UN REGARD SINCÈRE SUR NOUS-MÊMES

PRATIQUES ET TENDANCES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION DANS LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

CIVICUS
JANVIER 2019

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS

1. INTRODUCTION

2. ANALYSE DE CONCEPTS ET DÉFINITIONS CLÉS

2.1 SOCIÉTÉ CIVILE 8

2.2 DIVERSITÉ ET INCLUSION 8

2.3 INTERSECTIONNALITÉ 11

2.4 CULTURE ORGANISATIONNELLE 12

3. PRATIQUES ET TENDANCES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION DANS LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

3.1 LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION DANS LA PRATIQUE 14

1 ENGAGEMENT DE LA DIRECTION 15

2 STRATÉGIE POUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION 17

3 MÉCANISMES POUR LA REDDITION DE COMPTES 20

4 SUIVI ET ÉVALUATION : MESURES ET DONNÉES SUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION 21

5 CONNAISSANCE SUR LE HANDICAP ET INCLUSION 25

6 CULTIVER LA CONFIANCE 26

7 INTERVENTIONS POUR LE CHANGEMENT : POLITIQUES, ACTIONS ET PROCESSUS 28

8 PROMOTION D'UN ENVIRONNEMENT POUR L'APPRENTISSAGE 29

9 L'IMPORTANCE DU CONTEXTE 31

10 PRÊCHER PAR L'EXEMPLE 33

4. LA MARCHE À SUIVRE : RECOMMANDATIONS POUR LA RÉFLEXION ET L'ACTION SUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION DANS LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

BIBLIOGRAPHIE

RÉFÉRENCES 38

ANNEXES

LISTE DES RESSOURCES SUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION 40

ANNEXES 42

PRÉSENTATION DES OSC PARTICIPANTES 42

NOTES DE FIN

REMERCIEMENTS

Cette recherche a été rédigée par Chandreyi Guharay de CIVICUS et éditée par Andrew Firmin, rédacteur en chef de CIVICUS. Nos remerciements les plus sincères aux once organisations de la société civile ayant participé à cette recherche : Flaviana Charles de Business and Human Rights Tanzania ; Rakhi Barua du Centre for Disability in Development ; Betty Barkha, du fonds FRIDA et CIVICUS ; Diana Martinez et Juana Villareyna de la Fundación entre Mujeres ; Neimy Escobar de la Lemann Foundation ; Adilur Rahman Khan d'Odhikar ; Aidan Levy de Plan International et du Groupe sur la diversité et l'inclusion pour la mise en réseaux et l'action (DIGNA) de CIVICUS ; Ekaterina Porras Sivolobova du Project 189 ; Ana Addobbati de Social Good Brasil, membre du Groupe consultatif des membres (MAG) et du Groupe sur la diversité et l'inclusion pour la mise en réseaux et l'action (DIGNA) de CIVICUS ; les Docteurs Stellah Wairimu Bosire, Mukami Marete et Kenedy Abor Owiti de UHAI-EASHRI ; et Marinke van Riet et Tomas Chang Pico de Voice. Nous remercions nos collègues Marianna Belalba, Clara Bosco, Suhani Bhushan, Débora Leão, Francesca Martonffy, Merle Rutz et Deborah Walter de CIVICUS pour leurs précieux commentaires et contributions.

DIGNA
Diversity & Inclusion Group for Networking and Action

1. INTRODUCTION

POUR LA DÉFENSE D'ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE DIVERSES ET INCLUSIVES

La société civile est souvent au premier rang de la lutte contre les inégalités et l'exclusion dans le monde. Pourtant, les opérations internes des organisations de la société civile (OSC) ne reflètent pas toujours ces activités externes. Bien qu'il existe un consensus autour de la grande valeur que la reconnaissance et la promotion de la diversité et de l'inclusion peuvent apporter aux organisations, la vérité est que lorsque nous nous nous regardons avec sincérité, nous constatons qu'il reste toujours beaucoup à faire pour parvenir à des changement réels et concrets dans la société civile en termes de diversité et d'inclusion.

Peu de personnes dans le secteur social reconnaissent que le racisme, le sexisme, le validisme, l'homophobie et d'autres formes de discrimination s'exercent de manière diffuse — souvent avec discrétion — au sein des organisations et des systèmes, et que ces comportements soulignent chaque problème social majeur existant dans presque toutes les sociétés.

> « Que ces organisations luttent avec passion pour les droits de l'homme dans la rue ne signifie pas nécessairement que ces mêmes organisations pratiquent l'inclusion et l'équité chez elles. Il est troublant est que, lorsque nous regardons à l'intérieur des OSC, des syndicats aux organisations non gouvernementales (ONG) nationales et internationales, nous voyons souvent se reproduire les mêmes exclusions et inégalités : dans les structures des OSC, dans la manière dont les décisions sont prises et les ressources attribuées, dans les moyens pour maintenir le silence sur les abus de pouvoir et dans la tolérance envers le harcèlement contre les femmes. »
>
> — Rao & Kundu 2016:135
>
> « Dans un secteur centré autour de l'amélioration des résultats sociaux sur un large éventail de questions, nous n'avons qu'à regarder au sein de nos propres organisations pour comprendre pourquoi nous n'avons pas encore atteint la profondeur du changement que nous recherchons. »
>
> — Equity in the Center Project

En tant que membres de la société civile, nous devons reconnaître que nous participons à des systèmes qui continuent d'exclure et de sous-estimer un nombre important de personnes, et nous devons affronter les raisons profondes de ces systèmes, ainsi que leurs constantes manifestations. Les arguments en faveur d'un approfondissement de notre engagement envers la diversité et l'inclusion sont évidents lorsque l'on considère les lacunes dans le secteur social, les disparités dans les résultats sociétaux et le potentiel inexploité des diverses équipes. Bien que nous ayons fait des progrès, nous devons continuer de contester l'exclusion, notamment en élargissant les perspectives des voix de la société civile les plus marginalisées.

Souvent, cela signifie que nous devons d'abord regarder vers l'intérieur, vers nos propres cultures organisationnelles, pour interroger et réévaluer si nos pratiques, politiques et comportements de leadership intègrent de manière significative les pratiques de diversité et d'inclusion dans nos lieux de travail ; et si nos cultures organisationnelles reflètent les communautés que nous soutenons et défendons, et avec lesquelles nous travaillons. Ce rapport vise à enrichir la littérature croissante de la société civile sur cette question1 et à fournir une opportunité pour réfléchir sur les efforts nécessaires pour défendre et faire progresser la diversité et l'inclusion dans les rangs des OSC.

D'ordinaire la reconnaissance de l'importance de la diversité et de l'inclusion ne se fait qu'au niveau théorique chez les OSC, et elles ont souvent du mal à traduire ces fondements théoriques dans la pratique. Notre recherche vise à combler cette lacune en mettant en valeur les efforts en matière de diversité et d'inclusion pouvant être déployés grâce à des pratiques spécifiques et qui sont déjà en place au sein des OSC comme le montrent les récits et les expériences des participants.

Nos objectifs sont simples et clairs : premièrement, identifier les pratiques, les tendances et les innovations dans la promotion et dans l'assurance de la diversité et de l'inclusion au sein des OSC, tout en prenant en compte les

cultures organisationnelles ; et deuxièmement, identifier des suggestions pratiques et des exemples sur la façon dont mettre en œuvre des pratiques pour la diversité et l'inclusion au-delà de la théorie.

APPROCHE2

Nous avons conduit des interviews semi-structurées avec des personnes clés — directeurs exécutifs, spécialistes de l'inclusion et responsables de politiques — d'un échantillon sélectionné parmi des OSC travaillant avec CIVICUS à divers titres et programmes.

Nous pensons que la recherche sur la diversité et l'inclusion doit s'appuyer sur une diversité d'organisations. Les OSC participantes ont donc été choisies pour assurer un degré élevé de diversité concernant leurs domaines d'intervention, leur taille et leur distribution géographique. Nous avons entrepris un total d'onze entretiens et nous avons interrogé quinze personnes (cf. Tableau 1 pour plus de détails).
Les résultats présentés dans ce rapport ne doivent pas nécessairement être généralisés. Ils visent plutôt à encourager la réflexion et les actions en faveur des efforts pour la diversité et l'inclusion, à proposer de nouvelles idées et à servir d'inspiration pour poursuivre notre travail en vue de créer une société civile véritablement diverse et inclusive. Ce rapport contribuera également au projet pilote en cours de CIVICUS axé sur l'amélioration de la santé des organisations en relation avec la diversité et l'inclusion au sein des OSC.
Dans l'exécution de ce travail, nous avons été confrontés à une limitation importante. En termes de littérature et de ressources, nous reconnaissons qu'une partie importante de la recherche se fait dans les pays du nord et aux États-Unis en particulier, d'ailleurs ce pays est à l'origine de la plupart des travaux publiés dans le domaine de la diversité et de l'inclusion. Pour tenter de contrebalancer cette disparité, la plupart des pratiques identifiées dans cette recherche s'inspirent délibérément des expériences, des connaissances et des enseignements tirés d'OSC opérant dans le sud.

Tableau 1. Liste des organisations participantes

ORGANISATION	RÉGION/PAYS	DOMAINE DE L'ORGANISATION
Business and Human Rights	Afrique/Tanzanie	Affaires et droits de l'homme
Centre for Disability in Development	Asie/Bangladesh	Handicap dans le développement
Fundación entre Mujeres	Amérique latine/Nicaragua	Féminisme et émancipation des paysannes
FRIDA Fund	Océanie/Fidji	Féminisme et jeunesse
Lemann Foundation	Amérique latine/Brésil	Éducation et philanthropie
Odhikar	Asie/Bangladesh	Droits de l'homme
Plan International	Europe/Irlande et Royaume-Uni	Droits des enfants et égalité pour les filles
Project 189	Moyen-Orient et Afrique du Nord/ Koweït	Travailleurs migrants et travailleurs domestiques
Social Good Brasil	Amérique latine/Brésil	Données pour le changement social
UHAI-EASHRI	Afrique/Afrique de l'Est	Concession participative de financements aux travailleurs du sexe et aux groupes appartenant à des minorités sexuelles
Voice	Europe/Pays-Bas	Concession d'aides et inclusion

2. ANALYSE DE CONCEPTS ET DÉFINITIONS CLÉS

2.1 Société civile

Ce rapport s'intéresse au rôle des OSC dans la promotion de la diversité et de l'inclusion. L'accent est mis sur la manière dont les OSC travaillent en interne vers des efforts réels et concrets pour progresser en matière de diversité et d'inclusion.

Au sens large et de manière pratique, CIVICUS définit la société civile comme « l'arène créée par des actions individuelles, collectives, d'organisations et d'institutions pour faire avancer les intérêts communs, en dehors de la famille, de l'État et du marché » (Indice CIVICUS 2013 sur l'environnent favorable).

La société civile est une sphère composée d'un éventail large et en constante évolution de personnes, d'actions et d'organismes, parmi lesquels des militants, des organisations non gouvernementales, des coalitions et des réseaux de la société civile, des mouvements sociaux et de contestation, des organismes bénévoles, des organisations communautaires, des campagnes et des organisations revendicatives, des organisations de charité, des groupes confessionnels, des syndicats, des fondations philanthropiques et des entreprises sociales. Cette liste n'est pas exhaustive.

2.2 Diversité et inclusion

La diversité et l'inclusion signifient différentes choses pour différentes personnes. Les significations attachées à ces deux concepts changent selon les individus et les organisations. Pour cette raison, ce sont souvent des définitions contestées. Michalle Mor Barak, enseignant universitaire et spécialiste de la gestion de la diversité, suggère que « même si la diversité et l'inclusion sont parfois utilisées comme des synonymes ou formulées en un seul terme (D&I), il s'agit de concepts séparés et différents » (2015:85). Souvent, les organisations s'arrêtent aux actions en faveur de la diversité sans se rendre compte que la réunion de corps et d'esprits différents ne se traduit pas automatiquement par des résultats divers et inclusifs. La diversité est insuffisante sans inclusion (voir, par exemple, Four Global Lessons From Locally Driven DEI Efforts et Diversity without Inclusion is Insufficient).

Bien que la représentation de diverses voix à tous les niveaux d'une organisation soit vitale pour créer des organisations inclusives, cette représentation doit être suivie d'un engagement envers l'inclusion et l'objectif du partage du pouvoir et de l'équité, tout en veillant à ce que les organisations soient accueillantes et sûres pour tout le monde. Cela signifie que, si le potentiel de la diversité doit être exploité et accru, il est nécessaire d'avoir des pratiques et des compétences délibérées qui soutiennent l'inclusion (Gallegos 2014, p. 190). Par conséquent, nous pensons qu'il est pertinent d'établir une distinction entre diversité et inclusion.
À présent, CIVICUS utilise les définitions suivantes:

Diversité

La diversité consiste à accueillir toutes les dimensions qui peuvent être utilisées pour différencier les groupes et les personnes les unes des autres, souvent c'est un synonyme de « mélange ». Ces dimensions peuvent inclure, mais ne se limitent pas à, la nationalité, le statut légal, l'emplacement géographique, les antécédents linguistiques d'une personne, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la couleur de peau, l'origine ethnique, l'appartenance à un groupe indigène, la foi, la religion, l'âge, le degré de handicap, l'état de santé, le statut sérologique, la situation familial ou relationnel, le rôle dans la fourniture de soins, le niveau d'instruction, la

situation d'emploi, la classe sociale et l'identité culturelle. Nous reconnaissons que ces indicateurs de différence se traduisent également par des différences de pouvoir entre les personnes (CIVICUS Diversity Statement).

Notre large définition de la diversité englobe à la fois des caractéristiques superficielles — données démographiques telles que le sexe, l'âge, la couleur de peau et le degré de handicap — et des attributs profonds — tels que le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle et la personnalité —. Cependant, la diversité implique plus que le simple énoncé des différences qui séparent les individus et les différents groupes de personnes. Fondamentalement, il s'agit également de comprendre comment ces différences sont ancrées dans des contextes sociaux et culturels spécifiques où opèrent des hiérarchies de pouvoir et des systèmes d'inégalités — notamment la discrimination systémique, l'oppression raciale et coloniale, et le patriarcat, pour n'en nommer que quelques-uns — et qui ont des conséquences sur le parcours vital des personnes, en privilégiant certains groupes et en défavorisant d'autres.

Indicateurs et mécanismes liés à la diversité

La diversité est souvent décrite en termes de différences humaines, notamment de couleur de peau, de sexe, d'orientation sexuelle, de capacité physique et mentale, d'origine ethnique, de nationalité, d'âge, de pratique spirituelle et de classe, entre autres différences sociales. La diversité s'exprime également en termes d'expérience humaine : d'idées, de comportements, de sensations physiques, de sentiments, de valeurs et de connaissances intuitives, spirituelles et d'autre type. Ces aspects de l'expérience humaine sont des formes d'intelligence et de connaissances utilisées pour acquérir et traiter des informations, leur donner un sens et définir la réalité. Les différences culturelles constituent une troisième manière de représenter la diversité. Les éléments culturels peuvent inclure, par exemple, l'autorité, le leadership, le pouvoir, le statut, la langue, le temps, l'espace, l'intimité, les lois, les règlements, les règles, les normes, les standards, les structures, les valeurs, les croyances, les suppositions, l'idéologie, la spiritualité, les manières de comprendre les choses, les récompenses et les sanctions.

Graphique 1. Indicateurs de diversité

INDICATEURS DE DIVERSITÉ

DIFFÉRENCES HUMAINES

Couleur de peau, origine ethnique, nationalité, sexe, orientation sexuelle, état de santé, capacité, pratiques religieuses, âge, classe et autres différences humaines.

DIMENSIONS DE LA DIFFÉRENCE HUMAINE

La pensée, l'action, les émotions, les sensations physiques, les valeurs et les connaissances intuitives, spirituelles et d'autres types.

ÉLÉMENTS CULTURELS

L'autorité, le leadership, le pouvoir, le statut, la langue, le temps, l'espace, l'intimité, la sexualité, l'État, les lois, les règlements, les règles, les normes, les standards, les structures, les croyances, les suppositions, l'idéologie et les manière de trouver du sens, l'individualisme et le collectivisme, les récompenses et les punitions, la spiritualité et la religion, la nourriture, les vêtements, l'humour, les rites et les rituels et d'autres éléments culturels.

Source: Brazzel 2007

L'inclusion, en tant que processus consistant à inclure des personnes présentant de nombreuses différences, est généralement utilisée pour la description des organisations. Le pluralisme et le multiculturalisme sont souvent des caractéristiques attribuées aux organisations, aux communautés et aux nations. Un autre concept important est celui de la compétence culturelle, qui décrit la capacité des individus à entreprendre une communication interculturelle efficace avec d'autres individus.

Graphic 2. Mécanismes de diversité

PROCESSUS DE DIVERSITÉ

INCLUSION

Inclure des personnes avec plusieurs types de différences dans le travail des organisations.

PLURALISME

Intégrer divers groupes de personnes dans l'organisation, les communautés et les nations.

ÉLÉMENTS CULTURELS

Intégrer les multiples intérêts, contributions et valeurs de divers groupes de personnes dans les cultures d'organisations, de communautés et de nations pluralistes.

COMPÉTENCE CULTURELLE

Capacité individuelle pour une communication interpersonnelle efficace avec les personnes en dépit des différences culturelles basées sur la couleur de peau, le sexe, l'orientation sexuelle, la nationalité, l'origine ethnique, la religion, l'âge, la classe et sur d'autres différences humaines.

Source: Brazzel 2007

Inclusion

L'inclusion renvoie aux mesures proactives et conscientes que nous prenons pour faire en sorte que la diversité se matérialise, créant un environnement où toutes les personnes peuvent prospérer et réussir.

L'inclusion fait référence aux manières positives d'intégrer la diversité sur le lieu de travail. En tant que telle, l'inclusion est considérée comme une action et plus spécifiquement, comme une pratique. Si la diversité peut être imposée et légiférée par le biais de la discrimination positive et des quotas, par exemple, l'inclusion ne peut émerger que d'actions volontaires et délibérées.

> « Je crois que lorsque nous parlons d'inclusion, cela signifie en fait un changement de mentalité dans une organisation. Cela inclut un changement de mentalité et de culture organisationnelles, ainsi que des questions concernant la participation du personnel aux réunions, l'organisation physique des bureaux et toute notre vie sur le lieu de travail. »
>
> — Flaviana Charles, Business and Human Rights Tanzania (BHRT)

Comme l'a résumé avec précision Marinke van Riet, responsable de programme chez Voice , « la diversité est la réalité, l'inclusion est un choix. »

Faire partie d'une organisation, c'est être soi-même plutôt que de devoir s'assimiler à la culture dominante d'une organisation. Cela signifie que:

> « L›inclusion implique à la fois d›être pleinement soi-même et de permettre aux autres d›être pleinement eux-mêmes tout en participant à des quêtes communes. Cela signifie collaborer de manière à ce que toutes les parties puissent être pleinement engagées et intégrées, tout en ayant dans le même temps la conviction paradoxale qu'elles n'ont trahi, caché ou abandonné aucune partie d'elles-mêmes. Ainsi, pour les individus, vivre l›inclusion dans un groupe ou une organisation implique de faire pleinement partie de l›ensemble tout en conservant un sentiment d›authenticité et de singularité » (Ferdman 2010, p. 37).

Il est important de noter que la diversité et l'inclusion sont des concepts évolutifs et que, par conséquent, leurs définitions peuvent changer au fil du temps et en fonction du contexte.

2.3 Intersectionnalité

> « Il n'y a pas de lutte contre un problème unique car nos vies ont des problèmes multiples. »
> Audre Lorde (2007, p.138).

La juriste américaine Kimberly Crenshaw a inventé le terme intersectionnalité en 1989. Depuis trois décennies maintenant, ce concept a traversé les frontières pour devenir l'un des outils les plus puissants « pour réfléchir sur les points de rencontre des relations de pouvoir » (Ahmed 2012, p. 14).

Dans son livre On being included: Racism and diversity in institutional life, la féministe et spécialiste de la diversité Sara Ahmed (2012, p. 14) souligne que « le langage de l'intersectionnalité est désormais associé à la diversité ». Nous pensons que nous ne pouvons pas parler de diversité et d'inclusion dans les OSC sans inclure l'intersectionnalité dans la discussion. Cependant, nous devons veiller à aborder ce concept de manière critique.

Il faut faire preuve de prudence dans l'utilisation du terme « intersectionnalité » lorsque l'on cherche à faire progresser la justice sociale et à créer des sociétés égalitaires et inclusives. Ces dernières années, le concept a traversé un processus de dépolitisation et de déradicalisation qui n'est pas à la hauteur de ses racines originelles, au cœur des luttes des féministes et des personnes de couleur aux États-Unis d'Amérique. Comme cela arrive souvent avec de nombreux concepts qui deviennent des mots à la mode, le sens politique et précis de l'intersectionnalité s'est parfois perdu.

Crenshaw nous invite donc à être prudent dans l'utilisation du terme, car certaines formes de réflexion et de pratique de l'intersectionnalité dans les lieux de travail ne sont pas favorables à la création des espaces diverses et inclusifs que nous visons. Par exemple, la notion de colourblind intersectionality ou « intersectionnalité aveugle à la couleur » en français désigne une manière de parler de la diversité et de former des coalitions sans vraiment penser ni aborder les problèmes fondamentaux, tels que la discrimination structurelle ou l'oppression.

De même, le concept de make-up intersectionality ou « intersectionnalité de façade » désigne une manière apolitique de considérer l'intersectionnalité consistant à mesurer uniquement la diversité par le nombre de personnes et par les chiffres, sans s'attaquer aux problèmes sous-jacents de discrimination ou de pouvoir (Crenshaw 2019).

Concrètement, s'engager dans l'intersectionnalité peut s'avérer une tâche très complexe. Paul Amadi, chef responsable support à la Croix-Rouge britannique, souligne que, d'un point de vue conceptuel et pratique, l'un des défis cruciaux pour que le secteur du développement international atteigne la diversité et l'inclusion consiste à saisir la bonne notion d'intersectionnalité (Bondcast 2019).

Pourtant, même s'il n'est peut-être pas facile de penser d'une manière intersectionnelle, nous devons continuer de réfléchir avec ténacité aux diverses formes dans lesquelles la diversité et l'inclusion sont renforcées par l'intersectionnalité, et de les embrasser (Wakefield et Safier 2019). Dans leur livre Diversity and Identity in the Workplace: Connections and Perspectives, Florence Villesèche et ses coauteurs illustrent la pertinence de l'intersectionnalité et comment son utilisation comme grille de lecture peut conduire à une compréhension globale de la diversité et du pouvoir au sein des organisations :

> « Si la diversité est considérée comme une question intersectionnelle, non seulement parmi différents attributs phénotypiques ou « plus profonds », mais aussi dans l›entrecroisement des contextes et des structures spécifiques, nous accéderons à une compréhension plus fine de la façon dont les individus font face aux discours disponibles et aux structures de pouvoir existantes, ainsi qu›à leurs possibles parcours vers des manières moins stéréotypées et globalement homogénéisées d›aborder la diversité dans les organisations » (F. Villesèche et coauteurs 2018b: p. 88).

De même, dans Re-radicalizing intersectionality on organisation studies, Helena Liu explique que « l'intersectionnalité offre une grille de lecture plus nuancée pour explorer les effets des relations de pouvoir dans le travail et les organisations de manière plus précise » (2018, p. 83).

Sur le plan pratique, réfléchir et appliquer l'intersectionnalité signifie se poser une autre question, comme l'explique Mari Matsuda , expert dans la critique de la notion de race :

> « Pour essayer de comprendre l›interconnexion de toutes les formes de subordination j›emploie une méthode que j›appelle «changer la question». Quand je vois quelque chose qui paraît raciste, je me demande «où est le patriarcat là-dedans ?». Quand je vois quelque chose qui paraît sexiste, je me demande «où est l›hétérosexisme là-dedans ?». Quand je vois quelque chose qui paraît homophobe, je demande «où sont les intérêts de classe là-dedans ? «. Le travail en coalition nous oblige à rechercher à la fois les relations de domination évidentes et non évidentes et, comme nous l›avons fait, nous avons pu constater qu›aucune forme de subordination ne se produit jamais de manière isolée. »

Dans les approches de la diversité et de l'inclusion, le changement des questions est un processus essentiel qui nous permet d'évaluer si nous reproduisons des systèmes d'oppression nuisibles, même lorsque nous croyons changer les choses. Grâce à une réflexion intersectionnelle, les organisations pourront commencer à déchiffrer et modifier les effets spécifiques des activités quotidiennes, et à reconnaître et connecter les processus institutionnels internes et les systèmes d'inégalité et de pouvoir avec les processus et structures sociétaux externes. Un engagement critique dans l'intersectionnalité au sein de notre travail sur la diversité et l'inclusion peut nous offrir une analyse plus approfondie et nuancée de la discrimination et de l'injustice, et conduire potentiellement à des améliorations mieux fondées de l'organisation et de la politique (Risberg et Pilhofer 2018, p.139).

2.4 Culture organisationnelle

Pour s'engager de manière significative dans la diversité et l'inclusion les organisations doivent opérer de changements majeurs dans leurs cultures organisationnelles. Cela signifie aller au-delà de la mise en œuvre d'une politique d'embauche axée sur la diversité et remettre en question, contester et s'opposer au pouvoir et aux structures inégalitaires au sein des organisations.

Dans le cadre de cette recherche, nous définissons la culture organisationnelle comme « les configurations mentales et comportementales partagées qui guident les modes d'action au sein d'un cadre organisationnel particulier. La culture, en effet, englobe non seulement ce que les gens pensent et font, mais elle influence également leurs motivations » (Conner Advisory 2018).

Dans son article What's for Breakfast, Helene Wolf, ancienne directrice exécutive adjointe de l'International Civil Society Centre et co-fondatrice du mouvement Fair Share of Women Leaders, souligne l'importance de la culture organisationnelle pour les changements transformateurs. Elle note qu'« il faut une culture très différente au sein de nos organisations pour donner vie à de nouveaux systèmes et pour réaliser les changements à long terme que nous visons. »

Le concept de « structure profonde » est très utile pour comprendre ces dynamiques complexes. Le réseau Gender at Work a développé ce concept pour faire référence à « l'ensemble des valeurs, de l'histoire, de la culture et des pratiques qui façonnent des méthodes de travail incontestées et jugées comme «normales» dans les organisations » (Rao et autres 2015, p. 82). La compréhension de la structure profonde nous aide à prendre conscience de l'emplacement du pouvoir au sein des organisations et des manières dont les démonstrations de pouvoir reproduisent les hiérarchies et les inégalités qui entravent la création d'environnements divers et inclusifs.

Un autre concept étroitement lié celui de structure profonde est celui de « culture dominante ». Ce dernier fait référence à la langue, la religion, les valeurs, les rituels et les pratiques sociales sur lesquelles repose une

société. La culture dominante est celle qui est la plus visible et acceptée au sein d'une société ou d'une organisation donnée. Dans une organisation, la culture dominante « est fortement influencée par les normes et les préférences de leadership et de gestion de ceux qui sont au sommet de la hiérarchie » (Pro-inspire 2018, p. 24). Certaines organisations ont tendance à être monoculturelles et homogènes et ne « valorisent que la perspective dominante d'une culture ou d'un style de groupe » (Merrill-Sands et autres 2000, p. 53). Cela se traduit par l'inclusion de ceux qui sont en accord avec la culture organisationnelle, tandis que d'autres sont obligés de s'assimiler, ce qui favorise ainsi leur exclusion. En revanche, une organisation qui encourage les employés à apporter leurs contributions uniques « valorise et intègre les perspectives de diverses identités, cultures, styles et groupes dans le travail et les systèmes de l'organisation » (Ibid.).

3. PRATIQUES ET TENDANCES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION DANS LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

3.1 La diversité et l'inclusion dans la pratique

La littérature et les recherches sur la diversité et l'inclusion montrent qu'une organisation essayant de développer et de mettre en œuvre des efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion doit considérer tout un éventail de pratiques. Au-delà du simple rassemblement de personnes diverses, des initiatives durables, des comportements spécifiques et des pratiques délibérées sont nécessaires pour exploiter et renforcer le potentiel de la diversité pour aboutir à des résultats divers et à des cultures organisationnelles inclusives. Dans nos entretiens et notre revue de la littérature, nous avons identifié dix pratiques principales pour la diversité et l'inclusion (cf. Graphique 3 ci-dessous pour un résumé de celles-ci).

Dans cette section, nous présentons des exemples de mise en œuvre de ces pratiques et tendances. Nous espérons que ces illustrations fourniront des informations utiles et serviront à inspirer d'autres OSC lors qu'elles tentent d'initier, de renforcer ou d'améliorer leurs propres efforts et initiatives en matière de diversité et d'inclusion. Il est cependant important de noter qu'il n'y a pas de solution unique quand il s'agit de s'engager dans un travail en faveur de la diversité et de l'inclusion. Chaque organisation doit identifier les actions à entreprendre pour créer des cultures organisationnelles plus diverses et inclusives en fonction de ses propres contextes, priorités et ressources. Les organisations qui envisagent de s'engager et de travailler sur la diversité et l'inclusion de manière systématique et active doivent promouvoir des comportements, des politiques et des pratiques spécifiques qui tiennent compte des réalités vécues par leurs membres et de la manière dont ils vivent l'inclusion et l'exclusion.

Graphique 3. Dix pratiques principales en matière de diversité et d'inclusion identifiées au cours de cette recherche

DIX PRATIQUES POUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

Au-delà du simple rassemblement de personnes diverses, des initiatives durables, des comportements spécifiques et des pratiques délibérées qui soutiennent l'inclusion sont nécessaires pour exploiter et renforcer le potentiel de la diversité, et pour conduire des cultures organisationnelles inclusives. Au cours de nos entretiens et de notre examen de la littérature, nous avons identifié dix pratiques phares pouvant faciliter la mise en œuvre des efforts pour la diversité et de l'inclusion.

1. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

La pratique de la diversité et de l'inclusion commence par les mentalités et les comportements de la hiérarchie. Si ce n'est pas le cas, les initiatives pour la diversité et l'inclusion risquent d'être insuffisantes. Les initiatives pour la diversité et l'inclusion doivent être soutenues et priorisées pour que l'ensemble des personnes d'une organisation change.

2. STRATÉGIE POUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

La reddition de comptes est un aspect crucial pour garantir le succès des efforts en matière de diversité et d'inclusion. Elle fournit des moyens pour s'assurer que les personnes à tous les niveaux soient tenues responsables du progrès des initiatives en faveur de la diversité et l'inclusion.

3. REDDITION DE COMPTES

La pratique de la diversité et de l'inclusion commence par les mentalités et les comportements de la hiérarchie. Si ce n'est pas le cas, les initiatives pour la diversité et l'inclusion risquent d'être insuffisantes. Les initiatives pour la diversité et l'inclusion doivent être soutenues et priorisées pour que l'ensemble des personnes d'une organisation change.

4. SUIVI ET ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation aident à concrétiser dans la pratique les engagements en faveur de la diversité et de l'inclusion grâce à l'identification des domaines d'intervention et d'amélioration, au suivi des progrès et à l'analyse des efforts pour la diversité et l'inclusion pour savoir s'ils conduisent à des organisations plus diverses et inclusives.

5. INCLUSION ET CONNAISANCE DU HANDICAP

L'inclusion des personnes handicapées est vitale dans le travail sur la diversité et l'inclusion afin d'assurer une approche basée sur les droits de l'homme et une autonomie accrue des personnes handicapées au sein des OSC et des mouvements sociaux. L'inclusion des personnes handicapées reconnaît également le principe « ne laisser personne de côté » et leur permet d'accéder à l'égalité des chances et de participer pleinement à la société.

6. CULTIVER LA CONFIANCE

Œuvrez toujours à l'instauration de la confiance. Pour cultiver la confiance dans leurs rangs, les OSC doivent prioriser des espaces pour un dialogue honnête afin de rendre visibles les jeux de pouvoir, les privilèges cachés et les hiérarchies au sein des organisations.

7. INTERVENTIONS POUR LE CHANGEMENT

Disposer de politiques, de systèmes et de procédures contre la discrimination, le sexisme, les inégalités et les hiérarchies de pouvoir est essentiel pour faire pression en faveur du changement culturel et pour devenir des organisations plus diverses et inclusives.

8. PROMOTION D'UN ENVIRONNMENT POUR L'APPRENTISSAGE

La création d'un environnement pour un apprentissage sain aide à ce que les personnes au sein des organisations soient au mieux de leur forme d'un point de vue physique, social et émotionnel.

9. L'IMPORTANCE DU CONTEXTE

Les contextes sociopolitiques et culturels locaux et internationaux où sont ancrées les OSC façonnent leur intérêt par la diversité et l'inclusion. À ce titre, ces contextes peuvent à la fois alimenter ou dissuader les efforts en matière de diversité et inclusion.

10. PRÊCHER PAR L'EXEMPLE

Cela signifie prouver au sein de la société civile les valeurs que nous saluons : l'inclusion, la diversité, l'égalité et la justice au sein de nos organisations et dans nos actions et programmes.

Source: L'auteur, à partir des entretiens et d'une révision de la littérature existante.

1 ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

« Les dirigeants, en tant que façonneurs de la culture de l›organisation, doivent être la voix d›un méta-récit unifié soutenant la vision d›une culture inclusive » (Gallegos 2014, p. 180).

L'engagement de la direction a été identifié comme l'un des éléments essentiels pour la création et l'impulsion un changement culturel vers des organisations plus diverses et inclusives. La pratique de la diversité et de l'inclusion commence par les mentalités et les comportements des dirigeants. Lorsqu'ils soutiennent les efforts en faveur de la diversité et de l'inclusion, il est plus facile pour les autres membres de l'organisation de suivre. Si ce n'est pas le cas, les initiatives de diversité et d'inclusion risquent d'être insuffisantes.

L'expert en diversité Placida Gallegos suggère que la réflexion et la pratique du leadership doivent constituer un parcours de développement continu pour les organisations, car les conditions socio-politiques et culturelles actuelles exigent que la direction se développe, évolue et se transforme.

> « Si nous voulons vraiment voir des changements, nous devons veiller à ne pas reproduire les mêmes structures oppressives et à ne pas intérioriser le patriarcat dans nos propres organisations, groupes et collectifs. Parfois, cela commence par un processus de désapprentissage et de remise en question de la notion même de leadership. »
>
> — O'Malley & Johnson 2018, p. 538

Principales approches

Ces dernières années de nouveaux types de leadership ont retenu l'attention de la société civile. Avec la pression croissante pour l'égalité des sexes et des programmes plus inclusifs dans le domaine, des concepts tels que le leadership féministe et transformationnel, le leadership horizontal et le leadership inclusif sont devenus de nouvelles approches populaires et progressistes pour favoriser la diversité et l'inclusion au sein des OSC.

Ces dernières années, le leadership féministe et transformationnel a émergé comme une approche susceptible de contribuer à rendre les organisations plus diverses et inclusives. Ces approches nous invitent à penser et à pratiquer le leadership à travers une optique féministe et à le placer dans le contexte de la justice sociale et du féminisme. En même temps, le leadership féministe et transformationnel cherche à aborder la dynamique interne du pouvoir au sein des organisations et à contester les différentes façons dont le pouvoir — visible, caché et invisible — opère et renforce l'exclusion des femmes et d'autres groupes au sein des organisations.

Par exemple, si une organisation embauche des groupes exclus, tels que les femmes, pour qu'elles occupent des postes de direction mais les juge selon des normes patriarcales, elles auront probablement du mal à prospérer dans cette organisation. Le leadership féministe et transformationnel consiste à réfléchir à la manière de forger une structure de leadership et une culture organisationnelle plus ouvertes, transparentes et responsables.

Un leadership inclusif prend en compte les questions suivantes : sommes-nous en train d'ignorer les voix ou les points de vue de quelqu'un ? Quelles sont les limites de la manière dont nous abordons certains problèmes actuellement ? (Gallegos 2014, p.181). Le but est que le leadership identifie les opportunités et les défis que la diversité et l'inclusion présentent pour une organisation ; qu'il maximise les opportunités et qu'il s'engage à trouver des solutions aux défis.

Certaines organisations tentent de s'éloigner des structures hiérarchiques traditionnelles vers des structures de leadership horizontales, où ceux qui occupent des postes de direction sont ouverts à apprendre davantage de l'expérience des employés concernant les questions clés et les problèmes fondamentaux auxquels une organisation est confrontée. Ceux qui sont au sommet n'ont pas toujours les réponses et les solutions aux problèmes auxquels une organisation est confrontée. Il est important que les solutions soient créées conjointement en invitant les gens à développer des actions qui répondent aux besoins et aux réalités de tous les employés.

Exemples au sein des OSC

Betty Barkha, membre du conseil d'administration de FRIDA, explique comment cette jeune organisation féministe utilise un modèle de co-leadership, où le leadership est partagé par diverses personnes plutôt que d'être la responsabilité d'une seule personne. Le modèle de leadership partagé est très bénéfique pour les jeunes leaders car il « garantit l'existence de mécanismes de soutien et de mentorat intégrés. Les jeunes leaders sont moins isolés lorsqu'ils se sentent moins seuls et qu'ils peuvent partager la responsabilité et les risques. De plus, les jeunes membres sont souvent protégés au sein de groupes et sont exposés au leadership au moyen de modèles démocratiques ou consensuels, et de processus partagés » (O'Malley et Johnson 2018, p. 541).

2 STRATÉGIE POUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

Les efforts pour la diversité et l'inclusion sont plus efficaces et durables lorsqu'ils sont explicitement liés aux objectifs stratégiques d'une organisation. Les participants de cette recherche ont souligné l'importance d'associer la diversité et l'inclusion au plan stratégique global d'une organisation pour s'assurer que la diversité et l'inclusion sont considérées comme des aspects fondamentaux des OSC. L'institutionnalisation des initiatives et des efforts en matière de diversité et d'inclusion est possible lorsque les organisations promeuvent et intègrent activement les buts et objectifs de la diversité et de l'inclusion dans leurs politiques, opérations et processus, notamment dans les plans de travail du personnel. Les questions clés sont les suivantes : la diversité et l'inclusion sont-elles intégrées dans l'ADN des organisations et cela se reflète-t-il dans leurs missions, leurs visions et leurs valeurs ? La diversité et l'inclusion sont-elles enracinées dans l'architecture d'une organisation, dans toutes les différentes dimensions de son travail, de ses structures et de ses processus ?

Principales approches

- Intégrer la diversité et l'inclusion en tant qu'élément central des efforts stratégiques d'une organisation pour engendrer un changement de culture qui soutienne et valorise les différences.
- Énoncer clairement la vision de la diversité et de l›inclusion d›une organisation.
- Avoir une haute direction qui soit ambassadrice ou championne de la diversité et de l'inclusion, avec des responsabilités définies pour la mise en œuvre d'une stratégie dans ce domaine afin de s'assurer qu'elle soit encouragée dans toute l'organisation.
- Désigner un rôle spécifique dans une organisation, tel qu'un responsable de la diversité et de l'inclusion, chargé de la réalisation de la diversité et de l'inclusion selon le plan stratégique d'une organisation.
- Créer un groupe de travail ou un groupe interne pour diriger la revendication, les initiatives et les dialogues internes sur la diversité et l'inclusion.
- Attribuer des ressources humaines et financières au travail sur la diversité et l'inclusion.
- Prendre en considération les dynamiques de pouvoir et la culture d'une organisation.

Exemples au sein des OSC

Différents éléments peuvent faire partie de la stratégie de diversité et d'inclusion d'une organisation. Certains aspects que les participants de cette recherche ont cités comme pertinents pour être inclus dans cette stratégie sont : l'existence d'une politique globale en matière de diversité et d'inclusion, l'assurance de la représentation de divers groupes, l'élaboration et la mise en œuvre d›un plan d›action et l'incorporation de valeurs favorisant la diversité et l›inclusion au sein de leurs organisations.

Politique officielle en matière de diversité et d'inclusion

La Politique mondiale sur l'égalité des sexes et l'inclusion de Plan International constitue un bon exemple d'une stratégie globale. Elle a été adoptée et appliquée par tous les bureaux de Plan International depuis 2017. Cette politique, ainsi que la Gender Inclusion Review (voir ci-dessous), souligne le besoin de Plan International d'aller au-delà des actions et de transformer l'égalité des sexes et l'inclusion en un engagement interorganisationnel reflété dans les structures, les processus, les politiques et les pratiques de l'organisation. Elle vise également à fournir « une vision claire, une direction, un langage commun et un message cohérent pour communiquer et rendre opérationnel son engagement dans la promotion de l'égalité des sexes, des droits des filles et de l'inclusion » (Plan International 2017) pour tout le personnel de Plan International et à tous les niveaux.

Représentation de divers groupes

La représentation et la visibilité de divers groupes au sein des OSC sont essentielles pour la promotion et la réalisation des efforts en matière de diversité et d'inclusion. Souvent, la mise en œuvre d'une représentation démographique est perçue comme une solution facile et l'objectif final de la pratique de la diversité et de l'inclusion au sein des institutions. Néanmoins, le travail ne peut pas s'arrêter là. Cette démarche doit aller au-delà de la simple représentation démographique et du fait de cocher des cases concernant la diversité, car les solutions aux problèmes systémiques et structurels tels que l'inégalité entre les sexes et le racisme doivent être systématiques. Ils doivent non seulement s'attaquer aux symptômes, mais aussi aux causes profondes de l'exclusion pour garantir une participation, des opportunités et des résultats égaux pour les divers groupes.

> Il y a une force énorme si on considère que le Festival annuel de SGB et notre programme de formation reflètent notre engagement pour la diversité. En ce qui concerne le Festival, nous nous efforçons que les différents groupes, sexes et couleurs de peau soient représentés. Peu importe si nous parlons de technologie ou d'impact social, nous essayons de rassembler ces différentes voix, d'être un exemple pour un public plus large et de montrer qu'il est possible d'avoir une conversation sur toutes les thématiques avec des personnes d'horizons différents. C'est un effort qui nécessite beaucoup de recherches et de réflexion pour aboutir.
>
> Nous utilisons également le festival comme une fenêtre pour aborder certains sujets délicats au Brésil. Nous prenons l'intersectionnalité très au sérieux. Elle est essentielle dans le programme du festival. Nous abordons certains sujets sensibles et des campagnes clés cruciales pour la diversité, en particulier lorsqu'il s'agit des droits de l'homme. Nous cherchons à rendre le festival accessible à tous, peu importe leur parcours. Nous visons à rapprocher la communauté et à la rendre plus consciente. L'idée est que les gens quittent la bulle dans laquelle ils vivent et que grâce au Festival ils créent des espaces où tout le monde se sente à l'aise.
>
> En ce qui concerne le programme de formation, nous avons fixé des objectifs afin que l'équipe travaille sur la diversité. Nous avons une carte sur laquelle nous notons combien de groupes d'action nous avons, de quels États du Brésil ils sont originaires, leur contexte social et économique, etc., et nous avons aussi des objectifs axés sur la diversité.
>
> — Ana Addobbati, SGB

UHAI-EASHRI est la première organisation d'activistes autochtones d'Afrique consacrée aux travailleurs du sexe et aux minorités sexuelles et de genre. Elle fournit des ressources et du soutien à ces groupes dans leur lutte pour l'égalité, la dignité et la justice en Afrique de l'Est. Depuis la création d'UHAI-EASHRI, les principes de diversité et d'inclusion ont été au cœur de l'organisation. Cela se reflète dans la composition de son personnel, car une partie importante du personnel du fonds appartient à la communauté LGBTQI+ . Mukami Marete, directeur exécutif adjoint, a expliqué que UHAI-EASHRI est une organisation militante constitué par les personnes même qui ont longtemps été et continuent d'être marginalisées. Les principes de la diversité et de l'inclusion se reflètent non seulement dans le travail qu'UHAI-EASHRI fait avec les professionnels du sexe et les minorités sexuelles et de genre, mais ils sont également visibles dans les politiques de recrutement et de lutte contre la discrimination de l'organisation, dans la manière dont elle intègre et accueille le personnel et comment elle priorise les collectivités qu'elle dessert.

De la même manière, la Fundación Entre Mujeres (FEM), une organisation féministe promouvant l'émancipation des femmes paysannes du nord du Nicaragua, rassemble des femmes d'horizons différents en termes d'orientation sexuelle et d'âge. Diana Martínez et Juana Villareyna, codirectrices de la FEM, expliquent que des femmes jeunes et plus âgées participent aux programmes de formation et d'éducation promus par l'organisation, puis elles sont officiellement embauchées et font partie du personnel.

Assurer la représentation, la visibilité et la participation de divers groupes de personnes est un élément central du programme de Social Good Brasil (SGB). Ana Addobbati, directrice exécutive de SGB, explique que cette poussée en faveur de la diversité et de l'inclusion est motivée par le désir de devenir un exemple et de montrer qu'il est possible d'avoir une discussion sur n'importe quel sujet avec des personnes issues de tous les horizons du Brésil.

Plan d'action

Les récits des participants à la recherche soulignent qu'une organisation ne devient pas complètement diverse et inclusive du jour au lendemain. Pour cela il est essentiel d'élaborer un plan d'action capable de suivre les actions à court et à long terme, et d'établir clairement des objectifs définis pour faire de la diversité et de l'inclusion un aspect transversal dans les organisations et rendre opérationnels les efforts nécessaires pour y parvenir.

La Fondation Lemann a récemment réalisé un diagnostic de son travail sur la diversité et l'inclusion, et l'a approché depuis un angle plus stratégique. Concernant cette initiative, Neimy Escobar de la Fondation Lemman explique :

> « Ce diagnostic a analysé la diversité et l›inclusion non seulement en termes de nombre ou de représentation, mais s›est également concentré sur la formulation des questions importantes, comme «que faites-vous pour que les gens réussissent professionnellement et personnellement au niveau interne dans la Fondation ? Que faites-vous pour retenir votre personnel talentueux? Comment créez-vous des espaces inclusifs ?» Donc, nous ne parlons même plus de diversité, nous parlons d'inclusion et de comprendre qu'il s'agit d'un long processus et qu'à un moment donné nous arriverons à l'équité, mais nous n'en sommes pas encore là. »

> « UHAI s›identifie comme une organisation féministe, donc notre ADN est féministe. Dans la pratique, cela signifie que les valeurs féministes se matérialisent dans la façon dont nous embauchons, dans le type de politiques que nous avons en interne, dans les politiques de ressources humaines, dans les politiques opérationnelles et dans les efforts délibérés que nous déployons pour créer une culture féministe. »
>
> — Mukami Marete, UHAI-EASHRI
>
> « L›une de nos valeurs consiste à considérer le handicap comme un problème de développement transversal. Cela signifie que des situations de handicap peuvent exister dans toutes les couches de la société, indépendamment du sexe, de la religion, de l›identité de genre, de l›emplacement géographique, de l›âge ou du niveau de formation. »
>
> — Rakhi Barua, Centre for Disability in Development (CDD)
>
> « Dans le modèle paysan, féministe et agroécologique développé par FEM, l'interaction avec la nature, notre relation avec l'eau, avec la terre, avec d'autres êtres vivants, et la reconnaissance de cette interdépendance font également partie de notre vision de la diversité et de l'inclusion. »
>
> — Diana Martinez, FEM

À la suite de ce diagnostic, la Fondation est actuellement en train d›élaborer un plan triennal de développement institutionnel dont l›un des piliers est axé sur la diversité et l›inclusion en termes de recrutement et de sélection des meilleurs talents grâce à un soutien à la formation réussie du personnel et aux possibilités d›accompagnement. La stratégie rendra les efforts de diversité et d›inclusion plus systématiques et internationaux dans toute la Fondation.

Des valeurs qui favorisent et embrassent la diversité et l'inclusion

Le travail et les objectifs de la plupart des OSC participant à cette recherche reposent sur une approche des droits de l'homme et sur des valeurs très en accord avec leurs efforts en matière de diversité et inclusion.

Le travail d'AWID, FEM, FRIDA et d'UHAI-EASHRI, par exemple, s'inspire des valeurs féministes. L'ADN de ces organisations est féministe. Par exemple, la sexualité et l' amour sont parmi les valeurs incarnées par UHAI-EASHRI. Deux des valeurs fondamentales de FRIDA sont l'inclusivité et la diversité.
La diversité et l'inclusion doivent être reconnues explicitement comme un domaine primordial dans une organisation et ils doivent être abordés systématiquement et délibérément dans tous les espaces d'une organisation. Cela peut se concrétiser grâce au développement d'une vision et d'un plan stratégiques avec des objectifs et un axe clairs, et en y consacrant des ressources, humaines et financières, pour les soutenir.
Un programme de communication ouvert destiné à diffuser abondamment cette vision et ce plan dans toutes les branches d'une organisation est nécessaire afin de s'assurer que tout le monde soit conscient de la stratégie. Ainsi, tous seront plus susceptibles d'y adhérer et de se mettre d'accord dans leur engagement pour travailler et faire avancer la diversité et l'inclusion. Enfin, il est essentiel de souligner que toute stratégie pour le changement sur la diversité et l'inclusion doit être fondée sur une analyse approfondie des questions de diversité et d'inclusion dans une organisation incluant de multiples points de vue de toute l'organisation.

3 MÉCANISMES POUR LA REDDITION DE COMPTES

Les bonnes intentions et les politiques ne suffisent souvent pas à créer un changement durable au sein des organisations. Il devrait y avoir des mécanismes pour la reddition de comptes adaptés aux structures et aux cultures des organisations qui soutiennent le processus d'adoption d'une culture organisationnelle qui engendre des espaces inclusifs et accueillants.

Les participants à cette recherche et la littérature analysée estiment que la reddition de comptes est un aspect crucial pour garantir le succès des efforts en matière de diversité et d'inclusion. Elle permet de s'assurer que les personnes occupant des postes directifs soient tenues pour responsables de la diversité et l'inclusion dans leurs organisations et qu'elles soient évaluées concernant leurs progrès dans la réalisation des objectifs dans ce domaine au sein de leur organisation. En même temps, la reddition de comptes pour les initiatives et les efforts en matière de diversité et d'inclusion est du ressort de tous, et pas uniquement des cadres et des dirigeants .

Principales approches

- Demander des comptes aux dirigeants pour la réalisation des objectifs en matière de diversité et inclusion et pour la création de lieux de travail inclusifs et accueillants.
- Évaluer la situation d›une organisation en termes de diversité et inclusion, peut-être par le biais d›un audit en diversité et inclusion ou par un bilan dans la matière.
- Suivre et évaluer l'adéquation des efforts en matière de diversité et d'inclusion à la stratégie, à la culture et aux objectifs d'une organisation ; notamment en ajoutant des objectifs d'amélioration continus selon des références établies et en les rendant publics afin que les parties prenantes puissent demander des comptes à l'organisation.
- Fournir des preuves pour justifier les décisions et les interventions futures et garantir la reddition de comptes aux personnes avec lesquelles ou pour lesquelles nous travaillons.
- Assurer des espaces avec un haut niveau de transparence afin d'aborder et de répondre à des questions difficiles sur la diversité et l'inclusion.
- Se soumettre à un processus continu d'autoévaluation et de publication de rapports sur le degré de diversité et d'inclusion d'une organisation, notamment en documentant le parcours vers la diversité et l'inclusion, ainsi que les opportunités découvertes et les défis rencontrés.

Exemples au sein des OSC

Le Centre for Disability in Development (CDD) propose des mécanismes pour la réception de commentaires et tient des consultations régulières auprès du personnel, ainsi que des réunions quotidiennes matinales grâce auxquelles les personnes de l'organisation peuvent communiquer des suggestions d'amélioration sur le fonctionnement en interne et en externe. Selon Rakhi Barua, ces espaces rassemblent le personnel du CDD, les parties prenantes et les communautés pour lesquelles l'organisation travaille. Ils servent à réfléchir sur la manière d'aller de l'avant en identifiant les lacunes et les problèmes récurrents.

Pour matérialiser ses valeurs féministes, UHAI-EASHRI mène 360 évaluations impliquant tout le personnel : de la haute direction aux nouveaux arrivants. Ces processus permettent aux membres de l'équipe de s'écouter et d'apprendre les uns des autres. Ces évaluations fournissent un espace pour demander des comptes à la direction d'UHAI-EASHRI tout en permettant aux dirigeants de reconnaître qu'ils peuvent faire des erreurs, ce qui est, comme le précise la codirectrice Stella Wairimu Bosire, « un principe féministe fort ».

Betty Barkha, membre du conseil d'administration d'AWID et de CIVICUS, et conseillère du FRIDA Fund, affirme que d'un point de vue institutionnel, ces organisations font le point et demandent des comptes chaque année lors des réunions de leurs conseils d'administration. Concernant l'engagement en faveur de la diversité et

l'inclusion, ce processus est très important car il permet à AWID et à CIVICUS de s'engager dans ce travail de manière significative, et d'aller de l'avant en évitant les engagements superficiels ou les représentations symboliques. À la place, elles font de réels efforts pour concrétiser leur travail en faveur de la diversité et l'inclusion avec leurs membres, et pour analyser comment les efforts des secrétariats d'AWID et de CIVICUS ruissellent jusqu'à leurs organisations membres. Ces exemples réitèrent l' importance de demander des comptes à tous les niveaux et à tous les membres du personnel, en incluant la haute direction.

4 SUIVI ET ÉVALUATION : MESURES ET DONNÉES SUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

En plus d'assurer la reddition de comptes pour les efforts en matière de diversité et inclusion, il est également indispensable de mesurer l'impact de ces efforts au fil du temps, et de suivre et d'évaluer les progrès et les résultats. L'un des principaux défis pour faire avancer le travail sur la diversité et l'inclusion est le manque de données3 et l'insuffisance des rapports sur les questions de diversité concernant le personnel, ce qui rend plus difficile la reddition de comptes sur ces questions. La plupart des organisations ne collectent des données que sur les personnes de genre binaire — femmes et hommes —, en excluant ainsi les membres du personnel non binaires. Les mesures et les pratiques de collecte de données concernant la diversité et l'inclusion doivent être inclusives. Les tentatives pour mesurer les avancées en suivant le nombre d'initiatives de diversité et d'inclusion et leur ampleur doivent s'accompagner d'une évaluation de l'impact de ces mesures sur le travail et sur les personnes.

Exemples au sein des OSC

Les entretiens ont souligné la manière dont les mesures quantitatives et qualitatives aident les organisations à traduire leurs efforts de diversité et d'inclusion dans leurs pratiques quotidiennes. Elles sont utilisées pour identifier les domaines d'intervention et d'amélioration, pour suivre les progrès et pour analyser si les efforts en matière de diversité et d'inclusion conduisent à des organisations plus diverses et inclusives.

Dans cette section, nous fournissons trois exemples de mécanismes de suivi pour mesurer les efforts en matière de diversité et inclusion : l'Évaluation sur le genre et l'inclusion (GIR, par ses sigles en anglais) de Plan International, la Fiche sur l'inclusion et le handicap élaborée par Light for the World, une organisation internationale pour le handicap et le développement, et le cadre analytique de Gender at Work.
Évaluation sur le genre et l›inclusion (GIR) de Plan International4

Graphique 4. La GIR en bref

LA GIR EN BREF

La GIR est un processus de suivi annuel utilisé pour le suivi et l'analyse comparative de la politique mondiale sur l'égalité des sexes et l'inclusion de Plan International. Elle fournit à tous les bureaux des espaces et des mécanismes pour la réflexion sur la manière dont le travail de l'organisation est transformateur en termes de genre.

La GIR utilise un outil d'enquête en ligne sur SurveyMonkey (disponible en anglais, espagnol, français et portugais) pour mettre en évidence et suivre les processus et les réalisations, et identifier les domaines d'amélioration dans le travail sur l'égalité des sexes et l'inclusion au sein de Plan International. Elle se concentre sur trois domaines interdépendants : le personnel des bureaux, la création de programmes et la génération d'influence, et le marketing et la communication.

Elle consiste en une réunion annuelle, dont la durée peut s'étendre jusqu'à une journée, avec entre sept et dix employés dans chaque bureau de Plan International : au moins un membre de la direction et entre quatre et sept autres participants représentant différents départements et deux co-animateurs principaux (généralement le conseiller ou référent Genre et Inclusion et le responsable des ressources humaines).

La GIR est adaptée et modifiée périodiquement afin d'être de plus en plus pratique pour le personnel de Plan International. Elle se concentre sur trois domaines principaux : (1) bureaux et personnel, (2) programmation et influence, et (3) marketing et communications.

Concernant l'approche de la diversité et de l'inclusion du point de vue de la culture organisationnelle et dans le contexte de cette recherche, nous nous concentrons sur le premier domaine : les bureaux et le personnel. Ci-dessous vous trouverez des questions abordées par la GIR dans ce domaine au cours de son enquête et qui pourraient être utiles aux organisations cherchant à suivre le travail sur la diversité et l'inclusion au sein de leurs institutions.

Questions de la GIR concernant les bureaux et le personnel :

Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'inclusion ont-elles été intégrées dans les domaines suivants?

	Tojours	Très souvent	Parfois	Rarement	Jamais
Description des postes					
Processus d'embauche					
Gestion du talent et planification de la relève					
Processus d'intégration					
Rémunération					
Révision des salaires					
Gestion de la performance					
Avantages ou récompenses					
Autre					

Votre bureau dispose-t-il et utilise-t-il les politiques ou initiatives suivantes en matière de ressources humaines ?

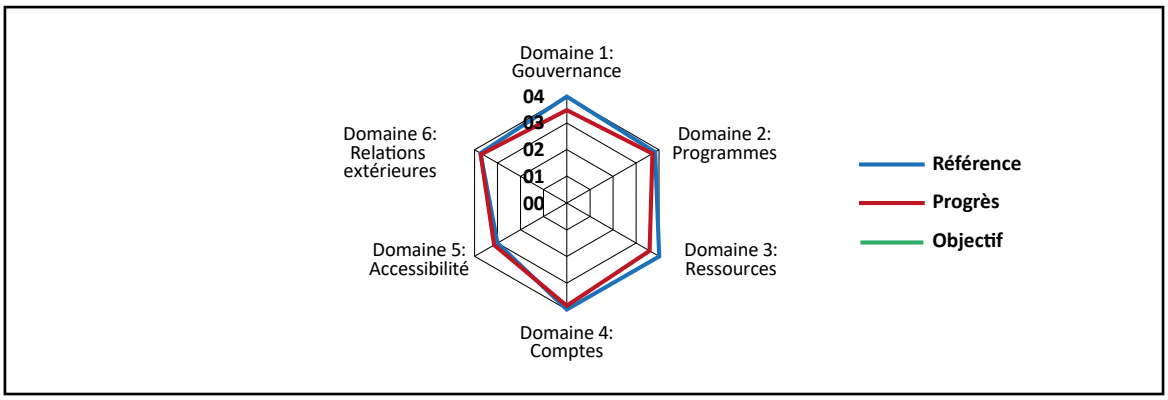
	Not in place	En place, mais faible sensibilisation ou utilisation du personnel	En place, sensibilisation et utilisation modérée du personnel	En place, sensibilisation et utilisation élevée du personnel
Politiques adaptées aux familles				
Politiques de voyage pour les enfants en bas âge				
Politique sur des horaires flexibles				
Congé parental supérieur à celui imposé par la législation nationale				
Harcèlement sexuel, intimidation et discrimination				
Installations pour la garde d'enfants ou de bébés sur place				
Lieux pour l'allaitement ou l'extraction du lait maternel				
Toilettes universelles				
Autre				

Fiche sur l'inclusion et le handicap

La Fiche sur l'inclusion et le handicap (DISC, par ses sigles en anglais) a été développée par Light for the World, par trente OSC hollandaises, éthiopiennes et indiennes, par des représentants du mouvement des personnes handicapées et par l'Université Vrije d'Amsterdam. La fiche DISC est un outil de suivi pour mesurer l'inclusion au niveau organisationnel en utilisant un ensemble de critères spécifiques.

La fiche DISC aide les organisations à identifier à quel point elles sont inclusives en termes de handicap et de genre, et quels sont les atouts et les opportunités favorables au changement pour rendre les organisations plus inclusives. Cette fiche couvre six domaines organisationnels : la gouvernance, les pratiques de gestion de programmes, les ressources humaines, les ressources financières, l'accessibilité et les relations extérieures, comme décrit sur le graphique 5. Grâce à l'utilisation régulière de la fiche DISC en tant qu'outil d'évaluation organisationnel guidé, une organisation peut mesurer ses changements au fil du temps et être soutenue au cours d'un processus de changement pour ainsi devenir plus inclusive.

Graphique 5. Fiche sur l'inclusion et le handicap



Source : The Spindle

Exemple de questions incluses dans la fiche DISC

DOMAINE	QUESTION
Gouvernance	• Les documents stratégiques et opérationnels prennent-ils en compte le handicap ? La vision et la mission de l'organisation soutiennent-elles le travail sur l'inclusion, et l'organisation a-t-elle une politique écrite sur l'inclusion ?
Pratiques de gestion de programmes	• Les données de suivi collectées concernent-elles le handicap ?
Ressources humaines	• La politique des ressources humaines est-elle inclusive concernant le handicap ? • Des personnes handicapées travaillent-elles dans l'organisation ?
Ressources financières	• Quel budget est alloué à l'inclusion, par exemple aux aménagements raisonnables, à la formation, à la sensibilisation et au renforcement des compétences en matière d'inclusion ?
Accessibilité	• Les bureaux sont-ils accessibles ? • Les événements et les réunions de la communauté sont-ils accessibles ? • Le site web et les informations sont-ils accessibles ? • Dans quelle mesure les membres du personnel sont-ils formés pour utiliser, préparer et produire du matériel et des communications dans d'autres formats quand cela est possible ?
Ressources externes	• Votre organisation collabore-t-elle avec des organisations de personnes handicapées, des prestataires de services pour les personnes handicapées et des réseaux nationaux et internationaux sur le handicap et l'inclusion ? • Les droits des personnes handicapées font-ils partie de votre activité revendicative ?

Source : The Spindle

Paulien Bruijn, conseillère en inclusion à Light for the World, souligne que la fiche DISC n'est pas un outil pour la sensibilisation. Son utilisation est plus efficace lorsqu'une organisation a déjà acquis une compréhension du handicap et du genre, car le personnel et les dirigeants des organisations seront plus motivés à agir s'ils comprennent l'importance de devenir plus inclusifs.

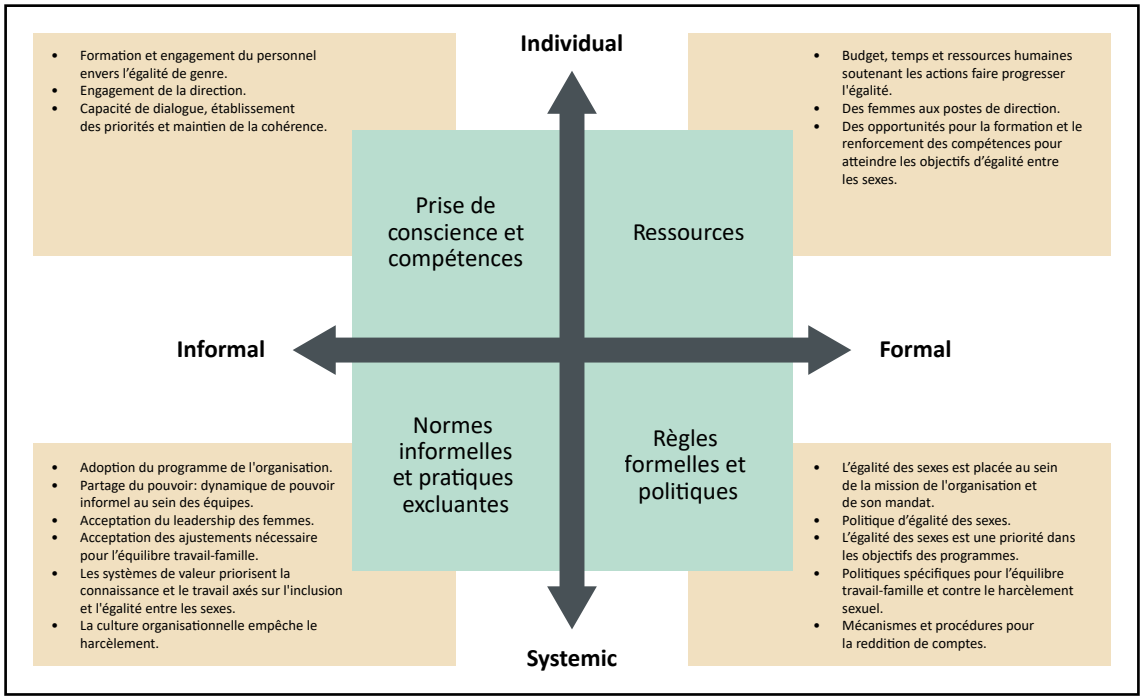
Cadre analytique de Gender at Work

Le cadre analytique de Gender at Work constitue une ressource participative et flexible de suivi et d'évaluation permettant aux organisations de mesurer et de schématiser les changements dans quatre domaines différents : 1) conscience et compétences, 2) ressources, 3) normes informelles et pratiques d'exclusion et 4) règles et politiques officielles. Ce cadre global mesure et rend visible le changement en termes d'efficacité organisationnelle et de résultats selon le genre tout en examinant les connexions existantes.

Ceux qui s'engagent dans le travail sur la diversité et l'inclusion peuvent tirer de grands bénéfices de l'application de ce cadre, car il leur permet de formuler la diversité et l'inclusion en termes de changements organisationnels. Il identifie les pratiques informelles, les attitudes et les comportements qui constituent la culture d'une organisation. Il fournit également un cadre pour l'analyse des effets de ces croyances et cultures organisationnelles et de leur impact sur différentes personnes. Il peut contribuer à favoriser la réflexion et la conception d'initiatives destinées à changer les pratiques quotidiennes soutenant la culture organisationnelle et la structure profonde d'une organisation.

Ce cadre peut être adapté à différents contextes pour inclure l'analyse d'autres formes d'exclusion et se tourner vers d'autres catégories, comme la situation des minorités, des ethnies, des groupes socio-économiques ou des personnes LGBTQI+.

Graphique 6. Cadre analytique de Gender at Work



Source : Rao & Kundu 2016, p.138

5 CONNAISSANCE SUR LE HANDICAP ET INCLUSION

Que les personnes handicapées puissent accéder à un travail décent est primordial en tant que droit inhérent et du point de vue des avantages sociaux et économiques que cela apporte. Les participants à cette recherche ont signalé que pour être réellement diverses et inclusives, les organisations doivent adopter des pratiques d'inclusion des personnes handicapées et acquérir des connaissances à leur égard en créant un environnement ouvert, accueillant et favorable qui aide les personnes handicapées et mette en valeur leur capacité.

Principales approches

- Proposer une formation sur l'égalité et le handicap à tout le personnel.
- Promouvoir une culture organisationnelle axée sur l'équité, l'accessibilité, la confiance et la diversité.

Exemples au sein des OSC

Les participants ont parlé de l'inclusion du handicap à propos 1) du recrutement et du maintien du personnel handicapé ; 2) de l'amélioration de l'accessibilité ; et 3) de la reconnaissance de la diversité au sein du handicap.

1) Recrutement et maintien du personnel handicapé

Bien que les politiques de discrimination positive et les quotas puissent être controversés dans des contextes spécifiques, Rakhi Barua explique pourquoi le CDD met en œuvre ces initiatives pour la promotion de l'inclusion des personnes handicapées dans ses rangs :

> « Dix pour cent de notre personnel est constitué par des personnes handicapées. Nous avons des programmes de discrimination positive. Depuis octobre 2018, entre quatre et cinq processus de recrutement ont été ouverts au CDD et ils étaient exclusivement destinés aux personnes handicapées. Ce qui arrive parfois, c›est que lorsqu'un processus de recrutement est ouvert aux personnes handicapées et aux personnes non-handicapées, la personne handicapée ne peut pas rivaliser en égalité de conditions. Voilà pourquoi nous avons des politiques de discrimination positive spécifiques, ces postes sont donc prévus pour des personnes handicapées. Dans certains cas, nous sommes aussi flexibles avec les qualifications requises afin de donner aux personnes handicapées la possibilité de postuler à un emploi spécifique au CDD. »

Aidan Levy a décrit l'expérience de Plan International Canada, où environ cinq pour cent du personnel est constitué par des personnes handicapées travaillant à différents niveaux de l'organisation. Cette initiative de Plan International Canada a été un succès en partie parce que cette organisation a les ressources pour la mettre en œuvre, mais surtout parce qu'elle a une vision claire de l'inclusivité et qu'elle a agi intentionnellement.

Certaines organisations ont commencé à adopter des déclarations dans lesquelles elles encouragent la candidature des personnes handicapées aux les offres d'emploi ou dans les appels à candidatures pour des conférences et pour d'autres événements. Au cours de la Semaine internationale de la société civile de CIVICUS en avril 2019, Yetnebersh Nigussie, un avocat et activiste handicapé éthiopien, a fourni des conseils à l'équipe de CIVICUS chargée de la diversité et de l'inclusion sur ce sujet.

Nigussie affirme que l'adoption d'une approche plus globale de l'inclusion des personnes handicapées impliquerait d'ajouter une note dans les offres de recrutement sur l'accessibilité des bureaux et des espaces de travail, et sur la possibilité de faire les adaptations nécessaires en termes de transport, de support technologique, de flexibilité dans les délais, d'espaces pour déstresser et de soutien psychologique, entre autres aménagements. Les personnes handicapées sauraient ce qu'elles peuvent attendre d'une organisation et ce à quoi elles peuvent prétendre avant même de postuler. Une telle approche représente un premier pas encourageant vers des institutions plus favorables aux personnes handicapées.

2) Amélioration de l'accessibilité

Faire de l'accessibilité une priorité a aussi été mentionné comme un élément essentiel pour l'inclusion des personnes handicapées dans les organisations. Assurer l'accessibilité des espaces physiques signifie par exemple, que les zones de travail soient conçues pour que les personnes handicapées puissent accéder aux équipements et les utiliser. Il s'agit également de s'assurer que les événements et les réunions communautaires d'une organisation soient accessibles aux personnes handicapées.

Comme l'explique Tomas Chang de Voice, l'accessibilité concerne aussi les communications et la technologie :

> « Pour nous il est important d›évaluer Voice avec la participation de personnes issues des groupes avec lesquels nous travaillons. Par exemple, un défi auquel nous sommes confrontés à présent est l'accessibilité de notre site web pour les personnes handicapées. Mais tout cela a été un processus. Nous avons dû nous renseigner sur la façon de rendre un site web accessible et nous avons découvert qu'il existe de nombreux outils et que de nombreuses personnes sont prêtes à nous fournir leur soutien et leur conseil et à faire une évaluation afin que nous comprenions ce que nous ne faisons pas bien. »

3) Reconnaissance de la diversité au sein du handicap

Souvent, il y a un manque de sensibilisation concernant les divers types de handicaps avec lesquels les gens vivent, handicaps visibles comme invisibles. Afin de créer des organisations inclusives, il est important de reconnaître ces différences. Rakhi du CDD illustre la diversité du personnel handicapé au sein de son organisation :

> « Nous avons des personnes avec une grande variété de handicaps. Nous avons deux collègues qui utilisent des fauteuils roulants. Nous avons quatre collègues malvoyants. Nous avons deux collègues ayant des troubles de la parole et de l›audition. Nous avons des collègues malvoyants et avec d›autres handicaps physiques. Cela signifie que nous ne nous concentrons pas seulement sur une seule catégorie de handicap, comme le handicap moteur, mais que des personnes ayant des troubles de la parole et de l›audition, malvoyantes ou utilisatrices de fauteuils roulants travaillent chez CDD. »

Ce sont là quelques exemples des efforts et des engagements que les OSC prennent en faveur de la promotion de l'inclusion des personnes handicapées. D'autres conseils incluent la sensibilisation, l'ouverture et la volonté de changer ; l'analyse comparative du handicap qui peut être effectuée grâce à une évaluation de l'accessibilité ou un bilan organisationnel avec la fiche DISC ; et l'intégration de l'inclusion des personnes handicapées dans tous les systèmes, programmes et politiques. De plus, d'autres initiatives en faveur du changement pourraient consister à inviter des défenseurs des personnes handicapées à discuter avec le conseil d'administration, à utiliser des outils d'auto-évaluation tels que DISC et à travailler à l'embauche et au maintien de du personnel handicapé. De plus, bien que cette section se réfère spécifiquement au handicap, elle peut aussi s'appliquer à d'autres formes d'exclusion et d'autres identités.

6 CULTIVER LA CONFIANCE

Bien que la société civile soit devenue de plus en plus diverse, elle a souvent échoué à cultiver la confiance et à favoriser un sentiment d'appartenance. L'un des moyens par lesquels la société civile peut contrer cela est de créer des espaces de réflexion suivis d'actions et d'engagements publics fermes en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Pour cultiver la confiance au sein de leurs rangs, les OSC « ont besoin d'espace pour un dialogue honnête afin de rendre visibles les jeux de pouvoir, les privilèges cachés et les hiérarchies » (Sandler et Rao 2012, p. 557). Les participants ont souligné qu'il est très important que les OSC favorisent un sentiment d'appartenance et ont suggéré que les cultures organisationnelles les plus saines sont celles où les personnes peuvent avoir des conversations ouvertes, courageuses et honnêtes.

Les participants ont identifié l'implication des personnes comme un aspect fondamental pour faire avancer les efforts en matière de diversité et d'inclusion dans une organisation. L'une des façons dont les OSC impliquent les gens est la création d'équipes de travail ou de groupes consultatifs sur la diversité et l'inclusion destinés à faciliter le changement au sein d'une organisation. Les organisations peuvent obtenir des bénéfices lorsqu'elles soutiennent le développement d'agents du changement interne et la construction d'alliances et de coalitions entre divers groupes et réseaux internes pour soutenir le changement organisationnel.

C'est le cas de CIVICUS, où divers membres du personnel se sont réunis au sein du Groupe sur la diversité et l'inclusion qui coordonne en interne les initiatives en matière de diversité et d'inclusion dans les différents domaines de travail de CIVICUS. Ce groupe discute des questions soulevées par les membres du personnel à intervalles réguliers. Il est consulté sur les nouveaux documents de politique et œuvre pour que la diversité et l'inclusion soient prises en compte dans les nombreux projets de l'organisation. Les groupes de travail sur la diversité et l'inclusion peuvent contribuer à diriger et à promouvoir le changement au sein des organisations.

Exemples d'OSC :

Flaviana Charles, directrice de Business and Human Rights Tanzania (BHRT), suggère de cultiver la confiance en favorisant le sentiment d'appartenance à l'organisation chez les employés, même lorsqu'il existe des différences marquées entre les personnes. Elle affirme :

> « Chaque individu est différent, n›est-ce pas ? Nous devons donc promouvoir une valeur positive de la diversité au sein de notre personnel mais aussi sur le lieu de travail. Nous allons dans les missions sur le terrain et nous travaillons aussi avec des personnes différentes : de différents genres, religions et orientations sexuelles. Puis nous comprenons que nous aussi nous sommes différents. Cependant, nous pouvons accepter ces différences et contribuer à ce que les gens ressentent un sentiment d›appartenance. »

Les OSC peuvent aussi cultiver la confiance par le biais d'activités et d'événements internes ayant pour but le renforcement de la communauté. Neimy Escobar donne comme exemple une activité au cours de laquelle les membres de la Lemman Foundation sont invités à raconter quelque chose d'eux-mêmes afin que les employés apprennent à se connaître et puissent construire une communauté. Neimy explique :

> « Une fois par mois nous organisons une activité intitulée «Qui suis-je ?» Quelqu›un se lève et raconte son histoire. C›est comme un moment de détente et tout le monde écoute. Certaines séances peuvent durer jusqu›à quatre ou cinq heures. De cette manière nous essayons de créer une communauté de personnes et de ne pas être simplement un groupe de personnes fournissant des services. C›est comme ça que nous favorisons la communauté et créons une équipe en interne. »

Les participants de cette recherche ont aussi souligné l'importance d'intégrer les personnes dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de politiques sur la diversité et l'inclusion dans une organisation, et de leur permettre de contribuer au processus. Aidan Levy de Plan International raconte que son organisation a agi ainsi lors de la mise en œuvre de la politique d'égalité et d'inclusion de Plan International. Il explique :

> « La participation de différents secteurs de l›organisation à ce parcours [vers l›égalité des sexes et l›inclusion] a été très importante. Et aussi leur faire sentir qu›ils ont la possibilité de contribuer. »

Comme les exemples ci-dessus le montrent, les organisations devraient donner la priorité à la création d'un environnement ouvert et d'espaces sûrs permettant l'expression des émotions, de l'empathie et du pardon tout au long des processus de changement organisationnel et d'apprentissage.

7 INTERVENTIONS POUR LE CHANGEMENT : POLITIQUES, ACTIONS ET PROCESSUS

Il est essentiel de mettre en place des politiques et des systèmes de fonctionnement qui contribuent à rendre les cultures des organisations plus diverses et inclusives. Lorsque se produit un changement organisationnel, il faut établir et appliquer des politiques et des actions contre la discrimination, le sexisme, les inégalités et les hiérarchies de pouvoir.

Principales approches

Les participants de cette recherche ont identifié certains problèmes qualitatifs clés qu'il convient d'inclure dans les politiques et actions en matière de diversité et d'inclusion. Voici une liste non exhaustive :

- Création d'un environnement favorable sur le lieu de travail pour assurer une participation et une inclusion efficaces , avec notamment des efforts pour recruter et garder le personnel de manière inclusive.
- Égalité salariale.
- Tolérance zéro face au harcèlement sexuel, au harcèlement moral et à la discrimination.
- Formation et développement (renforcement des compétences).
- Promotion et épanouissement.
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée, avec notamment des politiques de travail et de dépendance flexibles.
- Politiques disciplinaires et de réclamation.
- Pratiques de travail adaptées.
- Autosoins, soins de proximité et santé mentale

Exemples au sein des OSC

Création d'un environnement favorable sur le lieu de travail pour assurer une participation et une inclusion efficaces

Comme mentionné dans la section précédente, le CDD a mis en place des actions de discrimination positive pour le recrutement des personnes handicapées. De même, les bureaux de Plan International en Asie proposent un programme de stages pour des jeunes autochtones.

Autosoins et soins de proximité

Le Manifestx pour le bonheur de FRIDA, créé par et pour les membres du personnel de cette organisation féministe, consiste en un ensemble d'accords qui place le bonheur au centre de FRIDA. Tous les membres du personnel se sont engagées à mettre ces accords en pratique. Le Manifestx constitue un engagement politique des membres du personnel de FRIDA pour mettre au centre les soins dans tout ce qu'elles font. C'est également une invitation à contester, à désapprendre et à décoloniser les cultures et les pratiques de travail capitalistes et hétéropatriarcales en repensant la portée des autosoins et du bien-être collectif, en attirant l'attention sur la santé mentale des membres du personnel et en leur rappelant qu'elles peuvent être heureuses et joyeuses sur leur lieu de travail.

S'appuyant sur le processus de création du Manifestx du bonheur, Betty Barkha explique :

> « Le Manifestx du bonheur a été un processus de deux à trois ans auquel ont participé non seulement notre personnel mais aussi nos partenaires bénéficiaires. Tout le monde a été impliqué dans le processus

de discussion pour savoir ce qui fonctionne et ils ont pu communiquer leurs besoins. Ils se sont demandé «Que pouvons-nous faire ? Comment allons-nous le faire ?» Donc, ça a été un processus très long ; ça a pris beaucoup de temps, mais on peut garantir que ça a été un processus inclusif pour les jeunes féministes de FRIDA. »

« Si nous accordons des avantages, comment pouvons-nous nous assurer que tous ces avantages sont équitables et accessibles à tous de la même manière ? Par exemple, je suis une femme cisgenre. Cela signifie que je n'ai pas besoin de prendre d'hormones. Mais si l'une de mes collègues transgenres a besoin d'hormones, elle sera désavantagée par le type de couverture médicale que nous proposons.

Étant donné que notre assurance ne fournira pas les hormones dont elle a besoin, quels dispositifs devons-nous mettre en place pour nous assurer que nous tous pourrons accéder au type de prestations médicales dont nous avons besoin pour ne pas avoir à mettre la main à la poche et pour qu'aucune personne ne soit défavorisée par rapport une autre ? Donc nous devons réfléchir à une caisse médicale complémentaire en plus de la caisse d'assurance traditionnelle que nous avons déjà. De la même manière, si j'ai un partenaire du même sexe que moi, comment peut-il bénéficier d'une couverture santé ?

Puis nous nous sommes mis à penser sur un plan plus politique concernant la définition d'une famille. Est-ce une mère, un père et des enfants ? Ou une famille c'est aussi moi et la femme qui m'a accueillie quand mes parents m'ont viré parce que j'étais queer ? Donc, quels que soient les avantages existant pour les familles traditionnelles, ils doivent être reconnus aussi pour les familles non traditionnelles.

Nous nous demandons aussi « que signifie-cela dans la pratique ? » Et puis, lorsque nous rédigeons les politiques et les déclarations nous nous forçons de tenir compte de toutes ces expériences, nous réfléchissons. Ensuite nous effaçons tout et nous recommençons jusqu'à l'avoir bien compris. Finalement nous disons « Ok, voilà des phrases qui ont du sens.»

Et bien sûr, nous vérifions les manuels de ressources humaines lorsque nous commençons la rédaction de nos manuels. Nous nous demandons « que voulons-nous obtenir, est-ce que cela fonctionnera pour nous, est-ce que cela affectera notre personnel ? » C'est ainsi que nous avons commencé et que nous avons perpétué cette culture au fil des années. Tous les six mois nous relisons et révisons nos manuels, ils sont des documents évolutifs. Nous vérifions si les dispositions que nous avons fonctionnent toujours et si elles ne fonctionnent pas, nous nous demandons alors « que faut-il faire, qui est exclu, qui est ignoré dans certaines déclarations ? Alors, comment pouvons-nous continuer à être aussi inclusifs que nous le voulons au sein de notre organisation ? »

Mukami Marete, UHAI-EASHRI

Comme le soulignent ces exemples, il est essentiel d'aborder les politiques et les actions en matière de diversité et d'inclusion à travers un regard intersectionnel et de nous demander si ces réponses abordent des couches d'inégalités multiples et entrecroisées. Une bonne approche consisterait à poser les questions clés suivantes, avant et pendant les étapes de mise en œuvre de ces interventions : qui, quoi, quand, où, pour qui et avec qui ?

Les interventions pour le changement dans la diversité et l'inclusion doivent refléter les besoins et les expériences vécues du personnel. L'approche d'UHAI-EASHRI en matière d'assurance maladie et de politique sur la dépendance, telle qu'elle est décrite ci-dessus, est un exemple de l'application d'une vision intersectionnelle aux politiques, aux actions et aux systèmes liés à la diversité et à l'inclusion au sein d'une organisation. De plus, les conseils d'administration et les dirigeants des OSC doivent soutenir la mise en œuvre de ces politiques en allouant correctement les ressources et en adoptant ces politiques comme un engagement politique et stratégique au sein de leurs organisations.

Ces initiatives doivent être accompagnées des mécanismes nécessaires pour rendre leur respect et leur application une réalité. Les organisations doivent en priorité rendre les politiques accessibles et prêtes à l'utilisation des employés. Ces actions doivent garantir que les problèmes organisationnels et les plaintes du personnel soient résolus efficacement avec une participation active et adéquate de tous les niveaux de l'organisation.

8 PROMOTION D'UN ENVIRONNEMENT POUR L'APPRENTISSAGE

La mise à disposition d'espaces et d'opportunités pour la réflexion et l'apprentissage a également été mise en avant comme une pratique importante pour la diversité et l'inclusion. Les unités pour l'apprentissage, pour le développement et pour le renforcement des compétences sont un élément essentiel de la programmation de nombreuses OSC et favorisent spécifiquement le développement et l'épanouissement du personnel d'une organisation.

Principales approches

- Offrir la liberté de diriger et d'expérimenter.
- Encourager un environnement d'apprentissage par l'expérience sans attendre une mise en œuvre sans faille.
- Promouvoir les opportunités d'éducation et de formation, notamment par le mentorat, le coaching et la construction de réseaux.
- Créer des espaces d'apprentissage respectueux, inclusifs et transformateurs.

Exemples au sein des OSC

En tant que directrice exécutive adjointe de l' UHAI-EASHRI , la Dr Stella cherche à promouvoir le développement et l'épanouissement individuels des membres de son équipe en offrant au personnel des opportunités de formation et d'accompagnement. Elle pense que ces opportunités sont importantes pour les membres du personnel d' UHAI-EASHRI car elles augmentent leur productivité tout en renforçant leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience pour mieux servir leurs communautés. Ekaterina Porras, fondatrice et directrice de Project 189, considère aussi qu'offrir au personnel la possibilité de se développer est un élément essentiel des OSC. Elle commente :

> « Je pense qu›en tant qu›organisation civile nous avons, bien sûr, une communauté à servir, mais je pense aussi que, depuis une position de leadership, nous avons la responsabilité de contribuer à l›épanouissement des personnes avec lesquelles nous travaillons. Si elles ne s›épanouissent pas, c›est sûr que votre organisation ne se développera pas, et donc votre communauté ne se développera pas non plus. »

La haute direction de Plan International attribue chaque année un budget au développement des compétences du personnel et aux ressources d'apprentissage par l'action sur l'égalité des sexes et l'inclusion dans différentes fonctions.

Les opportunités et les programmes d'apprentissage entre pairs, comme le mentorat et le coaching, sont des initiatives qui soutiennent le développement du personnel et offrent souvent une voie pour que les personnes issues des groupes exclus puissent développer des réseaux au sein d'une organisation.

Création de liens et apprentissage chez Voice

En plus du dispositif novateur de bourses proposé par Voice, un autre aspect fondamental de l'organisation est son volet sur la création de liens et l'apprentissage qui rassemble différentes parties prenantes afin qu'elles puissent transmettre, lier et analyser des questions communes concernant l'apprentissage. En tant que cœur et âme de Voice, la création de liens et l'apprentissage « est un processus permettant la transmission d'expériences et de leçons à partir d'initiatives (novatrices). Il favorise la multiplication et la diversification de projets et d'approches réussis. Ce processus permet d'apprendre de nos erreurs, voire parfois de nos échecs, et il nous amène à être ouverts à des solutions qui nous sortent de notre zone de confort » (Voice 2019).

Mentorat à la Fondation Lemann

Dans son article How Reverse Mentoring Can Lead to More Equitable Workplaces, Sharlene Gandhi explique comment les opportunités de mentorat institutionnalisées peuvent favoriser l'inclusion et l'appartenance aux organisations, car elles permettent « que les individus se sentent bienvenus à leur arrivée et soutenus par une relation qui dépasse les limites du professionnalisme traditionnel. » Au sein de son cadre stratégique, la Fondation Lemann lancera un programme de mentorat pour la promotion de l'échange d'expériences entre le personnel senior et junior, et pour l'encouragement du développement de la communauté dans l'organisation.

Programmes de formation et d'éducation sur la diversité et l'inclusion

L'un des moyens pour faire de la diversité et de l'inclusion un élément transversal dans les OSC consiste à mettre en œuvre des activités de formation pour éduquer le personnel et pour favoriser la sensibilisation sur la diversité et l'inclusion à tous les niveaux. La littérature sur la diversité et l'inclusion souligne les avantages des programmes de formation et d'éducation dans la lutte contre les préjugés et la discrimination inconscients sur le lieu de travail, et en faveur du changement des comportements individuels et de la création d'une masse critique d'employés qui défendent et soutiennent le changement (CGIAR 2000). Ces initiatives sont l'occasion pour les personnes et les groupes de reconnaître et de combattre les préjugés ayant un impact sur leurs comportements, attitudes et résultats organisationnels au travail.

Les activités de formation et les actions pour le changement devraient constituer un aspect fondamental de toute politique, mais elles doivent être traitées avec précaution afin de ne pas reproduire des stéréotypes.

« Bien que nous travaillions dans un environnement où la plupart des membres de la communauté d›UHAI sont criminalisés, nous avons également reconnu que chaque personne travaillant au sein de l›institution peut s'épanouir individuellement. Donc, nous priorisons cela, nous évaluons les besoins de chaque individu et nous cherchons à savoir comment, en tant qu'institution, nous pouvons soutenir leur développement. »

— Stella Wairimu Bosire, UHAI-EASHRI

« Le volet sur la création de liens et l›apprentissage de Voice montre que ce qui nous unit est plus grand que ce qui nous sépare. Et cela est d'autant plus vrai pour les personnes qui vivent en marge de la société et pour les premiers engagements de la communauté LGBTQI+. Ça a été un voyage incroyable quand ça a été possible, car ce n'est pas faisable dans tous les pays. »

— Marinke van Riet, Voice

« Ma propre expérience du programme de mentorat est l'une des raisons pour lesquelles j'ai si bien réussi. Professionnellement, si je me suis senti si bien dans cette équipe c'est parce que j'ai eu l'occasion de travailler avec notre directrice, qui est une femme, et pour moi ça a été quelque chose de très important. Donc, nos directeurs sont maintenant des mentors pour les personnes de l'organisation et cela fera une différence pour les mentorés d'avoir ces mentors au sein de l'organisation. »

— Neimy Escobar, Fondation Lemann

9 L'IMPORTANCE DU CONTEXTE

Les témoignages des participants à cette recherche indiquent clairement que les contextes socio-politiques et culturels internationaux et locaux, dans lesquels les OSC sont ancrées, façonnent leur intérêt pour la diversité et l'inclusion. Les contextes peuvent favoriser ou entraver les efforts en matière de diversité et d'inclusion. Par exemple, le climat politique extérieur d'un pays peut encourager ou compromettre les initiatives pour la diversité et l'inclusion.

Les organisations doivent baser leur vision de la diversité et de l'inclusion sur leurs contextes spécifiques. Pour les spécialistes de la gestion de la diversité Mor Barak et Daya (2014: p. 392), l'adoption d'une vision plus large de l'inclusion signifie être « inclus non seulement dans l'organisation elle-même mais aussi dans la communauté environnante et dans son contexte national et international ». Cette vision plus globale de l'inclusion est évidente dans les organisations participant à cette recherche, dont les motivations pour travailler sur la diversité et l'inclusion sont fortement inspirées par les événements politiques et socio-économiques de leur contexte.

Dans le rapport Benchmarking Report Diversity, Equity and Inclusion, Wakefield et Safier parlent de ces dynamiques et soulignent :

> « En raison de la montée du fascisme, de la suprématie blanche, du patriarcat et de l›hétéronormativité dans de nombreux contextes certaines personnes sont de plus en plus sensibles à la nécessité d›inclure les groupes exclus. Elles comprennent qu›il existe un impératif éthique pour la promotion de l›inclusion et de l›équité dans tout ce que font les fondations, et pas seulement dans le cadre d›objectifs liés à un projet, ce qui renforce la crédibilité et l›autorité de ces groupes pour défendre de manière plus large les droits de l›homme et d›autres formes d›équité associées au genre, à l›appartenance ethnique ou raciale. » (2019, p. 6).

Neimy Escobar explique que le contexte actuel au Brésil est l'une des raisons qui motive l'intérêt actuel de la Fondation Lemann pour la diversité et l'inclusion :

> « Au Brésil, en raison du contexte sociopolitique avec le président Jair Bolsonaro, la question de l›égalité raciale et de l›égalité des sexes a été plus fréquente ces dernières années. Donc je pense que les attentes vis-à-vis de à notre action ont été plus élevées en raison de cela. Nous pensons que nous ne pouvons pas faire notre travail si nous ne sommes pas à la hauteur de nos valeurs ; nous devons prêcher avec l›exemple et montrer aux Brésiliens quelles sont nos valeurs. Croire à nos valeurs ne suffit pas, nous devons les montrer dans nos actions. »

Le modèle de diversité et d'inclusion de FEM est également façonné par le contexte dans lequel l'organisation est ancrée. Poussé par son orientation féministe et agroécologique, FEM a forgé une culture organisationnelle qui proclame la vie et critique le système économique néolibéral, extractiviste et hétéropatriarcal actuel qui dévalorise et marginalise les paysannes. Juana Villarreyna parle de ce processus :
« Chez FEM, les jeunes paysannes occupent 80 % des postes de l›organisation. Ce sont des jeunes femmes qui ont été éduquées et formées chez nous. Elles sont incluses, elles participent, elles ont leurs propres ressources allouées par la FEM et elles occupent des emplois dans l›organisation. Elles ont des salaires dignes. Nous essayons d›appliquer les valeurs de la justice dans le travail et de prioriser et d›assurer les autosoins en nous plaçant au centre de notre propre vie, non pas en tant qu›individus asservis à un système économique prédateur, mais plutôt en tant que femmes qui aiment la vie. »

Ce sont là quelques-unes des approches des OSC pour rendre le travail sur la diversité et l'inclusion pertinent pour leurs propres contextes. En revanche, dans le cas d'Odhikar et de Project 189, le contexte sociopolitique a découragé une partie de leurs efforts en matière de diversité et inclusion. Adilur Rahman Khan, fondateur et secrétaire d'Odhikar, une organisation pour la défense des droits de l'homme au Bangladesh, a déclaré que son organisation avait fait face à d'énormes défis pour garder les femmes défenseurs des droits de l'homme au sein de l'organisation, parce qu'elles sont intimidées et s'exposent à un haut risque de violences sexuelles en raison de la nature de leur travail.

Comme indiqué dans la publication de CIVICUS « In Defence of Humanity: Women Human Rights Defenders and the struggle against silencing » ,« Les femmes défenseurs des droits de l'homme sont confrontées aux mêmes risques que tous les défenseurs des droits de l'homme, cependant leur genre entraîne des menaces et des violences spécifiques qui conduisent souvent à la stigmatisation et à la condamnation à l'ostracisme par les dirigeants communautaires, les groupes religieux, les familles et les communautés » (2019, p. 4).

En termes d'inclusivité, Ekaterina Porras Sivolobova souhaite que Project 189 puisse intégrer des travailleurs immigrés et les embaucher en tant que membres de son personnel. Cela ajouterait une grande valeur au travail et à l'impact de l'organisation dans sa tentative pour faire avancer les droits des travailleurs immigrés au Moyen-Orient. Cependant, le système de Kafala — un « système de parrainage » des immigrés dans les pays du Golfe — ne permet pas cette inclusion, rendant ainsi difficile pour Project 189 d'être aussi diverse et inclusive qu'elle le souhaiterait. Ceci est conforme aux conclusions du rapport de CIVICUS, Freedoms on the Move: The Civic Space of Migrants Workers and Refugees, qui souligne que « la plupart des pays de destination continuent de refuser aux travailleurs immigrés et aux réfugiés le droit à la liberté d'association et le droit à s'organiser, ainsi qu'à d'autres droits du travail fondamentaux » (2019, p. 11).

> « Des femmes activistes et défenseurs des droits de l›homme participent à notre organisation en tant que bénévoles, mais beaucoup d'entre elles ont quitté l'organisation. Les appels téléphoniques des services de renseignements et les pressions des voyous locaux affiliés au parti au pouvoir et à ses alliés les ont forcées à quitter notre réseau et l'organisation. Nous avions environ 1000 défenseurs des droits de l'homme, dont environ 300 étaient des femmes. Maintenant 300 volontaires et défenseurs des droits de l'homme travaillent avec nous, dont environ une cinquantaine sont des femmes. Dans le domaine des droits de l'homme, il faut avoir des femmes défenseurs des droits de l'homme actives qui prendront l'initiative. Malheureusement, à cause de la situation d'extrême répression dans le pays, les femmes sont découragées de devenir des défenseurs des droits de l'homme actives. Notre

intérêt et notre mission est de fournir un espace aux femmes émancipées, et non d'émanciper les femmes, car les femmes du Bangladesh se sont déjà émancipées à la suite des difficultés qu'elles éprouvent dans leur quotidien. Nous devons nous battre pour faire entendre leur voix dans la sphère politique. On n'aime pas « l'intégration de la dimension de genre » ou la « formation sur le genre » pour les femmes car elles-mêmes peuvent nous former. Elles ont traversé des difficultés extrêmement dures. »

— Adil Rahman Khan, Odhikar

« Nous travaillons avec une communauté très isolée. En raison de la Kafala, il est très difficile d›atteindre tant les travailleurs domestiques que les travailleurs immigrés. Et il ne s›agit pas seulement d›inclure des travailleurs migrants dans notre équipe : les lois en vigueur ne nous permettent pas de nous organiser. Tout cela constitue un défi supplémentaire. Et pour ajouter une troisième couche, nous, en tant qu›organisation, nous sommes confrontés au défi de générer de la confiance alors que nous ne pouvons pas intégrer dans nos rangs des membres de la communauté pour laquelle nous travaillons. »

— Ekaterina Porras, Project 189

10 PRÊCHER PAR L'EXEMPLE

Parfois, il semble y avoir un décalage entre les paroles et les actes de la société civile. Et cela s'applique aussi au travail sur la diversité et l'inclusion. Nous savons que pour combler cet écart, promouvoir la diversité et l'inclusion et poursuivre la justice sociale, les pratiques des OSC doivent s'aligner sur leurs mandats et leurs principes, et les refléter.

Sortir des sentiers battus

Une réflexion novatrice peut être nécessaire afin qu'une OSC puisse mettre en pratique ce qu'elle prêche et viser l'inclusion. Pour Voice, par exemple, pratiquer ce qu'elle prêche signifie être créatif pour trouver de nouvelles formes de penser et de pratiquer le travail sur la diversité et l'inclusion. Selon Tomas Chang, il s'agit de « faire un choix délibéré ». Il partage l'exemple suivant pour illustrer comment Voice met en pratique ce qu'elle prêche en ce qui concerne son engagement pour faire progresser la diversité et l'inclusion :

> « Même ici aux Pays-Bas, lorsque nous avons des invités et des partenaires de l›étranger, nous essayons de réfléchir à cela. Par exemple, lorsque nous dînons avec eux lors des dîners d›équipe, nous allons dans un lieu de restauration dont tout le modèle d'entreprise est axé sur l'emploi les personnes ayant une certaine forme de handicap intellectuel. Vous voyez beaucoup de gens mal à l'aise car ce lieu ne fonctionne pas comme un restaurant prestigieux : la nourriture est tout aussi délicieuse, mais le service se fait à des moments différents. Il faut être plus attentif au serveur et non l'inverse. Donc, penser et travailler sur la diversité et l'inclusion signifie même considérer ces petites pratiques. En fin de compte je trouve ça très enrichissant et c'est une manière de prêcher avec l'exemple. Il s'agit d'être inclusif de toutes les formes possibles. »

Pour UHAI-EASHRI , sortir des sentiers battus et établir de nouvelles méthodes pour assurer l'inclusion de son personnel a conduit l'organisation à des résultats très positifs qui se sont répercutés dans les communautés avec lesquelles et pour lesquelles travaille UHAI-EASHRI :

> « Les organisations et les communautés que nous servons gardent davantage leurs employés s›identifiant comme des professionnelles du sexe. Dans tous les sens, la diversité et l›inclusion sont devenus notre culture, tant à l›intérieur de l'organisation qu›à l›extérieur. »

Établir des éléments non négociables

Un mouvement qui prend de l'ampleur au sein de la société civile est le refus de participer à des panels exclusivement masculins. Il s'agit d'un exemple de l'établissement d'une position non négociable pour des raisons de diversité et d'inclusion. Joanna Maycock suggère qu'une action cruciale que les OSC peuvent entreprendre pour changer le leadership et la culture organisationnelle consisterait à s'engager à ne pas participer à des panels exclusivement masculins. Ceux qui occupent des postes d'influence dans la société civile devraient s'efforcer de « garantir que les femmes participent aux espaces internationaux. Cédez votre espace à une femme et boycottez tous les panels sans femmes. Assurez-vous que, chaque fois que vous organisez une conférence ou

une assemblée, la moitié des intervenants de tous les panels soit des femmes et qu'une réelle diversité de points de vue et de voix y soit représentée » (Maycock 2016, p.161).

Incarnant son principe de « pas un mot sur nous sans nous » , Voice est une organisation qui s'oppose aux panels exclusivement masculins. Au cours de tous ses événements, Voice essaie d'avoir différents groupes présents afin qu'ils puissent prendre la parole et partager leurs expériences. CIVICUS le fait aussi, tel que décrit dans sa déclaration sur la diversité, elle ne participe dans les panels exclusivement masculins.

Un autre élément non négociable mentionné par les participants est la tolérance zéro envers l'intimidation, les comportements discriminatoires, le harcèlement sexuel et la corruption.

Les politiques et engagements de Plan International et de Voice témoignent de cette démarche.
En réalité, prêcher par l'exemple peut être très difficile. Tomas Chang de Voice décrit en détail ce défi et suggère également que l'important est de faire le choix délibéré de faire pression en faveur de la diversité et de l'inclusion :

> « Plus vous en êtes conscient et sensible, plus vous trouverez d›écarts et de failles. Et vous ne voudrez pas tomber dans les mêmes erreurs. Ainsi, tout cela devient plus compliqué. C›est pourquoi beaucoup de gens disent : «Non, je ne vais pas travailler sur la diversité et l›inclusion. Je veux quelque chose de facile». Bien évidemment, c'est leur décision. Nous, nous essayons d'être fidèles à notre choix et de prêcher par l'exemple. Voilà la clé. »

« Le formateur principal d›un projet soutenu par le DFAT (Département australien des affaires étrangères) au CDD peut obtenir une assistance personnelle chaque fois qu›il le demande, notamment une assistance à l›intérieur des toilettes. Il n›a pas besoin de payer un assistant personnel. Au contraire, des collègues sensibilisés du CDD offrent volontairement ce soutien. Pendant l›heure du déjeuner, le personnel de restauration du CDD soutient les collègues ayant un handicap visuel ainsi que tous les autres collègues handicapés selon leurs besoins spécifiques. De même, une personne handicapée peut amener ses soignants pendant le programme de formation. Le CDD offre des réductions maximales au soignant. La réceptionniste standardiste de CDD, une collègue avec un handicap visuel, a bénéficié d›un soutien de trois ans grâce auquel un soignant à temps plein a pu s›occuper de sa petite fille nouveau-née pendant les heures de bureau. Tous les frais ont été pris en charge par l›organisation. Ce sont là des exemples d'actions proposées par le CDD montrant qu'avec un peu de compassion et d'empathie on peut minimiser les défis et les obstacles des personnes handicapées. Cela fait que ces personnes ressentent un sentiment d'appartenance à leur lieu de travail. »

— Rakhi Barua, CDD

L'empathie comme moteur du travail sur la diversité et l'inclusion

L'empathie est essentielle pour faire progresser la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail, et peut contribuer au développement des pratiques nécessaires pour la construction de cultures organisationnelles inclusives. Dans le cadre de la diversité et de l'inclusion, faire preuve d'empathie pour les autres signifie qu'au lieu de considérer les identités et les expériences des personnes comme un problème, nous les embrassons, nous cherchons à nous connecter avec les autres à un niveau plus profond et nous essayons de comprendre leurs points de vue et leurs réalités. Rakhi Barua souligne que le travail du CDD sur la diversité et l'inclusion est mû par la compassion et l'empathie. Le CDD estime que, tout en revendiquant une société inclusive, nous devons montrer l'exemple en créant nos propres exemples de bonnes pratiques que nous utiliserons ensuite pour prêcher aux autres.

4. LA MARCHE À SUIVRE :

RECOMMANDATIONS POUR LA RÉFLEXION ET L'ACTION SUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION DANS LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Comme le suggèrent les exemples mis en évidence dans ce rapport, nos expériences et nos luttes peuvent nous inspirer et guider nos efforts afin de devenir des organisations réellement diverses et inclusives. Nous savons qu'il n'y a pas de solutions faciles, pas de plans ni de modèles parfaits pour faire avancer et défendre la diversité et l'inclusion dans nos organisations. Pourtant, certaines pratiques peuvent contribuer à encadrer et à orienter nos parcours pour la diversité et l'inclusion.

Une première étape très encourageante consisterait à s'engager à avoir des discussions ouvertes, honnêtes et courageuses sur la diversité et l'inclusion. Cela signifie à la fois écouter et développer des actions pour faire pression en faveur d'un changement systémique dans nos organisations. Ce type de conversations peut nous aider à développer des interventions humaines, spécifiques au contexte et qui reflètent les expériences et les besoins des personnes.

> « Le travail sur la diversité et la justice sociale implique d›être imparfait et vulnérable ; d›être prêt à faire des erreurs et à en tirer des leçons ; et de pardonner cette imperfection chez-soi et chez les autres. Cela signifie travailler avec le cœur et l›esprit ; être sincère sur ce que l›on représente ; et identifier son propre but, sa vision, ses valeurs. Cela signifie assumer nos responsabilités et nous rendre responsables de notre développement personnel et professionnel ; nous tenir responsables de nos intentions et rendre des comptes pour les impacts recherchés et involontaires ; et faire la distinction entre les intentions et les effets d'événements ponctuels isolés et les effets cumulatifs d'événements successifs et continus. »
>
> —Brazzel (2007, p.19)

Nous devons également nous rappeler que le travail sur la diversité et l'inclusion est un voyage sans fin. Cela exige que nous remettions constamment en question nos méthodes de travail et nos modes de pensée habituels.
Pour faire progresser et défendre réellement la justice organisationnelle, l'équité et l'inclusion dans nos organisations, nous devons aborder le travail sur la diversité et l'inclusion de manière dynamique et systémique au lieu de nous concentrer sur des solutions rapides. Dans le même temps, nous devons reconnaître, célébrer et connecter les petites avancées afin d'intégrer de petits changements dans un processus de changement plus large ayant plus d'impact. Cela exige également que nous passions d'une approche réactive à une approche proactive ; que nous ne considérions pas les déséquilibres et les abus de pouvoir comme des problèmes techniques ; et que nous nous attaquions aux causes profondes et aux problèmes structurels qui reproduisent les déséquilibres et les hiérarchies de pouvoir.

Des recherches supplémentaires impliquant à la fois une lecture critique et une orientation pragmatique sont nécessaires afin d'identifier des moyens de pratiquer la diversité et l'inclusion qui soient encore plus libérateurs. Une inclusion significative signifie aller au-delà des initiatives particulières et des solutions simplistes et intégrer pleinement le travail pour la diversité et l'inclusion dans toutes les facettes des opérations et des programmes d'une organisation. Nous devons pratiquer une reddition de comptes dynamique dans le but de nous aider et de nous soutenir mutuellement tout au long du voyage. Ce n'est qu'en faisant ceci que nous réussirons à construire un parcours durable pour l'impulsion d'un changement culturel organisationnel positif conduisant à des organisations plus diverses et inclusives.

BIBLIOGRAPHIE

RÉFÉRENCES

Anand, N. (2019). '"Checkbox Diversity" must be left behind for DEI efforts to succeed. Stanford Social Innovation Review.

Ahmed, S. (2012). 'On being included: Racism and diversity in institutional life'. Duke University Press.

Andrews, M and N Manning. (2016). 'A guide to peer-to-peer learning: How to make peer-to-peer support and learning effective in the public sector'. Effective Institutions Platform.

Baichorova, A and Samantha, W. (2019). 'Four global lessons from locally driven DEI efforts'. Stanford Social Innovation Review.

Batliwala, S. (2010). 'Feminist leadership for social transformation: clearing the conceptual cloud'. CREA.

Blaszczyk, M. (5 June 2019). 'Stepping up to our diversity and inclusion challenge' [Audio Podcast].

Brazzel, M. (2007). 'Diversity and social justice practices for OD practitioners'. OD Practitioner, 39(3), 15-21.

Coaston, J. (2019). 'The intersectionality wars'. Vox.

Carbado, D W. (2013). 'Colourblind intersectionality'. Signs: Journal of Women in Culture and Society, 38(4), 811-845.

CIVICUS. (2013). 'The CIVICUS 2013 Enabling Environment Index'. (2013). CIVICUS.

CIVICUS. (2018). Diversity Statement.

Conner Advisory. (2018). 'Organizational Culture and Its Impact on Change in the Civil Society Sector'.

Cornwall, A & D Eade. (2010). 'Deconstructing development discourse: Buzzwords and fuzzwords'. Oxfam GB.

Crenshaw, K. (2019). 'Conversation on Intersectionality and Social Justice'. Lecture notes. Black Archives, Amsterdam. Delivered 9 June 2019.

Cucina, J M, S T Peyton, L L Clark, C Su and B E Liberman. (2013). 'Diversity and Inclusion Science and Practice Requires an Interdisciplinary Approach'. Industrial and Organisational Psychology, 6(3), 221-232.

Findler L, L H Wind & M E Mor Barak. (2007). 'The Challenge of Workforce Management in a Global Society'. Administration in Social Work, 31(3), 63-94.

Frida Happiness Manifestx. (2019). FRIDA

Gallegos, P V. (2014). 'The work of inclusive leadership'. In (eds) Bernardo M Ferdman and Barbara R Deane: Diversity at work: The practice of inclusion, 177-202.

Gandhi, S. (2019). 'How reverse mentoring can lead to more equitable workplaces'. Stanford Social Innovation Review.

Gordon-Kirsh, A. (2017). 'Diversity without inclusion is insufficient'. Medium.

Goris, Y and K van Wijk. (2019). 'Digital Dalits, Colourful Carroças: Civil society action for inclusion'. Partos.

International Civil Society Week Report. (2019). CIVICUS.

Kreitz, P A. (2008). 'Best practices for managing organisational diversity'. The Journal of Academic Librarianship, 34(2), 101-120.

Liu, H. (2018). 'Re-radicalizing intersectionality in organisation studies'. Ephemera, 18(1), 81-101.

Lorde, A. (2007). 'Learning from the 60s'. Sister Outsider: Essays and Speeches by Audre Lorde. Berkeley, CA: Crossing Press.

Matsuda, M J. (1990). 'Beside my sister, facing the enemy: Legal theory out of coalition'. Stanford Law Review, 43, 1183.

Maycock, J. (2016). 'Breaking the glass pyramid: Transforming leadership and increasing women in leadership in civil society'. State of Civil Society Report 2016 Guest Essays. CIVICUS.

Mazur, B. (2014). 'Building diverse and inclusive organisational culture-best practices: A case study of Cisco Co'. Journal of Intercultural Management, 6(4-1), 169-179.

Merrill Sands, D, E Holvino and J Cumming. (2000).'Working with diversity a framework for action'. CGIAR, Washington, DC (EUA).

Moodley, G. (2019). '"Inclusion is an active word": working towards more equal leadership in NGOs'. Fair Share of Women Leaders.

Mor Barak, M E. (2015). 'Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion?'. Human Service Organisations: Management, Leadership & Governance, 39(2), 83-88.

Mor Barak, M E and P Daya. (2014). 'Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace', In (eds) Bernardo M. Ferdman and Barbara R. Deane: Diversity at work: The practice of inclusion, 391-412.

Ndinga-Kanga, M. (2019). 'In Defence of Humanity: Women human rights and struggle against silencing'. CIVICUS.

Nederveen, M. (No date). 'Disability inclusion score card'. The Spindle.

Nigussie, Y. (2019). 'Equal opportunity for individuals with disabilities is #Solvable'. The Rockefeller Foundation.

O'Malley, D L & R Johnson. (2018). 'A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do'. Gender & Development, 26(3), 533-550.

Plan International. (2017). Global policy on gender equality and inclusion.

Pro-Inspire. (2018). 'Awake to Woke to Work: Building a Race Equity Culture'.

Rao, A and D Kelleher. (2003). 'Institutions, organisations and gender equality in an era of globalisation'. Gender & Development, 11(1), 142-149.

Rao, A, D Kelleher and C Miller. (2015). 'No Shortcuts to Shifting Deep Structures in Organisations'. IDS Bulletin, 46(4), 82-91.

Rao, A and S Kundu. (2016). 'Inclusion and Equity: Holding the Mirror up to Ourselves'. State of Civil Society Report 2016 Guest Essays. CIVICUS

Risberg, A and K Pilhofer. (2018). 'Diversity and difference research: A reflection on categories and categorization'. Ephemera: Theory and Politics in Organisation, 18(1), 131-148.

Roberson, Q M. (2006). 'Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organisations'. Group & Organisation Management, 31(2), 212-236.

Sandler, J and A Rao. (2012). 'The elephant in the room and the dragons at the gate: Strategising for gender equality in the 21st century'. Gender & Development, 20(3), 547-562.

Villesèche, F, M Śliwa, & S L Muhr. (2018a). 'From radical black feminism to postfeminist hashtags: Re-claiming intersectionality'. Ephemera: Theory and Politics in Organisation, 18(1), 1-16.

Villesèche, F, S L Muhr, & L Holck. (2018b). Diversity and Identity in the Workplace: Connections and Perspectives. Springer.

Wakefield, S and C Safier. (2019). 'Benchmarking Report Diversity, Equity and Inclusion'. C&A Foundation.

'What is 360-degree feedback?' 15 June 2018. Hudson Global.

Wolf, H. (2018). 'What's for breakfast'. Disrupt and Innovate.

Wyporska, W. (2019). 'Wanda Wyporska: A more inclusive leadership style is how the sector lives its values'. Civil Society.

LISTE DES RESSOURCES SUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

RESSOURCES SUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

§ State of Civil Society Report 2016 (CIVICUS)
§ Inclusion and equity: holding the mirror up to ourselves
§ Benchmarking Report Diversity, Equity and Inclusion
§ Digital Dalits, Colourful Carroças: Civil Society Action for Inclusion
§ Creating an inclusive environment for diversity in the workplace
§ To improve diversity in charities we must do more than tick boxes
§ Belonging: A conversation about equity, diversity and inclusion
§ Top 10 Diversity and Inclusion Practices (CIVICUS)

RESSOURCES SUR L'INTERSECTIONNALITÉ

§ Center for Intersectional Justice
§ Intersectionality Matters Podcast
§ Intersectionality as buzzword: A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful
§ Leading at the Intersections: An Introduction to the Intersectional Approach
§ The intersectionality wars

RESSOURCES SUR LES AUTOSOINS ET LES SOINS DE PROXIMITÉ

§ § FRIDA's Happiness Manifestx

RESSOURCES SUR L'INCLUSION DES PERSONNES HANDICAPÉES

§ Resource Book: Disability Inclusion par Light for the World
§ Towards Inclusion: A guide for organisations and practitioners (Inclusion des personnes handicapées et genre) par Light for the World
§ Disability Inclusion Score Card par Light for the World
§ MIUSA simple rapid assessment pour les organisations internationales du développement
§ Bridging the gap: Inclusive communication guidelines par FIAPP, Bridging the Gap et l'UE
§ Adding the "D" to Diversity: Enabling Foundations, Nonprofits and Partners to Include People with Disabilities par RespectAbility

RESSOURCES SUR LE LEADERSHIP FÉMINISTE ET TRANSFORMATEUR

§ Feminist leadership for social transformation
§ Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organisations and Movements
§ Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights
§ Drawing on our diversity: Humanitarian leadership
§ A young feminist new order: an exploration of why young feminists organise the way they do
§ Building better workplaces: A practical guide on moving beyond basic legal compliance efforts to make workplaces more gender-inclusive

RESSOURCES SUR LE RACISME ET L'ÉGALITÉ RACIALE

§ The social justice sector has an internal racism problem
§ Dismantling White Supremacy in Nonprofits: a starting point
§ Equity and Fakequity: What does it take to actually bring about equity in the nonprofit sector and communities?
§ Breaking Through Barriers to Racial Equity (Stanford Social Innovation Review)
§ AWAKE to WOKE to WORK: Building a Race Equity Culture

INTERVIEWS

Business and Human Rights Tanzania
Flaviana Charles, Executive Director

Centre for Disability in Development, Bangladesh
Rakhi Barua, Coordinator

FRIDA Fund and CIVICUS
Betty Barkha, Fiji
Advisor (Frida Fund) and Board Member (CIVICUS)

Fundación entre Mujeres, Nicaragua
Diana Martínez, Co-Director
Juana Villareyna, Co-Director

Lemann Foundation, Brazil
Neimy Escobar, Project Coordinator - People and Performance Operations

Odhikar, Bangladesh
Adilur Rahman Khan, Founder and Secretary

Plan International, UK
Aidan Levy, Inclusion Specialist, Global Gender and Inclusion Team

Project 189, Kuwait
Ekaterina Porras Sivolobova, Founder and Director

Social Good Brasil
Ana Addobbati, Executive Director, Social Good Brasil; Founder, Women Friendly ; Member of the Diversity and Inclusion Group for Networking and Action (DIGNA) Advisory Group and Member of the Member Advisory Group (MAG), CIVICUS

UHAI-EASHRI, East Africa
Dr Stellah Wairimu Bosire, Co-Executive Director
Mukami Marete, Co-Executive Director
Kenedy Abor Owiti, Support Assistant, Office of the Co-Executive Directors

Voice, Netherlands
Marinke van Riet, Programme Manager
Tomas Chang Pico, Programme Officer

ANNEXES

PRÉSENTATION DES OSC PARTICIPANTES

Business and Human Rights Tanzania : Business and Human Rights Tanzania (BHRT) est une organisation qui promeut l'adoption des principes directeurs des Nations Unies concernant les entreprises et les droits de l'homme. BHRT se concentre sur la recherche et rassemble des informations sur le droit du travail, l'environnement, le genre, la reddition de comptes et la protection des consommateurs. L'organisation revendique aussi un changement de politique concernant l'amélioration des pratiques commerciales conformément à une approche basée sur les droits de l'homme. BHRT travaille avec le gouvernement et les entreprises tanzaniennes et soutient les membres de la communauté et les travailleurs dans différents secteurs d'emploi.

Centre for Disability in Development : le Center for Disability in Development (CDD) est une OSC bangladaise créée en 1996 pour la création d'une société plus inclusive pour les personnes handicapées. La vision du CDD est axée sur « l'égalité des chances et la pleine participation des personnes handicapées dans tous les domaines de la vie ». La mission du CDD est l'inclusion des questions liées au handicap dans le secteur du développement général. Le CDD travaille en partenariat avec un réseau de plus de 350 organisations à l'échelle nationale et internationale.

FEM (Fundación entre Mujeres) : La Fundación entre Mujeres (FEM) a été fondée en 1995. Elle a été formée par un groupe de dirigeantes féministes des communautés rurales de Las Segovias, dans le nord du Nicaragua, qui sont engagées dans la défense des intérêts stratégiques de genre et de classe des paysannes. La FEM promeut l'émancipation idéologique, économique, politique et organisationnelle des femmes paysannes au moyen de programmes d'éducation et de formation formels et alternatifs ; les droits sexuels et reproductifs ; la lutte contre la violence ; l'accès à la terre et la diversification productive selon une approche basée sur un mode de vie durable pour les adultes et les jeunes. Grâce à ces programmes, les femmes des communautés rurales peuvent véritablement participer et agir pour la transformation de leurs propres réalités en prenant des décisions sur les politiques de développement menées par la FEM.

FRIDA Fund : Le FRIDA Young Feminist Fund est une initiative dirigée par de jeunes féministes qui finance et renforce la participation et le leadership de jeunes militantes féministes dans le monde. FRIDA soutient les jeunes militantes féministes du monde entier au moyen d'aides financières et d'autres formes de soutien afin qu'elles renforcent leurs organisations dans des domaines tels que la collecte de fonds, le leadership et la revendication. Elle fournit de nouvelles ressources et opportunités aux jeunes femmes et aux jeunes transgenres du monde.

Fondation Lemann : La Fondation Lemann est une organisation familiale à but non lucratif créée en 2002 par l'entrepreneur brésilien Jorge Paulo Lemann. L'objectif de la fondation est d'améliorer la qualité de l'enseignement public au Brésil en veillant à ce que tous les élèves aient accès à l'éducation et en contribuant à une accélération des changements sociaux au Brésil. Elle se concentre également sur la recherche et le développement de tous les talents possibles pour la construction d'un réseau actif d'agents du changement capable de faire avancer le Brésil. Pour atteindre cet objectif, la Fondation Lemann développe des initiatives qui touchent des millions d'élèves des écoles publiques brésiliennes et fournit son soutien à des institutions d'excellence pour qu'elles œuvrent pour un pays plus prospère et développé.

Odhikar : Odhikar est une importante organisation de défense des droits de l'homme du Bangladesh, régulièrement victime de persécutions. Elle a été fondée en 1994 pour sensibiliser aux droits de l'homme et pour surveiller les violations des droits de l'homme dans ce pays. Ses principaux objectifs sont, d'une part, la sensibilisation aux droits de l'homme et aux nombreuses violations de ces droits, et, d'autre part, la création d'un système démocratique sain grâce à l'observation des élections. L'organisation a développé un réseau solide de militants et de défenseurs des droits humains non seulement au Bangladesh mais aussi dans toute la région.

Plan International : Plan International est une organisation humanitaire et de développement indépendante promouvant les droits des enfants et l'égalité des filles. Elle œuvre à un monde juste et travaille avec des enfants, des jeunes, des sympathisants et des partenaires dans 71 pays dans le monde, en Afrique, en Amérique et en Asie.

Project 189 : Project 189 est une organisation à but non lucratif qui promeut, protège et cherche à élargir les droits des travailleurs immigrés au Moyen-Orient. Elle défend la mise en œuvre de politiques pour la protection des travailleurs marginalisés et à bas salaires face aux pratiques d'emploi abusives, et pour l'application de sanctions contre l'exploitation par les employeurs au Moyen-Orient. Elle crée également des campagnes de sensibilisation pour la promotion des droits légaux des travailleurs migrants auprès de l'ensemble de la population et dispense une formation aux travailleurs immigrés sur leurs droits légaux. Project 189 fournit également des conseils juridiques, un soutien au rapatriement et des services de traduction, en plus d'un service de transport vers ses bureaux pour l'étayage des plaintes et de cas. À ce jour, elle a offert son soutien à environ 200 travailleurs immigrés et a contribué à la libération de victimes de la traite et de l'exploitation.

Social Good Brasil : Social Good Brasil (SGB) est une OSC qui inspire, relie et soutient les individus et les organisations pour qu'ils utilisent technologies, nouveaux médias et comportements novateurs afin de contribuer à la résolution des problèmes de la société. Partenaire de la Fondation des Nations Unies, SGB encourage l'utilisation des technologies, données et compétences nouvelles pour le bien commun afin de générer un impact social et environnemental positif.

UHAI-EASHRI : UHAI signifie « vie » ou « vivant » en swahili. C'est le premier fonds autochtone militant d'Afrique. Il a été fondé en 2008 afin de fournir des ressources pour l'activisme de la société civile sur des sujets concernant la sexualité, la santé et les droits de l'homme en Afrique de l'Est, avec un accent particulier sur les droits des travailleurs du sexe et des minorités sexuelles. Le siège d'UHAI-EASHRI se trouve à Nairobi, au Kenya, et fournit aides financières et soutien pour la formation aux organisations LGBTQI+ et de travailleurs du sexe dans sept pays d'Afrique de l'Est — Burundi, République démocratique du Congo, Éthiopie, Kenya, Rwanda, Tanzanie et Ouganda — ainsi qu'aux organisations panafricaines travaillant dans tout le continent.

Voice : Voice est un dispositif innovant pour la concession d'aides d'un montant de 35 millions d'euros (environ 38,8 millions de dollars américains) qui soutient des projets promouvant l'inclusion et la diversité au Cambodge, en Indonésie, au Kenya, au Laos, au Mali, au Niger, au Nigeria, aux Philippines, en Tanzanie et en Ouganda. Elle vise à amplifier et à relier des voix jusqu'ici ignorées dans les efforts d'inclusion. Voice cible cinq groupes : les groupes autochtones et les minorités ethniques, les groupes vulnérables discriminés par leur âge, les personnes LGBTQI+, les personnes handicapées et les femmes confrontées à l'exploitation, aux abus ou à la violence. Voice est une initiative du ministère néerlandais des Affaires étrangères et est dirigée par un consortium entre Oxfam Novib et Hivos.

NOTES DE FIN

1 Voir par exemple The CIVICUS State of Civil Society Report 2016 – Thematic Overview, Stepping up to our diversity and inclusion challenge, Benchmarking Report: Diversity, Equity and Inclusion and Digital Dalits, Colourful Carroças: Civil Society Action for Inclusion!

2 Nous avons réalisé les interviews via des plate-formes de communication en ligne. Un interview a été fait en personne. Les interviews ont été enregistrées à l'aide d'une application d'enregistrement vocal numérique et des notes ont été rédigées simultanément. L'analyse des données a été fait manuellement. Nous avons identifié les pratiques et tendances en matière d'inclusion et de diversité les plus marquantes suggérées dans les récits des participants. Au lieu d'avoir un format rigide, les interviews ont suivi un déroulement conversationnel informel avec une structure flexible pendant laquelle nous avons posé des questions ouvertes aux participants qui se sont concentrés sur les tendances et les pratiques en matière de diversité et d'inclusion de leurs organisations. Pour compléter les récits et les expériences des participants, nous avons aussi mené une révision de la littérature académique et grise en matière de diversité et d'inclusion, dont la plupart de documents sont répertoriés sur ce rapport à titre informatif et pour offrir d'autres ressources aux lecteurs. Le consentement et la confidentialité des personnes interrogées ont été les principaux enjeux pris en compte lors de la réalisation de cette recherche. Afin de protéger l'identité des participants et de respecter le principe de non-préjudice dans la recherche, les noms de certaines personnes interrogées et de certaines organisations n'ont pas été révélés ou, dans certains cas, des pseudonymes ont été utilisés pour éviter de leur causer du tort.

3 Dans cette recherche, nous avons choisi de renoncer à l'utilisation du terme « best practice » (meilleure pratique), après une réflexion sur les questions suivantes : comment peut une pratique être considérée comme «meilleure» et pas une autre ? Qui décide de ce qui est « meilleur » et sur quelle base? Pour une critique détaillée et très intéressante du terme « best practice » consultez l'œuvre Best of Practices? (p. 231).

4 Dans ce rapport, nous utilisons le terme « LGBTQI+ » dans le sens le plus large possible. Bien qu'il existe de nombreux autres acronymes qui reflètent une compréhension plus nuancée de l'étendue des identités qui existent dans le spectre SOGIESC (orientation sexuelle, identité et expression de genre et caractéristiques sexuelles, par ses sigles en anglais), par exemple, LGBTQQIAA2-S. Le choix d'utiliser le terme « LGBTQI+ » a été faite dans un souci de brièveté et d'uniformité. Parce que la terminologie évolue constamment et parce que certains groupes peuvent graviter vers certains termes et abréviations plutôt que vers d'autres, il est difficile de parvenir à un terme convenu d'un commun accord qui reflète tous les points de vue. Notre utilisation du terme « LGBTQI+ » aspire à inclure toutes les autres identités possibles, sauf indication contraire, par exemple en ce qui concerne la recherche sur des données démographiques spécifiques. Nous sommes conscients qu'il peut y avoir désaccord au sein de la communauté LGBTQI+ sur la définition précise de certains de ces termes. Nous devons être flexibles avec la terminologie lorsque nous travaillons avec différents groupes et devons comprendre que nous pourrions avoir besoin d'adapter notre langage ou d'apprendre de nouveaux termes.

5 Nous pensons qu'il est important de réfléchir à la manière dont ces données seront utilisées et de prendre en compte les risques de sécurité liés à la collecte de données sur les informations personnelles, les coordonnées et les expériences des personnes. La sauvegarde du bien-être et de la sécurité des personnes doit toujours être une priorité.

6 Les objectifs du GIR sont les suivants : 1) Permettre un débat constructif sur les progrès, les défis et les opportunités liés à l'incorporation de notre engagement envers l'égalité et l'inclusion des sexes ; 2) fournir à l'organisation des données mondiales et une image claire de nos progrès vers la mise en œuvre de la Politique mondiale sur l'égalité des sexes et l'inclusion ; 3) favoriser la production des données d'année en année et des données comparatives sur des processus précédents ; et 4) soutenir une série d'activités en matière de communication et d'élaboration de rapports sur l'égalité des sexes, sur les droits des filles et sur l'inclusion, notamment pour des publics externes.

CONTACT US

civicus.org info@civicus.org /CIVICUS @CIVICUSalliance