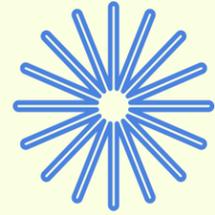
Il est important de respecter l'autonomie du groupe, c'est-à-dire de lui permettre de fonctionner de manière indépendante, de prendre des décisions concernant ses activités, ses objectifs et ses membres sans ingérence de la part de l'organisation. Cependant, il faut rester ouvert à l'idée d'offrir un soutien si et quand il est demandé, en comprenant que les besoins du groupe peuvent évoluer au fil du temps. Il ne faut pas tirer parti de l'un pour l'autre, car il s'agit là d'une pratique oppressive par nature.



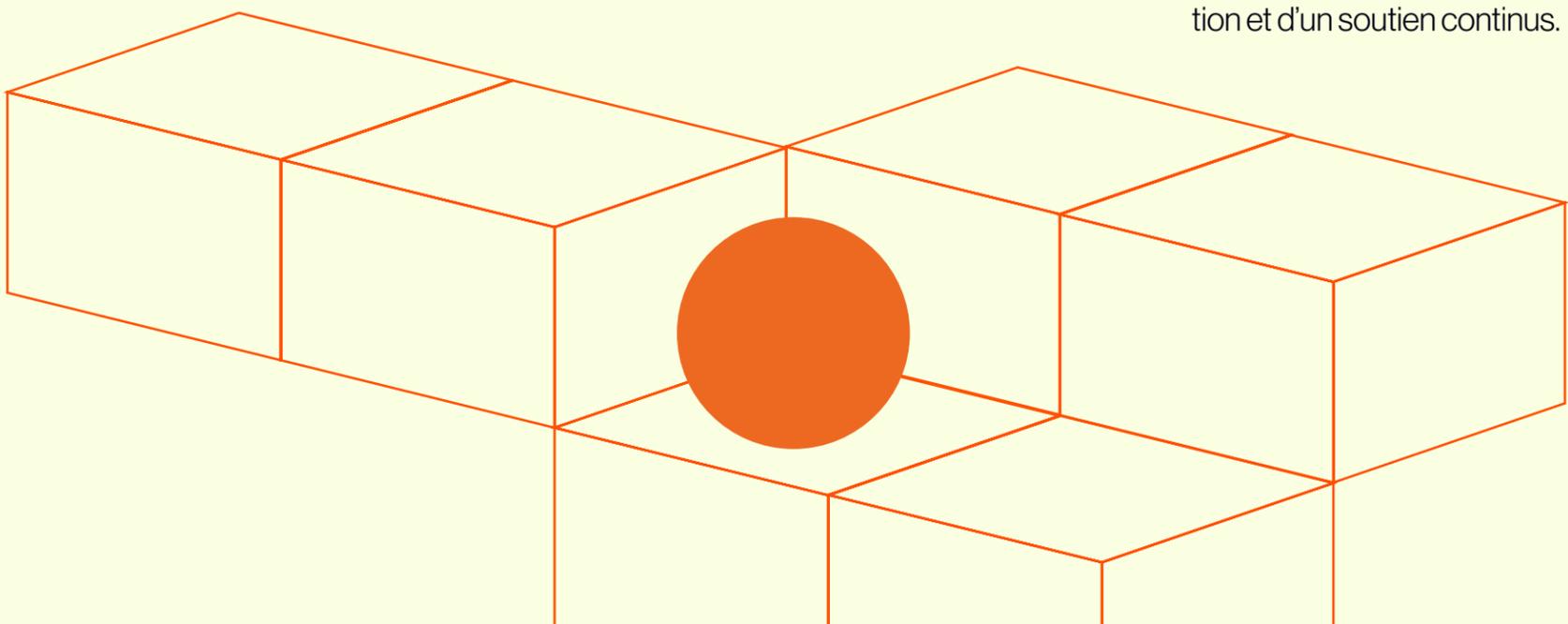
7

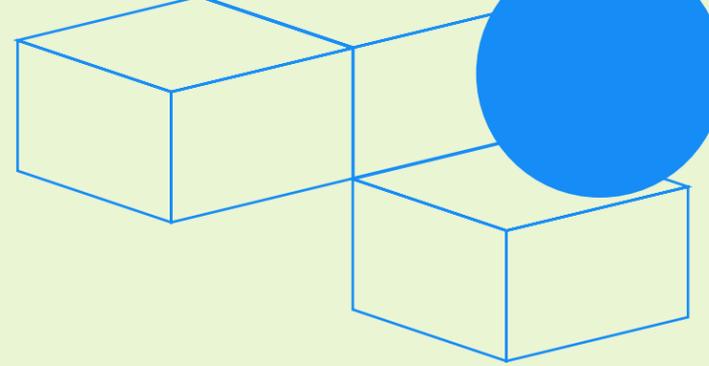
### Encourager la rétroaction et l'adaptation en continu

Demander régulièrement une rétroaction aux participant-e-s pour s'assurer que les groupes de soutien bénéficient d'un soutien efficace. Cette rétroaction devrait être utilisée pour apporter les ajustements nécessaires aux soutiens, à l'allocation des ressources, à la structure ou à l'implication de l'organisation. En outre, le fait de souligner les changements positifs résultant des groupes de soutien renforce l'engagement de l'organisation en faveur d'une amélioration et d'un soutien continu.



# Mesures que peuvent prendre les organisations pour créer & soutenir des réseaux pour le personnel racisé





# Lorsque nous pensons à la sécurité, nous pensons souvent à des espaces physiques & virtuels inclusifs

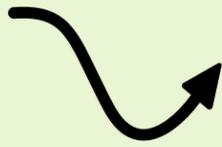
Bien que ces éléments soient essentiels, il est tout aussi important d'élargir notre compréhension de la sécurité pour englober les dimensions culturelles, psychologiques et émotionnelles. La sécurité n'est pas seulement une question d'environnement physique, il s'agit aussi de favoriser une culture du lieu de travail, dans lequel chacun et chacune se sent en sécurité, respecté-e et valorisé-e.

**Prioriser**  
*la sécurité*

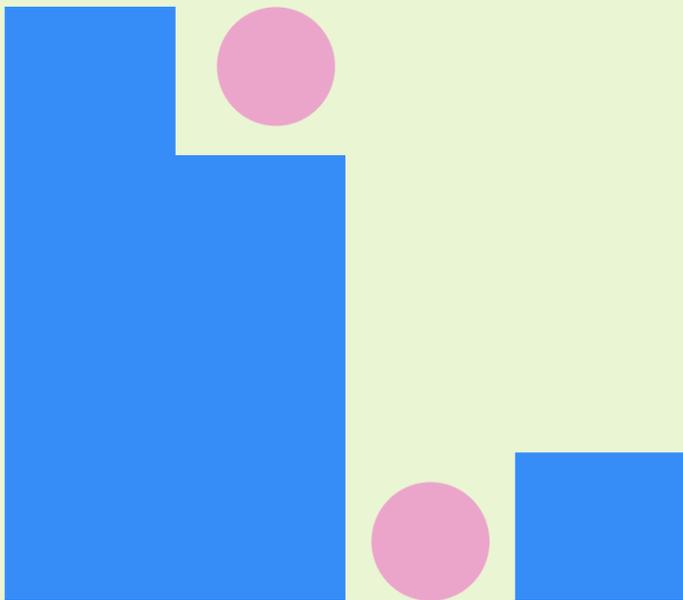
**Les conversations sur la sécurité peuvent être profondément personnelles et difficiles, en particulier lorsqu'elles impliquent des discussions sur la race et les dynamiques du pouvoir.** Aborder ces sujets peut en soi être une source de malaise, voire de peur, en particulier pour les personnes qui ont été historiquement marginalisées, opprimées ou réduites au silence. La sécurité psychologique exige que nous reconnaissons et traitons ces dynamiques, en considérant l'incidence profonde que les déséquilibres de pouvoir et les inégalités raciales peuvent avoir sur le sentiment de sécurité des personnes racisées.

**Les espaces physiques doivent être accessibles aux personnes ayant des handicaps visibles et invisibles et être conçus pour répondre à des besoins divers.** Ils doivent également tenir compte de la nécessité éventuelle de créer des espaces communautaires clos, de résoudre les conflits et de répondre aux besoins de soutien. Les espaces virtuels doivent être conviviaux et offrir des fonctionnalités telles que le sous-titrage et des services de traduction. Ils devraient également être soutenus par des protocoles permettant d'éliminer les participant-e-s dangereux-euses, d'offrir de l'espace aux personnes susceptibles d'être affectées et de soutenir celles qui n'ont pas facilement accès à ces espaces. En outre, la promotion d'un langage et de pratiques de communication inclusifs dans toutes les interactions contribue à créer un environnement respectueux et favorable

**Parallèlement à ces concepts, il faut comprendre que la sécurité psychologique doit demeurer prioritaire lorsque nous sélectionnons et accueillons les gens dans nos espaces de travail**



Il est impératif de s'assurer que nous disposons des outils, des connaissances et des systèmes nécessaires pour donner la priorité à la sécurité psychologique. Un-e membre du personnel partageant une expérience personnelle d'un manque de sécurité, que ce soit avec un-e collègue, un-e responsable, au sein de l'organisation ou au sein d'un organisme partenaire, doit être traité-e en priorité et en toute urgence. Les organisations doivent mettre en place des mécanismes pour répondre rapidement et efficacement à ces besoins. Par exemple, si un membre du personnel exprime son malaise ou sa peur de travailler avec son supérieur, des procédures doivent être mises en place pour répondre à cette préoccupation sans délai. Bien que la compréhension et l'intégration des principes et pratiques antiracistes ne soient pas encore très avancées partout, il est important que les dirigeant-e-s prennent en compte le concept de consentement et qu'ils croient leur personnel lorsque des questions de sécurité se posent.



Souvent, la réticence des organisations à nommer et à traiter le racisme inhérent aux structures organisationnelles et aux systèmes de pouvoir peut souvent compromettre la sécurité du personnel. Cette étape manquante sous des couches de déséquilibre de pouvoir peut donner au personnel racialisé à tous les niveaux le sentiment d'insécurité, d'être mis à l'écart, de ne pas être vu, de ne pas avoir d'importance et d'être privé de ses droits. Ces déséquilibres peuvent empêcher le personnel d'exprimer ses préoccupations ou de demander de l'aide, par crainte de répercussions ou d'un rejet de leurs problèmes. Il est essentiel que tous les membres du personnel d'une organisation se sentent habilités à défendre leur sécurité et leur bien-être, en sachant que leurs préoccupations et leurs expériences seront prises en compte de manière prioritaire.

## **Mesures** que peuvent prendre les organisations pour **donner la priorité à la sécurité**

Concevoir des

espaces inclusifs

Créer des espaces physiques et virtuels qui répondent à des besoins divers, notamment des espaces calmes, des salles de prière, des salles de bain non mixtes, des technologies accessibles, des protocoles culturels et des espaces non hiérarchiques. Veillez à ce que ces espaces soient adaptables et répondent à l'évolution des besoins de tous-tes les employé-e-s.

Mettre en place des

dispositifs d'accessibilité

Fournir des fonctionnalités telles que le sous-titrage, les services de traduction et les technologies d'adaptation dans toutes les plateformes numériques. Veillez à ce que les méthodes de communication soient inclusives et prennent en compte les différents besoins et préférences de vos interlocuteurs.

# Mesures que peuvent prendre les organisations pour **donner la priorité à la sécurité**

## Former aux principes de la

communication inclusive

Proposer régulièrement des formations axées sur l'impact du langage, du ton et des différents styles de communication sur la création d'environnements plus sûrs, plus respectueux et plus efficaces. Ces formations devraient également inclure des discussions sur les microagressions, la communication non verbale et la communication interculturelle.

## Élaborer des politiques

de sécurité psychologique

Élaborer et appliquer des politiques de tolérance zéro qui donnent explicitement la priorité à la sécurité psychologique. Les employé-e-s doivent se sentir en sécurité et pouvoir exprimer leurs besoins, leurs préoccupations et leurs attentes sans craindre de représailles. Ces politiques doivent faire l'objet d'une communication claire et être systématiquement respectées.

## Instaurer la confiance

dans les rapports anonymes

Pour garantir l'efficacité des mécanismes de signalement anonyme, il est essentiel d'instaurer un climat de confiance. Les employé-e-s devraient pouvoir s'attendre à être priorisé-e-s, à ce que leurs préoccupations soient prises au sérieux et traitées sans préjudice, qu'ils ou elles choisissent ou non de s'identifier.

## Faire participer le personnel

à des formations sur les

préjugés/biais

Faites régulièrement participer le personnel à des formations qui remettent en question les préjugés inconscients et conscients, renforcent les compétences culturelles et soulignent l'importance de la sécurité psychologique et physique.

## Séances d'écoute

régulières

Organiser régulièrement des séances d'écoute animées par un-e facilitateur-riche formé-e et neutre, un-e aîné-e, un membre de la communauté ou un-e facilitateur-trice choisi-e par le personnel racisé. Ces séances constituent un espace plus sûr, dans lequel les employé-e-s peuvent partager leurs expériences et donner leur avis sur les pratiques de l'organisation et leurs expériences.

## Aborder les déséquilibres

de pouvoir

Travailler activement à identifier et à corriger les déséquilibres de pouvoir au sein de l'organisation. Il peut s'agir de revoir les structures organisationnelles, de promouvoir la transparence dans la prise de décision et de veiller à ce que tous-tes les employé-e-s aient accès aux mêmes possibilités d'aménagement, d'avancement et de soutien.

## Fournir des ressources

accessibles

Veiller à ce que tous les membres du personnel aient accès aux ressources susceptibles de favoriser leur bien-être mental et émotionnel, telles que des congés flexibles, des aides à la santé mentale, des services de conseil adaptés à la culture, être en mesure de prendre du temps en communauté, la modification des attentes professionnelles et des aides sur le lieu de travail. Ces ressources doivent être facilement et équitablement accessibles et bien communiquées à tous-tes les employé-e-s dans l'ensemble de l'organisation.

## Responsabilisation

des dirigeant-e-s

Tenir les dirigeant-e-s et les équipes de gestion responsables de l'engagement à poursuivre une culture de la sécurité, de la responsabilisation et du respect au sein de leurs équipes. Il est du devoir des dirigeant-e-s de donner l'exemple en adoptant les comportements attendus de l'ensemble du personnel et de se montrer proactifs-ives dans le traitement des questions de sécurité et de bien-être.

# Évaluation continue & rétroaction

## Enquêtes régulières et mécanismes de rétroaction

Il est essentiel de recueillir régulièrement les commentaires du personnel racisé pour évaluer l'efficacité des initiatives en matière de diversité et d'inclusion. Les organisations devraient mener des enquêtes et fournir d'autres mécanismes de rétroaction afin de mieux comprendre les expériences des employé-e-s et d'identifier les domaines à améliorer. Cette rétroaction doit être recueillie intentionnellement, de manière anonyme pour garantir l'espace à l'honnêteté et la confidentialité, et les données collectées doivent permettre d'orienter les changements organisationnels. Le défaut d'utilisation de la rétroaction érode la confiance du personnel et sa volonté de s'engager dans les processus de l'organisation.

### Ces mécanismes de rétroaction peuvent inclure

Il est important que les organisations donnent la priorité à la création d'environnements et d'atmosphères qui encouragent véritablement et intentionnellement une rétroaction honnête. Bien que l'anonymat soit utilisé comme un outil de sécurité, il n'est pas une recette universelle et n'est souvent pas aussi utile que nous le pensons. Des facteurs tels que le manque de confiance, les styles d'écriture reconnaissables, les expériences personnelles et les données démographiques peuvent compromettre l'anonymat. En outre, s'il existe un historique montrant que la rétroaction n'est intégrée, cela peut dissuader les employé-e-s à offrir plus de commentaires. Il est important que les organisations s'assurent que les données recueillies soit véritablement représentatives des diverses voix et expériences de son personnel.

#### Formulaires et enquêtes anonymes

Ils doivent être examinés par un comité afin de s'assurer que les différents points de vue sont pris en compte et que les préjugés sont minimisés.

#### Forums ouverts

Ils doivent être animés par un membre du personnel neutre ou un-e médiateur-ric-e externe. Il peut s'avérer utile de séparer le personnel et les dirigeant-e-s afin de créer des espaces plus sûrs.

#### Contrôles facultatifs et réguliers

Il peut s'agir d'entretiens individuels entre un membre du personnel et une personne de son choix, ce qui crée un espace plus sûr pour une rétroaction personnalisée et adaptée au contexte.

#### Examen régulier des mécanismes de rétroaction

Pour s'assurer que les mécanismes mis en place restent efficaces et pertinents, les organisations devraient évaluer régulièrement leurs outils et processus de rétroaction et les adapter si nécessaire.

#### Multiples canaux de rétroaction

Le personnel doit disposer de plusieurs moyens pour fournir des commentaires ou une rétroaction, qu'il soit écrit, verbal, anonyme ou en personne, en veillant à ce que les différents styles de communication soient pris en compte.

#### Écoute continue

Le retour d'information ne se limite pas aux mécanismes formels. Il est essentiel de cultiver une culture organisationnelle où tous les types de retour d'information sont reconnus dans les interactions quotidiennes et pris au sérieux.

#### Formation sur les styles de communication

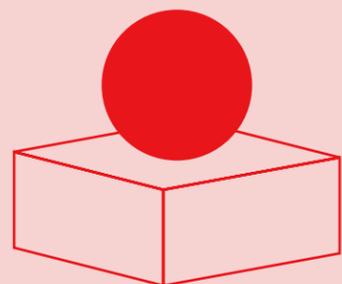
Fournir au personnel et aux dirigeant-e-s une formation sur les différents styles de communication afin de mieux comprendre comment donner et recevoir une rétroaction efficace au-delà des différences culturelles et personnelles et des attentes.

#### Transparence et engagement

Il est essentiel de communiquer régulièrement et de démontrer au personnel l'importance de sa rétroaction et l'engagement de l'organisation à l'utiliser. Cette transparence permet d'instaurer la confiance et d'encourager la participation du personnel.

#### Compréhension collective de la représentation

Il est essentiel que les organisations créent des espaces et des opportunités pour parvenir à une compréhension collective de ce que signifie d'avoir des données représentatives du personnel avec son personnel. Il s'agit de reconnaître et de combler les lacunes en matière de rétroaction et de veiller à ce que les différentes voix soient entendues et prises en compte.

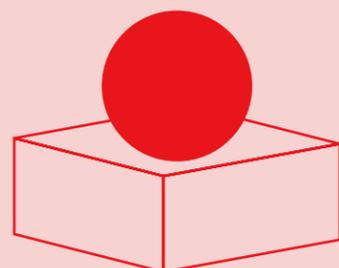


# Évaluer l'efficacité des initiatives

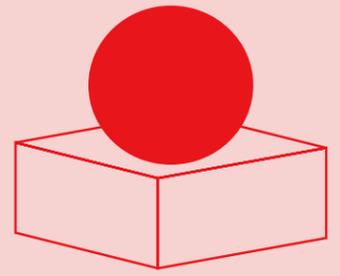
**Les organisations devraient mettre en place des méthodes solides pour évaluer le succès de leurs initiatives avant, pendant et après leur mise en œuvre.** Il s'agit notamment du suivi des indicateurs clés de performance (ICP) tels que les taux de rétention des employé-e-s, les taux de promotion et les taux de bien-être et de satisfaction des employé-e-s, ventilés par race. Il est essentiel que les indicateurs qui définissent les normes soient établis par les communautés racisées, afin que les mesures de réussite soient aussi bien pertinentes que significatives. Tout au long du processus, la transparence et l'ouverture peuvent améliorer les résultats et augmenter souvent la participation observée par les organisations à tous les niveaux.

**Il est essentiel de procéder à des examens réguliers de ces mesures à tous les stades de la mise en œuvre. Ces examens peuvent permettre aux organisations d'évaluer l'impact réel de leurs efforts, en identifiant les réussites tout comme les domaines à améliorer.** Il est important que les organisations partagent ce qu'elles apprennent et qu'elles reconnaissent les lacunes autant que les progrès accomplis. Ceci est crucial pour maintenir la confiance et démontrer l'engagement à l'amélioration continue. Les organisations ne doivent pas hésiter à reconnaître leurs lacunes. Cette honnêteté est essentielle pour favoriser une culture de croissance et de responsabilisation.

**Il est essentiel de veiller à ce que le succès de ces initiatives soit considéré comme faisant partie intégrante de la réussite globale de l'organisation.** Trop souvent, les initiatives en matière d'équité sont considérées comme des enjeux périphériques par rapport aux priorités fondamentales de l'organisation, ce qui peut nuire à leur efficacité et à leur viabilité à long terme. L'intégration complète de ces initiatives dans tous les départements, tels que les finances, la programmation, les ressources humaines, la communication, la politique, l'éducation, etc. est essentielle. Les évaluations contextuelles approfondies qui couvrent l'ensemble de l'organisation ne soutiennent pas seulement la viabilité, mais elles sont également cruciales pour connaître un franc succès et une transformation.



# Mesures que peuvent prendre les organisations pour Évaluer l'efficacité des initiatives



**Remarque:** la phase d'évaluation peut être un processus très délicat, car le succès et/ou l'efficacité sont perçus et définis différemment par chacun-e. Il est important que les perspectives des communautés affectées soient prioritaires dans la définition du succès. Trop souvent, les organisations cherchent à obtenir une validation à partir d'indicateurs qui ne rendent pas pleinement compte de la transformation significative nécessaire pour parvenir à un changement durable.

## Créer un comité interdépartemental

La création d'un comité composé de membres du personnel de l'ensemble de l'organisation, chargé d'analyser régulièrement les données collectées, d'évaluer l'impact et d'identifier les domaines à améliorer, peut s'avérer extrêmement utile. Ce comité devrait donner la priorité aux employé-e-s racisé-e-s et être habilité à conduire des changements sur la base des résultats obtenus. Une approche ascendante peut être bénéfique à cet égard.

## Consulter le personnel racisé sur les indicateurs de performance clés

Veiller à ce que les IPC soient déterminés et/ou approuvés en consultation directe avec le personnel racisé, afin de garantir que les mesures utilisées sont pertinentes et reflètent les besoins et les attentes du personnel.

## Intégrer des indicateurs dans l'ensemble de l'organisation

Intégrer des indicateurs spécifiques dans tous les départements et fonctions de l'organisation. Cette intégration garantit que l'équité est une considération centrale et qu'elle peut être évaluée dans tous les domaines de travail, en allant de la budgétisation et de l'allocation des ressources à la conception et à la mise en œuvre des programmes.

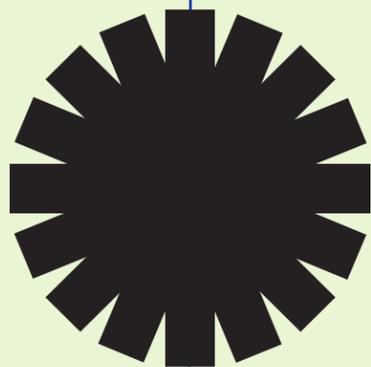
## Former les dirigeant-e-s à l'évaluation équitable

Former les dirigeant-e-s et la direction aux pratiques de suivi et d'évaluation équitables et décoloniales. Ces formations devraient se concentrer sur la reconnaissance et le démantèlement des préjugés qui peuvent fausser l'interprétation des données et les processus de prise de décision.

## Partager les données en toute transparence

Partager ouvertement avec l'ensemble du personnel et des parties prenantes toutes les données issues des évaluations. La transparence favorise la confiance, la propriété collective, encourage un dialogue honnête et renforce l'engagement de l'organisation en faveur de la responsabilisation et de l'amélioration continue.

La souplesse et la réactivité



## Ajuster les stratégies en fonction de la rétroaction

**La souplesse et la réactivité à la rétroaction sont essentielles pour créer un changement durable et significatif.**

Les organisations doivent être prêtes à adapter leurs stratégies et leurs initiatives en fonction des commentaires et de la rétroaction des employé-e-s racisé-e-s. Il peut s'agir de réviser les politiques, d'améliorer les programmes de formation ou de mettre en place de nouveaux mécanismes de soutien. L'amélioration continue permet à l'organisation de maintenir son engagement en faveur d'un environnement inclusif et équitable.

**« Il y a quelque chose d'intéressant à travailler au sein d'une structure de pouvoir à laquelle on demande de changer, alors que cette même structure de pouvoir comprend que ce changement constitue une menace pour elle-même. »**

**It is important to recognize that this is not an easy process and must be met with a lot of intention from the moment of asking for feedback.** The type of feedback that you are looking for as an organization must be in relationship to the amount of change you can and are willing to make. When those two things are not aligned, it can result in unfulfilled expectations, confusion and frustration. Along the same vein, while working on a strategy for adjusting to the feedback, it's important to set staff expectations and to intentionally set and communicate organizational capacity. Having said this, we must be aware that the organization has a responsibility to push itself.

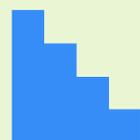
**Il est important de reconnaître qu'il ne s'agit pas d'un processus aisé et qu'il faut faire preuve de beaucoup d'intention dès l'instant où l'on demande une rétroaction.** Le type de rétroaction recherché par une organisation doit avoir rapport avec l'ampleur des changements qu'elle peut et qu'elle souhaite apporter. Lorsque ces deux éléments ne sont pas alignés, cela peut entraîner des attentes non satisfaites, de la confusion et de la frustration. Dans le même ordre d'idées, tout en travaillant sur une stratégie d'adaptation à la rétroaction, il est important de définir les attentes du personnel, d'établir et de communiquer intentionnellement les capacités de l'organisation. Cela dit, nous devons être conscient-e-s que l'organisation a la responsabilité de se surpasser. La lutte contre le racisme systémique exige de l'engagement et de la ténacité. C'est pour cela que les mécanismes adéquats de responsabilisation doivent être mis en place. Devoir abandonner la marche vers l'antiracisme, intentionnellement ou non, indique un manque d'engagement ou d'intérêt à l'égard de l'intégration et de la sécurité des employé-e-s racisé-e-s sur le lieu de travail ; il est donc essentiel d'accorder la priorité à la viabilité et de la renforcer.



01

Établir un processus clair et accessible de mise à jour des politiques et des méthodes de travail, en réponse à la rétroaction des employé-e-s racisé-e-s. Ce processus devrait comprendre des examens et des révisions réguliers des politiques et des méthodes de travail afin de s'assurer qu'elles évoluent en fonction des besoins et des préoccupations exprimés par les employé-e-s racisé-e-s.

### Élaborer des processus robustes qui tiennent compte de la rétroaction



02

En se basant sur la rétroaction reçue, les organisations devraient introduire de nouvelles méthodes de travail, de soutien, des espaces, des formations et des ressources conçues pour répondre aux nouveaux besoins. Cela permet non seulement au personnel de participer de manière significative à la croissance et à la transformation de l'organisation, mais aussi de renforcer l'engagement de l'organisation en faveur de l'apprentissage continu et du développement.

### Introduire régulièrement de nouvelles formations et ressources



03

Tenir les membres de l'organisation à tous les échelons informés des changements apportés en réponse à leur rétroaction. Cette transparence permet d'instaurer la confiance et elle démontre que l'organisation accorde de l'importance à la contribution de son personnel et qu'elle en tient compte. Des mises à jour régulières peuvent également contribuer à gérer les attentes et à garantir que le personnel a pris connaissance des efforts en cours pour répondre à ses préoccupations.

### Communiquer les ajustements de manière transparente



04

La direction doit faire régulièrement le point sur les mesures qu'elle compte prendre pour traiter les problèmes ou enjeux soulevés à travers la rétroaction. Cette ouverture favorise un sentiment d'appropriation collective de la croissance de l'organisation et contribue à maintenir l'engagement, la confiance et le momentum.

### Partager ouvertement les projets d'avenir



05

Reconnaître et valoriser la contribution du personnel aux processus de retour d'information. La reconnaissance peut prendre de nombreuses formes et doit être discutée avec le personnel concerné. Tous les membres du personnel ne se sentent pas forcément à l'aise à l'idée d'être reconnus et il peut être délicat pour les membres du personnel qui ne se sentent pas capables de participer, en particulier dans une situation où l'organisation s'efforce encore d'instaurer la sécurité au sein de l'organisation en ce qui concerne l'engagement dans des processus de retour d'information.

### Reconnaître et récompenser les contributions aux processus de rétroaction d'information



06

Il est très important de célébrer et de souligner l'impact positif que l'intégration de la rétroaction et des contributions du personnel a eu sur le processus de transformation. Cela renforce l'impact des contributions du personnel et peut constituer un puissant facteur de motivation pour un engagement continu. Cela contribue également à l'établissement d'une boucle de rétroaction positive dans laquelle le personnel se sent plus à même d'exprimer son opinion, sachant que sa contribution conduit à des améliorations tangibles qui sont appréciées et valorisées par l'organisation.

### Souligner les changements positifs découlant des commentaires des employés

**Mesures** que peuvent prendre les organisations pour ajuster leurs stratégies en fonction du retour d'information

## Ressources supplémentaires

### Livres, articles et sites web pour une lecture plus approfondie

La Bibliothèque de ressources du Centre de l'ARC propose une liste de lectures et de ressources recommandées pour une formation plus approfondie sur la création d'espaces plus sûrs pour les personnes racisées et le soutien aux objectifs d'apprentissage personnels. Elle comprend des livres, des articles et des sites web qui offrent des perspectives et des conseils précieux sur la diversité, l'équité et l'inclusion :

<https://centre-arc-hub.ca/docs/>

### Coordonnées pour le soutien organisationnel

Il convient de noter que le soutien ne doit jamais être apporté pour avoir plus d'importance que l'expérience et l'expertise du personnel déjà présent au sein de l'organisation. Le mot clé ici est « soutien ».

Il existe de nombreux types de soutien que les organisations peuvent solliciter lorsqu'elles sont prêtes à le faire. Il peut s'agir de consultant-e-s, de facilitateurs-trices, d'associations professionnelles, de groupes de défense et de services de conseil spécialisés dans le soutien aux personnes racisées sur le lieu de travail. Le Centre de l'ARC propose en son sein une liste d'expert-e-s sans cesse croissante et qui a pour but de centraliser ce type de soutien : <https://centre-arc-hub.ca/arc-hub-roster-of-experts/>

**La présente ressource a été rédigé par** Leila Moumouni-Tchouassi, Experte en justice raciale

**Conception graphique par** Liz Taylor-Johnson | [Liztaylordesign.contact@gmail.com](mailto:Liztaylordesign.contact@gmail.com)

