

# Portrait diagnostic EDI

*Regards sur l'accessibilité et l'inclusivité dans les organismes communautaires du quartier Villeray*



# Portrait diagnostic EDI

*Regards sur l'accessibilité et l'inclusivité dans les organismes  
communautaires du quartier Villeray*

ISBN 978-2-9808245-2-4 (en ligne)  
Dépôt légal - Bibliothèque et archives nationales du Québec, 2025  
© 2025 CDC Solidarités Villeray

# Remerciements

## Une publication de la Corporation de développement communautaire (CDC) Solidarités Villeray - Mars 2025

### **Titre :**

Portrait diagnostic EDI - Regards sur l'accessibilité et l'inclusivité dans les organismes communautaires du quartier Villeray

### **Rédaction :**

Maude Leduc Fontaine - Agente à la vie associative, CDC Solidarités Villeray;  
Valérie Soumah - Agente de développement, CDC Solidarités Villeray;  
Rolince St-Juste - Stagiaire, École nationale d'administration publique (ENAP).

### **Collecte et analyse des données :**

Maude Leduc Fontaine - Agente à la vie associative, CDC Solidarités Villeray;  
Rolince St-Juste - Stagiaire, École nationale d'administration publique (ENAP).

### **Coordination du projet :**

Valérie Soumah - Agente de développement, CDC Solidarités Villeray.

### **Soutien au projet :**

Sophie Sylvie Gagné - Coordinatrice, CDC Solidarités Villeray.

### **Révision linguistique :**

Valérie Soumah - Agente de développement, CDC Solidarités Villeray.

### **Graphisme et mise en page :**

Pauline Cornu - Agente aux communications, CDC Solidarités Villeray.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les organismes participants pour leur collaboration et leur engagement dans ce projet. Leur contribution est précieuse et enrichissante; nous apprécions grandement les efforts déployés pour soutenir et développer des initiatives au bénéfice de la communauté.

Nous souhaitons également exprimer notre sincère gratitude envers toutes les personnes qui ont participé à la rédaction de ce rapport. Leur expertise, leur implication et leur rigueur ont été essentielles pour la réalisation de ce document, et nous les remercions profondément pour leur travail.

*Les informations et les déclarations partagées par les organismes participants, qu'il s'agisse de leurs opinions, actions ou pratiques, ne sauraient en aucun cas être considérées comme représentatives des opinions officielles, des orientations stratégiques ou des pratiques opérationnelles de la CDC Solidarités Villeray.*

# Listes des figures et tableaux

## Liste des figures

<b>Figure 1</b>	La roue de l'intersectionnalité	15	<b>Figure 11</b>	Portrait des participant-e-s selon ces groupes marginalisés	47
<b>Figure 2</b>	Modalités du vivre-ensemble	18	<b>Figure 12</b>	Portrait des participant-e-s selon l'identité de genre	48
<b>Figure 3</b>	Les vecteurs de l'accessibilité	19	<b>Figure 13</b>	Moyens disponibles pour rejoindre les organismes	51
<b>Figure 4</b>	Les valeurs démocratiques caractérisant la culture organisationnelle des organismes	25	<b>Figure 14</b>	Stratégies promotionnelles employées par les organismes	52
<b>Figure 5</b>	Composition des CA selon ces groupes marginalisés	30	<b>Figure 15</b>	Utilisation des communications inclusives par les organismes	57
<b>Figure 6</b>	Composition des directions (coordinations) selon ces groupes marginalisés	31	<b>Figure 16</b>	Tarification des services et des activités	64
<b>Figure 7</b>	Composition des équipes de travail selon ces groupes marginalisés	32	<b>Figure 17</b>	Horaires des services et des activités	66
<b>Figure 8</b>	Composition des CA, des directions (coordinations) et des équipes de travail selon l'âge	33	<b>Figure 18</b>	Vos locaux sont-ils accessibles aux personnes à mobilité réduite?	69
<b>Figure 9</b>	Composition des CA, des directions (coordinations) et des équipes de travail selon l'identité de genre	34	<b>Figure 19</b>	Vos locaux se trouvent à combien de minutes (à pied) de la station de métro la plus proche?	73
<b>Figure 10</b>	Portrait des participant-e-s selon l'âge	46	<b>Figure 20</b>	Limites et freins à l'EDI dans le milieu communautaire	101

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b>	En bref : la gouvernance - Principaux enjeux et défis	42
<b>Tableau 2</b>	En bref : la gouvernance - Mesures phares mises en place par certains organismes du quartier	43
<b>Tableau 3</b>	En bref : les services - Principaux enjeux et défis	88
<b>Tableau 4</b>	En bref : les services - Mesures phares mises en place par certains organismes du quartier	89
<b>Tableau 5</b>	En bref : regards du milieu communautaire - Principaux enjeux et défis	108
<b>Tableau 6</b>	En bref : regards du milieu communautaire - Mesures phares mises en place par certains organismes du quartier et défis	109

# Table des matières

<b>Remerciements</b>	<b>4</b>	<b>Services</b>	<b>45</b>
<b>Listes des figures et tableaux</b>	<b>6</b>	· Portrait des participant·e·s	46
<b>Table des matières</b>	<b>8</b>	· Barrière à l'accès : enjeux et initiatives	50
<b>Mise en contexte</b>	<b>9</b>	- Communications	50
<b>Introduction</b>	<b>10</b>	- Langues et cultures	59
<b>Méthodologie</b>	<b>11</b>	- Abordabilité	63
<b>Limites de la recherche</b>	<b>12</b>	- Heures d'ouverture	66
<b>Quelques notions essentielles</b>	<b>13</b>	- Lieux, aménagements et territoire	68
· Personnes ou groupes vulnérables, marginalisés et discriminés	14	· Accueil universel	76
· L'exclusion sociale	16	· Les freins à l'accueil universel	86
· L'équité	17	· En bref : les services	88
· L'inclusion sociale	17	- Principaux enjeux et défis	88
· L'accessibilité universelle	18	- Mesures phares et bonnes pratiques du quartier	89
<b>Gouvernance</b>	<b>21</b>	<b>Regards du milieu communautaire; une auto-évaluation</b>	<b>91</b>
· Styles de gestion	23	· Les démarches d'amélioration continue - réflexions sur l'EDI	92
· Intégration des participant·e·s ou des membres à la gouvernance	27	· Des opinions divergentes sur L'EDI	96
· Représentativité des équipes de travail	35	· Limites et freins du milieu	101
· En bref : la gouvernance	42	· En bref : regards du milieu communautaire	108
- Principaux enjeux et défis	42	- Principaux enjeux et défis	108
- Mesures phares mises en place par certains organismes du quartier	43	- Mesures phares et bonnes pratiques du quartier	109
		<b>Recommandations générales</b>	<b>111</b>
		<b>Conclusion</b>	<b>115</b>
		<b>Sources et boîte à outils</b>	<b>119</b>



# Mise en contexte

En 2018, la Corporation de développement communautaire (CDC) Solidarités Villeray, table de concertation multisectorielle et inter-réseaux, a organisé une consultation publique avec ses partenaires. Cette initiative visait à établir, en collaboration avec la population villeroise, une vision commune, représentative et collective autour des changements souhaités dans Villeray. Dans le cadre du Plan de quartier 2019-2025, le quartier a alors identifié comme objectif l'amélioration de l'accessibilité des services pour les populations vulnérables.

En 2023, les membres de la CDC ont décidé de lancer un projet de diagnostic sur l'accessibilité des services offerts par les organismes de Villeray, dans une démarche en équité, diversité et inclusion (EDI).

Dans le cadre de ce projet, nous avons recruté un stagiaire de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) pour nous aider à réaliser un portrait diagnostique de l'accessibilité des services communautaires villerois, en mettant l'accent sur l'inclusion sociale. Ce stage s'est déroulé du 15 janvier au 25 avril 2024 et est venu soutenir les efforts de l'équipe de la CDC.

Ce projet a pour objectif d'optimiser les efforts et les pratiques au sein du milieu afin de rendre les services communautaires plus accessibles à la population de Villeray, dans toute sa diversité. Il s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la CDC Solidarités Villeray et de ses membres.

## Objectifs

Les principaux objectifs de cette démarche sont les suivants :

- évaluer et identifier les barrières à l'inclusion;
- élaborer des outils de sensibilisation et d'information destinés aux organismes;
- renforcer le soutien aux organismes dans leur démarche EDI à travers l'adaptation de leurs pratiques et de leurs activités.

**La question principale de cette étude est la suivante : les services offerts par les membres de la CDC Solidarités Villeray sont-ils accessibles et inclusifs pour les personnes vulnérables du quartier?**

# Introduction

Ce rapport vise à explorer en profondeur les enjeux liés à l'inclusion sociale et à l'accessibilité universelle, en mettant particulièrement l'accent sur les groupes vulnérables, discriminés et marginalisés au sein de notre communauté. À travers une méthodologie et une analyse rigoureuses, nous avons cherché à comprendre les dynamiques d'exclusion et d'inclusion qui façonnent la gouvernance et les services des organismes communautaires de notre quartier, en analysant les différentes perceptions des répondant·e·s sur les enjeux de l'EDI. L'objectif est d'identifier les forces et les défis propres à notre milieu.

Dans un premier temps, nous définirons les concepts clés relatifs à l'EDI afin de cadrer l'analyse de ce rapport. Nous clarifierons également les notions de vulnérabilité, de discrimination et de marginalisation, ainsi que celles d'exclusion sociale, d'inclusion sociale et d'accessibilité universelle, en soulignant la différence fondamentale entre équité et égalité.

L'analyse des données collectées s'articule autour de trois aspects principaux : la gouvernance des organismes communautaires, leurs services (ou activités), et les réflexions émergentes des entretiens individuels. Cette dernière partie met en évidence la manière dont les organismes perçoivent leurs propres pratiques en matière d'EDI. Nous explorerons notamment les profils des participant·e·s, des équipes de travail, des conseils d'administration et des directions et coordinations, et analyserons les styles de gestion, les défis de représentation et l'intégration des membres dans les processus de prise de décision collective.

Nous examinerons aussi les services offerts sous divers angles, afin d'identifier les obstacles, mais aussi afin de souligner les initiatives existantes pour améliorer les communications, traiter les questions de langues et de cultures, aborder l'accessibilité financière, les heures d'ouverture, les lieux, l'aménagement, le territoire et l'accueil des différentes communautés. Finalement, nous examinerons les démarches d'amélioration continue déjà en place dans les organismes, les divergences d'opinions sur l'EDI, ainsi que les limites et obstacles rencontrés. Ce document proposera également des recommandations, des réflexions et des ressources concrètes inspirées des meilleures pratiques observées dans le quartier de Villeray.

Nous espérons que ce document contribuera à enrichir le dialogue sur l'inclusion sociale et à inspirer des actions concrètes pour améliorer la vie des Villerois·es.

# Méthodologie

Pour mener à bien cette étude et répondre à la question directrice, des méthodes de recherche mixtes ont été employées afin de recueillir des données quantitatives et qualitatives. Les outils consultatifs utilisés sont un questionnaire en ligne et une entrevue individuelle avec un·e membre de chacun des organismes répondants.

Le questionnaire, qui compte 45 questions, a été diffusé en ligne parmi les 30 membres d'action communautaire et d'action communautaire autonome de la CDC Solidarités Villeray. Ce questionnaire a été conçu pour obtenir des informations sur la participation des personnes vulnérables dans la prise des décisions les concernant (la gouvernance des organismes), les facteurs favorisant ou entravant leur participation aux services et aux activités de ces organismes ainsi que l'accessibilité de leurs locaux et des moyens de communication employés.

Au cours d'une période de 45 jours, soit de février à avril 2024, nous avons recueilli 21 réponses d'organismes différents.

Parmi ces 21 membres, 15 organismes ont ensuite participé à des entrevues individuelles semi-dirigées pour compléter les informations collectées lors du questionnaire. Ces entrevues poursuivaient deux objectifs :

- interroger les répondant·e·s sur leurs perceptions de l'EDI dans leur milieu et évaluer leur intérêt pour cette thématique;
- collecter des informations sur les procédures en cours, l'importance accordée à l'EDI dans la culture organisationnelle des organismes, les atouts et les obstacles identifiés dans leurs démarches pour assurer un accès inclusif aux personnes vulnérables qui bénéficient de leurs activités ou services.

## Notre milieu

Les organismes interrogés interviennent auprès de diverses populations, notamment les personnes en situation d'itinérance, les familles, les personnes âgées, les personnes immigrantes, les femmes et les personnes vivant dans la pauvreté. Parmi les domaines d'intervention de ces organismes, on compte la sécurité alimentaire, la défense des droits, l'employabilité, la réinsertion sociale, la réussite éducative, l'alphabétisation, le soutien aux personnes nouvellement arrivées, le travail de rue, la santé mentale, l'environnement et les loisirs.

Les données recueillies à partir du questionnaire et des entretiens ont été traitées à l'aide de méthodes statistiques et d'analyse de contenu, permettant d'extraire les catégories d'interprétation directement à partir des réponses des participant·e·s.

# Limites de la recherche

Cette étude présente plusieurs limites. Tout d'abord, 9 des 30 membres de la CDC Solidarités Villeray, soit près de 30 %, n'ont pas participé au projet. Parmi les 21 personnes ayant répondu au questionnaire, seulement 15 ont pris part aux entretiens individuels. Cette situation empêche d'obtenir un portrait complètement fidèle des forces et des défis du milieu, bien qu'une majorité de membres ait contribué à la collecte des données.

Il convient également de souligner plusieurs biais liés à l'autoévaluation des pratiques. En effet, il existe un risque que les répondant·e·s aient cherché à présenter une image plus positive de leur réalité, en omettant certains aspects qui les désavantageraient.

De plus, un autre biais pourrait être dû au fait qu'une seule personne, souvent la responsable de la coordination de l'organisation, ait rempli le questionnaire et participé à l'entretien individuel. D'une part, cela peut entraîner que les opinions exprimées ne reflètent que celles d'une personne en particulier, même si elle provient d'une culture organisationnelle spécifique. D'autre part, nous n'avons pas pu recueillir les points de vue des employé·e·s ou des membres des organismes, qui auraient pu mettre en évidence d'autres types de problématiques.



# Quelques notions essentielles

Le rapport s'appuiera sur plusieurs notions pour analyser les données quantitatives et qualitatives. Parmi elles, certaines nécessitent des définitions précises, telles que celles de personnes vulnérables, d'accessibilité universelle, d'équité ainsi que d'inclusion et d'exclusion sociales.

## Personnes ou groupes vulnérables, marginalisés et discriminés

La vulnérabilité d'une population ne découle pas de facteurs naturels, mais plutôt de mécanismes de pouvoir ancrés dans des dynamiques historiques, politiques et sociales entre différents groupes<sup>1</sup>. Bien qu'il existe des types de vulnérabilité situationnelle, créés par des événements de la vie individuelle (tels qu'une perte d'emploi<sup>2</sup>), nous privilégierons l'approche sociale de cette notion. « Elle peut certes se baser sur des critères tels que l'âge, le genre, la classe sociale ou le niveau de revenu, mais elle ne peut en aucun cas faire l'économie de la complexité des structures et processus sociaux qui définissent ces critères »<sup>3</sup>. Ainsi, nous associerons la vulnérabilité aux notions de discrimination et de marginalisation.

### Dans ce rapport, nous avons sélectionné les catégories suivantes :

- les personnes autochtones;
- les personnes des communautés 2ELGBTQIA+<sup>4</sup>;
- les personnes en situation de handicap et/ou à mobilité réduite;
- les personnes vivant avec un enjeu de santé mentale;
- les personnes en situation de pauvreté;
- les personnes migrantes, réfugiées ou à statut migratoire précaire;
- les personnes des minorités visibles;
- les personnes en situation de dépendance (substances ou autres).

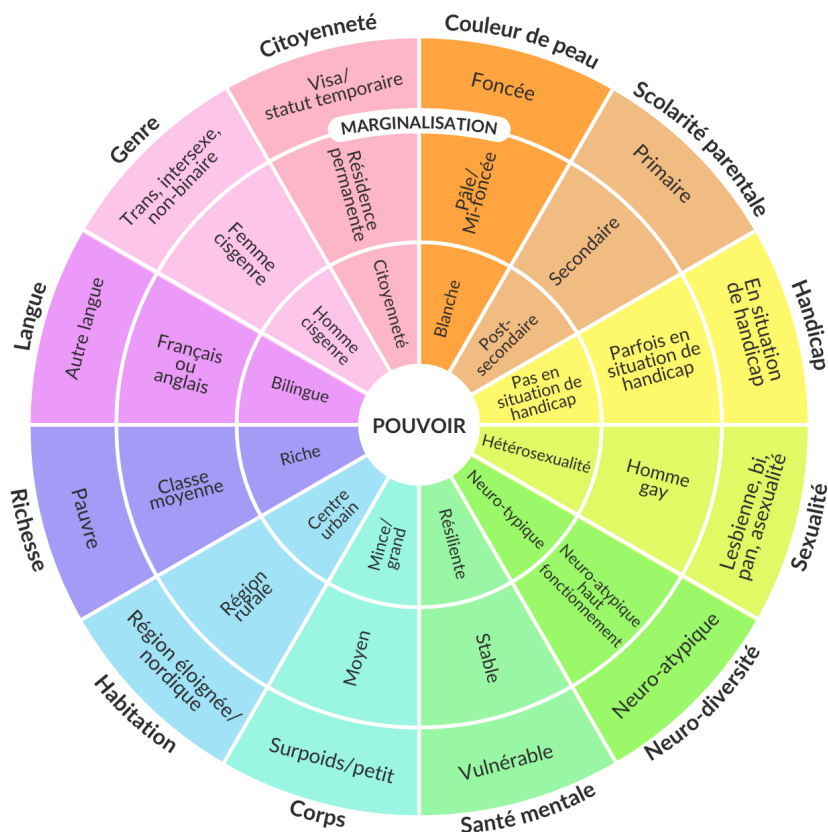
<sup>1</sup> Julie St-Pierre et al. Institut national de la santé publique du Québec. [L'usage du concept de la vulnérabilité en santé publique - outils d'aide à la réflexion éthique](#). 2023. p.5.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Acronyme utilisé pour désigner la communauté canadienne, 2E: au tout début, reconnaît les personnes aux deux esprits comme les premières parmi les communautés 2ELGBTQI+; L: Lesbienne; G: Gai; B: Bisexuel; T: Transgenre, Q: Queer, I: Intersexuel, +: comprend les personnes qui indiquent leur appartenance à divers groupes sexuels et de genre et emploient d'autres terminologies.

**Figure 1**  
**La roue de l'intersectionnalité**



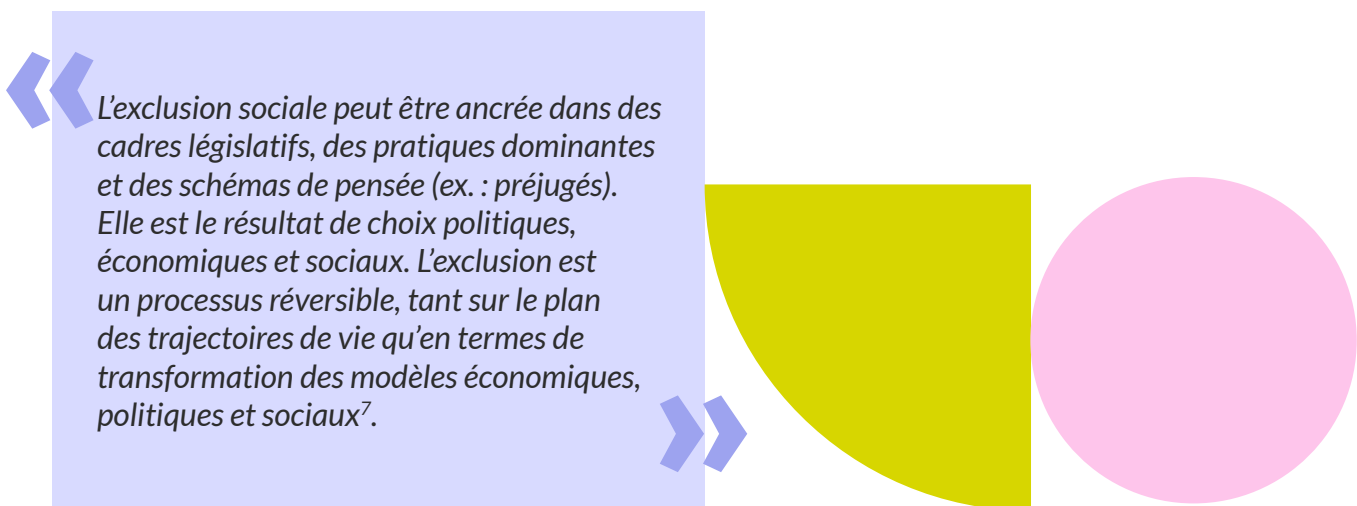
Note. Adapté de Duckworth (2020) et de la traduction de l'organisme Le Dispensaire (s. d.).

La roue de l'intersectionnalité inspirée par celle de l'Observatoire sur la réussite en enseignement supérieur dans son rapport *Équité, diversité et inclusion (EDI) : au cœur de la réussite étudiante*<sup>5</sup> comporte plusieurs axes de tensions entre discriminations et privilèges, ce qui exprime bien le caractère relationnel entre les groupes sociaux. Les groupes marginalisés et discriminés se rapportent à plusieurs sujets, tels que la sexualité, le handicap, la scolarité parentale, la couleur de peau, la citoyenneté, l'identité de genre, la langue, la pauvreté, le logement, la santé physique et mentale et la neurodiversité.

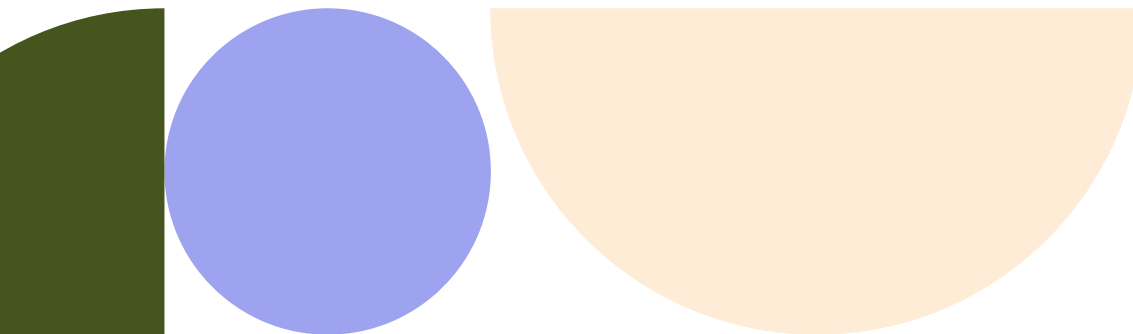
<sup>5</sup> Observatoire sur la réussite en enseignement supérieur. *Équité, diversité et inclusion (EDI) : au cœur de la réussite étudiante*. 2023. p.44.

## L'exclusion sociale

L'appartenance à un ou plusieurs de ces marqueurs identitaires peut ainsi entraîner des situations de marginalisation et d'exclusion sociale. Ces individus se trouvent désavantagés sur l'échelle du pouvoir et subissent diverses formes d'inégalités sociales, contrairement aux groupes socialement favorisés qui bénéficient de nombreux privilèges. L'exclusion sociale représente un processus qui illustre les inégalités d'accès aux ressources économiques, sociales, culturelles et politiques, résultant de diverses situations individuelles et collectives, ancrées historiquement, culturellement et symboliquement<sup>6</sup>.



En mettant l'accent sur le processus social à l'origine de l'exclusion, cette notion implique également la possibilité de transformer ces rapports à travers des changements sociaux profonds.



<sup>6</sup> Ken de Chadirac. Paroles d'excluEs. [Fiche synthèse exclusion sociale: un concept démystifié](#). 2017.

<sup>7</sup> Ibid.



## L'équité

Face aux inégalités sociales, l'approche équitable consiste à traiter différemment les groupes discriminés dans le but de rééquilibrer les rapports de pouvoir qui les désavantagent, et ainsi leur garantir un accès équitable aux ressources. Par exemple, pour une personne à mobilité réduite, cela implique d'adapter les infrastructures pour lui permettre d'accéder aux mêmes opportunités que les personnes vivant sans handicap.

*L'équité n'implique pas de traiter toutes les personnes de la même façon (traitement égal), mais plutôt de prendre en considération leurs différences et de se donner les moyens d'amoindrir les obstacles ou de répondre à leurs besoins spécifiques<sup>8</sup>.*

## L'inclusion sociale

*L'inclusion fait référence à l'action de mettre en place un environnement respectueux de la diversité qui intègre pleinement tous les membres de sa communauté, qui les accompagne et leur offre des mesures de soutien pour favoriser le bien-être et leur accomplissement. C'est un engagement soutenu visant l'accueil, l'intégration, l'accompagnement et le cheminement pour les groupes marginalisés.<sup>9</sup>*

L'inclusion sociale (ou l'inclusivité) est un processus actif visant à intégrer la diversité des groupes sociaux en tenant compte de leur position sociale et des systèmes d'inégalités existants. Il s'agit d'adapter les institutions et les systèmes aux individus, plutôt que l'inverse. L'inclusion sociale cherche à garantir l'accès à différents types de ressources pour répondre aux besoins fondamentaux, lutter contre l'isolement social et faciliter la participation sociale et politique.

L'inclusion a ainsi une dimension économique, sociale, politique et symbolique<sup>10</sup>. Son objectif est de permettre aux personnes marginalisées de réintégrer la société dans ces quatre dimensions<sup>11</sup>. Cette approche se distingue de notions, telles que l'exclusion, la séparation ou l'intégration, en mettant l'accent sur l'adaptation du milieu à la diversité des individus.

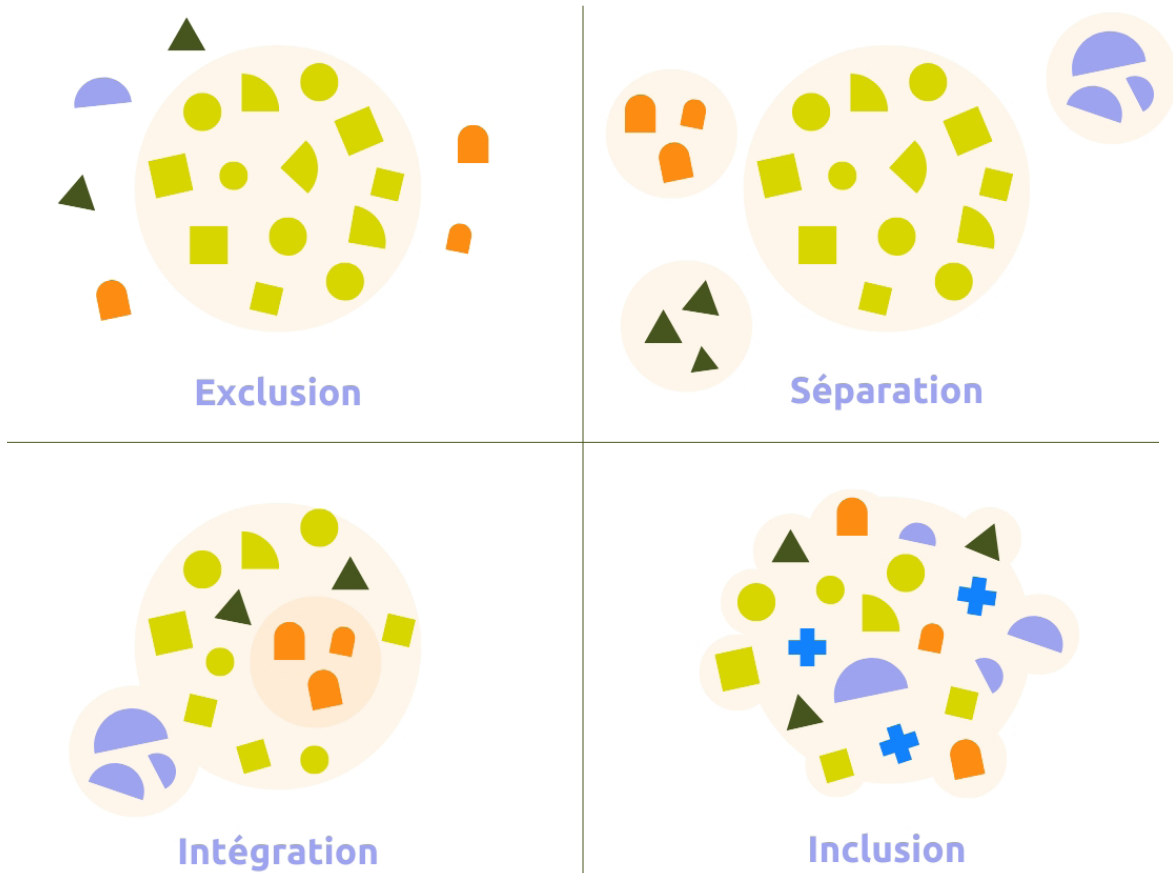
<sup>8</sup> Observatoire sur la réussite en enseignement supérieur. [Équité, diversité et inclusion \(EDI\) : au cœur de la réussite étudiante](#). 2023. p.39.

<sup>9</sup> Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RQEDI). [À propos de nous - EDI 101](#). 2024.

<sup>10</sup> Marie-Blanche Fourcade. [Lexique : la médiation culturelle et ses mots clés](#). 2014. p.5.

<sup>11</sup> Shirley Roy. Lien social et Politiques, numéro 34. [L'itinérance : forme exemplaire d'exclusion sociale?](#). 1995. p.74.

**Figure 2**  
**Modalités du vivre ensemble**



12

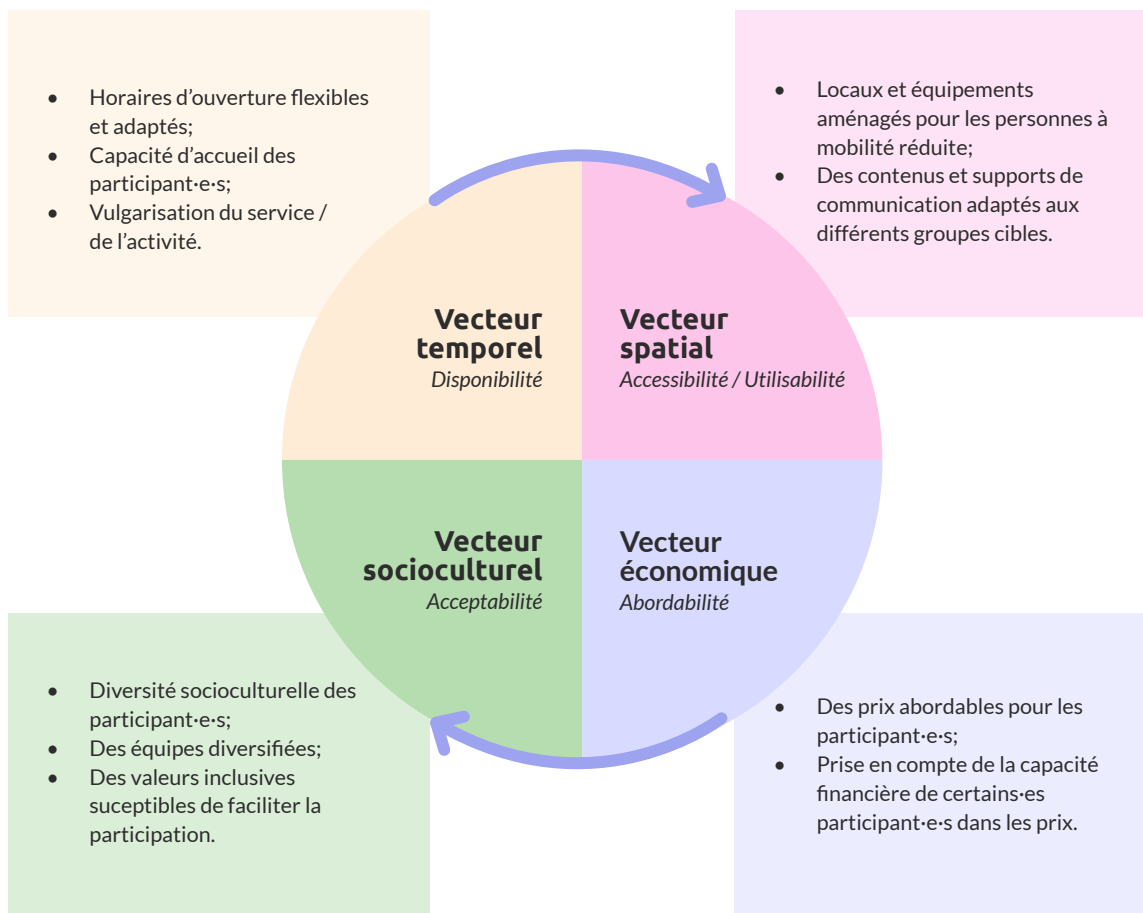
## L'accessibilité universelle

La notion d'accessibilité universelle, étroitement liée à l'inclusion sociale, désigne « *le caractère d'un produit, procédé, service, environnement ou de l'information qui, dans un but d'équité et dans une approche inclusive, permet à toute personne de réaliser des activités de façon autonome et d'obtenir des résultats équivalents*<sup>12</sup> ». Ainsi, l'accessibilité universelle va bien au-delà de l'aspect physique et spatial, en englobant également des dimensions temporelles, socioculturelles et économiques. Dans ce rapport, nous choisirons de considérer l'accessibilité universelle dans la pluralité de ses dimensions.

<sup>12</sup> Schéma à partir de celui réalisé par l'Observatoire sur la réussite en enseignement supérieur. [Équité, diversité et inclusion \(EDI\) : au cœur de la réussite étudiante. 2023](#), p.38.

<sup>13</sup> Rocque et al. [Accessibilité universelle et designs contributifs dans un processus évolutif](#). Développement Humain, Handicap et Changement Social. 2011. p.12.

**Figure 3**  
**Les vecteurs de l'accessibilité**



14

L'accessibilité universelle s'inscrit dans une perspective de justice sociale, visant à favoriser la participation des personnes confrontées à des limitations fonctionnelles, qu'elles soient temporaires, circonstancielles ou permanentes, ainsi que celles qui subissent des formes d'exclusion sociale au sens large, qu'elles soient symboliques, culturelles ou sociales. En effet, l'accessibilité universelle repose sur un idéal de justice, d'équité et d'égalité des chances, en garantissant un accès inclusif pour toutes les personnes. Le lien entre accessibilité et inclusion sociale est ainsi indissociable, l'accessibilité universelle constituant une approche plus concrète pour mettre en œuvre un idéal d'inclusion sociale.

<sup>14</sup> Schéma à partir de Fougeyrollas et al. [Réflexion critique sur la notion d'accessibilité universelle et articulation conceptuelle pour le développement d'environnements inclusifs](#). Développement Humain, Handicap et Changement Social. 2019.



# Gouvernance

Le premier volet aborde le fonctionnement démocratique au sein des organismes. Les questions posées visent à évaluer la représentativité des instances décisionnelles par rapport aux populations concernées. Il s'agit d'examiner l'inclusivité de ces instances de gouvernance, notamment en ce qui concerne l'inclusion des personnes faisant partie des groupes discriminés, en vérifiant leur niveau d'intégration et de participation dans les processus de prise de décision les concernant. Les instances sélectionnées pour cette analyse incluent le conseil d'administration, la direction ou la coordination, ainsi que l'équipe de travail.

Suite à l'analyse des entrevues individuelles et des réponses au questionnaire, nous témoignerons des résultats à travers trois grandes catégories : le style de gestion, l'intégration des membres et des participant·e·s au processus de prise de décision collective et, finalement, la représentativité de l'équipe de travail.

## Styles de gestion

Pour optimiser la contribution de l'équipe de travail dans les processus de prise de décision collective, certains groupes choisissent d'adopter des modes de gestion collective. Ainsi, certains privilégient la co-coordination ou l'autogestion, tandis que d'autres adoptent un style de gestion participative qui valorise l'expression des membres de l'équipe.

Pour de nombreux organismes, encourager la prise de parole et l'engagement des membres passe par la mise en place de conditions de travail favorables, telles que des mesures de conciliation travail-famille, la flexibilité des

horaires et l'offre de congés personnels. Les membres interviewé·e·s emploient diverses stratégies pour consulter efficacement leurs équipes lors de la prise de décision collective. Certains considèrent les réunions d'équipe hebdomadaires comme une priorité, tandis que d'autres proposent des sondages individuels sur des enjeux potentiellement conflictuels. D'autres encore s'engagent dans des démarches accréditées en santé et bien-être au travail, créent des sous-comités d'employé·e·s ou un club social pour établir des espaces de discussion informels.

Pour cet organisme, mettre de l'avant les considérations de tous·tes passe par une réelle écoute active :

*Si quelqu'un vit quelque chose au travail par rapport à une difficulté, cela va être reçu par l'équipe. Nous avons des échanges pour s'assurer que tout le monde se porte bien, qu'on ne dépasse pas ses limites et que l'équipe ne fait pas l'objet de surcharge de travail.*

Cependant, malgré une forte valorisation des idées divergentes au sein du milieu, des enjeux peuvent survenir. Par exemple, certain·e·s membres des équipes peuvent ressentir un malaise lié à des discriminations ressenties. Le partage de cette valeur a néanmoins permis aux personnes concernées d'exprimer leur inconfort. Pour aborder ces enjeux, un organisme a décidé de former ses équipes et de créer un espace de discussion à ce sujet :

*L'atelier sur les biais raciaux qu'on a fait la semaine dernière, c'est quelqu'un de l'équipe qui nous a dit qu'il est interpellé par ce sujet. Il nous a confié qu'il a des ressentiments sur le sujet. Il avait besoin de l'extérioriser.*

Dans l'ensemble, les directions veillent à créer un environnement propice à l'appui et à la discussion des grands dossiers de gouvernance au sein des équipes. Lors des réunions d'équipe, certaines examinent les demandes de subventions à venir pour évaluer l'enthousiasme et le consentement de chacun·e, tandis que d'autres se concentrent principalement sur la gestion quotidienne de l'organisme.

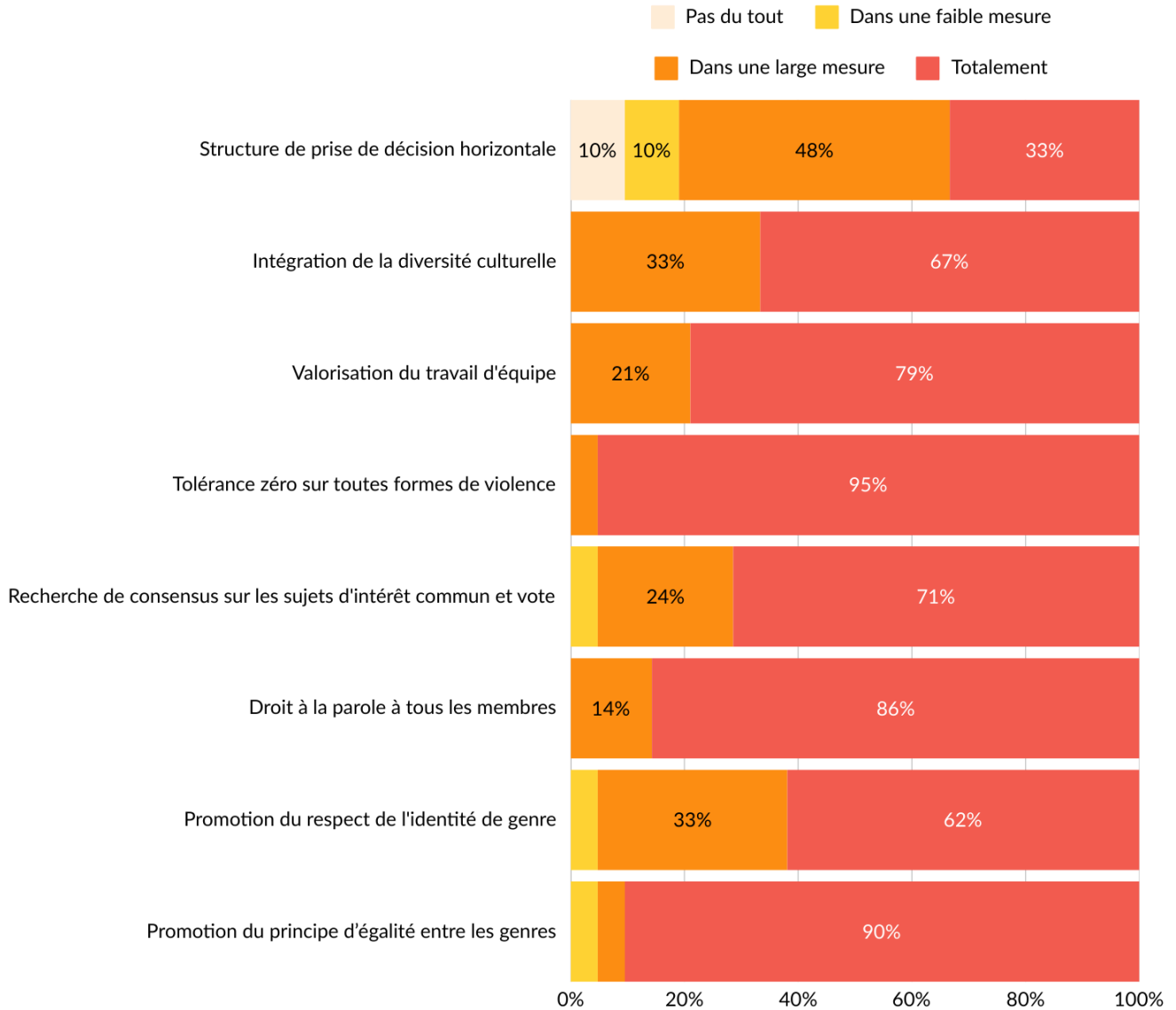
*Tout le monde à son mot à dire, tout le monde peut participer, tout le monde a le droit de parole. C'est sûr que, si j'ai des grands changements, des grandes prises de décisions à faire, je vais consulter, je vais poser des questions, je vais les écouter.*

Cependant, une personne interviewée souligne que certains dossiers de gouvernance demeurent principalement entre les mains des directions et des conseils d'administration, en citant des exemples, tels que les conditions de travail et les politiques internes, qui suivent un processus plus cadré, administratif et hiérarchisé. En revanche, les organismes en autogestion abordent tous les sujets de manière collective :

*Nos décisions ne sont jamais prises par une personne. C'est collectif. On travaille sous une forme collective, donc il faut qu'il y ait un accord commun avant de passer à l'action, avant de dire OK, on fait ça!*



**Figure 4**  
**Les valeurs démocratiques caractérisant la culture organisationnelle des organismes**



Les résultats du questionnaire révèlent que le milieu s'identifie d'abord très fortement à la tolérance zéro contre toutes les formes de violence, puis, dans un deuxième temps, au droit à la parole à l'ensemble des membres et, finalement, à la valorisation du travail d'équipe.

Bien que sélectionnés par quelques répondant·e·s, la promotion du respect de l'identité de genre et la structure de prise de décision horizontale sont des principes moins partagés dans l'ensemble des répondant·e·s.

## En résumé

Bien que les valeurs favorisant l'intégration de l'équipe dans la prise de décision collective soient partagées par tous les organismes sondés, en fonction du contexte spécifique de chacun, les modalités de collectivisation des décisions diffèrent et s'adaptent aux particularités et au contexte de chaque structure.

## Pour aller plus loin...

« Bien que les pratiques relevant de la gestion participative soient communes dans les milieux communautaires, Julie Depelteau, Francis Fortier et Guillaume Hébert notent que la gouvernance de type managériale a tendance à prendre de plus en plus de place au sein des organismes. Ils expliquent ce changement de paradigme par les nouveaux modes de financement, qui se traduisent par une plus grande reddition de comptes et l'augmentation des systèmes de contrôles pour les organismes. Même si beaucoup d'organismes communautaires ont tendance à être naturellement axés vers la gestion participative, les nouvelles relations avec les bailleurs de fonds peuvent les contraindre à modifier leurs modes de fonctionnement pour satisfaire aux exigences du financement (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013)<sup>15</sup>. »

<sup>15</sup> Jean-Charles St-Louis et al. [Les initiatives en équité, diversité et inclusion au sein des organismes communautaires. Des pistes pour le soutien et le renforcement des capacités et des compétences](#). Présenté à Centraide du Grand Montréal. Institut universitaire SHERPA. 2024. p.49.

## Intégration des participant·e·s ou des membres à la gouvernance

En continuité avec l'historique des pratiques démocratiques du milieu communautaire et afin de créer un milieu au plus près des considérations des membres des organismes, ceux-ci mettent en œuvre diverses stratégies pour les intégrer aux processus décisionnels. Pour de nombreux organismes, la consultation des membres est une valeur fondamentale. Toutefois, les moyens pour y parvenir varient considérablement à travers le quartier.

### Le saviez-vous?

Les principes d'action communautaire autonome (ACA) se sont bâtis autour des comités citoyens des années 60 qui avaient au cœur de leurs fondements la libération de la parole citoyenne et la reprise de pouvoir des personnes sur leurs conditions de vie<sup>16</sup>. Institués, plus tard dans l'histoire, autour de huit principes, les critères de l'ACA s'articulent notamment autour de principes citoyens, tels que d'entretenir une vie associative et démocratique; d'être enraciné dans sa communauté; d'avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté ou de faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité des situations problématiques abordées<sup>17</sup>.

Certains privilégient des échanges informels entre intervenant·e·s et participant·e·s, soulignant l'importance d'une écoute active et constante. Pour ces organismes, ces valeurs relationnelles peuvent être perçues comme plus importantes que la mise en place de politiques structurelles. Certains systématisent l'envoi de sondages sur les services afin de maintenir un lien étroit avec la population, tandis que d'autres, au contraire, avouent ne jamais ou rarement utiliser cette méthode. Plusieurs organismes constatent que la mise en place de sondages à différentes étapes du parcours des participant·e·s

favorise une amélioration continue des pratiques organisationnelles :

«  
Présentement, on est en train de faire un gros sondage parce qu'on a un nouveau service qu'on va sûrement ouvrir bientôt. En fait, dans le communautaire, on ne devrait jamais faire une activité sans sonder les gens qui sont eux-mêmes les spécialistes de leur situation.

»

<sup>16</sup> Comité aviseur de l'action communautaire autonome. [Dix ans de luttes pour la reconnaissance](#). 2006. p.15.

<sup>17</sup> Réseau québécois l'action communautaire autonome. [L'action communautaire autonome](#). 2019.

La mise en place de sondages disponibles exclusivement en ligne soulève toutefois certaines préoccupations en matière d'accessibilité numérique :

« Les gens qui sont plus vulnérables économiquement ou socialement, il faudrait avoir plus d'espaces pour les entendre, parce que ce n'est pas forcément eux qui vont à l'AGA<sup>18</sup> pour parler. Ce ne sont pas forcément eux qui vont remplir le sondage parce qu'ils n'ont peut-être pas accès à un ordinateur. Ça, je pense qu'on peut vraiment s'améliorer là-dessus. »

Pour combler l'écart technologique, certains organismes ont instauré des boîtes à suggestions et commentaires accessibles en tout temps, ainsi que des discussions collectives avec les participant·e·s et bénévoles :

« Nous avons une boîte chez nous, c'est écrit "suggestions, doléances". Donc, les gens y mettent des points. Nous, on les prend, on les lit, on voit si cela a une relation avec nous. Chaque année, on revient sur notre démarche de travail, sur notre façon de faire. »

## Pour aller plus loin...

« Pour refléter les multiples dimensions de la "fracture numérique", certains préfèrent parler des fractures, au pluriel (Valenduc et Vendramin, 2006; Renard et Stokkink, 2023). On distingue ainsi trois grands types de disparités – ou niveaux de fracture – en lien avec les technologies numériques : les inégalités d'accès, les inégalités d'usage et les inégalités de bénéfices susceptibles de découler de l'utilisation du numérique<sup>19</sup>. »

<sup>18</sup> Assemblée générale annuelle.

<sup>19</sup> Institut national de la recherche scientifique. [La fracture numérique : contexte québécois, pistes d'action et perspectives internationales](#), 2024. p.10.

Concernant les structures décisionnelles, plusieurs organismes signalent la présence de participant·e·s au sein des conseils d'administration (CA). Pour certains, la représentativité de la diversité des membres et de la population ciblée est essentielle dans la composition d'un CA et, plus largement, dans les structures de gouvernance. Afin d'assurer une représentation adéquate, un organisme a identifié des postes dédiés à différentes tranches d'âge, en créant, par exemple, des sièges réservés aux jeunes ou aux personnes âgées. En plus des assemblées générales annuelles, plusieurs membres soulignent l'importance de rendre ces événements accessibles, notamment en facilitant l'adhésion et en offrant la gratuité des activités. D'autres, comme cité précédemment, expliquent que les membres les plus isolé·e·s socialement ou détenant moins de capitaux sociaux, culturels et politiques ont plus de difficulté à intégrer ce genre de structures administratives.

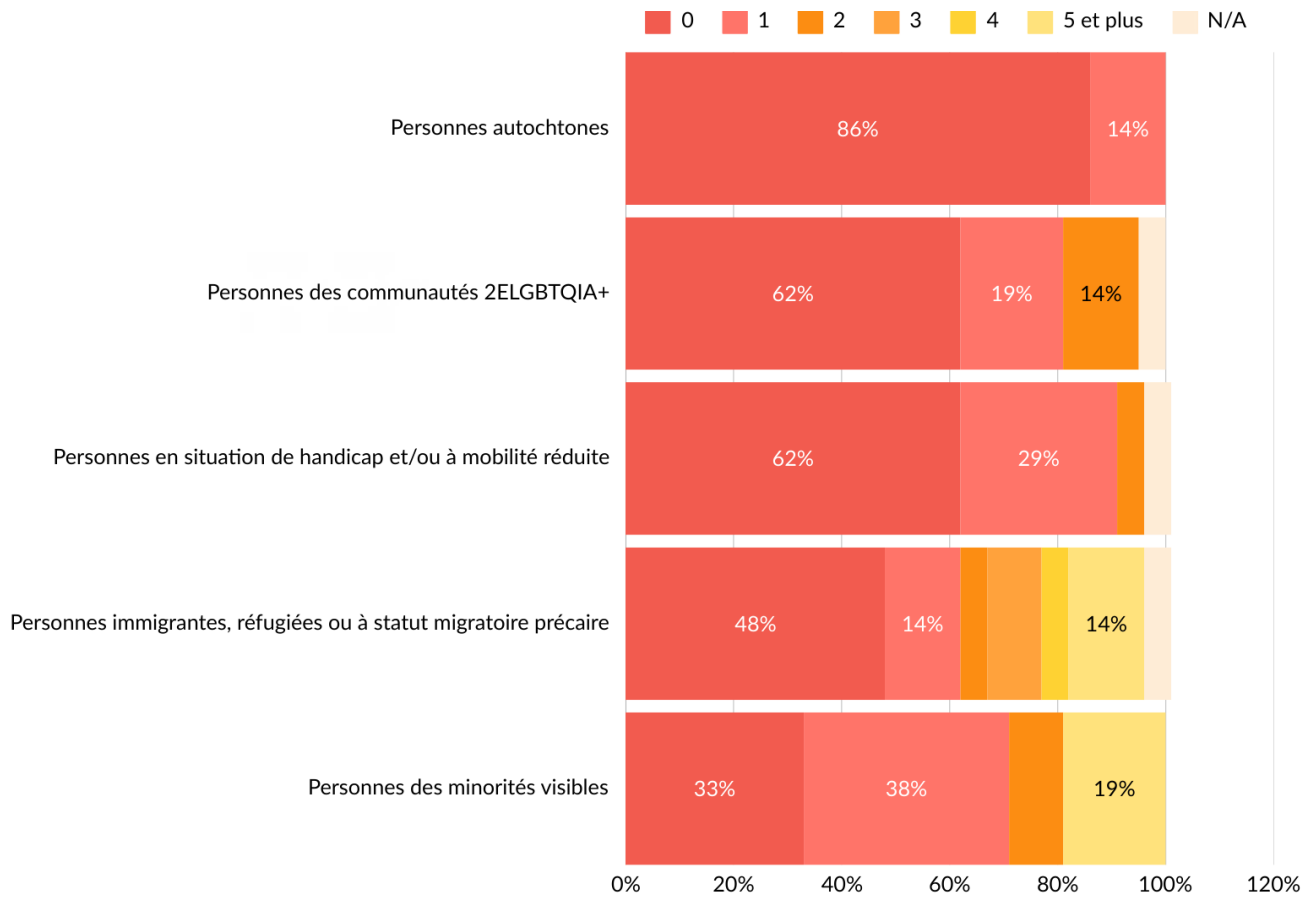
Pour faire face à ces barrières, quelques organismes ont mis en place des comités d'implication pour renforcer la participation des membres dans le processus de décision collective. Un organisme interviewé met particulièrement l'accent sur l'autonomie de ces comités, qui peuvent également être responsables de l'animation de certaines activités :

*On a un collectif. On essaie d'impliquer les gens dans les activités de l'organisme. Par exemple, le plan d'action du comité est décidé avec les membres. Ce sont les participants qui vont et qui parlent pour présenter. C'est pour leur laisser de la place à mes collègues qui animent.*

### En résumé

Peu de répondant·e·s ont identifié l'intégration des participant·e·s ou des membres au processus de décision collective comme un enjeu majeur ou une force particulièrement présente. Cependant, pour certains organismes, cette intégration est essentielle dans leurs pratiques. Quelques-uns mentionnent la création de comités par et pour les membres, dont la forme varie selon les groupes. Plusieurs soulignent également l'importance d'impliquer les membres dans la planification stratégique et, plus largement, dans tout changement significatif de gouvernance. Cela se fait, par exemple, à travers l'organisation de journées de réflexion, la mise en place d'espaces de discussion lors des AGA, ou encore la possibilité d'assister, sur invitation, aux réunions d'équipe et de conseil d'administration.

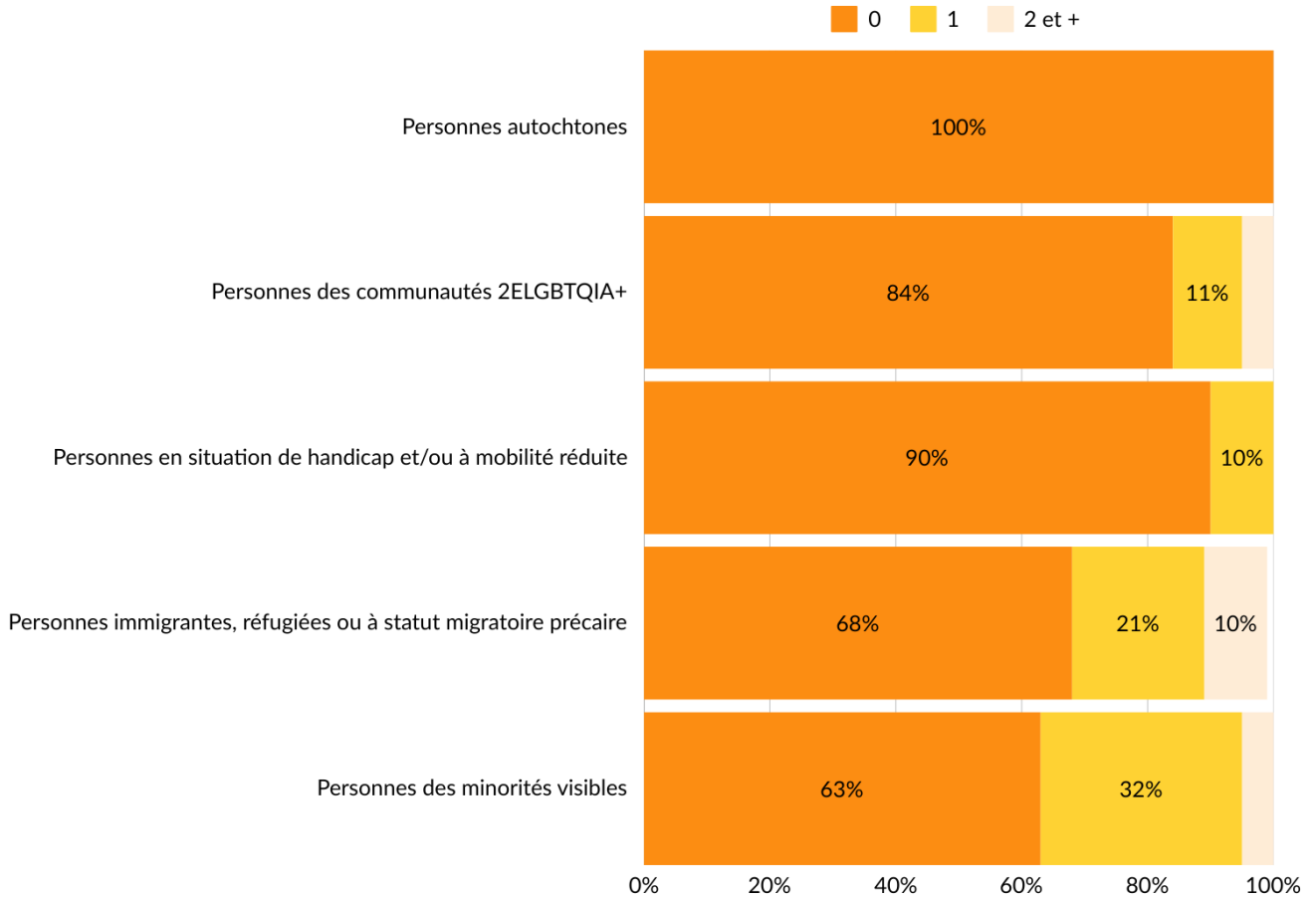
**Figure 5**  
**Composition des CA selon ces groupes marginalisés**



Les données sur la représentation des personnes des minorités visibles, immigrantes, réfugiées ou à statut migratoire précaire au sein des conseils d'administration, se comparent globalement à celles de la population du quartier<sup>20</sup>.

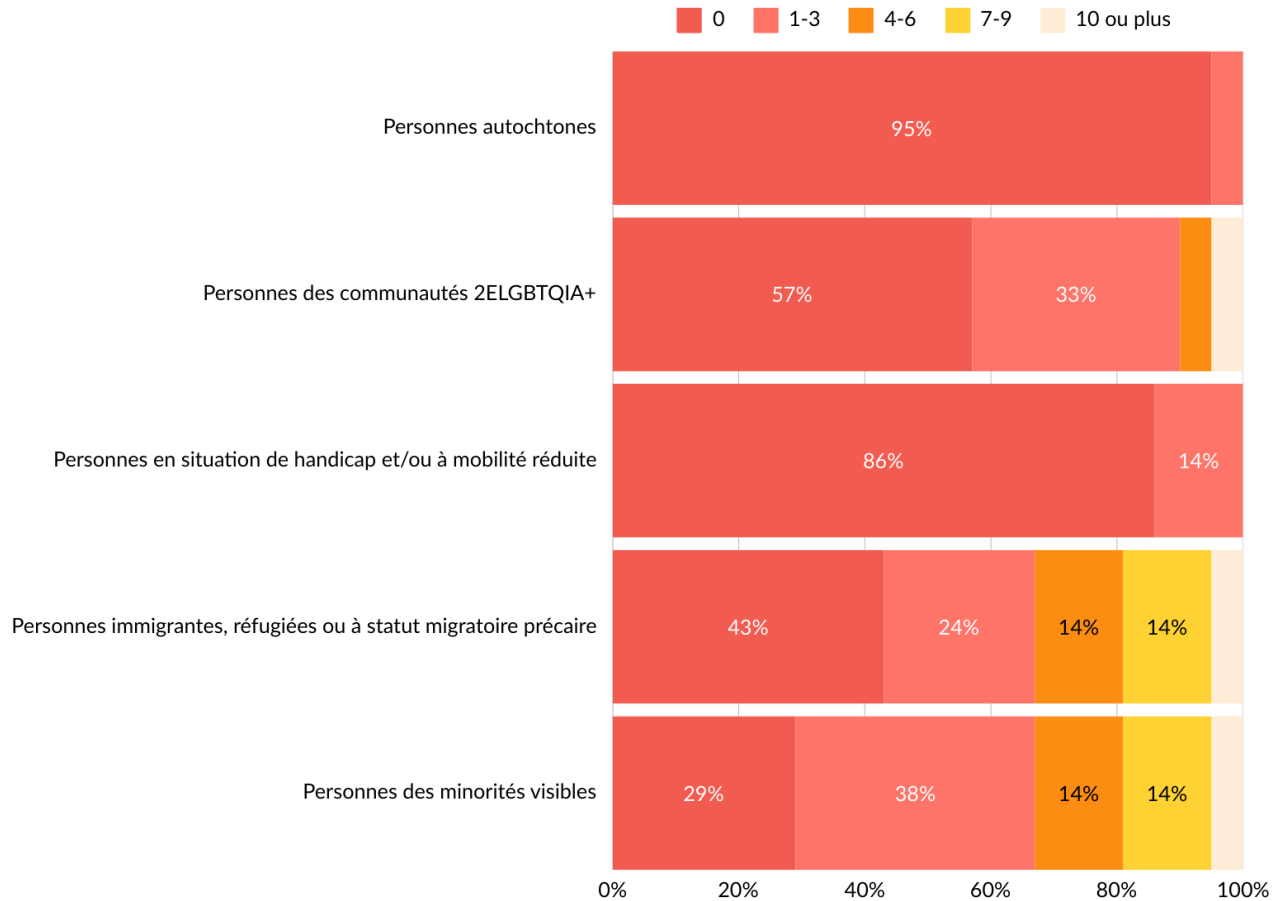
<sup>20</sup> Corporation de développement communautaire (CDC) Solidarités Villeray. [2024 Portrait de quartier Villeray](#). 2024. p.24.

**Figure 6**  
**Composition des directions (coordinations) selon les groupes marginalisés**



Les résultats du questionnaire montrent que les postes de direction ou de coordination sont moins souvent occupés par des membres des communautés 2ELGBTQIA+, des personnes en situation de handicap ou à mobilité réduite. De plus, les personnes autochtones sont entièrement absentes de ces postes.

**Figure 7**  
**Composition des équipes de travail selon ces groupes marginalisés**



Selon les données de la Figure 7, le personnel des équipes de travail est généralement plus diversifié que celui des instances décisionnelles (conseils d'administration ou directions). La plus grande différence concerne les personnes des communautés 2ELGBTQIA+, qui sont plus présentes dans les équipes de travail (à des degrés variables).

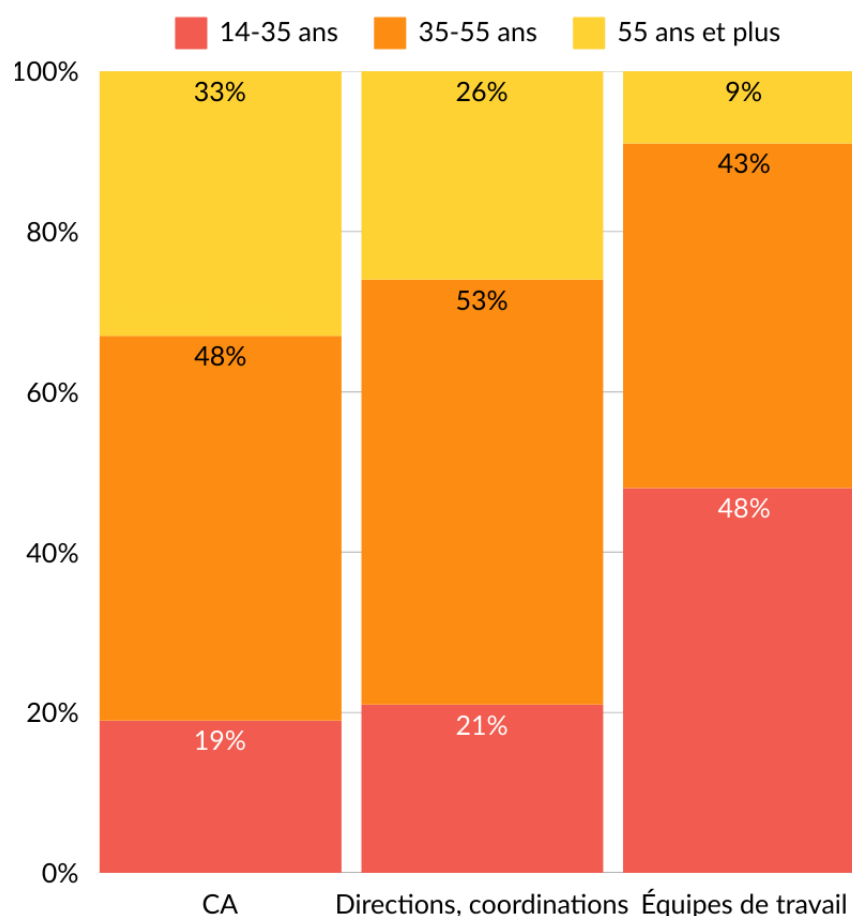
Cependant, 90 % des directions d'organismes (Figure 9) ne comptent aucune personne en situation de handicap ou à mobilité réduite, et cette situation ne semble pas évoluer au sein des équipes de travail, où 86 % n'ont aucun·e·s employé·e·s dans cette catégorie. Cette statistique est particulièrement préoccupante, car, selon les données de 2022, 21 % de la population québécoise vit avec des incapacités<sup>21</sup>. Il y a donc un écart important à cet égard.

<sup>21</sup> Statistique Canada. [Profil du recensement, Recensement de la population de Montréal](#). 2021.



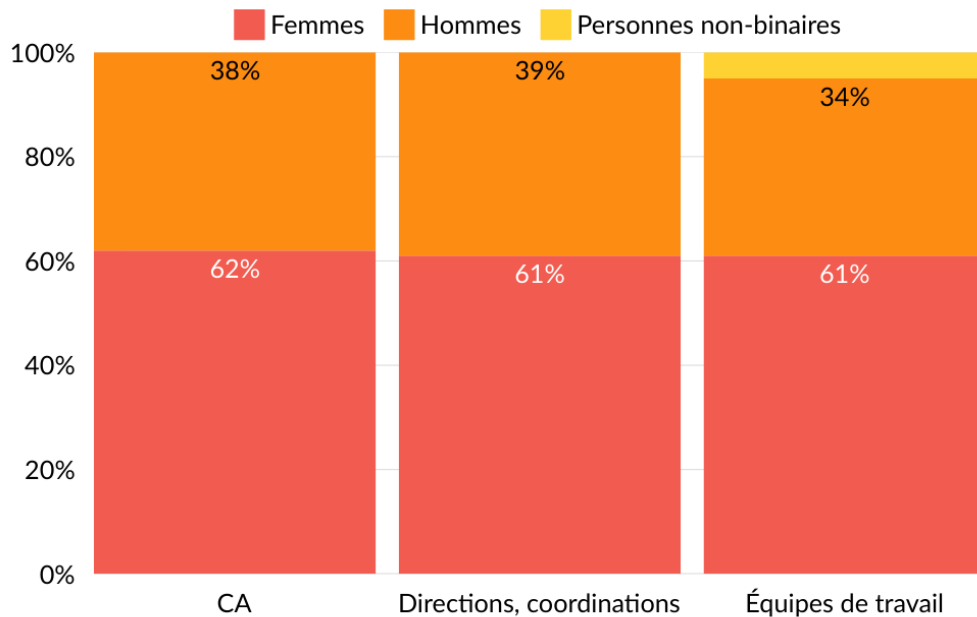
Il est également intéressant de noter que les personnes issues des minorités visibles, ainsi que celles immigrantes, réfugiées ou à statut migratoire précaire, sont nettement sous-représentées dans les sphères décisionnelles officielles, malgré leur présence accrue dans les équipes de travail.

**Figure 8**  
**Composition des CA, directions (coordinations) et équipes de travail selon l'âge**



Les résultats obtenus (Figure 8) montrent que les différentes équipes assurant la gouvernance ainsi que les équipes de travail sont caractérisées par une relative diversité par rapport à l'âge des participant·e·s. Compte tenu des différents contextes et des missions spécifiques de certains membres de la CDC Solidarités Villeray, ces résultats correspondent bien au portrait du milieu.

**Figure 9**  
**Composition des CA, directions (coordinations) et équipes de travail selon l'identité de genre**



Les résultats obtenus (Figure 9) indiquent que, à l'instar de nombreux autres secteurs sociaux au Québec, les femmes sont majoritaires dans le milieu communautaire villerois. Si les conseils d'administration parviennent souvent à atteindre la parité entre hommes et femmes, cette tendance ne s'observe pas de la même manière au sein des équipes de travail.

Il est également à noter qu'aucune personne non binaire ne semble être présente dans les conseils d'administration ou les directions. Cette invisibilisation pourrait être en partie expliquée par le malaise exprimé par certain·e·s répondant·e·s quant à l'identification du genre de leur membre (voir section « Des opinions divergentes sur l'EDI », p. 95).

## Analyse globale

Les résultats révèlent par ailleurs une polarisation au sein de certains organismes. Alors que des équipes de travail présentent un large éventail de diversités, d'autres en sont presque complètement dépourvues. De plus, nous voyons que plus les positions de pouvoirs au sein des organismes sont élevées, moins les types de diversités sont représentés.

## Représentativité des équipes de travail

La représentativité de l'équipe en matière de diversité constitue un enjeu ou un atout, selon le contexte organisationnel. Certains organismes reconnaissent leurs lacunes en termes de diversité de genre, de représentation des personnes en situation de handicap, des groupes racisés ou en lien avec les communautés culturelles et linguistiques. D'autres constatent que leur équipe ne reflète pas adéquatement les communautés culturelles desservies, identifiant ainsi cette sous-représentation comme une faiblesse à améliorer :

« Les seules communautés culturelles présentes dans notre équipe de travail viennent de France. Ce n'est pas très diversifié quand même et c'est peut-être quelque chose sur laquelle il faudrait, lors des prochaines embauches, porter une attention, je pense. D'autant plus qu'il y a quand même beaucoup de communautés culturelles sur notre territoire. »

Pour certains, il est difficile de rejoindre par l'embauche certaines communautés et leur processus de recrutement fait face à des barrières structurelles. Selon la personne interviewée, cela pourrait se traduire notamment par le manque d'investissement de certaines communautés dans le secteur communautaire :

« Pour nous, c'est important aussi d'avoir une équipe de travail qui représente les communautés qu'on dessert au niveau de la clientèle autant que possible. Il y a des communautés que c'est très difficile. On n'a jamais réussi à trouver un employé en lien avec l'Asie du Sud. On se disait, il n'y a pratiquement personne qui réussit à embaucher des gens de cette communauté-là parce qu'ils ne vont pas vers le domaine social en général. Donc tu n'as pas d'intervenants ou en tout cas très peu mais ça reste un souci. Si on avait quelqu'un qui se présentait en entrevue, bien évidemment, à compétences égales, on irait vers ça, c'est sûr. »

## Le saviez-vous?

« Bien qu'il n'y ait pas de différences significatives en ce qui concerne la prévalence de la discrimination entre les groupes racisés, il n'en était pas de même en ce qui concerne les contextes dans lesquels la discrimination s'est produite. Ainsi, près de la moitié des personnes noires ont vécu de la discrimination ou ont été traitées de manière injuste sur leur lieu de travail (48 %)²². »

Pour d'autres, il s'agit d'un réel défi de rejoindre certaines communautés culturelles ou groupes racisés, notamment par le biais de nouvelles embauches plus représentatives des communautés ciblées. Ces organismes expliquent ce manque principalement par le financement insuffisant, tout en reconnaissant la valeur ajoutée d'une équipe diversifiée :

« C'est sûr en ce qui a trait à ce frein, c'est difficile parce que s'il n'y a pas de gens de cette communauté qui se manifestent, tu ne peux pas en embaucher là forcément. On ne peut pas les inventer. Sinon, je pense que tu as dû l'entendre dans tous les organismes communautaires, le nerf de la guerre, c'est le financement. Oui, plus on a du financement, plus ça nous permet d'avoir d'intervenants, plus ça nous permet de développer d'autres types de projets. Donc, on est tout le temps là-dedans quand on parle d'avoir des équipes représentatives des communautés qu'on dessert. Mais plus on a des gens qui parlent différentes langues, plus on va toucher largement les pans de la population de notre arrondissement. »

« Moi, je dirais, le problème de l'organisme n'est pas l'inclusion. C'est plutôt le manque de budget. Il y a des organismes qui ont des budgets de un à deux millions de dollars par année. Alors, je dirais, donne-moi un bon budget je pourrais embaucher des gens de partout, de groupe ethnique ou des orientations X. »

<sup>22</sup> Statistique Canada. [La moitié des personnes racisées ont vécu de la discrimination ou ont été traitées de manière injuste au cours des cinq dernières années](#). 2024.

En ce qui a trait à l'intégration du personnel dans le processus de recrutement, cet organisme exprime son indifférence à l'égard des politiques EDI en matière de recrutement en soulignant l'absence de telles politiques. Elle justifie cette décision en affirmant que ces politiques ne sont pas prioritaires pour l'organisation :

« Enfin, ça, ce n'est vraiment pas quelque chose qu'on regarde au niveau du recrutement. Disons qu'il n'y a ni discrimination positive ni discrimination négative. »

### Boîte à outils

Des outils existent pour vous aider à créer des processus d'embauche non discriminants. Le guide [Recruter sans discriminer](#) de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse<sup>23</sup> ou l'article [18 façons d'améliorer notre processus d'embauche](#) du COCo<sup>24</sup> vous aideront à comprendre, concrètement, comment le mettre en place.

<sup>23</sup> Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. [Guide de l'employeur | Recruter sans discriminer](#).

<sup>24</sup> Centre des organismes communautaires (COCo). [18 façons d'améliorer son processus d'embauche](#). 2020

Dans une approche différentes, un autre organisme note l'importance, dans son processus d'embauche, de se munir d'une reconnaissance des acquis des personnes issues de l'immigration :

*Toutes les expériences, peu importe le pays d'où elles viennent, sont valorisées à la même enseigne. On a une grille salariale qui reprend les années d'expérience, les diplômes les plus hauts obtenus. On ne se dit pas parce que le diplôme a été obtenu dans un pays tiers, il vaut moins. On met vraiment tout le monde sur un pied d'égalité à ce niveau.*

Des organismes se questionnent et mettent en place des politiques d'inclusion et des pratiques non discriminatoires à travers leur processus de recrutement en ressources humaines. La plupart d'entre eux considèrent ces initiatives comme des projets en cours ou des aspirations futures. Quelques-uns seulement nous ont confié avoir mis en place une véritable politique EDI formelle pour leur recrutement. Dans certains cas, on peut trouver des titres dans les offres d'emploi de discrimination positive (ou d'invitation) pour plusieurs communautés marginalisées sur le marché du travail (par exemple : femmes, personnes de la communauté 2ELGBTQIA+, personnes racisées, parents, personnes handicapées, etc.). La réflexion est néanmoins bien avancée pour une minorité d'organismes :

*Ça fait partie de notre planification stratégique, notamment, de monter un comité équité, diversité inclusion, d'avoir donc la politique, etc. Donc, moi, je fais partie du comité, forcément parce que tout ce qui touche à l'ergonomie, aux pratiques de recrutement non discriminatoires et même tout ce qui touche au harcèlement.*

J'ai déjà entendu parler, notamment lors d'une formation, d'organismes qui disaient qu'eux ils avaient une politique de recrutement. Dans les offres d'emploi, ils écrivaient si vous faites partie d'une minorité visible, par exemple, ou de genre, ou voilà, n'hésitez pas à postuler si vous remplissez au moins 60 % des exigences du poste. Parce qu'a priori, ça a été prouvé justement que les personnes issues de diversité de genre, d'ethnies, sont, je ne sais pas si je peux dire, plus humbles mais moins enclines à postuler s'ils n'ont pas l'impression de remplir tous les critères du poste. Donc nous, on n'a pas de choses comme ça. Nous c'est vrai que sur nos offres d'emploi, on écrit : "Nous vous encourageons à postuler si vous êtes parents, famille monoparentale issues de la diversité de genre, de couleurs de peau, voilà". La liste est assez longue, puis cette liste n'est pas exhaustive.

## Pour aller plus loin...

Par la collecte de données auprès de 252 personnes racisées travaillant dans le milieu communautaire et de cinq groupes de discussion avec des membres racisés du personnel du secteur communautaire, le rapport du COCo [Diversité D'abord](#) relate les discriminations vécues par les femmes racisées dans leur milieu de travail :

« Les personnes interrogées dans le cadre de nos groupes de discussion ont également fait part de leur expérience de microagressions raciales en milieu de travail. L'analyse des données qualitatives sur ce sujet révèle que les participant·e·s subissent simultanément différents types de microagressions et de harcèlement, qui se superposent les uns aux autres. Ils s'accumulent et se combinent, s'exacerbant les uns les autres<sup>25</sup>. »

<sup>25</sup> Centre des organismes communautaires (COCo). [Diversité D'abord - racisme dans le secteur communautaire au Québec](#). Issu de la Recherche du projet Diversité D'abord de 2016 à 2024. Montréal, Canada. p.88.

Plusieurs des organisations interrogées ont exprimé des difficultés à engager les communautés culturelles et ont admis qu'elles manquaient d'inspiration pour diversifier leur équipe de travail. Pour remédier à ce manque, quelques organismes envisagent d'appliquer le principe de discrimination positive, qui consiste à privilégier, à compétences égales, les candidat-e-s issu-e-s de la diversité. Pour d'autres, le processus de sélection se fait sans égard aux marqueurs identitaires et aucune discrimination n'est faite. Tout le monde doit être égal devant le processus, sans discrimination positive ou négative. Seules les compétences comptent; on n'accorde aucune importance ou réflexion aux biais inconscients.

### Le saviez-vous?

Le daltonisme racial renvoie à la conception que l'appartenance à un groupe racial ne doit pas être prise en compte, ni même remarquée.

*« Lorsqu'on dit qu'on ne voit pas la race et qu'on refuse de reconnaître la couleur, la culture et l'ethnicité des individus qui nous entoure, on refuse de manière inadvertante de reconnaître le racisme et la discrimination que ces personnes peuvent vivre. "Ne pas voir les couleurs" nous empêche de reconnaître la marginalisation et l'exclusion que vivent parfois les personnes autochtones et racisées, mais aussi de comprendre comment le racisme systémique perpétue et renforce les situations précaires dans lesquelles les personnes autochtones et racisées peuvent se retrouver.<sup>26</sup> »*

Pour de nombreux organismes, la représentativité au sein de l'équipe est une valeur essentielle. Cette diversité est considérée comme un moyen de renforcer l'inclusion dans les services et dans l'environnement de travail. Certains soulignent que la sensibilité aux enjeux EDI est renforcée grâce à la diversité de l'équipe, qui intègre naturellement cette perspective dans tous les aspects de l'organisme. De plus, cette diversité enrichit les échanges au sein de l'équipe, chaque membre apportant un regard unique, façonné par ses positions sociales et ses marqueurs identitaires. Cela permet de développer une vision plus juste des enjeux qui les concernent. Selon une personne interrogée, il est crucial d'aborder ce sujet avec humilité :

---

<sup>26</sup> Amnistie internationale francophone. [Lexique pour l'antiraciste](#). 2020.



« Pour nous, ça, ça fait partie de notre ADN. On a des personnes de différentes communautés culturelles. On a également des personnes de la communauté LGBT dans l'équipe, on a des femmes, on a toutes les personnes qui peuvent subir des discriminations. On se bat pour les populations discriminées. En tant qu'organisation, on doit le faire pour notre équipe aussi. C'est un peu ça la vision qu'on veut avoir. Je peux ne pas être spécialiste sur la question, mais je suis capable de bien m'entourer d'une équipe diversifiée. »

Certain·e·s soulignent que la diversité culturelle, de genre et d'âge enrichit également les dialogues au sein de l'équipe. La majorité des personnes interviewées s'accordent à dire qu'il est préférable de disposer d'intervenant·e·s issu·e·s de différentes diversités pour atteindre un public varié, notamment en maîtrisant les langues, les codes culturels et les enjeux propres à chaque communauté.

« Bien sûr, l'équipe reflète ce qu'on applique avec nos participants. Je veux dire, on vient de partout, on a toutes sortes d'identités de genre, de culture, d'origine, de langue aussi. Quoi de mieux que de le vivre au quotidien et de le vivre toi-même pour pouvoir l'appliquer dans l'accueil universel ? »

## En résumé

Il existe plusieurs zones de friction concernant le principe de diversité dans les groupes de travail. Bien que la plupart des répondant·e·s reconnaissent l'importance de la représentation de l'équipe, sa mise en pratique varie considérablement d'une organisation à l'autre. Pour certaines personnes, de nombreux obstacles entravent la réalisation de cet objectif (ex. : le financement), d'autres le considèrent comme une priorité secondaire. Certains font face à ces défis en se sentant submergés, tandis que d'autres estiment crucial de s'engager dans une analyse des processus et des politiques de recrutement. Finalement, pour certain·e·s, la diversité de l'équipe représente une véritable force, rendant les enjeux EDI plus concrets au quotidien, tandis que, pour d'autres, elle constitue une faiblesse organisationnelle.



## En bref : la gouvernance

### Principaux enjeux et défis

#### **Style de gestion :**

- manque d'adhésion à l'établissement de structures horizontales dans le processus décisionnel.

#### **Manque de représentativité :**

- plus on accède à des postes de pouvoir, moins la diversité est présente;
- certaines directions d'organismes affichent peu ou pas de diversité;
- certaines équipes de travail affichent peu ou pas de diversité;
- absence notable des personnes en situation de handicap, notamment au sein des directions.

#### **Politique de recrutement :**

- refus de reconnaissance de l'existence des enjeux de discrimination à l'emploi qui touchent les groupes marginalisés, nécessitant une approche équitable;
- déni des biais et préjugés existants au sein des processus de recrutement;
- manque de démarches structurantes dans les politiques de ressources humaines (RH);
- croyance d'une corrélation entre le manque de financement et l'application d'une politique efficace EDI, limitant ainsi la mise en place de mesures adéquates.

#### **Intégration des participant·e·s :**

- difficulté à atteindre et à inclure des populations vulnérables dans les structures administratives (comme les AGA et les CA);
- rigidité des structures administratives qui viennent parfois entraver la participation des populations;
- fracture numérique.

## Mesures phares mises en place par certains organismes du quartier

### **Politique de recrutement :**

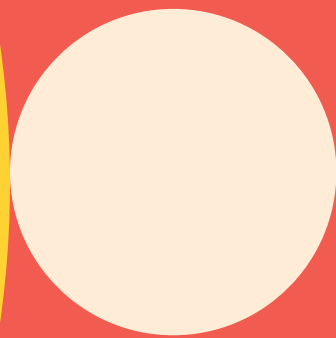
- **politique EDI dans le processus de recrutement** : intégration de critères EDI dans les processus de recrutement, assurant une accessibilité égale aux chances pour les postulant·e·s provenant de milieux sous-représentés;
- **reconnaissance des acquis** du personnel issu de l'immigration.

### **Formation et développement des compétences de l'équipe :**

- **formations sur le racisme et les biais inconscients** : organisation de formations sur le racisme, la discrimination et la reconnaissance des biais inconscients afin de lutter contre les préjugés et promouvoir une approche plus inclusive dans le travail quotidien.

### **Participation active des membres et gouvernance inclusive :**

- **comité des membres** : constitution d'un comité composé de membres afin de participer activement au processus de décision collective, en dehors des structures administratives;
- **animation d'ateliers partagée avec les membres** : implication des membres dans l'animation de certains ateliers, créant ainsi un espace de co-création et d'échanges, où leurs perspectives et expériences enrichissent la réflexion collective;
- **sièges réservés dans les conseils d'administration (CA)** : réservation de sièges spécifiques dans les CA pour les populations ciblées par les mandats des organismes, assurant ainsi une représentation équitable au sein des instances décisionnelles;
- **consultations régulières et variées** : organisation de consultations régulières auprès des membres, utilisant une diversité de moyens adaptés à leurs réalités (sondages, boîtes à suggestions, entretiens, etc.), afin de recueillir leurs avis, besoins et suggestions concernant les pratiques d'EDI et les services offerts.





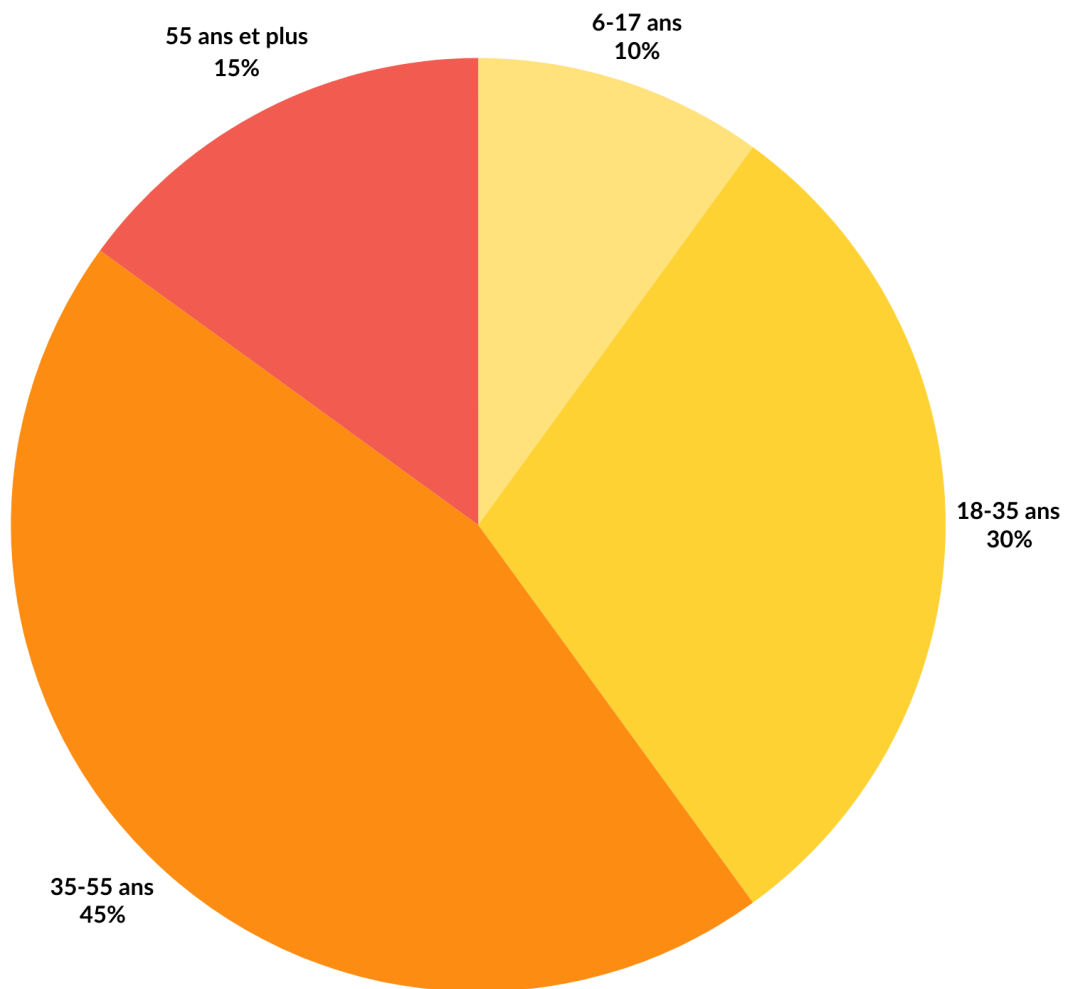
## Services

Le deuxième volet de notre analyse du milieu concerne les services offerts par les organismes. Il s'agit d'identifier les obstacles et les freins à la participation ou à l'utilisation des services. Après avoir analysé le portrait de participant·e·s, nous avons divisé l'analyse en six catégories différentes : les communications, les langues et cultures, l'abordabilité, les heures d'ouverture, les lieux et aménagements et l'accueil universel.

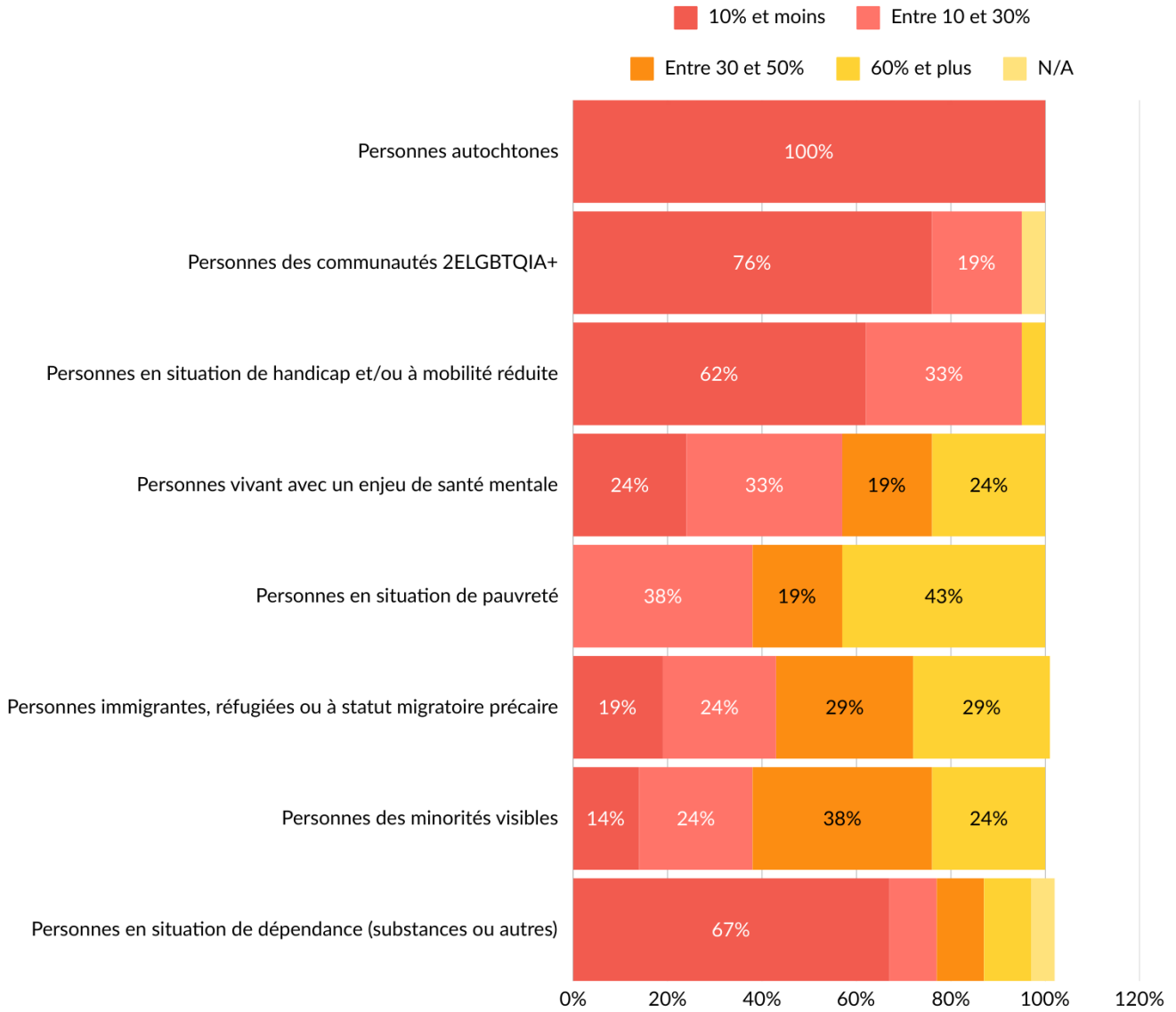
## Portrait des participant·e·s

Pour analyser l'accessibilité et l'inclusivité des services communautaires villerois, il est crucial de comprendre et de saisir les profils variés des participant·e·s (en fonction de leur âge, de leur identité de genre et de leur appartenance à des groupes marginalisés) qui fréquentent les services et les activités des organismes du quartier.

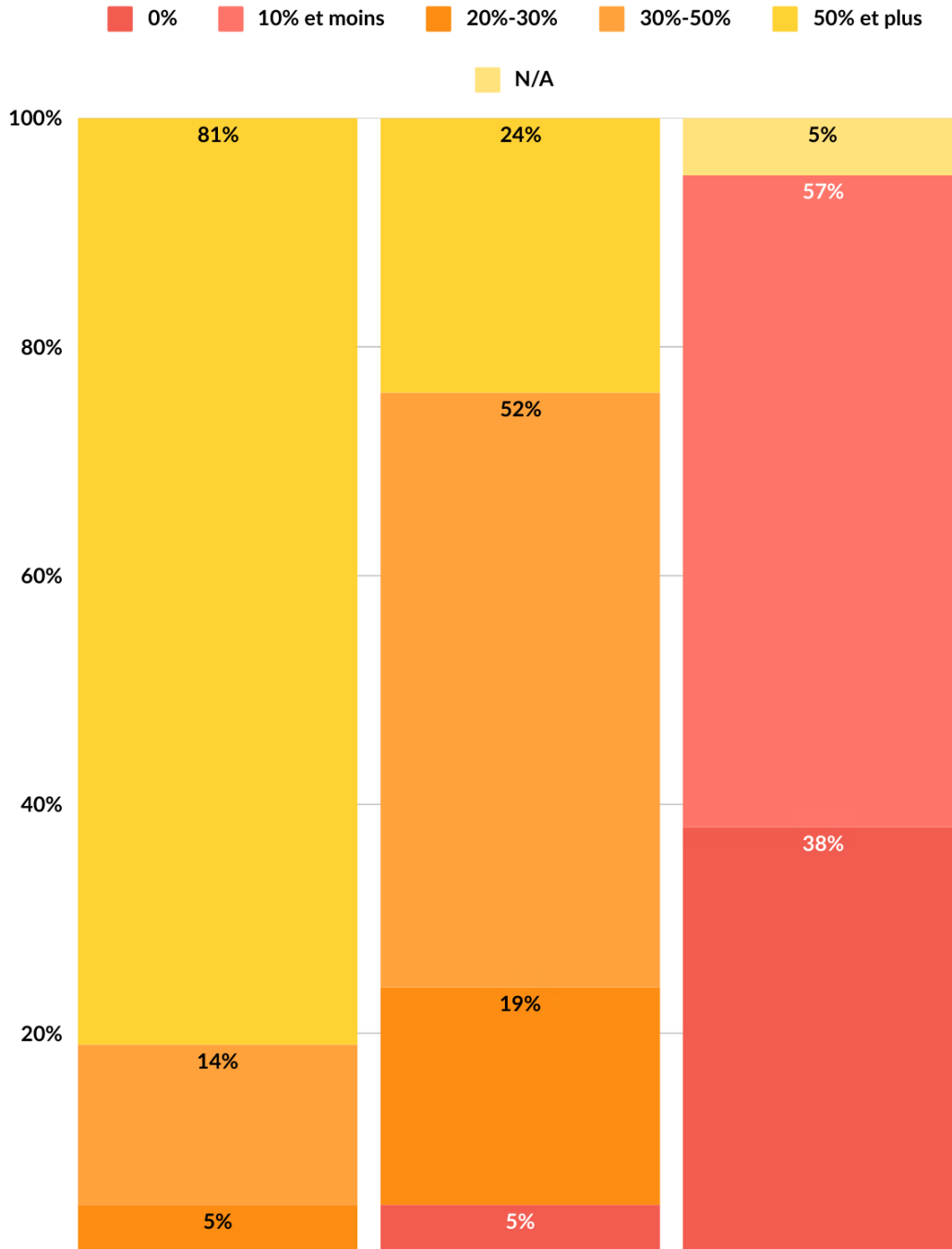
**Figure 10**  
**Portrait des participant·e·s selon l'âge**



**Figure 11**  
**Portrait des participant-e-s selon ces groupes marginalisés**



**Figure 12**  
**Portrait des participant-e-s selon l'identité de genre**





## Analyse globale

Les données statistiques présentées dans la Figure 11 révèlent que les personnes en situation de pauvreté représentent une part significative des bénéficiaires des services communautaires. Les organismes communautaires, par leur mission, offrent principalement des services d'aide et de mieux-être destinés à répondre aux besoins de base des populations les plus vulnérables. En conséquence, il est normal qu'une grande proportion de leurs participant·e·s soient des personnes à faible revenu.

La Figure 12 montre que les femmes constituent la majorité des bénéficiaires des services communautaires. Cette tendance peut être attribuée à la pauvreté genrée, un phénomène profondément enraciné dans « *le sexisme, la discrimination basée sur le genre, ainsi que dans d'autres formes de discrimination et d'obstacles interdépendants*<sup>27</sup> ».

Parmi les groupes sous-représentés, on retrouve les personnes autochtones, les personnes des communautés 2ELGBTQIA+, ainsi que celles en situation de handicap ou d'incapacité. Selon Statistique Canada, en 2021, ces groupes représentaient respectivement 0,9 %, entre 3 et 14 %, et 21 % de la population montréalaise<sup>28</sup>.

Les personnes issues des minorités visibles constituaient environ un quart de la population du quartier<sup>29</sup>. D'après les données de la Figure 11, elles représentent 35,71 % des participant·e·s aux services et activités communautaires organisés par les membres de la CDC Solidarités Villeray.

Ces disparités peuvent s'expliquer par les missions spécifiques et les publics cibles des divers organismes communautaires du quartier. Il y a aussi une différence entre les organismes : certains desservent une population très variée, tandis que d'autres s'adressent à des groupes plus restreints. Toutefois, il est clair que, quel que soit l'organisme, les populations desservies sont généralement beaucoup plus diversifiées que les équipes de travail, les directions et les conseils d'administration.

<sup>27</sup> Fondation canadienne des femmes. [Les femmes et la pauvreté au Canada : les faits](#). 2022.

<sup>28</sup> Statistique Canada. [Profil du recensement, Recensement de la population de Montréal](#). 2021.

<sup>29</sup> Corporation de développement communautaire (CDC) Solidarités Villeray. [2024 Portrait de quartier Villeray](#). 2024. p.24.

## Barrière à l'accès : enjeux et initiatives

### Communications

#### Moyens de communication

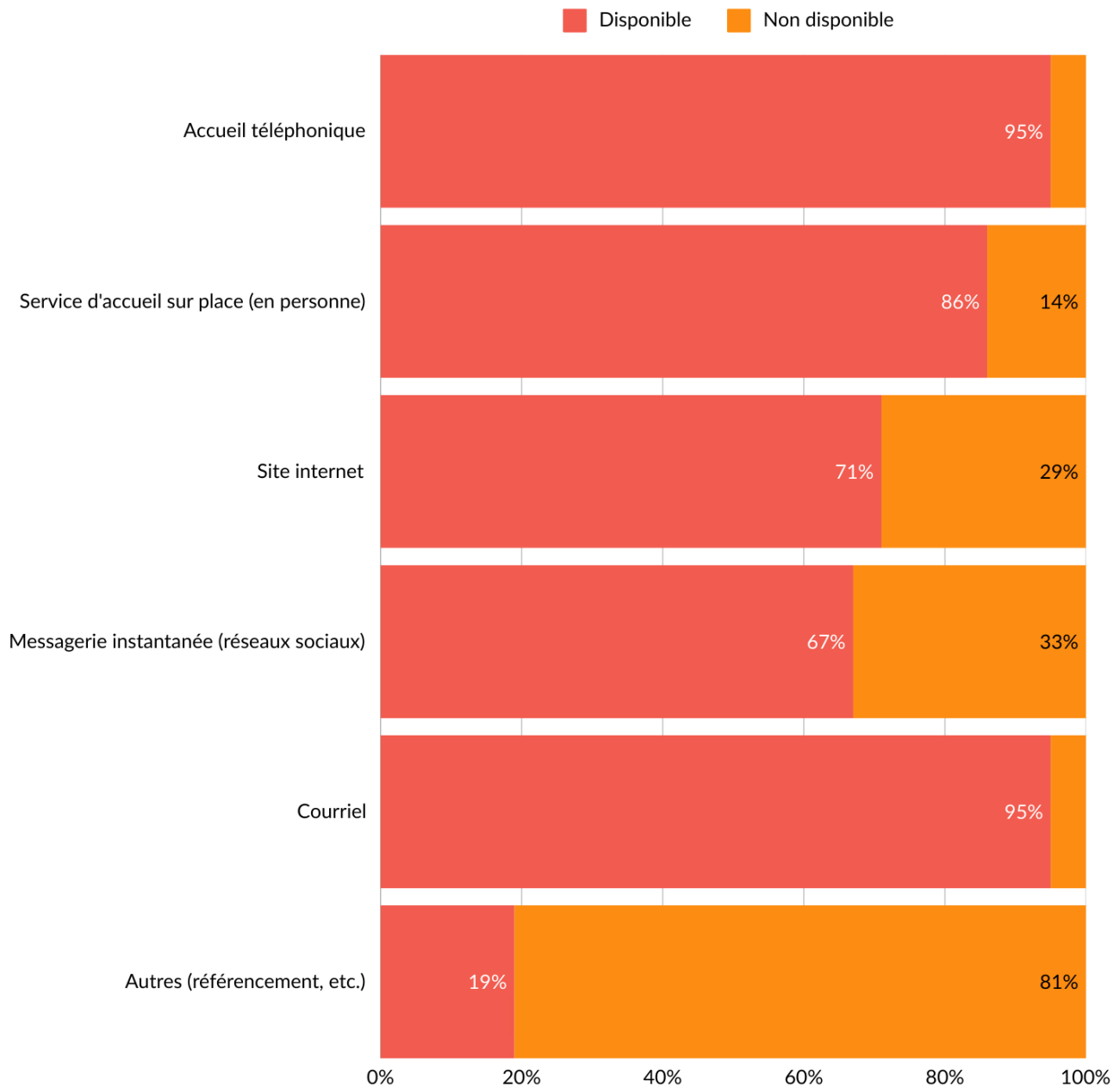
Concernant les moyens de communication, les organismes interrogés adoptent une variété d'approches pour atteindre leur population cible. Dans certains cas, certains optent pour une version en ligne de leurs activités, héritage des pratiques mises en place durant la pandémie de coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19). Ces moyens technologiques permettent d'aller rejoindre les populations directement chez elles, ce qui peut s'avérer bénéfique, notamment pour les personnes à mobilité réduite. Pour d'autres, la fracture numérique ou les enjeux de mobilité peuvent rendre nécessaire le recours à des méthodes de communication plus conventionnelles.

En effet, certains organismes mentionnent l'importance de s'adapter aux préférences des individus afin de garantir l'accessibilité de leurs communications, par exemple, en mettant en place des visites à domicile ou des appels téléphoniques :

« Il y en a qui sont moins à l'aise avec Internet, on les aide, il y en a que c'est le téléphone. C'est la souplesse qu'on a à s'adapter à l'individu. »

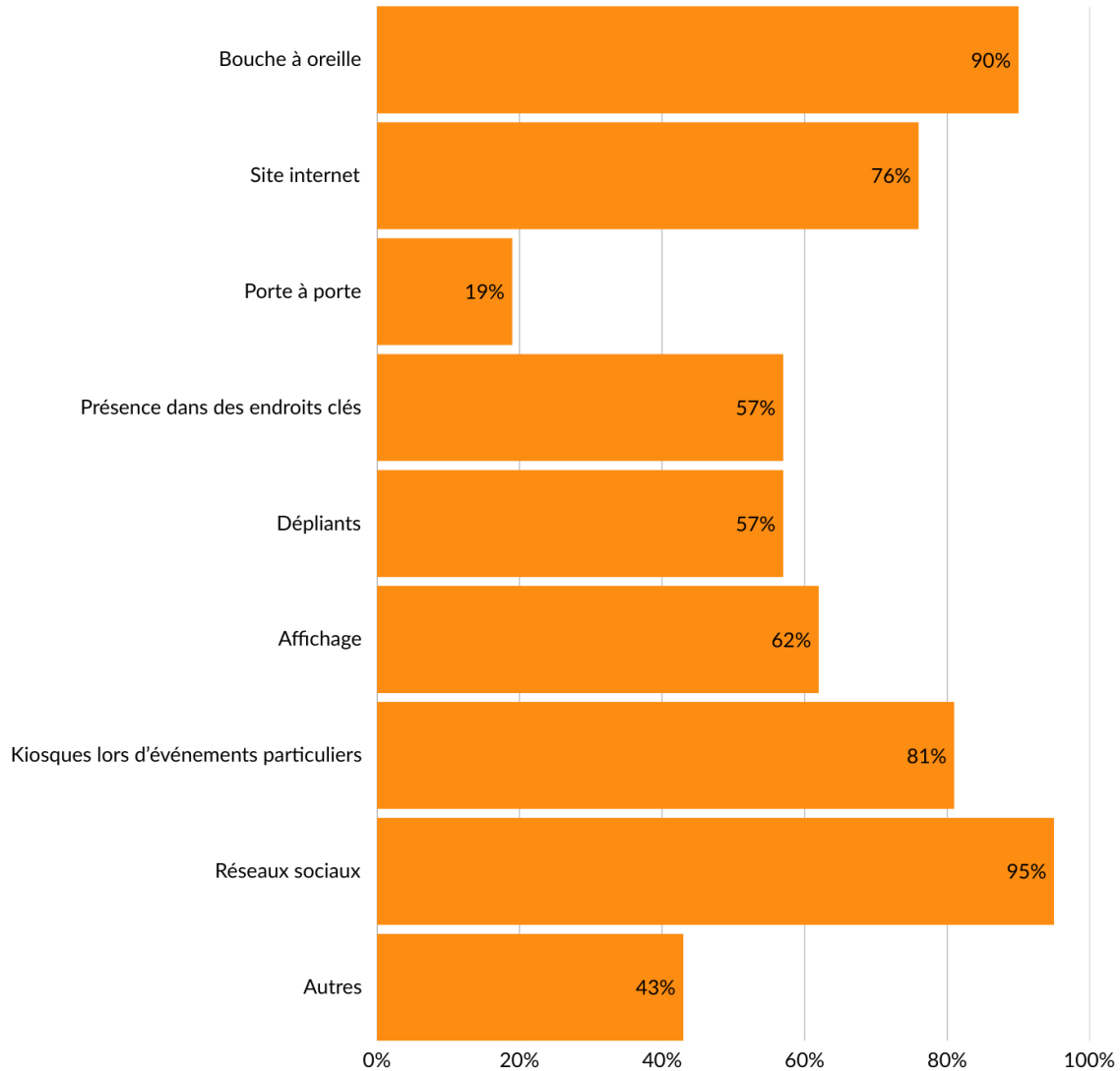
Il est à noter que peu d'organismes nous ont partagé leurs réflexions concernant les moyens de communication. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette situation : s'agit-il d'un manque de connaissances ou de consultations auprès de leurs membres, d'un manque d'intérêt, d'un sujet qui ne constitue pas un enjeu majeur dans le quotidien des organismes, ou encore, simplement, d'un manque de ressources pour mettre en place ces pratiques?

**Figure 13**  
**Moyens disponibles pour rejoindre les organismes**



Les réponses au questionnaire montrent que les organismes communautaires déploient diverses stratégies pour atteindre un large public. Cependant, une proportion significativement plus élevée d'organismes ne recourt pas aux outils numériques, tels que la présence sur un site internet ou l'utilisation des réseaux sociaux. Cela pourrait limiter leur visibilité auprès des intervenant·e·s et des populations ciblées. Par ailleurs, plusieurs organismes continuent d'utiliser des moyens de communication traditionnels, ce qui peut contribuer à réduire la fracture numérique chez certain·e·s de leurs participant·e·s.

**Figure 14**  
**Stratégies promotionnelles employées par les organismes**



Les résultats obtenus (Figure 14) indiquent que les organismes utilisent des canaux de communication accessibles à un large nombre de Villerois-es. Ces canaux contribuent également à rendre l'information accessible aux personnes ayant des niveaux de littératie plus faibles. Par ailleurs, ils témoignent d'une approche proactive des membres envers les participant·e-s.

## Langage clair et écriture épïcène

Concernant l'accessibilité des écrits, plusieurs organismes interviewés ont engagé des démarches relatives au langage clair et à l'écriture épïcène. Pour certains, cette démarche est structurée, tandis que, pour d'autres, la question ne constitue pas une priorité. D'autres encore ne présentent aucune démarche ni réflexion sur le sujet.

En ce qui concerne spécifiquement le langage clair, certains organismes s'interrogent sur l'accessibilité de leurs communications pour les personnes analphabètes ou ne maîtrisant pas le français. Plusieurs ont mentionné avoir suivi des formations sur ce sujet et avoir intégré ces nouvelles compétences au sein de leur milieu de travail. Au-delà de l'écrit, ces organismes mènent également une réflexion approfondie sur la manière de communiquer efficacement au quotidien avec leurs participant·e·s :

« Donc, nous, on a été formé dans l'éducation académique formelle, on doit garder ça en tête, toujours de pas utiliser des mots trop compliqués. D'utiliser des mots simples, puis on peut lire le langage physique, le langage gestuel. »

### Le saviez-vous?

Selon la Fondation pour l'alphabétisation, une personne sur cinq au Québec, soit 19 % de la population, est susceptible de se retrouver dans une situation où elle éprouvera de grandes ou de très grandes difficultés à lire et à utiliser l'écrit<sup>30</sup>.

### Boîte à outils

La Jarnigoine, Centre d'alphabétisation populaire de Villeray, a mis sur pied deux guides concernant l'utilisation du langage clair dans [les écrits](#)<sup>31</sup> et [à l'oral](#)<sup>32</sup>. Plusieurs conseils vous aideront à y voir plus clair.

<sup>30</sup> Fondation pour l'alphabétisation. [Les enquêtes et statistiques](#), 2021.

<sup>31</sup> Centre d'alphabétisation La Jarnigoine. [Résumé de la démarche pour communiquer clairement par écrit](#).

<sup>32</sup> Centre d'alphabétisation La Jarnigoine. [Résumé de la démarche pour communiquer clairement à l'oral](#).

En évaluant leurs communications à travers le prisme du langage clair, un organisme souligne à la fois ses points forts et les défis associés à l'explication de concepts et notions plus complexes :

*Je pense qu'on fait des outils d'information qui sont quand même assez clairs. Il y a un souci de synthétiser le plus possible. Mais il y a aussi des concepts plus difficiles à expliquer.*

Quelques organismes semblent avoir progressé dans leurs réflexions concernant l'accessibilité de leurs communications, en intégrant les principes du langage clair, tant dans leurs écrits que dans l'ensemble de leurs échanges. Toutefois, il est intéressant de noter que les réflexions sur ces deux approches sont généralement mutuellement exclusives. Autrement dit, les organismes se concentrent soit sur le langage clair, soit sur l'écriture épïcène, sans nécessairement aborder les deux de manière concomitante.

Pour certains, l'écriture épïcène entre en contradiction avec les principes du langage clair, car ils estiment qu'elle n'est pas suffisamment accessible pour les personnes ayant des compétences plus limitées en littératie :

*On oublie le langage moderne qui est à la mode inclusive pour toutes et tous. Les personnes avec une faible littératie ne vont pas comprendre ce genre de chose. Le langage inclusif pour eux, c'est "tout le monde". Ça inclut hommes, femmes, puis les autres identités sexuelles ou de genre.*

Le constat est similaire en ce qui concerne l'écriture épïcène : la réflexion est soit quasi inexistante, soit, au contraire, bien entamée. Cependant, les organismes ayant amorcé une telle réflexion sont moins nombreux que ceux ayant abordé la question du langage clair.

À titre d'exemple, un organisme remet en question l'utilisation des marqueurs genrés dans ses communications :

*Quand j'écris, je fais toujours attention d'avoir une écriture épïcène. Quand j'ai commencé en poste, c'étaient des vieilles archives, les gens utilisaient des vieilles façons de communiquer. Les lettres envoyées commençaient par "Monsieur, Madame". J'ai juste remis de l'ordre là-dedans. L'écriture doit toujours être faite d'une façon que peu importe son genre, la personne est incluse dans nos services.*

Pour un autre organisme, la volonté d'adopter une écriture épïcène est partagée au sein de l'équipe. Afin de garantir l'uniformité du langage utilisé, l'équipe envisage de mettre en place un comité de relecture :

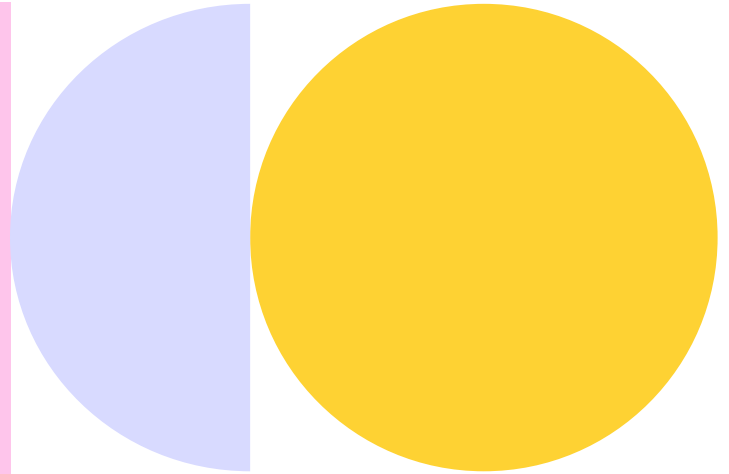
*On va faire aussi un comité de relecture. C'est un des projets qui est dans le bail pour uniformiser notre utilisation de l'écriture inclusive. C'est quelque chose que toute l'équipe a adopté très naturellement.*

Dans une démarche réflexive, la direction d'un autre organisme présente un exemple où une employée a proposé une méthode d'écriture inclusive :

*Par exemple, on a une collègue qui nous envoie un courriel justement la semaine dernière, qui nous a proposé à tous dans nos courriels, par exemple, une signature de courriel, de mentionner "il, elle, iel" tout ça par rapport à la diversité sexuelle. Elle a trouvé que c'était important. Ce n'est pas venu de moi en tant que direction, c'est venu des collègues, des employé·e·s. C'est un exemple d'ouverture à de nouvelles idées, à de nouvelles opinions, une nouvelle façon de faire, auxquelles moi j'adhère.*

## Boîte à outils

L'Institut national de la recherche scientifique a mis sur pied [un guide de rédaction inclusive](#)<sup>33</sup> qui donne des conseils pratiques pour mettre sur pied des communications inclusives, non genrées et épiciènes.



D'autres l'évaluent comme un angle à améliorer, évaluant son manque de connaissance sur les notions du genre :

« Je crois que, depuis quelques années, il y a toute la notion du genre, de la diversité de genre. Peut-être qu'on est moins... qu'on n'est pas encore au top là-dessus. Sur l'écriture épiciène, sur toutes ces affaires-là, ça, je pense qu'on peut toujours s'améliorer. »

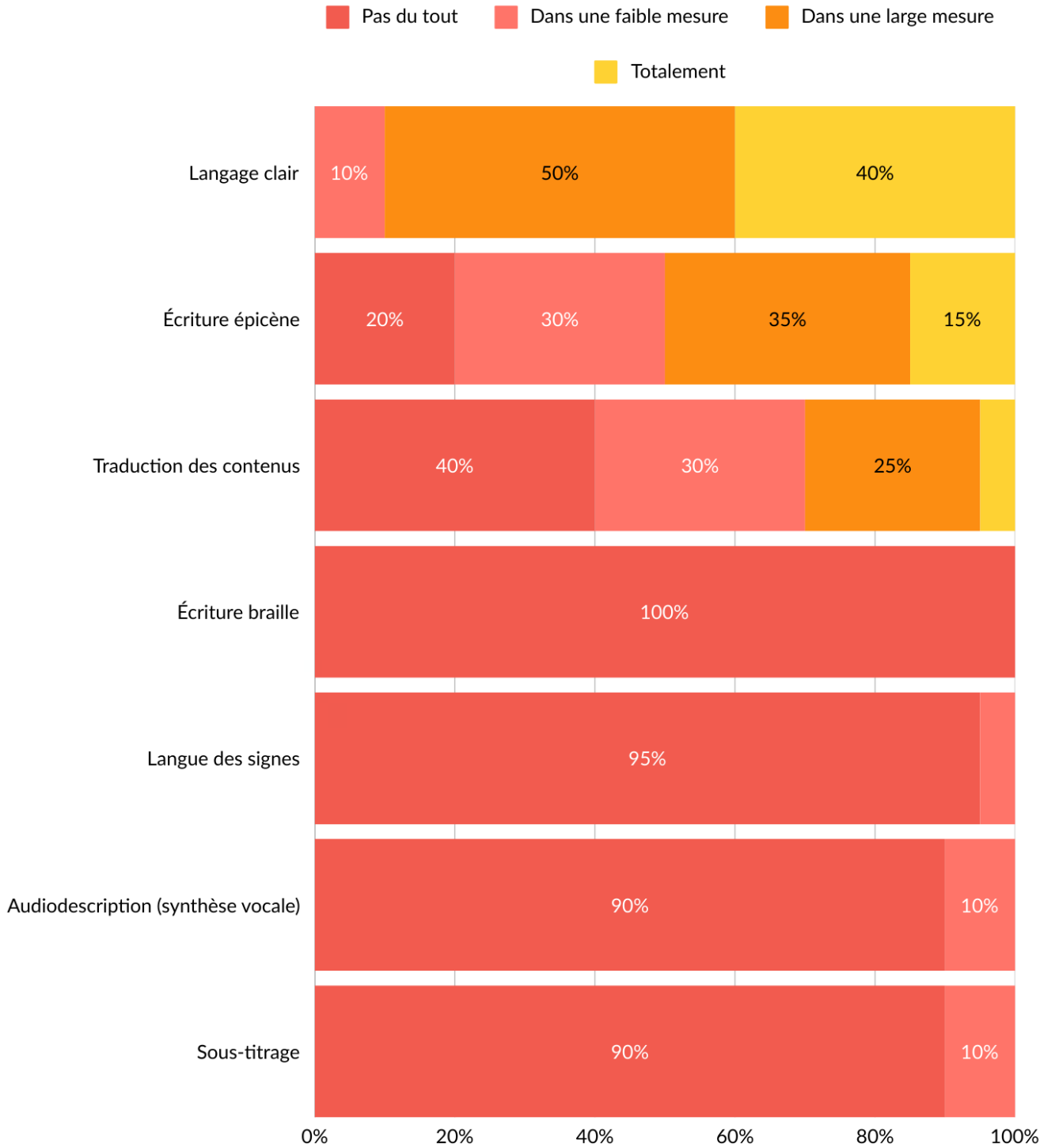
Pour cet autre organisme, la priorité n'est tout simplement pas là. Le langage clair est pour eux suffisant en termes d'inclusion :

« Mais l'inclusivité, ce n'est pas un concept qu'on tient en tête tout le temps. Pour nous, le langage c'est plus important que l'écriture. Ça rentre dans le concept d'inclusivité, mais on met l'accent sur le langage clair tout le temps. »

<sup>33</sup> Institut national de la recherche scientifique (INRS). [Inclusivement vôtres! Guide de rédaction inclusive.](#)



**Figure 15**  
**Utilisation des communications inclusives par les organismes**



Les résultats obtenus (Figure 15) montrent que les techniques visant à rendre la communication inclusive pour les personnes vivant avec des problèmes auditifs, tels que le sous-titrage des contenus ou la langue des signes, sont rarement utilisées comme stratégies de communication par les organismes.

De plus, les méthodes permettant de rendre la communication accessible aux personnes vivant avec un handicap visuel, telles que l'écriture en braille ou l'audiodescription, ne sont pas du tout employées par les organismes.

## En résumé

On observe trois tangentes en ce qui concerne l'accessibilité des communications écrites. Soit aucune réflexion n'est réellement entamée, soit l'organisme opte pour une approche « langage clair » ou pour une approche « langage épïcène ». Pour plusieurs, les deux types d'approches sont incompatibles. De plus, nous constatons une sous-représentation marquée des méthodes de communication adaptées aux personnes sourdes, malentendantes, malvoyantes et aveugles. En ce qui concerne les moyens de communication, certains nous ont néanmoins fait part de différentes options, allant d'une approche plus virtuelle à une approche plus traditionnelle, en passant par des solutions hybrides et flexibles, selon les besoins des individus.

## Langues et cultures

L'un des enjeux les plus fréquemment évoqués lors des entrevues avec les organismes participants est la difficulté de rejoindre certaines communautés culturelles et linguistiques. Ce défi se manifeste principalement par la nécessité de recruter du personnel familier avec les cultures et les langues spécifiques des populations ciblées. Il est aussi entravé par les obstacles liés à la traduction des communications, des activités et des services. Pour relever ces défis, les organismes adoptent différentes stratégies et méthodes.

### Le saviez-vous?

24,9 % des résident·e·s de Villeray ont comme langue maternelle une langue non officielle. Parmi les trois langues maternelles les plus courantes, l'espagnol est la langue maternelle de 3,7 % des résident·e·s, l'arabe de 1,9 % et le vietnamien de 1,7 %<sup>34</sup>.

Certains mettent de l'avant la traduction de leurs services et activités comme l'un de leurs principaux atouts. Dans le cadre de l'aide individuelle, quelques-uns précisent offrir des services dans plusieurs langues; un organisme mentionne même recourir à l'interprétation chuchotée. Certains font appel à des interprètes, y compris pour la langue des signes québécoise (LSQ). Pour garantir une diffusion optimale de l'information, certains affichent clairement sur leur site web les langues parlées par les membres de leurs équipes de travail. D'autres, cependant, soulignent que le principal défi réside dans la traduction des outils, un point fréquemment évoqué lors des entretiens :

« Ben, c'est sûr que la langue, quand même, c'est un enjeu. Tu sais, même l'anglais, on n'a pas traduit beaucoup d'outils en anglais. À la demande, on va aller donner des ateliers en anglais, puis on peut donner le service en anglais aux gens. Mais t'sais, c'est loin d'être l'ensemble de nos outils. Il y en a beaucoup qui ne parlent pas du tout ni français ni anglais. »

<sup>34</sup> Corporation de développement communautaire (CDC) Solidarités Villeray. [2024 Portrait de quartier Villeray](#). 2024. p.27.

Selon la section « *Représentativité des équipes de travail* » (p.35), plusieurs organisations ont eu de la difficulté à composer des équipes représentatives, ce qui entrave leur capacité à répondre adéquatement aux besoins de certains groupes culturels et linguistiques. Par ailleurs, un organisme a mis en évidence une faiblesse dans sa stratégie de recrutement de bénévoles, en particulier en ce qui concerne l'utilisation du « bouche-à-oreille », qui présente le risque de créer un entre-soi.

« Majoritairement ici, ce sont des Québécois d'origine que j'ai, sinon des Européens. Moi, je trouve ça triste. Les gens nous ramènent des ami-e-s, mais je trouve ça triste parce qu'on ne s'ouvre pas sur la réalité d'autres communautés. »

Une autre personne interviewée aborde également cette problématique, en soulignant les difficultés à promouvoir de telles opportunités au sein des communautés visées :

« Tu sais, on avait une dame d'origine haïtienne qui nous a amené plusieurs bénévoles d'origine haïtienne. Mais ce qu'on voit beaucoup ici, c'est le bénévolat heureux. Les gens, c'est souvent leurs ami-e-s qui les amènent ici ou ce sont des gens qui habitent tout près qui ont ce goût-là. Mais tu sais, il y a vraiment quelque chose à faire pour que l'accessibilité à ce type de bénévolat soit mieux connue des communautés culturelles. »

Pour un-e autre répondant-e, il est regrettable de voir certaines communautés s'isoler. À travers le témoignage suivant, cette personne semble sous-entendre qu'il reviendrait aux communautés culturelles d'aller vers les ressources non spécifiquement dédiées à leur groupe :

« Pour moi c'est important parce que, pour moi, tout métissage doit être tenté. C'est un peu triste que les gens de la communauté vietnamienne aient leur club social, ceux de la communauté italienne ont leur club social... Quand ça prend tout l'espace, c'est triste parce que tu n'as jamais de contact avec ta société. »

## Le saviez-vous?

« La démarche d'aller-vers rompt avec l'idée que l'intervention sociale fait systématiquement suite à une demande exprimée. Elle permet d'intégrer dans les pratiques et les situations de non-demande de certains publics (pas seulement vulnérables) et engage les acteurs à se situer dans une pratique proactive, pour entrer en relation avec ces publics<sup>35</sup>. »

Cette démarche est d'autant plus intéressante en ce qui concerne les groupes qui ne vont pas intuitivement vers les services communautaires. Pour faire face à cette distance, l'approche « aller-vers » offre une perspective d'intervention proactive et responsabilisante.

Plusieurs organismes soulignent leur capacité à adapter les services aux langues parlées par leurs participant·e·s comme l'un de leurs principaux atouts. Cependant, certains reconnaissent que cette aptitude pourrait être améliorée pour mieux répondre aux besoins des communautés concernées :

« On a des gens qui ne parlent que français ici, anglais ou un peu espagnol, mais on n'a pas de travailleuses qui parlent d'autres langues. On est tout le temps en constant effort de trouver des moyens pour offrir des services à la population dans d'autres langues. »

<sup>35</sup> Comité local du travail social et du développement social (CLTSDS). [Aller-vers les personnes : un enjeu de cohésion et de développement social](#). 2022. p.5.

*On reçoit beaucoup de familles hispanophones. On a beaucoup d'intervenant·e·s qui parlent espagnol, anglais ou français. On essaie de nous accommoder à des groupes de différentes langues aussi. On essaie de se débrouiller en portugais, même si on n'est pas expert·e·s.*

Or, pour cet organisme, il est tout de même essentiel de créer un environnement propice à l'apprentissage du français, tout en reconnaissant l'importance de mettre en place des moyens permettant d'offrir les services dans la langue des participant·e·s :

*Je pense à une dame qui arrivait d'Amérique du Sud, puis qui a été référée ici pour pratiquer son français, parce que ce n'est pas nécessairement facile de se trouver un endroit où les gens vont avoir la patience d'écouter quelqu'un qui acquiert une langue. J'ai plusieurs de mes bénévoles qui parlent très bien espagnol, mais quand cette dame-là vient, tout le monde fait l'effort de pas s'en aller en espagnol. En effet, si quelqu'un qui a besoin d'aide nous arrive, en espagnol, en arabe, on trouve la personne qui va nous aider à lui donner le service, puis à faciliter l'échange.*

## En résumé

De nombreux organismes soulignent les défis liés à la traduction des services et des communications. Alors que certains perçoivent la variété des langues parlées au sein de leur équipe comme un atout, d'autres ont des difficultés à attirer des personnes de milieux culturels divers, que ce soit parmi leurs employé·e·s, leurs bénévoles ou leurs participant·e·s. Pour certains, bien que des réflexions et des démarches aient été entreprises, la traduction des communications reste un point considéré comme faible. En définitive, certains semblent complètement ignorer cette question, tandis que d'autres soulèvent des points de friction. Par exemple, selon certaines organisations, il y aurait un manque de volonté de la part de certaines communautés de s'intégrer. Cela laisse supposer un possible manque de compréhension mutuelle, alimenté, entre autres, par certains préjugés, biais ou stéréotypes.

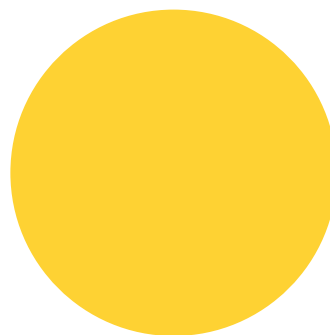
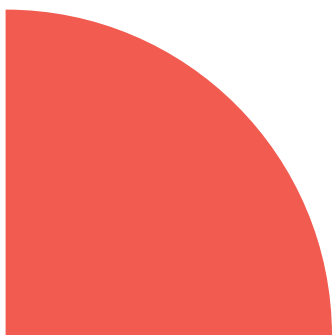
## Abordabilité

L'accessibilité financière des services est un principe fondamental du milieu communautaire. Ce principe découle de l'objectif d'améliorer les conditions de vie des populations souvent économiquement précaires, plutôt que de créer des profits. Cela ressort clairement dans les entrevues : les organismes interrogés considèrent l'abordabilité comme un atout majeur dans leur environnement. Chacun, à son échelle, s'efforce d'offrir des services gratuitement, ou, si ce n'est pas possible, à des tarifs aussi bas que possible.

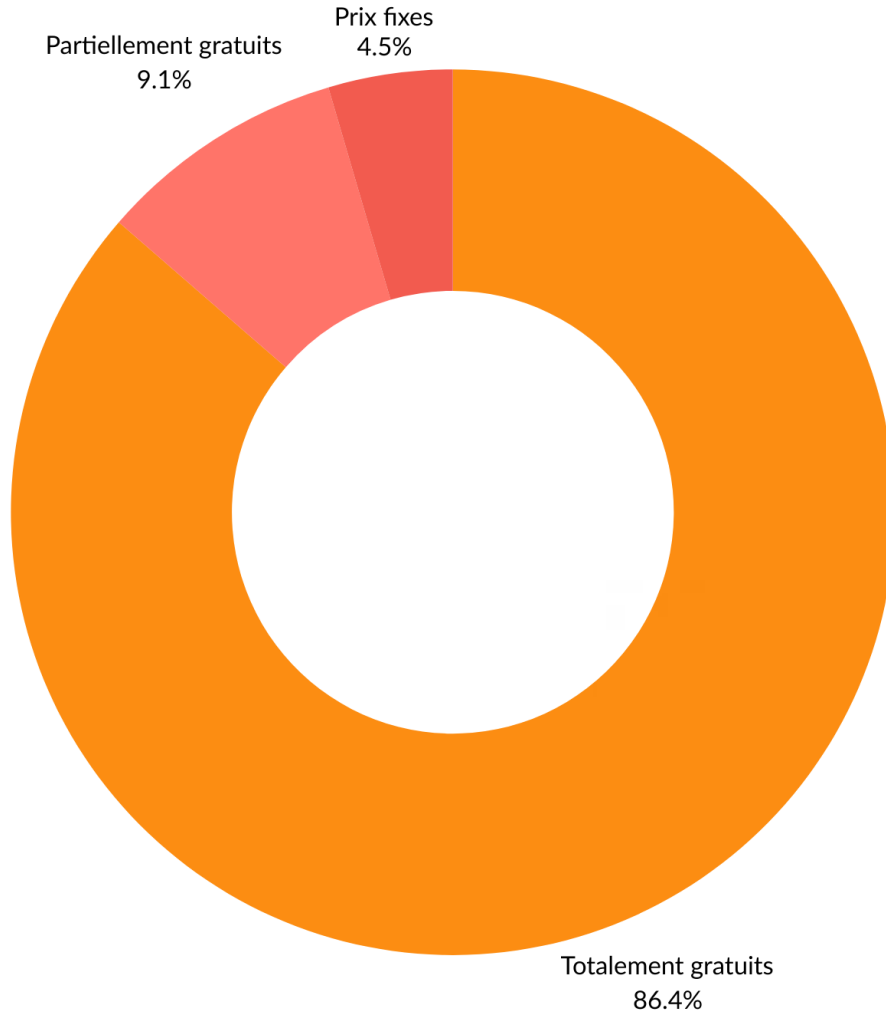
En plus de la gratuité des services, des mesures supplémentaires, telles que la distribution de repas et de billets de transport, sont mises en place pour promouvoir l'inclusion et attirer un public plus vulnérable, qui correspond à la clientèle visée par l'organisme.

« La gratuité de nos services est aussi un point fort de l'accessibilité de nos services à tout le monde; il n'y a aucun coût pour aucune activité. Par exemple, pour le service, chaque personne a un repas tous les jours. Il y a un dîner tous les jours, ça coûte zéro dollar. »

« On paye le lunch souvent aussi, c'est quand même un truc d'inclusivité. Comme demain, le souper, il va avoir des choses à manger pour les gens, ils ont toujours le dîner inclus. »



**Figure 16**  
**Tarification des services et des activités**



Certains organismes adoptent une approche différente en proposant des réductions tarifaires ou en réservant des places gratuites dans le cadre de programmes spécifiques. Ils s'assurent ainsi d'un allègement administratif des processus d'adhésion.

« Au niveau financier, on a des programmes. On a de l'aide financière où la personne peut s'inscrire, puis on peut payer en fait 50 % ou même moins des activités et on n'a pas besoin de 70 documents différents. »



## En résumé

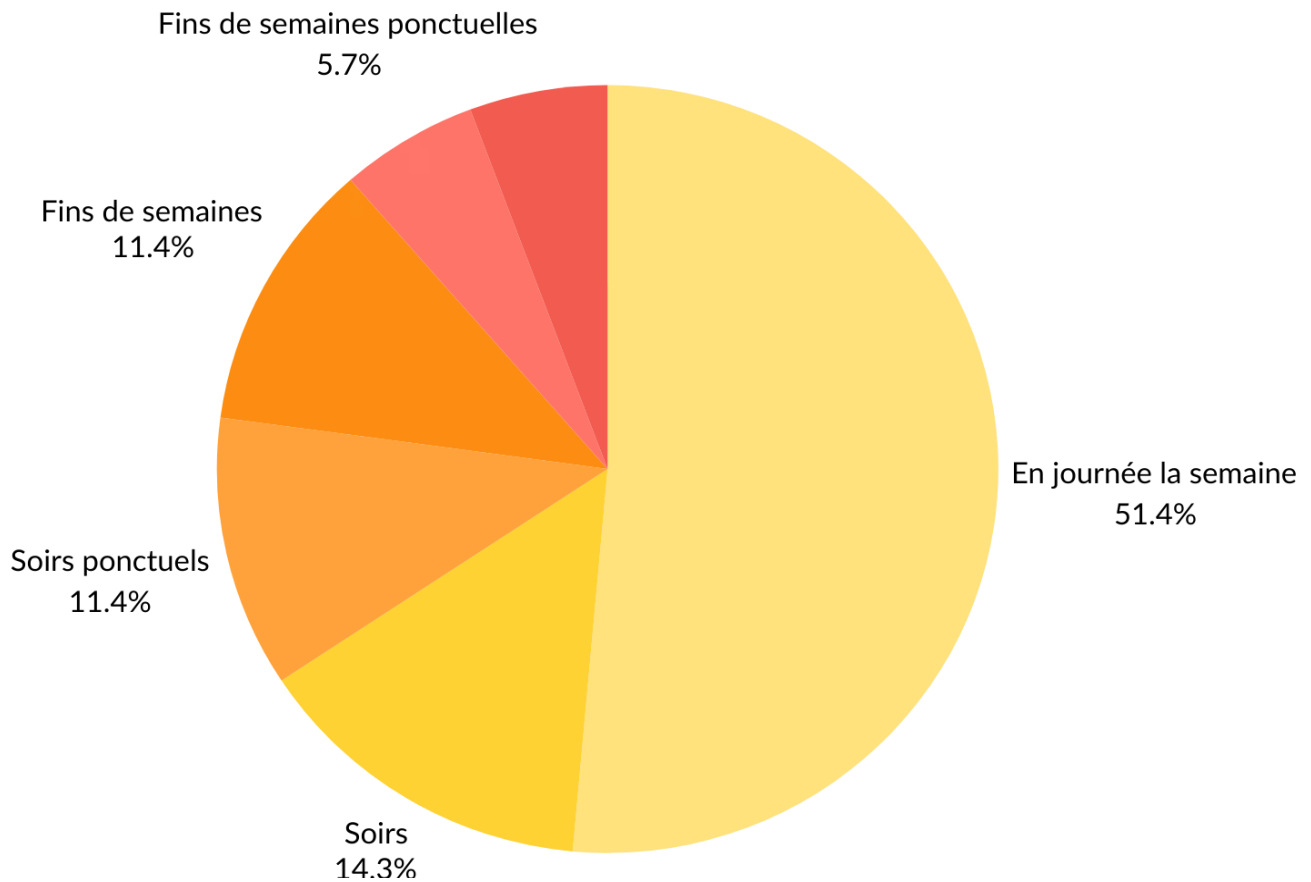
Les méthodes d'accessibilité adoptées dépendent du public visé. Lorsque ce dernier est composé de personnes de différents milieux sociaux, les mesures d'accessibilité se concentrent sur des ajustements financiers pour aider les populations les plus défavorisées. En revanche, plus la population ciblée est vulnérable, plus les stratégies d'abordabilité tendent vers la gratuité complète des services. Il est important de noter que tous les organismes interviewés considèrent cette approche comme un atout, et aucun d'entre eux n'a identifié ce sujet comme un défi nécessitant des améliorations pour garantir une accessibilité complète.

## Heures d'ouverture

Les heures d'ouverture représentent un défi important pour plusieurs des organismes interrogés. En effet, les horaires peuvent désavantager certaines catégories de la population, telles que les personnes ayant un emploi de jour, les familles ou les personnes ayant des horaires atypiques. Pour certains, cet aspect de l'accessibilité est perçu comme une lacune, notamment en raison de l'incapacité d'offrir des activités en soirée. D'autres, cependant, ont mis en place des stratégies pour répondre à ce besoin :

« À un moment donné, nos distributions étaient deux fois par semaine, mais c'était comme, mettons, de 13 h à 15 h et là on se rendait compte, OK, mais ça ne répond pas finalement aux besoins de plusieurs personnes qui finissent de travailler à 17 h 30, 18 h 00. »

**Figure 17**  
**Horaire des services et des activités**



Bien que l'élargissement des heures peut entraîner une surcharge de travail, comme indiqué par cette personne lors de son entretien, cela permet toutefois d'offrir de la flexibilité à ses participant·e·s :

« On essaie d'aider les gens le plus possible. On a un horaire flexible, mais un horaire atypique. La plupart des organismes travaillent de 9 h à 5 h ou de 9 h à 4 h, de 9 h à 3 h ou 8 h à 4 h mais nous autres, on reste ouvert du lundi au vendredi et parfois jusqu'à 21 h, 22 h. On est toujours là, on passe d'une activité à l'autre. »

Pour un autre organisme, la flexibilité de l'horaire est également un angle important, afin d'offrir des périodes libres de rendez-vous :

« L'avantage qu'on a c'est qu'on n'a pas de rendez-vous. Pour certains organismes, il faut que tu aies un rendez-vous pour que tu puisses parler avec la personne. Nous, non. Quelqu'un rentre de la porte, on lui dit "pas de problème, tu rentres sans rendez-vous". »

## En résumé

Certains organismes ont identifié les horaires de services comme une lacune à améliorer pour garantir l'accessibilité des services. Devant ces réflexions, certains ont élargi ou modifié les heures d'ouverture. Pour d'autres, les enjeux de personnel, notamment, ne permettent pas d'ouvrir le service aux heures appropriées pour leur population cible.

## Lieux, aménagements et territoire

### Accessibilité physique des lieux

Les défis liés à l'accessibilité des lieux ont été les plus souvent évoqués. Que ce soit en raison du manque de locaux adaptés ou de la difficulté pour les organismes de desservir l'ensemble de leur territoire, ces obstacles persistent. Bien que certaines initiatives aient été prises, les organismes peinent à répondre adéquatement à ces besoins.

Les personnes à mobilité réduite constituent un groupe crucial dans les activités et services communautaires. En raison du vieillissement de la population québécoise, on peut supposer que la proportion des personnes vivant avec des limitations affectant leur mobilité augmentera dans les prochaines années. Par conséquent, l'accessibilité physique des lieux et la mise en place de mesures d'accommodement représentent des impératifs pour les organismes.

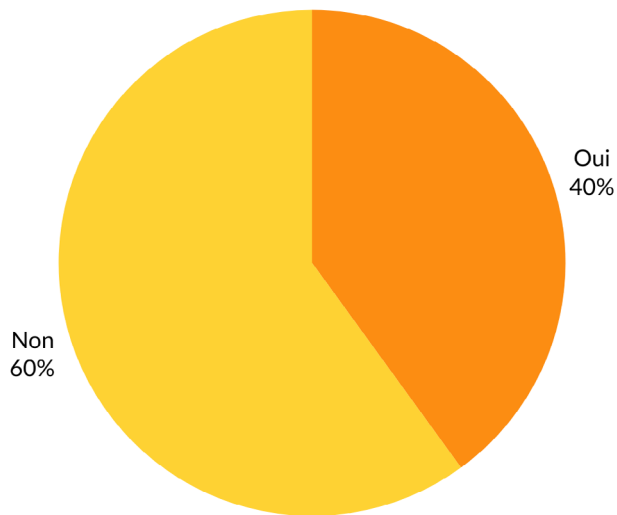
### Le saviez-vous?

« Les incapacités les plus répandues parmi la population de 15 ans et plus au Québec en 2022 sont celles liées :

- à la douleur (par exemple, des personnes ayant des douleurs chroniques ou occasionnelles qui limitent les activités quotidiennes);
- à la flexibilité (par exemple, des personnes ayant de la difficulté à se pencher ou à tendre les bras, limitant ainsi les activités quotidiennes);
- à la mobilité (par exemple, des personnes ayant des difficultés à se déplacer, soit marcher sur un terrain plat pendant 15 minutes sans se reposer, soit monter ou descendre un escalier)<sup>36</sup>. »

<sup>36</sup> Gouvernement du Québec. [Profil statistique des personnes handicapées](#). 2024.

**Figure 18**  
**Vos locaux sont-ils accessibles aux personnes à mobilité réduite?**



La grande majorité des organismes ayant répondu positivement à la question susmentionnée ont mentionné plusieurs limitations concernant l'accessibilité de leurs locaux; il s'agit principalement d'une accessibilité partielle (par exemple, une rampe d'accès, mais pas d'ascenseur). Pour les répondants ayant répondu négativement, le constat est similaire : la plupart d'entre eux présentent également certains éléments d'accessibilité. Ainsi, très peu d'organismes sont entièrement accessibles dans le quartier. Cette inaccessibilité demeure l'un des principaux obstacles à la participation, comme l'a souligné l'enquête.

Cette citation illustre que certains organismes s'organisent « avec les moyens du bord » pour rendre leurs lieux accessibles. Ces réflexions sont souvent soulevées par les participant·e·s vivant avec un handicap physique :

*Il est déjà arrivé à quelques reprises qu'il y ait des gens à mobilité un peu plus réduite, me disent, où sont les escaliers chez vous ? Est-ce que vous êtes accessibles en fauteuil roulant ? Je me pose effectivement des questions par rapport à ça. Mais toutes les personnes qui ont voulu venir ont toujours pu venir ici, on a toujours trouvé des moyens pour aider les gens à rentrer, à donner accès à l'accessibilité.*

De nombreux bâtiments communautaires de Villeray ne sont pas accessibles aux personnes à mobilité réduite. Les organismes sondés ont identifié cette situation comme l'un de leurs principaux défis en matière d'accessibilité des services. En raison de financements insuffisants pour réaliser des travaux d'envergure, certains ont opté pour des solutions plus accessibles, telles que l'installation de rampes, de barres d'appui ou le réaménagement de leurs espaces.

*[Notre plus grand défi] c'est l'accessibilité physique des locaux parce qu'on ne peut pas mettre de rampe à l'avant, on peut mettre une rampe sur le côté. Mais on a une marche à l'intérieur qui fait qu'on ne peut pas mettre de rampe. Tout le temps on se pose la question parce qu'on a beaucoup de gens en fauteuil roulant.*

*Si on voulait avoir quelqu'un en fauteuil, par exemple, qui ferait uniquement de l'administratif, tous nos bureaux ne sont pas forcément adaptés. On est en train de mettre en place une nouvelle configuration. Les bureaux se lèvent, donc là on pourrait ici, dans ce bureau-là, on pourrait potentiellement avoir la place si jamais on recrutait quelqu'un à mobilité réduite. Mais, par exemple, dans nos autres bureaux, ce n'est pas forcément possible.*

Un seul organisme considère l'accessibilité des locaux comme une force de son organisation, grâce à ses installations, telles qu'un monte-personne, un stationnement réservé, des toilettes adaptées, des bureaux réglables en hauteur et des formations destinées au personnel pour mieux comprendre ces réalités. Cet organisme a également entrepris des travaux pour élargir les corridors et aménager des espaces de vie favorisant les déplacements des personnes à mobilité réduite.

## Le saviez-vous?

Consultez [les capsules vidéo du Collectif accessibilité universelle<sup>37</sup>](#), qui expliquent les enjeux et les défis vécus par les personnes en situation de handicap, ainsi que les solutions pour y faire face.

<sup>37</sup> Collectif accessibilité universelle (au). [Vidéos](#). 2024.

Un organisme souligne également l'importance de consulter les personnes à mobilité réduite afin de s'assurer que les changements apportés leur sont utiles :

« On a su qu'il y avait une organisation qui fermait, qui avait une espèce de chaise élévatrice. Eux, ils ne savent plus quoi faire avec la chaise. On a été cogner à la porte pour dire qu'on la veut. Avant de faire cette démarche, quelqu'un m'a dit, peu importe la bonne volonté que vous avez, si vous n'avez pas consulté des gens qui ont des enjeux de mobilité physique, peut-être que cette démarche-là ne servira absolument à rien. »

Pour d'autres, il y a une réelle impossibilité de remédier à la situation, compte tenu de la configuration actuelle du bâtiment d'accueil :

« Par rapport aux commentaires au niveau de l'accessibilité du service, au sujet de la bâtisse, il faut se rappeler que la bâtisse, ce n'est pas un bâtiment communautaire à l'origine. On n'a pas d'ascenseur, on n'a pas d'escalier au premier étage, au deuxième étage, on n'a pas d'accessibilité pour les gens handicapés. Moi, je trouve que ça, c'est grave. On devrait avoir un accès pour tous. Au niveau physique, on n'a pas ça. »

De nombreux organismes soulignent les désavantages d'être locataires plutôt que propriétaires, car ils n'ont pas les moyens financiers ni le pouvoir nécessaire pour adapter les bâtiments et assurer une accessibilité physique. Cette situation entraîne une véritable interruption de service, comme l'ont constaté plusieurs, empêchant ainsi les gens de bénéficier de l'offre de services ou d'activités. Toutefois, même pour les organismes propriétaires de leurs bâtiments, bien que leurs membres reconnaissent le besoin d'accessibilité, rendre le bâtiment accessible reste une option difficile à réaliser :

« Comme je disais tout à l'heure avant qu'on enregistre, la partie accessibilité des lieux n'est pas complète. À cause des escaliers, à cause de l'édifice qui a presque 100 ans, qui ne peut pas être vraiment transformé. Deux fois, il y a eu une étude du bâtiment pour voir comment il pouvait être adapté. Mais même si on avait une rampe, on n'a pas de toilettes disponibles au rez-de-chaussée. Il y a cinq marches à l'extérieur, il y a des seuils de porte un peu partout... J'ai des portes qui n'ont pas la largeur pour recevoir, par exemple, des chaises roulantes. Il faudrait mettre l'édifice à terre, puis reconstruire. »

« Le deuxième frein c'est le financier, parce que, si on avait des finances, on serait capable d'ajuster notre bâtiment. Tu sais, j'avais écrit dans le formulaire que, si j'avais les moyens, je mettrais un ascenseur. On pourrait modifier le "building", mais ça prend des moyens. »

Plusieurs organismes ont également cité comme obstacle leur incapacité à rendre leurs locaux accessibles en raison du manque de financement pour des rénovations d'envergure :

« Nous avons deux principaux freins : la bâtisse et le problème de trouver des fonds pour financer un nouveau local. La bâtisse est vieille, les rénovations coûtent cher et il y a des changements qu'on ne peut pas faire également. Si j'avais un million de dollars à mettre sur la table, on pourrait peut-être faire une demande pour avoir un accès pour les personnes à mobilité réduite, ce qu'on n'a pas ici. Mais si je soumetts un tel projet, ça ne sera jamais accepté parce que la bâtisse tombe en ruine. Le gouvernement ne voudra pas investir plusieurs milliers de dollars dans une structure qui est presque en ruine. »



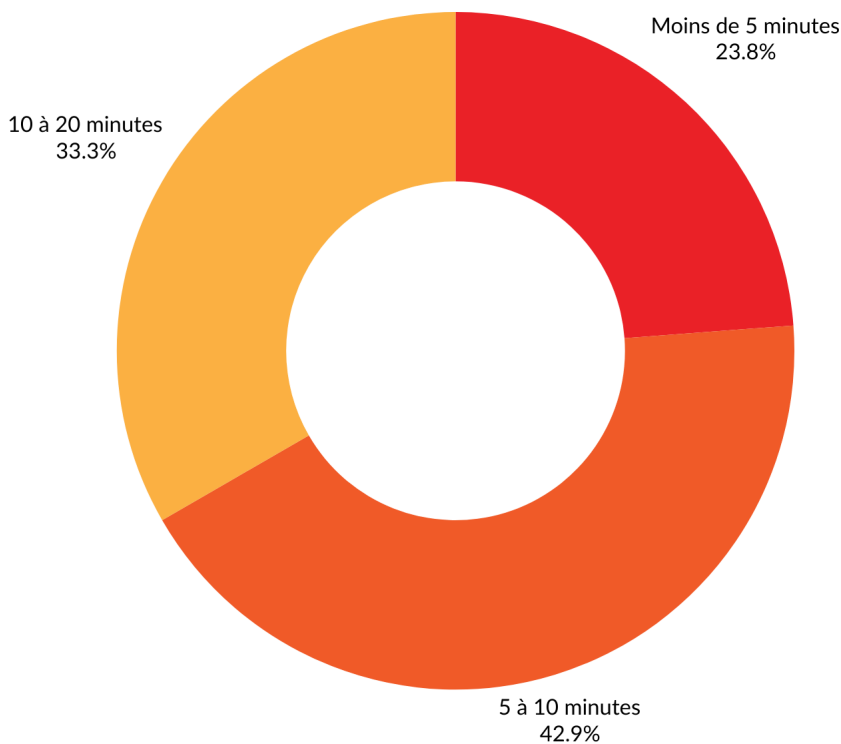


*[Notre plus grand obstacle c'est le] financement, l'argent. Parce qu'honnêtement, si j'avais un million de dollars dans le compte de banque, je pourrais m'acheter un local commercial avec un ascenseur. Ce n'est pas un manque de temps ni un manque de volonté, c'est carrément un manque financier.*



Les problèmes d'accessibilité des bâtiments dans le quartier sont particulièrement aigus. En effet, peu d'organisations ont les ressources nécessaires pour assurer une accessibilité complète, que ce soit en raison d'un financement insuffisant ou d'un manque de pouvoir décisionnel adéquat. Face à ces obstacles, certains organismes s'efforcent malgré tout de trouver des solutions plus accessibles, en fonction de leurs ressources limitées

**Figure 19**  
**Vos locaux se trouvent à combien de minutes (à pied) de la station de métro la plus proche?**



D'après l'enquête (Figure 19), près de 67 % des organismes participants se trouvent à moins de 10 minutes à pied d'une des six stations de métro du quartier. De plus, Villeray bénéficie d'un bon réseau de pistes cyclables et environ 80 % des locaux communautaires sont accessibles à vélo.

## Mesures alternatives pour pallier l'inaccessibilité physique des locaux communautaires

Pour faciliter l'accès aux personnes à mobilité réduite et de celles ayant des difficultés à se déplacer, de nombreuses organisations ont mis en place des réunions virtuelles ou par téléphone. Certaines proposent même des visites à domicile. La pandémie de la COVID-19 a permis à ces groupes de développer cette nouvelle expertise. Bien que quelques-uns persistent à offrir des séances en ligne ou en combinaison, un d'entre eux exprime sa volonté de réinstaurer les mesures temporaires adoptées durant la crise sanitaire, en mettant en évidence divers atouts de cette démarche :

*Nous voulons redévelopper ce qu'on avait pendant la COVID : un groupe virtuel. Cela permettrait à une personne qui a une connexion internet de suivre toutes nos formations, de faire du bénévolat à partir de la maison. Il y a des personnes qui ne peuvent pas assister à nos groupes, puisqu'il faut monter un étage et demi.*

## Pour aller plus loin...

Bien qu'identifiant plusieurs enjeux au niveau de la fracture numérique, la recherche [Covid-19, Impacts sur l'accessibilité des organismes communautaires, Maintenir les liens avec les populations en temps de crise](#), mené par l'Observatoire de l'ACA, stipule que:

*« Le développement des nouvelles activités à distance a permis à plusieurs organismes de rejoindre de nouvelles personnes. En effet, le virtuel a augmenté l'accessibilité géographique (ex. : personnes éloignées des centres urbains) et physique (ex. : personnes à mobilité réduite). Il permet également plus de collaborations avec d'autres organisations et un partage des coûts d'activités.<sup>38</sup>»*

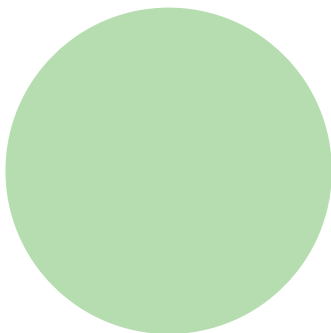
<sup>38</sup> L'Observatoire de l'ACA. [Covid-19. Impacts sur l'accessibilité des organismes communautaires - Maintenir les liens avec les populations en temps de crise](#). 2022. p.11.

Certains organismes offrent également des billets de transport en commun pour faciliter les déplacements gratuits de leurs participant.e.s. D'autres optent plutôt pour des services de livraison. Les équipes des organismes dont le territoire est vaste s'efforcent aussi d'offrir leurs services dans différents endroits, plus près des communautés visées :

*C'est un enjeu pour nous de desservir l'ensemble du territoire, parce que, quand on regarde nos statistiques, on voit qu'on a beaucoup de gens de Villeray, La Petite-Patrie, Ahuntsic et Saint-Michel parce que c'est quand même proche. Mais quand on regarde Saint-Laurent, Bordeaux-Cartierville, il y en a, mais quand même moins. Cela fait qu'on les dessert beaucoup par les ateliers qu'on donne dans leur quartier.*

Un autre organisme souligne son incapacité à se déplacer, malgré l'existence d'un besoin dans la communauté, en raison du manque de personnel, de temps et de financement adéquat pour répondre à cette demande :

*C'est sûr que, si on avait une personne de plus qui pouvait faire exclusivement du déplacement, pour aller dans les quartiers, rencontrer les différentes populations... Mais après, si les gens veulent un service individuel, faut qu'ils viennent ici. On pourrait donc avoir un bureau volant qui se déplace, mais ça, ça prendrait quelqu'un qui fait juste ça parce que nous, on n'a pas le temps de développer ça.*



## En résumé

Les entretiens ont révélé une prise de conscience accrue de ces questions au sein du milieu. Bien que les ressources soient limitées et qu'il y ait encore des angles morts, plusieurs organisations ont entrepris des réflexions et des actions pour garantir l'accessibilité physique de leurs services. Cela inclut la mise en place de mesures adaptées (rampes, réaménagements, etc.) et l'adoption de divers moyens pour atteindre ces populations, comme les solutions virtuelles, les déplacements de l'équipe chez les partenaires ou directement auprès des participant·e·s, par téléphone ou par livraison à domicile lorsque cela est possible. Toutefois, la majorité des organismes sondés souligne les barrières structurelles et le manque de financement pour mettre en place des solutions pérennes, telles que la rénovation de leurs bâtiments.

## Accueil universel

Pour plusieurs organismes, l'accueil universel est une valeur fondamentale qui vise à recevoir chaleureusement et sans réserve toute personne, peu importe son identité ou son profil. Cela se traduit par un accueil ouvert et inclusif, ainsi que par la prise en considération des préoccupations de chaque groupe.

*Le sens de l'accueil universel, c'est le mot universel. Je pense qu'on l'applique vraiment. Le respect, l'écoute, le souci d'équité - pas d'égalité - mais d'équité, on peut l'appliquer aussi bien au cœur de l'organisme qu'avec les participants.*

*Il n'y a pas de jugement. Les gens savent qu'ils se retrouvent dans un lieu qui leur ressemble, puis qui les rassemble. Même quand des gens viennent, quand il y a de nouvelles personnes qui viennent, ça ne prend pas beaucoup de temps. Dès les premiers contacts, en 15 minutes, ils sont devenus très "friendly" avec nous. C'est comme si on faisait partie de leur famille. C'est assez frappant, mais c'est ça dans le milieu communautaire.*

La création d'un milieu de vie constitue un élément favorable à l'instauration d'un climat d'accueil et à l'amélioration de l'accessibilité des services pour les populations marginalisées. Pour cet organisme, la valeur de l'accueil universel se manifeste par la création d'un environnement accueillant pour toutes les personnes :

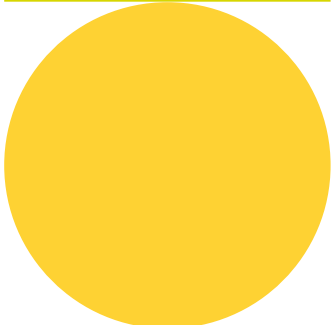


*L'avantage qu'on a c'est que, tout le monde - monsieur, madame - tout le monde qui rentre par la porte va aller dans la salle à manger prendre le café, des gâteaux, se faire des toasts. Quand les gens viennent, ils rentrent et nous, on ne pose pas de questions. Ça aide beaucoup. L'accueil est aussi un point fort très important.*



Examinons maintenant les défis et les mesures prises pour accueillir divers groupes ou communautés, comme les familles, les personnes atteintes de troubles du développement intellectuel, les personnes souffrant de problèmes de santé mentale, les personnes judiciairisées, ainsi que celles qui s'identifient comme étant de la diversité sexuelle et de genre. Nous aborderons ensuite les difficultés rencontrées par le milieu.

Il convient de noter que la problématique de l'intégration des individus provenant de milieux culturels variés, y compris ceux qui font face à des obstacles en raison de leur origine ethnique, a été abordée dans les chapitres portant sur la langue, la culture, mais aussi sur la composition de l'équipe. Parallèlement, la prise en compte des besoins spécifiques des personnes en situation de handicap a été examinée dans les sections sur les lieux et les aménagements, la représentativité de l'équipe et les communications.

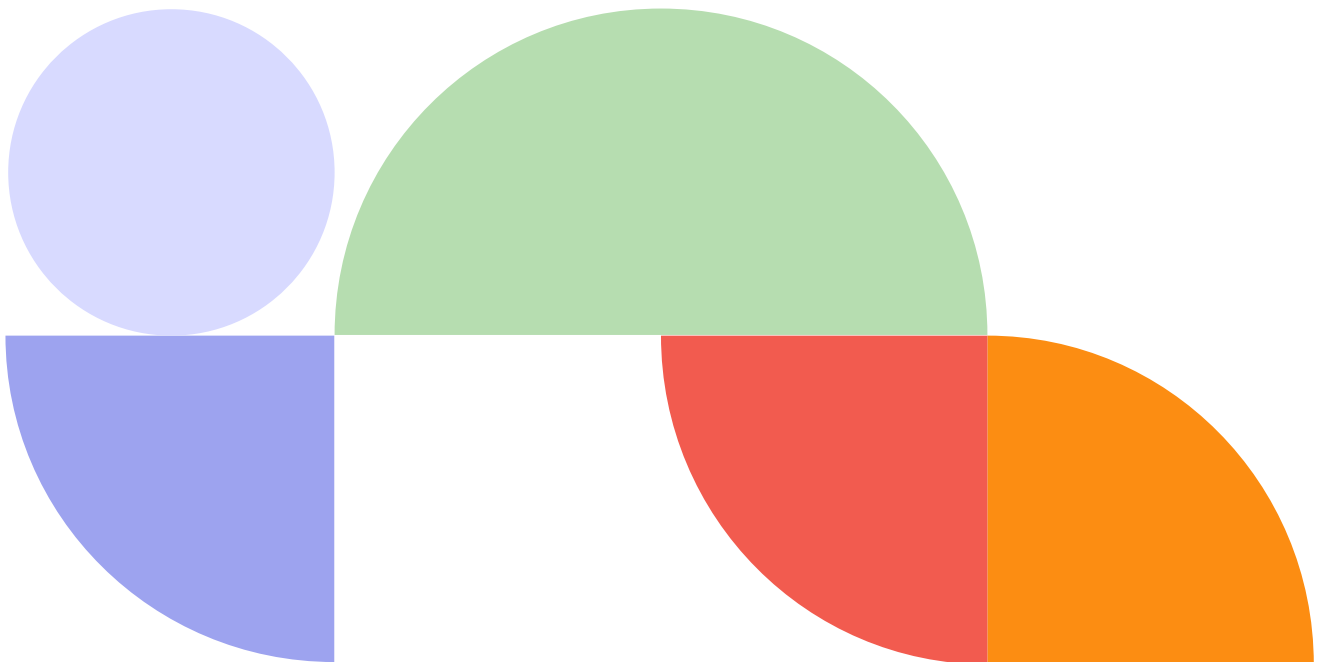


## Familles

Un seul organisme a brièvement évoqué la question de l'inclusion des réalités familiales, en soulignant l'absence de halte-garderie pendant ses activités, tout en précisant que cela ne représentait pas une priorité pour l'organisme :

« Mais c'est tout le temps l'enjeu de conciliation de travail-famille aussi. On n'a pas de halte-garderie. Je ne pense pas que c'est notre volonté de donner un plus à notre milieu de vie parce qu'on n'a pas l'espace. »

Aucun autre organisme n'a soulevé de préoccupations particulières concernant l'intégration des familles et de leurs réalités uniques. Cela pourrait signifier que cet aspect n'est pas considéré comme une priorité par les organisations, ou qu'il s'agisse d'une zone d'ombre nécessitant une attention accrue.



## Santé mentale et trouble du développement intellectuel

Certains organismes soulignent l'importance d'accueillir avec ouverture les personnes ayant des troubles du développement intellectuel ou les personnes aux prises avec des enjeux de santé mentale :



*Le refus d'étiqueter la personne. Quelqu'un qui a un trouble bipolaire, par exemple, peut être étiqueté à ça. Nous, nous mettons tout ça de côté. Nous regardons juste la personne sans essayer de la convaincre qu'elle a tort.*



*On reçoit des gens qui ont des déficiences intellectuelles, qui viennent nous donner des coups de main comme bénévoles. Ça veut dire, oui, ça demande plus d'encadrement, mais on aime quand on peut permettre à des gens d'inclure le marché du travail, de se réintégrer, par exemple.*



Cet organisme montre cependant parfois son incapacité à offrir un service à une personne en crise :



*Effectivement, je dirais, je n'ai jamais refusé de donner un service sous prétexte que la clientèle ne me convenait pas. C'est accessible à tout le monde. La seule chose qui peut arriver à un moment donné, c'est si j'ai une clientèle, par exemple, qui a un trouble grave du comportement, puis que je n'ai pas un spécialiste sur place qui peut servir cette clientèle-là. Ça se peut que cette clientèle-là, j'ai plus de difficulté à la servir.*



## Personnes judiciairicées

Pour cet organisme, l'inclusion des personnes judiciairisées est également importante :

*Je sais qu'on a reçu aussi des gens qui étaient issus du milieu judiciaire, du milieu carcéral, qui avaient des heures de bénévolat à faire, puis c'est bon : bienvenue chez nous! On devrait être là pour ces gens-là.*

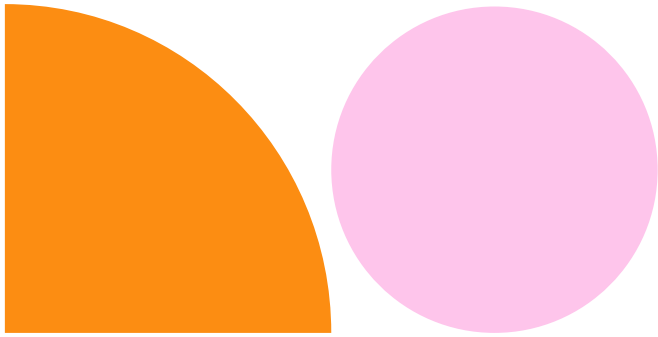
Notons qu'il s'agit du seul organisme ayant fait référence aux personnes judiciairisées. Cela peut également s'expliquer par la mission des organismes répondants.

## Statuts précaires et parcours migratoires

Quelques organismes ont évoqué les enjeux liés à la prise en charge des personnes en situation précaire, notamment celles ayant un parcours migratoire récent. Face à l'augmentation des demandes de services de la part des demandeur·euse·s d'asile notée par plusieurs répondant·e·s, certain·e·s se trouvent confronté·e·s à de nouveaux défis en matière d'accueil. Par exemple, cet organisme souligne certains angles morts persistants concernant l'accueil des personnes demandant l'asile :

*Présentement, il y a vraiment beaucoup de demandeurs d'asile, mais il y a très peu d'organismes qui sont financés pour les rencontrer. On n'est pas financé pour rencontrer des demandeurs d'asile, on n'a pas de de fonds pour ça. Mais comme on a une partie de notre financement qui est lié à la mission, ça nous permet par la bande d'en rencontrer. Parfois, on ne peut pas faire grand-chose. Ça dépend. Donc, comme "background", on en a parfois qui ne parlent ni français ni anglais. Ben on est une équipe quand même très diversifiée au niveau autant de l'âge qu'au niveau des cultures, qu'au niveau des langues.*





Selon cet organisme, il est également important d'offrir un espace de ressourcement pour ces personnes ayant vécu des traumatismes durant leur parcours migratoire :



*Le besoin qu'on voit, par exemple, on a noté beaucoup de femmes qui arrivent de l'immigration par le chemin de l'Amazonie. On essaie d'offrir un service où est-ce qu'elles vont pouvoir parler justement des traumatismes qu'elles ont vécus dans ce chemin. En fait, je pense que c'est constamment qu'on essaie de réévaluer les services qu'on offre aux femmes afin qu'ils soient adaptés aux réalités qu'elles vivent.*



Dans la même veine, cet organisme mentionne l'importance de rester au courant des enjeux d'immigration :



*Mais je pense que ça aide aussi, le fait qu'on essaie quand même de rester à l'affût avec les nouvelles. Pas juste de ce qui se passe ici au Canada, mais à l'extérieur aussi, par rapport à l'immigration, par rapport aux guerres, par rapport aux différentes violences qui se passent aussi. Puis ça aide aussi à savoir ce qui s'en vient, comment on peut mieux aider les personnes immigrantes qui vont venir.*



Bien qu'il ne s'agit pas d'une majorité, plusieurs organismes doivent faire face aux nouvelles vagues de personnes demandant l'asile arrivant à Montréal. Tandis que certains n'ont pas les moyens de les accueillir et doivent recourir à des pratiques de référencement, d'autres parviennent à les soutenir en mettant en place de nouvelles initiatives, tels que des groupes de partage de parole.

## Diversité sexuelle et de genre

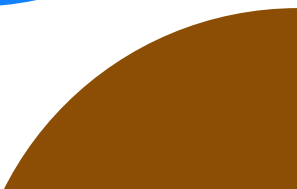
Les organismes abordent l'intégration des communautés de la diversité sexuelle et de genre de manière hétérogène, que ce soit en termes de philosophie ou d'enjeux. Si la plupart d'entre eux mettent en évidence l'importance de leur inclusion, des points de tension émergent en raison des différences notables dans les connaissances et les perspectives des organismes.

Par exemple, certains organismes sont activement impliqués dans des démarches en faveur des communautés de la diversité sexuelle et de genre, en créant des projets spécifiques dédiés à ces groupes :

« On a développé depuis plus d'un an un projet sur l'identité sexuelle et de genre. Donc, on travaille vraiment fort là-dessus. Ça transparaît également dans nos communications où, là, on veut adopter une écriture inclusive pour que, justement, tout le monde se sente reçu. »

Un organisme évoque l'évolution sociale de cette question et son impact sur les réflexions de ses membres :

« On travaille au niveau de notre organisation, au CA, en ce moment, il y a une femme qui est bisexuelle. Elle le dit ouvertement. On a des bénévoles qui, ouvertement, se disent homosexuels ou lesbiennes. Pour nous, ça ne pose pas de problème. À l'époque, ce n'était pas si correct de poser ce type de question ou de ventiler ça. Mais aujourd'hui c'est plus naturel, disons. Avant, les gens le cachaient plus. »



## Le saviez-vous?

Élaboré par le GRIS Estrie, [cet outil diagnostic](#)<sup>39</sup> vous permettra d'évaluer si votre milieu de travail est inclusif et sécuritaire pour les personnes 2ELGBTQIA+.

Un autre organisme éprouve des difficultés à saisir cette nouvelle réalité. La personne répondante a exprimé son incompréhension face aux enjeux liés aux communautés queers, mais a également souligné sa volonté d'apprendre. L'enjeu intergénérationnel est aussi évoqué pour expliquer ce décalage dans la compréhension de ces réalités :

*Il y a eu beaucoup de changements qui ont été faits dans les 30 ans de travail que j'ai eu dans le milieu communautaire. Avant, on parlait d'inclusion en se rapportant aux personnes homosexuelles (lesbiennes ou personnes gaies), aux personnes vivant avec un handicap, aux minorités visibles. On parlait de femmes, de personnes noires, donc il n'y avait pas de non binaires, il n'y avait pas de queers. Ainsi l'adaptation pour moi va être importante.*

L'individu en question poursuit sa réflexion en exprimant son désir de recevoir des commentaires constructifs pour mieux comprendre ces nouveaux défis :

*Je l'avoue là, ce n'est pas parce que je ne suis pas très ouverte, c'est le contraire. Je suis très ouverte, mais il faut que je puisse mieux comprendre pour avoir une plus grande ouverture envers les gens. J'ai toujours été une personne qui a toujours cru à l'inclusion. Mais je suis comme arrêtée sur un modèle. Il va falloir que je change mon modèle, puis ma façon d'établir les liens en rapport à un modèle que j'avais préconisé. En espérant que les gens vont m'apprendre, puis ne pas s'arrêter en disant : "Ah! les 60 ans ne comprennent pas. Elle n'est pas ouverte".*

<sup>39</sup> GRIS Estrie. [Outil d'autodiagnostic](#). 2021.

Un·e autre répondant·e souligne qu'il lui semble malaisant de demander le genre des personnes, estimant que cela constitue une question intime et inutile :

*Je calcule le nombre de personnes, hommes, femmes, point à la ligne. Je ne peux pas arriver puis deviner. Je ne suis pas à l'aise de demander à la personne si elle est non binaire ou binaire. La personne va me le dire si elle est non binaire ou binaire. Ça va de soi que la personne elle va, elle va s'identifier.*

Un organisme met de l'avant les problématiques liées à la classe sociale de certain·e·s de ses membres, qui peuvent affecter leur compréhension des réalités queer. La personne interviewée nous raconte qu'en invitant une de leurs membres à un rassemblement de leur regroupement, des propos discriminatoires ont été tenus. Cette membre s'est indignée face à l'affirmation de genre d'une personne non binaire employée par un autre organisme, considérant que les personnes vivant en situation de pauvreté n'ont pas la disponibilité pour réfléchir sur la non-binarité:

*"Je ne suis pas là pour qu'on m'explique c'est quoi la non-binarité, c'est quoi un queer. Moi, ce que j'ai besoin, c'est de l'aide."*

La personne interviewée continue son histoire en ajoutant que d'autres membres du regroupement ont poursuivi en critiquant la personne non binaire :

*Ils ont dit : "Nous, on ne veut pas entendre ça. Nous, là, on veut que tu règles nos problèmes. C'est pour cela qu'on t'a engagé. Il faut partir travailler dans un organisme qui te ressemble. Ce qu'ils veulent, ce sont des aides. Ton problème à toi, ça n'a pas d'importance pour eux."*

Bien que les enjeux de classe soient réels et puissent engendrer des incompréhensions mutuelles, l'exemple de cette anecdote met en évidence les formes de violence que les personnes non binaires peuvent rencontrer dans leur milieu de travail. Il est important de noter que, dans la situation en question, les collaborateurs des équipes de travail et du conseil d'administration ont appuyé la position de la membre concernée, plutôt que de chercher à apporter nuance et compréhension. Cette réalité de marginalisation due à un marqueur identitaire minoritaire peut également toucher d'autres types de communautés. La situation montre également qu'on ne forme pas toujours suffisamment le personnel du milieu communautaire pour qu'il puisse bien gérer les enjeux liés à l'équité, la diversité et l'inclusion.

Les entretiens révèlent par ailleurs une grande diversité d'approches dans l'accueil des personnes de la diversité sexuelle et de genre. Alors que certains organismes considèrent ces questions comme une force et développent même des projets spécifiques pour les communautés concernées, d'autres se retrouvent désemparés face à ces enjeux queers et réagissent parfois de manière maladroite, ce qui peut entraîner des formes de microagressions ou de discrimination.

### Le saviez-vous?

« Les microagressions sont des attaques verbales interpersonnelles entre individu·e·s qui sont vécues au quotidien. Le préfixe "micro" est utilisé pour signifier l'échelle des relations et ne fait donc pas référence à quelque chose de petit. Au contraire, les microagressions sont des communications verbales négatives, ciblant des personnes sur la base de leur appartenance à un groupe. C'est l'accumulation des microagressions au fil du temps et leur fréquence qui entraîne des conséquences psychologiques chez celles et ceux qui les subissent : rage, manque de confiance en autrui, baisse d'estime personnelle, anxiété, dépression, etc. Même si les microagressions ont eu lieu au travail, les conséquences, elles, suivent les gens au-delà<sup>40</sup>. »

<sup>40</sup> Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). [Les microagressions en milieu de travail](#). 2024.

## Les freins à l'accueil universel

### Critères des bailleurs de fonds

Certains organismes mentionnent néanmoins des freins à l'accueil universel, notamment en raison des critères imposés par les bailleurs de fonds freinant l'accueil des personnes demandant l'asile, par exemple. Ces critères pourraient également inclure l'âge, le revenu ou encore la localisation géographique des bénéficiaires :

« Après évidemment, on a des critères selon des bailleurs de fonds où on vient un petit peu plus élaguer. Mais on offre quand même un premier accueil qui permet que s'ils ne font pas partie de nos critères, bien on va les référer vers une autre source qui va pouvoir les accompagner. »

### Le saviez-vous?

Selon la recherche menée par l'Observatoire de l'action communautaire autonome (ACA) intitulée [L'autonomie des organismes d'action communautaire autonome au Québec : définition et facteurs d'influence](#), la dépendance financière et les rapports de pouvoir concernant les bailleurs de fonds influencent négativement l'autonomie, en particulier dans un contexte de manque de ressources<sup>41</sup>.

Toutefois, les organismes soulignant cet enjeu reconnaissent avoir recours à des pratiques de référencement afin de s'assurer de la prise en charge des personnes par le réseau de services communautaires.

<sup>41</sup> L'Observatoire de l'ACA. [L'autonomie des organismes d'ACA - Définition et facteurs d'influence \[Cahier synthèse\]](#). 2023. p.20.

## Sentiment de honte

Pour aborder les enjeux liés à l'accueil universel dans les organismes, une personne répondante évoque également les barrières psychologiques rencontrées par les communautés appauvries, marginalisées ou vulnérables. En effet, ces dernières peuvent éprouver des difficultés à solliciter de l'aide, ayant intériorisé des discours culpabilisants concernant leur condition, notamment sur leur situation de pauvreté :

« Ils sont vus comme des rejetés de la société. L'idée qu'on a de ces gens, c'est qu'ils sont des paresseux. Toute l'image qu'on peut avoir de ces personnes-là, c'est horrible. Donc ces gens-là, quand ils viennent nous voir, là, ça prend tout leur petit change, puis toute leur énergie pour monter puis venir nous voir et ils veulent expliquer pourquoi ils viennent. Ils n'ont pas besoin de me justifier pourquoi ils le sont là, mais ils ont besoin de le faire. Ça, c'est juste de l'inclusion. »

Pour cet organisme, reconnaître ce vécu permet de créer un véritable sentiment d'accueil chez les participant·e·s. Il met également en évidence l'importance de favoriser une passerelle entre les personnes et les institutions pour améliorer l'accessibilité. Selon cet organisme, les institutions sont plus disposées à prêter attention lorsque l'intervenant·e accompagne les participant·e·s qui ont généralement de moins de capital culturel ou social pour maîtriser les codes de communications des institutions.

# En bref : les services

## Principaux enjeux et défis

### **Portrait des participant·e·s :**

- décalage significatif entre la composition des équipes de travail et les participant·e·s.

### **Communications :**

- difficulté à trouver un équilibre entre l'utilisation du langage épïcène, inclusif, et le langage clair, accessible à toutes les personnes;
- communications inadaptées aux besoins des personnes sourdes, malentendantes, malvoyantes ou aveugles, ce qui limite leur accès à l'information;
- fracture numérique.

### **Langues et cultures :**

- traduction insuffisante des outils et services, ce qui entrave l'accès aux informations essentielles pour les personnes issues de communautés ethnoculturelles diverses;
- difficulté à rejoindre et à inclure différentes communautés ethnoculturelles;
- homogénéité des équipes de bénévoles qui peut parfois limiter leur capacité à comprendre et à répondre aux besoins variés des populations.

### **Heures d'ouverture :**

- difficultés à la mise en place d'horaires adaptés à divers groupes de population en raison de la variété de leurs disponibilités et de leurs contraintes respectives;
- pénurie de main-d'œuvre entravant l'accessibilité et la disponibilité des services.

### **Lieux, aménagements et territoire :**

- bâtiments largement inaccessibles aux personnes à mobilité réduite ou en situation de handicap;
- plusieurs organismes locataires éprouvent des difficultés à mettre en œuvre des changements structurels dans leurs locaux, en particulier ceux qui occupent des bâtiments publics, où ils ont peu d'influence sur la gestion des bâtiments;
- manque de financements pour entreprendre des travaux d'envergure visant à améliorer l'accessibilité de leurs locaux.

### **Accueil universel :**

- sentiment de honte vécu chez les personnes en situation de vulnérabilité, qui peut les dissuader de recourir aux services;
- incapacité à comprendre les défis liés à la diversité sexuelle et de genre, en particulier ceux qui concernent la non-binarité;
- critères parfois rigides des bailleurs de fonds limitant la mise en place d'un accueil réellement universel, en particulier pour les personnes à statut précaire.



## Mesures phares et bonnes pratiques du quartier

### Mesure d'accomodement et accueil universel :

- **services et flexibilité** : mise en place de services de livraison et d'activités offertes à domicile, politique de sans rendez-vous, flexibilité des horaires;
- **accompagnement des personnes marginalisées** dans leurs interactions avec les institutions;
- **accessibilité financière** : gratuité ou abordabilité des services, mise en place d'aides financières (ex. : distribution de billets de transport ou de repas), réductions des frais offertes à certaines catégories de participant·e·s (ex. : jeunes, enfants, personnes âgées ou personnes en situation d'itinérance);
- **projets spécifiques dédiés à des communautés marginalisées**, par exemple celles qui sont issues de la diversité sexuelle et de genre;
- **partenariats établis pour encourager le bénévolat**, afin de mieux rejoindre des populations spécifiques, telles que les personnes ayant un trouble du développement intellectuel, des problèmes de santé mentale ou des enjeux de judiciarisation;
- **pratiques de référencement** entre les organismes;
- **environnement** : mise en place d'un milieu de vie ouvert à toutes les personnes; mise en place d'une halte-garderie offrant un meilleur accès aux services pour les parents.

### Développement des compétences de l'équipe à travers diverses formations :

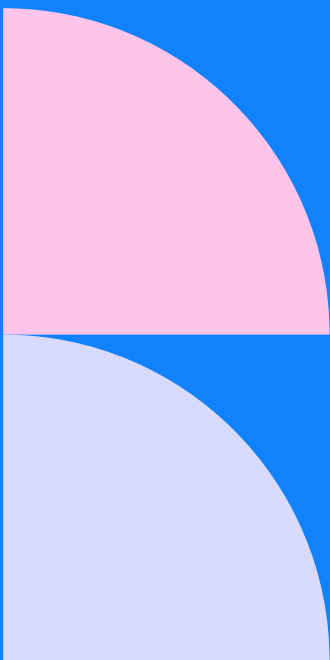
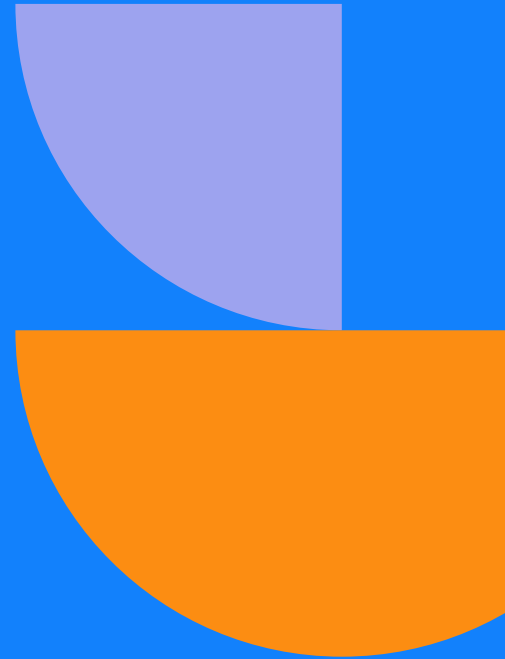
- parcours migratoires;
- langage clair;
- écriture épïcène.

### Communications :

- **multiplicité des moyens de communication** employés pour rejoindre les participant·e·s (ex. : téléphone, aide à domicile, services virtuels, visioconférence, etc.);
- **services offerts en plusieurs langues** par une équipe diversifiée d'intervenant·e·s;
- **comité de révision** des communications veillant à adopter un langage épïcène.

### Lieux, aménagement et territoires :

- **diagnostic des locaux** de l'organisme effectué en collaboration avec un organisme spécialisé pour les personnes en situation de handicap;
- **aménagements réalisés** : installation d'une rampe d'accès et d'une chaise élévatrice;
- **activités et services organisés dans des locaux accessibles** à l'extérieur de l'organisme, afin d'élargir les options d'accessibilité.



# Regards du milieu communautaire; une auto-évaluation

Dans cette dernière section, nous explorerons les points de vue du milieu sur les démarches d'amélioration continue liés aux enjeux EDI et les perspectives divergentes sur ces questions. Nous aborderons également les obstacles et les limites rencontrés par le milieu communautaire villerois lors de la mise en œuvre de ces démarches. Bien que certaines tendances émergent dans les démarches d'amélioration continue, il existe encore des points de friction entre les différentes perspectives et visions de l'EDI. La plupart des personnes répondantes ont souligné plusieurs limites et obstacles communs, dont la principale cause semble être le financement insuffisant des organismes. L'approche et la philosophie adoptées en matière d'EDI sont également cruciales pour la mise en œuvre de démarches structurantes.

## Les démarches d'amélioration continue - réflexions sur l'EDI

De nombreux organismes ont développé des réflexions ou des démarches en EDI, à différents niveaux. Certains ont adopté une approche réflexive de leurs pratiques, tentant d'intégrer cette perspective et cette valeur dans leurs processus internes :

*On est en train de réfléchir à revoir un peu le contenu ou la forme de nos ateliers ainsi, tous les commentaires sur l'inclusion vont être bienvenus.*

Un grand nombre d'organismes nous indiquent qu'ils se questionnent activement sur ces enjeux et adoptent une posture d'apprenant, reconnaissant qu'il reste encore beaucoup à accomplir. Plusieurs cherchent à élargir leur espace d'apprentissage pour mieux répondre aux besoins des personnes concernées :

*On essaie de faire de la place pour les former davantage. Après ça, on a nos limites aussi, nos difficultés, et nos défis. Mais on met les efforts et on essaie.*

*On fait la réflexion à deux niveaux, on fait la réflexion interne. On fait également la réflexion au niveau de la société.*

Certains considèrent l'inclusion comme un enjeu important, mais priorisent avant tout leur mission principale. Les démarches d'inclusion ne constituent pas une priorité absolue dans ce contexte :

« On réfléchit aussi comment, dans nos cafés-rencontres, on pourrait parler d'inclusion. Donc, on veut travailler avec des organismes en inclusion. Ça, on y pense beaucoup. Ça fait partie de nos réflexions, mais on priorise avant tout notre mission parce que c'est ce qu'on connaît le plus. »

« On n'a pas en tant que telle une politique pour l'inclusion. Ça pourrait être une bonne chose de l'avoir, mais ça reste que, par défaut, on va accepter tout le monde autant dans notre clientèle que dans notre équipe. »

## Les formations

Pour favoriser le passage à l'action, plusieurs organismes ont assisté à des formations sur divers aspects de l'EDI. Celles-ci permettent de mieux comprendre certaines réalités, comme, par exemple, l'éducation populaire, l'analyse différenciée selon les sexes (ADS+), les communautés de la diversité sexuelle et de genre, le racisme, ainsi que la sensibilisation aux parcours migratoires :

*On en a fait sur le racisme et sur les préjugés avec l'organisme Justice et Foi qui est venu l'année passée. On a aussi fait cette formation pour nos bénévoles parce qu'ils ont des relations avec le public.*

*Demain, on a une formation sur les familles LGBTQ+ et mes bénévoles sont super intéressé·e·s. Aussi, je vais avoir une enseignante de McGill qui va venir, elle travaille sur les parcours migratoires. La société a changé, puis il y a des termes que je ne comprends pas. Je ne veux pas rester en marge de la société.*

Un organisme souligne l'importance de suivre des formations ou de bénéficier d'un accompagnement offert par des organismes experts dans leur domaine :

*Une par la TCRI<sup>42</sup> par sur tout ce qui est en lien avec la diversité et la communication interculturelle. Ensuite, c'était plus par rapport aux diversités sexuelles avec la Coalition des familles LGBTQ+. Donc on fait vraiment cet exercice-là d'aller chercher les gens qui sont experts dans le domaine - qui savent de quoi ils parlent - pour nous accompagner.*

<sup>42</sup> Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI)

Il met également en avant la nécessité de créer des espaces d'échanges ouverts, où les erreurs et les questions maladroitement peuvent être abordées sans jugement :

*C'était toujours des formations qui n'étaient pas seulement magistrales, avec un contenu à transmettre, mais qui favorisaient l'échange, les questions. C'étaient des formations qui nous mettaient dans un espace où on se sentait à l'aise de se tromper, de pas dire le bon mot.*

### Des démarches plus ou moins structurées

Pour faire face aux difficultés soulevées par la réflexion sur l'EDI, certaines organisations choisissent des approches plus approfondies ou organisées, telles que l'embauche d'une ressource dédiée à l'évaluation des services offerts ou la mise sur pied d'un comité EDI, entre autres.

*Par exemple, la personne qui est à l'accueil, elle est sur un contrat justement pour revoir nos services un peu. Elle a demandé d'appeler les gens qui ne sont pas venus aux ateliers pour savoir pourquoi ils n'étaient pas venus.*

*On a une personne dans l'équipe qui est engagée pour travailler sur l'accessibilité et l'inclusivité de notre organisation. Cette réflexion portera sur les ressources et les projets. Cette personne-là a pour mission de faire un portrait de l'accessibilité de l'organisme. Elle devra regarder tous les projets un par un, regarder nos rencontres individuelles, regarder les lieux physiques, regarder avec les populations qu'on veut rejoindre. Elle a été embauchée pour nous aider à réaliser cette réflexion afin de nous permettre d'évoluer sur l'accessibilité de nos services.*



*On va créer un comité sur l'accessibilité inclusivité bientôt. Donc, il va y avoir des personnes de tous les milieux, de tous les types, qui vont pouvoir s'assurer que l'organisation est toujours en évolution constante sur ce sujet. On n'est pas en train de stagner en se disant nous on est bon, on n'a plus besoin de rien faire. On veut toujours évoluer.*



Certain·e·s remarquent que la mise en œuvre des procédures en EDI est souvent traitée de manière ad hoc, sans cadre structurant, principalement en raison du manque de temps et de ressources :



*Mais pour faire ça, moi, il faudrait qu'il y ait une personne, son rôle, c'est comme responsable de l'inclusion dans l'organisme. Puis que son rôle c'est juste de travailler là-dessus. Personne ne veut faire ça parce que personne n'a le temps de faire ça. On voudrait plus de temps ou avoir une personne dont c'est la responsabilité ultime.*



## Des opinions divergentes sur L'EDI

En fonction de leur mission, de leur public cible et de leur philosophie, les organismes abordent l'EDI de manière unique et distincte. En effet, tous les organismes interrogés ont présenté une vision positive de leur engagement envers l'inclusion et l'accessibilité des services, bien que certains points de réflexion aient été soulevés au cours des entretiens. Toutefois, il n'y a pas de consensus sur ce que signifie exactement l'EDI. Nous avons mis en évidence le caractère adaptable de cette notion, c'est-à-dire que les concepts associés peuvent être interprétés de diverses manières, laissant ainsi une certaine liberté dans leur application. Si le milieu s'entend sur une valeur commune d'inclusion, il est nécessaire de déterminer comment cette valeur se concrétise dans les pratiques.

Avant tout, nous constatons que l'inclusion est une valeur fondamentale pour les organismes sondés, intrinsèque même au milieu communautaire et à ses principes de base.



« Ça fait 30 ans que je travaille dans le communautaire. Pour moi, ça va de soi l'inclusion. Que ce soit pour les personnes handicapées, les personnes LGBT, les minorités visibles, c'était toujours extrêmement important pour moi. »

En ce sens, la mission de l'organisme devrait intégrer une perspective inclusive. Certain·e·s répondant·e·s pensent que la mission même de l'organisme garantit une démarche EDI :

« Je pense que nous sommes très inclusifs. C'est la mission, c'est le but de qui on est depuis 35 ans. »

« L'inclusivité, ce n'est pas un concept qu'on a en tête tout le temps. Pour nous, c'est plus important notre mission. Et ça, ça rentre dans le concept d'inclusivité. »

Suite à l'analyse des entrevues individuelles, il apparaît que deux écoles de pensée divergent quant à l'EDI : certains défendent l'idée que l'inclusion découle d'un traitement égal pour tous·tes, tandis que d'autres soutiennent qu'il est impératif d'adopter une perspective d'équité. Bien que l'inclusion soit un principe central dans les deux approches, la manière de la concrétiser diffère. Adopter une perspective égalitaire signifie considérer les marqueurs identitaires comme des outils de catégorisation qui pourraient restreindre les individus à ces mêmes catégories, les « mettre dans des cases », ce qui peut mener à leur marginalisation.

Dans cette optique, un organisme exprime son inconfort profond à l'idée de mentionner le genre ou les origines culturelles de ses membres :

« Dans les documents liés au "membership", on demandait aux personnes leur pays d'origine et leur nationalité. Pour moi, je ne suis pas à l'aise parce que ça ne nous regarde pas. Premièrement, la majorité des personnes, ce sont des Québécois. Même s'ils sont des souches étrangères ou s'ils le sont par leurs parents, ce sont des gens qui veulent s'intégrer, qui veulent faire partie de notre société. Leur imposer l'idée qu'ils doivent nous expliquer d'où ils viennent sans que ça soit naturel chez eux, je ne suis pas à l'aise avec ça. »

## Le saviez-vous?

Le catalogue [Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations](#) liste tous les types de biais inconscients et les mesures organisationnelles pour créer une culture organisationnelle inclusive. C'est un bon point de départ pour enrichir vos réflexions.

Pour adopter des comportements inclusifs, les auteur·ice·s notent l'importance de :

- « remettre en question ses premières impressions et prendre conscience de ses jugements et stéréotypes;
- reconnaître ses erreurs et accepter la critique provenant de différents points de vue;
- reconnaître ses privilèges et transformer sa praxis à travers diverses expériences, c'est-à-dire, de changer les cadres de références et de reconnaître et de valoriser le travail accompli par des personnes différentes de nos groupes d'appartenance<sup>43</sup>. ».

Sous la perspective de l'équité, l'objectif est de reconnaître les obstacles systémiques auxquels font face les personnes marginalisées et de mettre en place des politiques, des mesures ou des structures de gouvernance qui tiennent compte de ces obstacles. Ce rapport met de l'avant diverses initiatives pour promouvoir cette approche, telles que des politiques de recrutement inclusives, la création de comités sur l'équité, la diversité et l'inclusion, ou encore la prise en compte des enjeux discriminatoires en milieu de travail.

Certains organismes soulignent l'importance de l'approche intersectionnelle, notamment parce que des participant·e·s peuvent vivre plusieurs systèmes d'oppressions simultanément. À cet effet, un organisme cite l'exemple d'une de leur participante :

« Je pense à une jeune qui est queer, elle est Noire, c'est une femme, elle est d'origine haïtienne, elle est nouvellement arrivée et elle a un handicap auditif. »

<sup>43</sup> Sophie Brière et al. [Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations](#). Les Presses de l'Université Laval. 2022. p.94.

## Le saviez-vous?

Le concept d'intersectionnalité fait référence à l'enchevêtrement et à l'accumulation des systèmes d'oppression qu'un individu peut subir simultanément. « *L'approche intersectionnelle opère à deux niveaux :*

1. *Microsocial : en interrogeant les effets des inégalités sur les vies individuelles, ainsi que les configurations uniques découlant de l'interaction des appartenances identitaires;*
2. *Macrosocial : en s'intéressant aux manières dont les systèmes de pouvoir, tels que les institutions économiques, religieuses et gouvernementales, les lois, les politiques ou encore les médias, participent à la (re)production des inégalités (Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, 2020)<sup>44</sup>. »*

De plus, d'autres perspectives sont mises de l'avant, notamment l'idée que les personnes marginalisées sont les expertes de leur propre expérience et que leur parole doit être valorisée. Pour ces organismes, il est essentiel d'adopter une démarche itérative, en reconnaissant les angles morts inhérents à leur propre statut socio-économique :

« Parce que moi, je dis souvent moi que je suis un homme blanc en santé. Je n'ai pas d'enjeux de santé ni d'enjeux physiques. Je n'ai pas d'enjeux de discrimination. Si c'est moi qui détermine ce qui est accessible et inclusif ou ce qui ne l'est pas, ce sera peut-être selon ma réalité à moi. Donc, on a été chercher quelqu'un pour le faire. C'est une personne trans qui vit des réalités de discrimination.

Je peux être un allié, mais je ne peux pas faire semblant que je suis un spécialiste. Je n'ai jamais vécu de discriminations. C'est pourquoi, dans notre équipe, les gens se donnent un devoir, une responsabilité sur ce sujet, mais on ne leur donne pas cette responsabilité-là. Ils prennent une responsabilité parce qu'ils considèrent qu'ils ont une parole, un vécu, des choses à dire en prenant cette place.

<sup>44</sup> Observatoire sur la réussite en enseignement supérieur. [Équité, diversité et inclusion \(EDI\) : au cœur de la réussite étudiante](#). 2023. p.45.

Or, selon une autre personne interviewée, il existe une certaine fatigue au sein des communautés marginalisées, qui se sentent souvent seules à porter ces enjeux. Du point de vue de cette personne, les enjeux EDI concernent avant tout celles et ceux qui vivent ces discriminations et ce sont ces individus qui les introduisent dans leur milieu de travail. Elle appelle à une ouverture et à une solidarité plus largement partagée et incarnée :



*Tout ce qui est en lien avec la discrimination, ce sont les gens issus des minorités qui sont amenés à porter ces projets-là. Ce n'est pas la majorité. Ce ne sont pas les personnes qui font partie de la majorité qui se sentent interpellées par ces enjeux-là. Donc ça va un peu de soi, malheureusement, [et] je voudrais que ça change. Je voudrais que les personnes qui vivent les enjeux de discriminations liées aux minorités ne soient pas obligées, en plus de ça, de porter le fardeau de régler le problème. C'est un problème ça. Pourquoi c'est la madame Noire haïtienne qui fait un projet pour la lutte au racisme et la discrimination ? Pourquoi les autres ne se sentent pas interpellés de le faire alors qu'on est dans un quartier bondé de communautés culturelles, ethnoculturelles, communautés sexuelles, diversité?*



Selon une autre personne interrogée, ces différences de perspectives peuvent être attribuées en partie à un écart générationnel :



*Je ne veux pas faire de stéréotypes, mais on est quand même une équipe aussi qui est relativement jeune. On est facilement sensibilisé·e·s à toutes les questions justement d'équité, des minorités de genre, du racisme systémique. Ce sont des termes, des choses qu'on connaît, dont on a conscience que ça existe vraiment. Encore une fois, sans vouloir faire de stéréotypes, mais certaines générations, qui seraient plus anciennes, plus vieilles, ont peut-être moins grandi dans ce contexte de libération de parole. Aujourd'hui, sur les réseaux sociaux, on entend beaucoup parler de toutes ces choses-là. Donc on est plus facilement sensibilisé·e·s.*



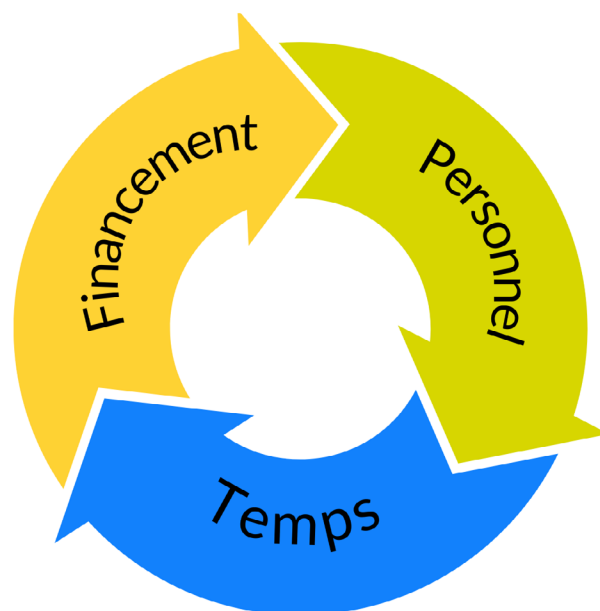
## En résumé

Ainsi, l'approche concernant les enjeux en EDI varie d'un organisme à l'autre. Bien que chaque organisme adapte sa perception en fonction de son contexte (population cible, culture organisationnelle, composition de l'équipe et des bénévoles, etc.), les entretiens ont mis en évidence des divergences profondes dans l'application pratique des valeurs partagées de l'inclusion. Ces écarts dépassent la simple philosophie et influencent directement la manière dont les principes en EDI sont mis en œuvre.

## Limites et freins du milieu

Plusieurs limites et freins ont été identifiés par les organismes répondants en ce qui concerne la mise en place de l'accessibilité des services et les démarches en EDI. Trois grandes catégories se dégagent : le manque de financement, le manque de temps et les conditions de travail. Toutes ces problématiques, comme nous le verrons, sont fondamentalement liées.

**Figure 20**  
**Limites et freins à l'EDI**  
**dans le milieu communautaire**



### Le manque de financement

Pour mettre en œuvre de réelles stratégies d'accessibilité et d'inclusion, les organismes interviewés ont unanimement souligné plusieurs freins structurels, malgré leur sincère désir d'agir. Les conditions de travail, le manque de ressources et de temps convergent vers une cause commune : le manque de financement alloué à la mission. Cela entraîne notamment un manque de prévisibilité et rend difficile la projection à long terme.

«  
«  
Présentement, comme beaucoup d'autres organismes communautaires, le principal besoin, c'est le financement, puis surtout des sources de financement récurrentes pour que tu puisses planifier, avoir une certaine prévisibilité.  
»  
»

«  
«  
Ne pas avoir les ressources appropriées à la hauteur de nos ambitions, c'est un frein. Je voudrais que ça aille plus loin, je voudrais que ça parle plus fort, je voudrais en faire plus, je voudrais former davantage mes équipes. Ce sont des formations qui ont fonctionné, mais qui sont très ponctuelles, on veut faire plus de suivis avec ça, mais on ne peut pas. On n'a pas beaucoup de temps, on n'a pas beaucoup de sous.  
»  
»

Cet autre organisme affirme que leur mission est désavantagée en matière de financement et qu'il existe une hiérarchie entre les types de missions d'organisme, les plaçant dans une situation de sous-effectif :

«  
«  
C'est l'aspect financier qui est vraiment le plus gros frein. C'est le plus gros problème des organismes dans notre domaine d'intervention. On n'est pas un organisme populaire. C'est un immense frein de ne pas être subventionné de façon adéquate. Si on parle de la pauvreté chez les enfants, c'est clair qu'il va y avoir des aides. Mais on ne peut pas faire ça. C'est le plus grand frein que nous avons.  
»  
»

Tel que mentionné précédemment, le manque de financement a également été identifié comme une cause majeure de nombreux enjeux abordés dans ce rapport, notamment en ce qui concerne l'accessibilité des lieux, les conditions de travail, ainsi que le manque de personnel et de temps nécessaires pour mener à bien les démarches en EDI.

Il a été fréquemment souligné lors des entrevues que le financement serait étroitement lié à la capacité de mettre en œuvre des mesures favorisant la diversité et l'inclusion. Toutefois, notre enquête ne comportait aucune question directement liée aux budgets de fonctionnement des organismes, ce qui limite notre compréhension de l'étendue de ce lien. Il serait donc pertinent de collecter des données supplémentaires afin de déterminer si cette corrélation est effectivement fondée sur des faits concrets ou si elle résulte plutôt d'une perception générale.

## Le saviez-vous?

Le financement est un facteur déterminant dans l'autonomie des organismes communautaires. Dans [son rapport](#), l'Observatoire de l'ACA identifie plusieurs obstacles qui agissent négativement sur le milieu : les modes de financement ponctuels, le manque de ressources financières, la complexification de la reddition de comptes et la dépendance financière et les rapports de pouvoir<sup>45</sup>.

### Le manque de temps

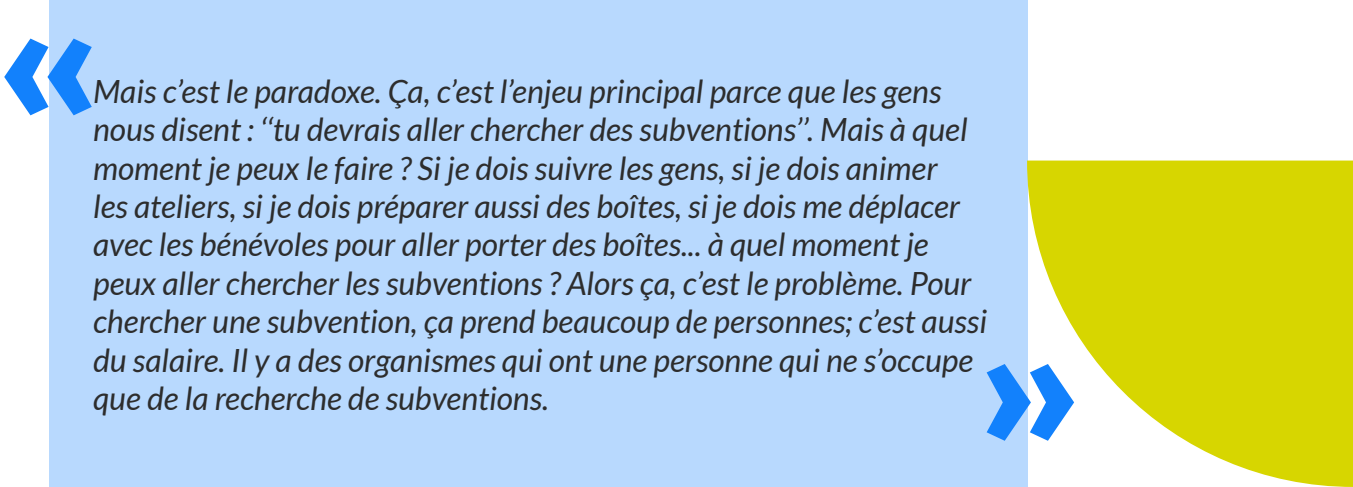
Le manque de temps est cité comme un enjeu profond, empêchant un engagement complet dans les démarches en EDI. Par exemple, pour cette organisation, la priorité accordée aux services rend difficile la formation en EDI ou l'implication dans des comités. Elle exprime cela ainsi :

*Du temps, plus de temps. En fait, parce que ces mesures prennent du temps. Regarde là, si jamais il faut que je fasse suivre des formations aux filles de l'accueil, ben ça veut dire que soit j'impacte mon service, donc je ferme l'accueil, ou soit que c'est quelqu'un d'autre - que je n'ai pas forcément - qui doit prendre ce relais. Ça met une charge sur quelqu'un d'autre, ou alors c'est le service qui est brimé.*

*C'est vraiment le temps. Parce qu'en plus là, on arrive dans la période la plus occupée. Donc, c'est sûr que même les personnes qui ont vraiment à cœur de s'impliquer dans les comités, elles ont beaucoup de travail déjà avec leurs activités en place.*

<sup>45</sup> L'Observatoire de l'ACA. [L'autonomie des organismes d'ACA - Définition et facteurs d'influence \[Cahier synthèse\]. 2023.](#) p.19.

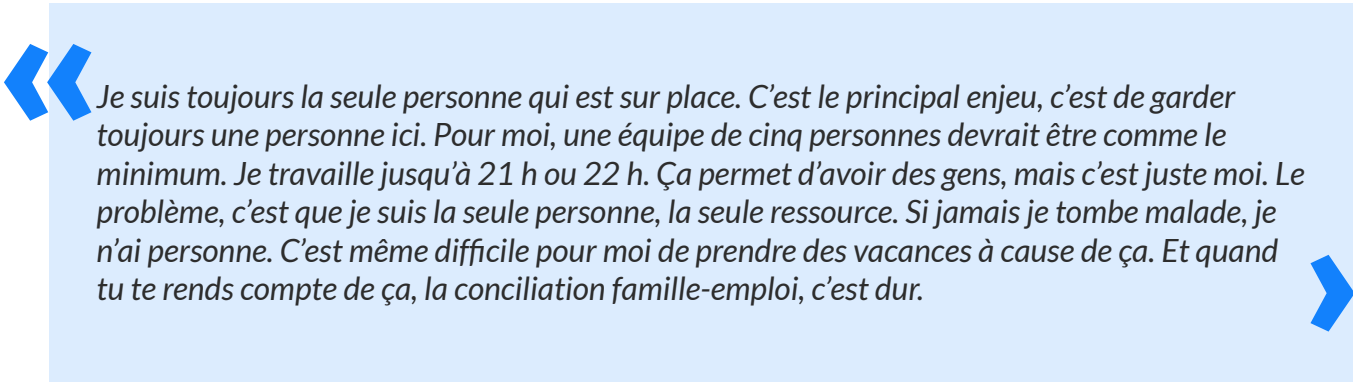
Pour cet organisme, le manque de temps est également un enjeu fondamental. La personne interviewée souligne l'importance du temps nécessaire pour la recherche de financement. Devant cette contradiction, il devient donc impératif de faire des choix.



*Mais c'est le paradoxe. Ça, c'est l'enjeu principal parce que les gens nous disent : "tu devrais aller chercher des subventions". Mais à quel moment je peux le faire ? Si je dois suivre les gens, si je dois animer les ateliers, si je dois préparer aussi des boîtes, si je dois me déplacer avec les bénévoles pour aller porter des boîtes... à quel moment je peux aller chercher les subventions ? Alors ça, c'est le problème. Pour chercher une subvention, ça prend beaucoup de personnes; c'est aussi du salaire. Il y a des organismes qui ont une personne qui ne s'occupe que de la recherche de subventions.*

### Les conditions de travail et le manque de personnel

Pour de nombreux organismes, les conditions de travail représentent également une limite importante. Que ce soit en raison d'un manque de personnel ou de mauvaises conditions de travail, les défis liés aux ressources humaines entravent la capacité de nombreux organismes à répondre adéquatement aux besoins des communautés. Pour cet organisme, le manque de personnel engendre des interruptions de services et une surcharge de travail difficile à supporter :



*Je suis toujours la seule personne qui est sur place. C'est le principal enjeu, c'est de garder toujours une personne ici. Pour moi, une équipe de cinq personnes devrait être comme le minimum. Je travaille jusqu'à 21 h ou 22 h. Ça permet d'avoir des gens, mais c'est juste moi. Le problème, c'est que je suis la seule personne, la seule ressource. Si jamais je tombe malade, je n'ai personne. C'est même difficile pour moi de prendre des vacances à cause de ça. Et quand tu te rends compte de ça, la conciliation famille-emploi, c'est dur.*



« Pour le premier défi, on est en train de chercher les locaux. Pour le deuxième défi, pour recruter du monde, on ne peut pas parce que j'ai demandé des subventions et il n'y en a pas. L'année passée, j'ai fonctionné juste avec ma réserve pour avoir un poste. Parce que, dès qu'on demande des subventions, on nous dit que c'est dans la mission de base. J'en ai besoin parce qu'actuellement on a une liste d'attente qu'on ne peut pas desservir. Parce que je n'ai pas de budget pour ça. »

Pour ces organismes, le manque de financement dans le milieu communautaire génère des conditions de travail difficiles, ce qui diminue l'attractivité des postes pour les personnes en quête d'emploi :

« La pénurie de main-d'œuvre, c'est un frein. On recrute, on recrute, on met énormément de temps dans le recrutement. Il y a des domaines privés qui vont offrir de meilleurs salaires parce qu'on est aussi très pris par notre capacité à payer des gens, hein. On n'a pas des échelles salariales à tout casser, là. »

« On doit toujours faire des sacrifices. Donc, les finances, puis la vie privée, ce sont les premiers qui sont sacrifiés. »

Pour comprendre ces conditions de travail complexes, cette personne aborde la question de la vocation :



*On a le manque de subventions et un manque de personnel qui sont liés. Au niveau structurel aussi, ce n'est pas la même condition de travail d'un employé au CIUSSS qu'un employé communautaire. Tu n'as pas de pension, de fonds de pension, tu n'as pas de prestations au niveau des soins médicaux, pas d'assurance. Je ne suis pas payé-e pour les heures supplémentaires. Et s'il y a une fin de semaine où je travaille, je ne suis pas payé-e plus parce que je travaille samedi. Moi je dirais que c'est une faiblesse structurelle, mais de mon côté, ça vient avec la vocation de service. Il y a le salaire qui vient quand tu vois que les gens s'en sortent grâce à ton travail. C'est un salaire affectif, ça me permet de continuer de voir que mon travail vaut la peine. Ça me permet de rester.*



## Pour aller plus loin...

Le Regroupement intersectoriel des organismes de Montréal (RIOCM) et ses partenaires ont examiné sur les conditions de travail dans le secteur communautaire à travers le rapport [Améliorer les conditions de travail dans le milieu communautaire : constats, éléments de réflexion et solutions concrètes](#)<sup>46</sup>. Le document propose différentes idées pratiques pour améliorer les conditions et l'environnement de travail. Il aborde également le concept de « culture du dévouement » :

*« Il n'est pas rare d'entendre parler de "vocation" dans le milieu communautaire, ou de "dévouement" des personnes qui y sont engagées. Toutefois, le "don de soi" pour prendre soin des populations vulnérabilisées est la plupart du temps imposé, au détriment du bien-être des travailleur-euses. Cela n'est pas sans rappeler d'autres secteurs d'emploi majoritairement féminins du "prendre soin" (care)<sup>47</sup>. »*

<sup>46</sup> Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal. [Améliorer les conditions de travail dans le milieu communautaire, constats, éléments de réflexions et solutions concrètes](#). 2022.

<sup>47</sup> Ibid. p.10.

Dans d'autres contextes, plusieurs organismes ont mis en place des conditions de travail plus favorables. Certains évoquent la flexibilité des horaires comme un atout pour la conciliation travail-vie personnelle, tandis que d'autres soulignent les possibilités de télétravail, parfois accompagnées de politiques spécifiques encadrant cette nouvelle pratique. Certains organismes accordent des congés particuliers, comme des congés personnels, familiaux ou pour la santé mentale. Ils vont parfois plus loin que les congés maladie en autorisant des absences ou des heures supplémentaires sans nécessité de justification. D'autres organisent des séances de formation sur la santé mentale et le bien-être, tandis que d'autres mettent en place des politiques favorisant le droit à la déconnexion. Par ailleurs, de nombreux organismes offrent des avantages, tels que des régimes de retraite, des assurances collectives, une meilleure rémunération des congés parentaux, des semaines de quatre jours, des banques de vacances avantageuses, ainsi que des remboursements de frais de déplacement, de repas ou de téléphonie.

En somme, le milieu communautaire de Villeray présente des disparités notables en termes de conditions de travail. Alors que certains organismes rencontrent des défis importants pour y répondre de manière adéquate, d'autres parviennent à offrir à leurs salarié·e·s de nombreux avantages et bénéfices.

### En résumé

Ainsi, la capacité de mettre en place des stratégies d'accessibilité et d'inclusion est largement entravée par les ressources limitées des organismes. En effet, pour instaurer des politiques structurantes, il est d'abord nécessaire que les organismes aient le temps de se former et de travailler sur ces propositions. Pour beaucoup, cette situation crée souvent une surcharge de travail et des conditions de travail qui ne répondent pas adéquatement aux besoins des populations. Le manque de ressources incite parfois certaines organisations à limiter la portée de leurs services, malgré les besoins urgents des communautés. Enfin, comme cela a été mentionné plus tôt, le manque de financement entrave la capacité d'un grand nombre d'organismes à adapter leurs locaux pour qu'ils soient accessibles aux personnes à mobilité réduite.

## En bref : regards du milieu communautaire

### Principaux enjeux et défis

#### L'approche :

- résistance aux changements;
- manque d'introspection et surestimation du caractère inclusif de son organisme;
- adhésion au principe selon lequel le milieu communautaire est intrinsèquement inclusif, ce qui empêche de remettre en cause les pratiques existantes pour progresser.

#### Compréhension des enjeux incomplète :

- des enjeux vécus par les groupes discriminés;
- de l'approche intersectionnelle;
- de l'approche équitable.

#### Démarche en EDI :

- culture d'inclusion insuffisante où l'intégration de la diversité n'est pas considérée comme une priorité stratégique;
- perception selon laquelle les démarches en EDI sont nécessairement complexes et coûteuses à mettre en œuvre, ce qui freine leur adoption;
- insuffisance de politiques et de pratiques structurées visant à promouvoir l'inclusion dans tous les aspects de l'organisation.

#### Limites et freins à la mise en place de démarches structurantes en EDI :

- contraintes financières : manque particulier de subventions à la mission des organismes communautaires;
- contraintes organisationnelles : manque de temps dû à une pénurie de personnel;
- conditions de travail peu avantageuses : surcharge de travail, rémunération et avantages sociaux réduits, difficulté à concilier travail et vie personnelle, etc.

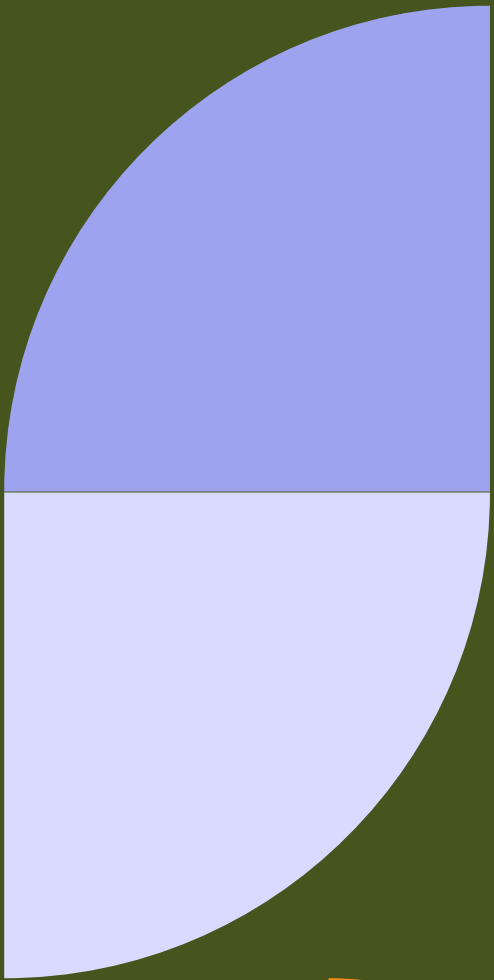
## Mesures phares et bonnes pratiques du quartier

### **Création de démarches structurantes :**

- **mise en place d'un comité EDI** : formation d'un comité au sein de l'équipe chargé d'analyser les projets en cours et à venir sous l'angle de l'EDI, ainsi que d'évaluer les besoins et caractéristiques de la population qui utilise les services;
- **personne désignée pour conduire la réflexion sur l'EDI** : désignation d'un·e membre de l'équipe, ou d'un·e responsable, pour diriger la réflexion, coordonner les actions et s'assurer de la mise en œuvre des stratégies d'inclusion et d'équité;
- **analyse EDI des activités et des services de l'organisme.**

### **Développement des compétences de l'équipe à travers diverses formations :**

- **intégration des diversités** culturelles, de genre et sexuelles afin de sensibiliser l'équipe aux enjeux spécifiques rencontrés par ces communautés et améliorer la qualité de l'accueil;
- **analyse différenciée selon les sexes (ADS +);**
- **racisme, discrimination et biais inconscients;**
- **parcours migratoire;**
- **langage clair;**
- **écriture épiciène;**
- **éducation populaire** : pour permettre aux membres de mieux comprendre les enjeux de l'empowerment, de la participation active et de la transformation sociale.



# Recommandations générales

Afin d'améliorer les pratiques en matière d'EDI dans le milieu communautaire villerois, nous avons formulé plusieurs recommandations. Celles-ci visent à renforcer les capacités des groupes communautaires et à favoriser des transformations durables et significatives. Ces recommandations s'appuient sur les forces déjà présentes dans les milieux, encouragent l'apprentissage collectif, tout en centrant les initiatives sur les savoirs et les expériences des personnes concernées. Voici quelques pistes stratégiques pour appuyer cette démarche de manière cohérente et efficace.



### **Adopter une posture d'ouverture et de réflexivité**

Faire preuve d'humilité et d'ouverture face aux vécus des individus en reconnaissant sa propre perspective limitée. S'engager régulièrement dans une réflexion approfondie sur ses pratiques, ses biais et ses préjugés en mettant en place des mécanismes de remise en question pour permettre des changements significatifs lorsque nécessaire.

### **Adopter une perspective d'équité**

Reconnaître les barrières et discriminations structurelles vécues par les personnes marginalisées, et adopter une approche fondée sur l'équité, qui tient compte des inégalités sociales, plutôt qu'une vision d'égalité de traitement aveugle au contexte.

### **Adopter une approche intersectionnelle**

Reconnaître la pluralité des systèmes d'oppression et leurs effets sur le cheminement personnel des individus, et intégrer ces dimensions à la réflexion et à la pratique quotidiennes.

### **Se positionner en tant qu'apprenant·e**

Adopter une posture d'apprentissage continu et s'engager dans des formations dispensées par des spécialistes des enjeux EDI pour approfondir ses connaissances et ses pratiques.

### **Formaliser les pratiques inclusives**

Consigner les pratiques d'inclusion et d'accessibilité dans des documents écrits afin d'assurer leur intégration et leur mise en œuvre systématique au sein de l'organisme.



## **Identifier les besoins spécifiques de la population**

Mener des évaluations constantes des besoins de la population ciblée et mettre en œuvre des mesures appropriées qui s'ajustent en fonction de ces besoins, tout en maintenant une attitude flexible et ouverte au changement.

## **Garantir la flexibilité des services et activités**

Développer une diversité de moyens pour répondre aux besoins variés de la population ciblée, afin d'assurer une flexibilité optimale dans l'offre de services et d'activités.

## **Créer des espaces d'expression**

Offrir des lieux accueillants favorisant l'expression authentique des individus issus de milieux variés, en mettant de l'avant leur expertise vécue et en abordant les défis et les attentes qui leur sont propres.

## **Établir des partenariats stratégiques**

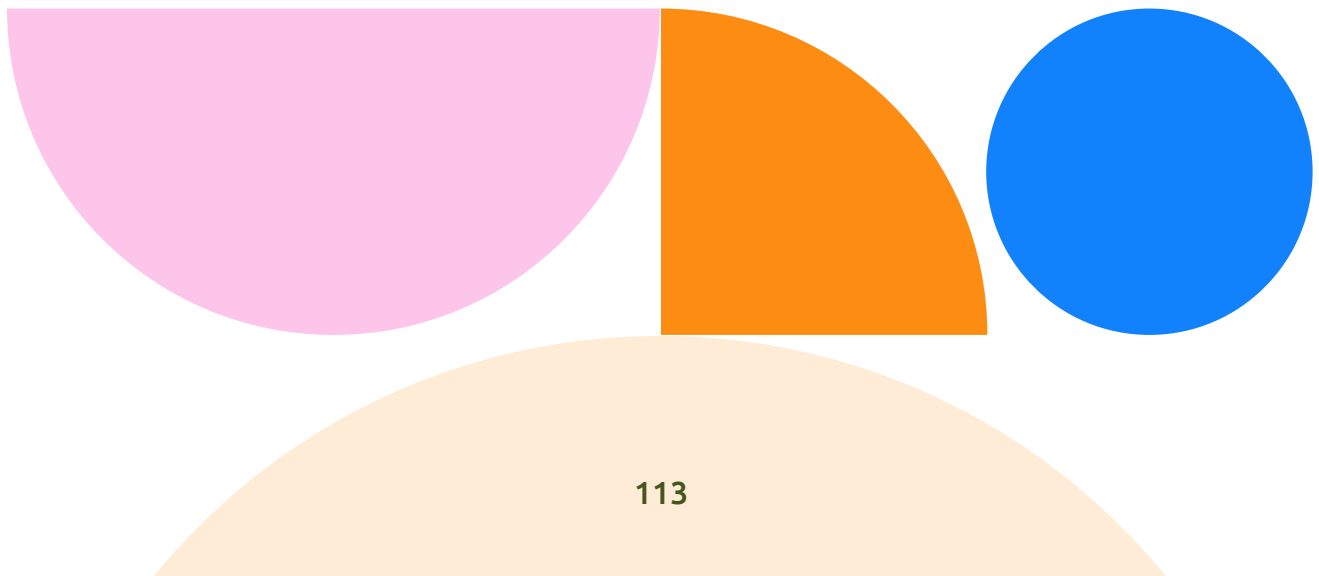
Créer des partenariats avec des spécialistes externes dans des domaines précis pour enrichir les ressources internes de l'organisme et optimiser la qualité des services offerts.

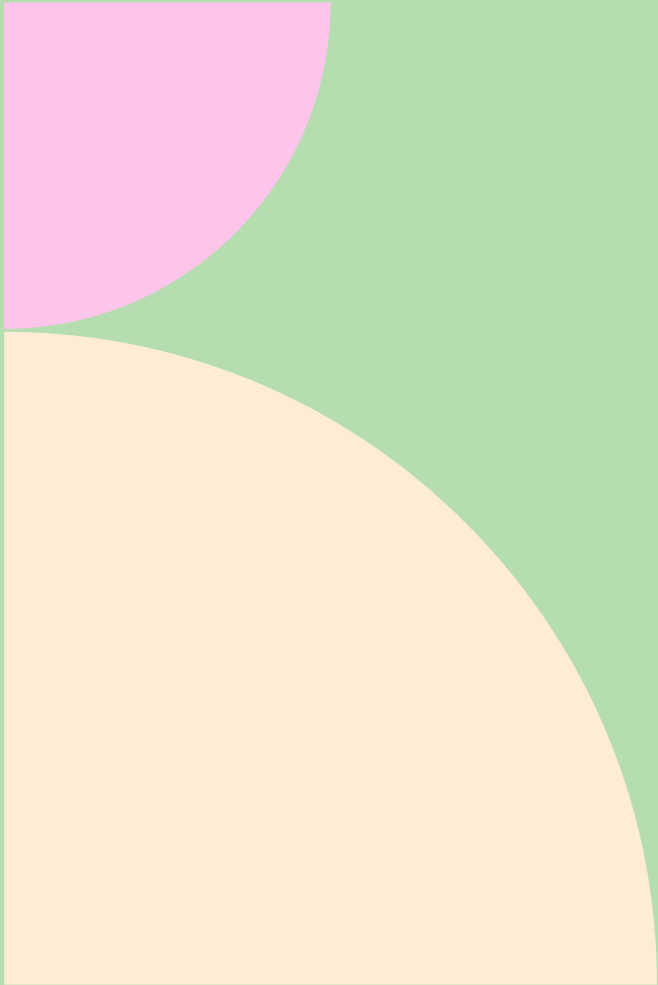
## **Promouvoir une transformation sociale collective**

Agir collectivement pour promouvoir des changements sociaux qui lèvent les freins structurels et discriminatoires que rencontrent les personnes marginalisées en soutenant des actions visant des changements durables.

## **Revendiquer un meilleur financement**

Militer collectivement pour un financement plus équitable et suffisant du secteur communautaire afin de permettre aux organismes de répondre pleinement aux besoins des personnes discriminées et de réaliser leurs démarches d'inclusion et d'accessibilité de manière durable.







# Conclusion

## Conclusion

Afin de répondre à l'objectif d'amélioration de l'accessibilité des services pour les populations vulnérables du Plan de quartier 2019-2025, ce rapport a cherché à savoir si les services offerts par les organismes membres de la CDC Solidarités Villeray sont accessibles et inclusifs pour les personnes vulnérables du quartier.

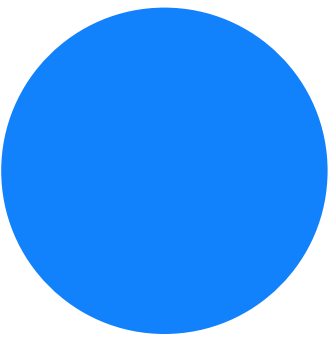
À la suite de l'analyse des données collectées à travers un questionnaire et des entretiens individuels, trois grandes thématiques ont émergé : la gouvernance, les services et l'auto-évaluation. Cette analyse a mis en évidence plusieurs problématiques et obstacles concernant l'accessibilité universelle dans chacune de ces catégories, tout en mettant l'accent sur les liens entre elles. Bien que des défis spécifiques aient été identifiés dans chaque catégorie, des éléments communs émergent de manière constante. En effet, si certains organismes ont adopté une démarche active et structurée sur l'EDI et se positionnent comme alliés des différentes communautés en reconnaissant leurs enjeux, d'autres peinent à appliquer les principes de l'EDI dans leur fonctionnement.

De plus, plusieurs limites structurelles, telles que le manque de temps, de personnel ou encore de bonnes conditions de travail, entravent la mise en œuvre de ces démarches. Ces obstacles ont une origine commune : le manque de financement alloué à la mission. Cependant, certains organismes parviennent, malgré des contraintes similaires, à mettre en œuvre des solutions adaptées à leurs moyens. Plus profondément, quelques organismes remettent en question certains principes fondamentaux de l'EDI et présentent des biais qui, à long terme, pourraient compromettre l'accessibilité et l'inclusivité de leurs services et de leurs activités. Bien que tous les organismes sondés soient résolument favorables à l'inclusion, qui constitue, selon eux, une valeur fondamentale dans le secteur communautaire, il existe une grande disparité quant à sa mise en œuvre concrète.



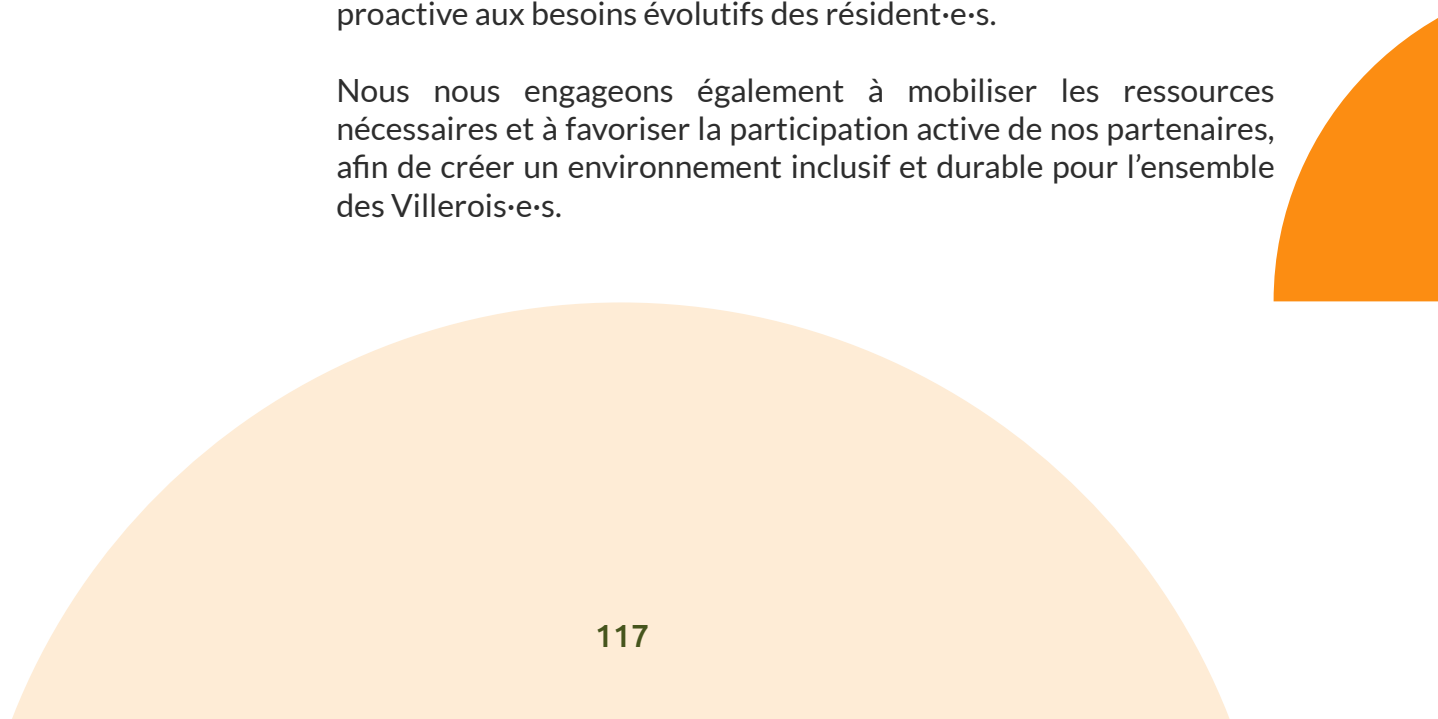
## Conclusion

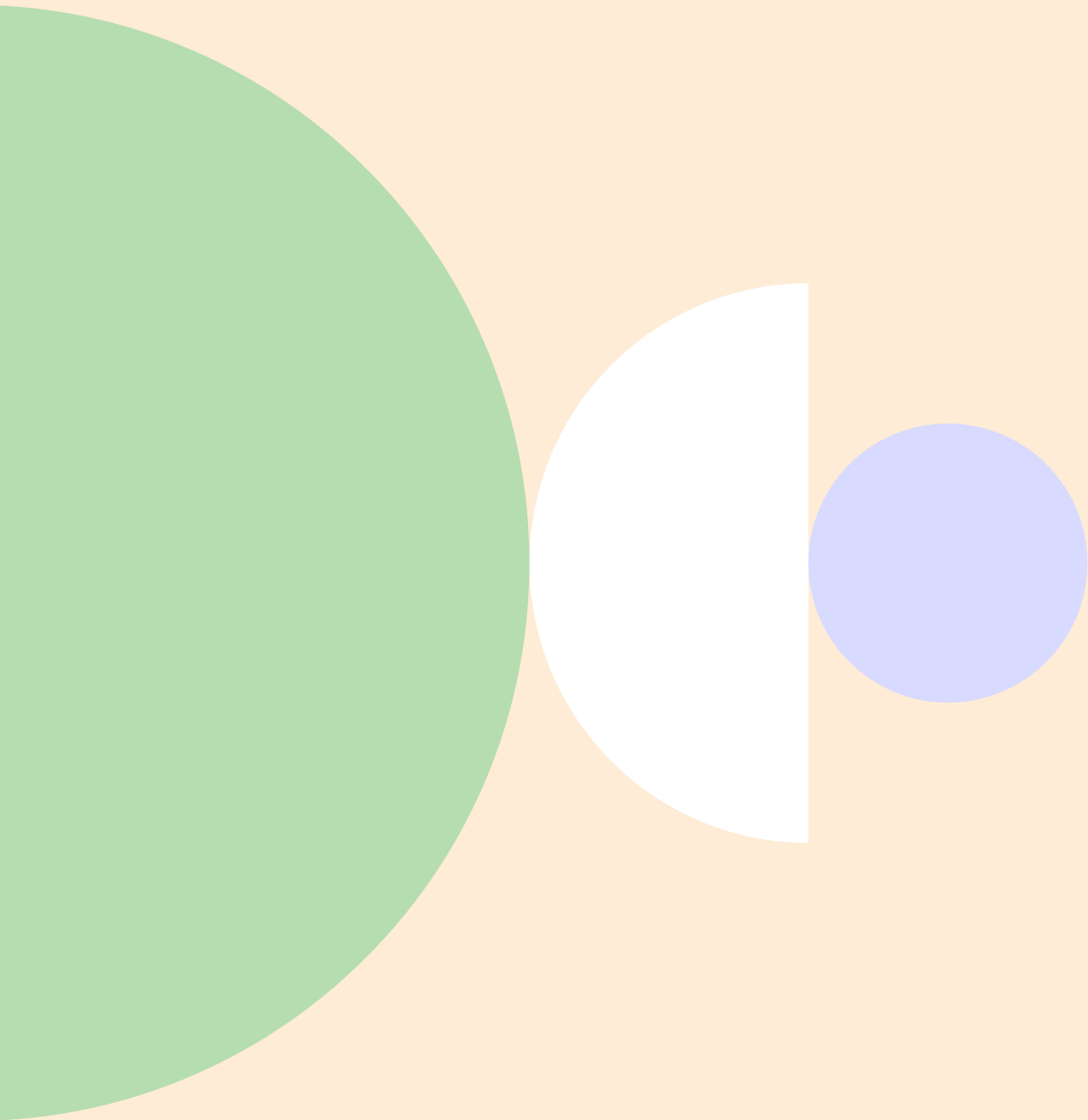
L'approche en matière d'équité, de diversité et d'inclusion est aujourd'hui un incontournable pour garantir une véritable accessibilité et une inclusion pour que chaque individu, quel que soit sa situation sociale, économique ou personnelle, puisse bénéficier des ressources disponibles sans obstacle. En tant que défenseur de longue date des populations les plus vulnérables, le milieu communautaire a la responsabilité de reconnaître l'importance de cette approche, ainsi que ses effets positifs et transformateurs sur les groupes marginalisés. Il s'agit d'une démarche qui s'inscrit dans la continuité des principes de l'action communautaire autonome, où la transformation sociale occupe une place centrale.



Ce document a été conçu dans le but d'offrir aux membres de la CDC Solidarités Villeray les outils et ressources leur permettant d'explorer plus profondément cette question, en l'adaptant à leurs réalités respectives. Nous les encourageons à évaluer leurs pratiques afin d'examiner comment ils intègrent les principes de l'EDI, en tenant compte des particularités, des contextes, des enjeux et des ressources de leurs populations. En tant que regroupement, nous allons poursuivre notre engagement à mettre en place une approche collaborative, visant à améliorer continuellement les services communautaires du quartier Villeray, et ainsi favoriser leur accessibilité universelle, tout en répondant de manière plus proactive aux besoins évolutifs des résident·e·s.

Nous nous engageons également à mobiliser les ressources nécessaires et à favoriser la participation active de nos partenaires, afin de créer un environnement inclusif et durable pour l'ensemble des Villerois·e·s.







# **Sources et boîte à outils**

# Sources et boîte à outils

## Accessibilité universelle

- AlterGo. [Outils et guides](#).
- Collectif accessibilité universelle (au). [Vidéos](#). 2024. \*
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. [Balado Tout inclus](#).
- Fougereyrollas et al. [Réflexion critique sur la notion d'accessibilité universelle et articulation conceptuelle pour le développement d'environnements inclusifs](#). Développement Humain, Handicap et Changement Social. 2019. \*
- RAPLIQ. [Capsules de sensibilisation à l'accessibilité universelle et les droits](#). 2018.
- Rocque et al. [Accessibilité universelle et designs contributifs dans un processus évolutif](#). Développement Humain, Handicap et Changement Social. 2011. \*

## Action communautaire autonome (ACA)

- Audrey Dahl et Vincent Greason. Mouvement d'éducation populaire d'action communautaire de Québec (MÉPACQ). [L'éducation populaire autonome en mouvement : un recueil de pratiques](#). 2024.
- L'Observatoire de l'ACA. [Covid-19. Impacts sur l'accessibilité des organismes communautaires - Maintenir les liens avec les populations en temps de crise](#). 2022. \*
- L'Observatoire de l'ACA. [L'autonomie des organismes d'ACA – Définition et facteurs d'influence \[Cahier synthèse\]](#). 2023. \*
- Réseau québécois l'action communautaire autonome. [L'action communautaire autonome](#). 2019. \*

## Autres

- GRIS Estrie. [Outil d'autodiagnostic](#). 2021. \*
- Shirley Roy. Lien social et Politiques, numéro 34. [L'itinérance : forme exemplaire d'exclusion sociale?](#) 1995. \*

## Biais et privilèges

- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). [Les microagressions en milieu de travail](#). 2024. \*
- Institut EDI2 (Équité, Diversité, Inclusion, Intersectionnalité) de l'Université Laval. [Boussoles numériques éducatives, les biais inconscients et les comportements inclusifs](#).
- Mikana. [Boîte à outils décoloniale, parcours éducatif](#).
- Regroupement féministe du Nouveau-Brunswick. [Boîte à outils, roue des privilèges](#).
- Sophie Brière et al. [Biais inconscients et comportements inclusifs dans les organisations](#). Les Presses de l'Université Laval. 2022. \*
- Université de Sherbrooke. [Les biais inconscients](#).

---

\* Sources citées dans le rapport



## Communications

- Centre d'alphabétisation La Jarnigoine. [Résumé de la démarche pour communiquer clairement à l'oral](#). \*
- Centre d'alphabétisation La Jarnigoine. [Résumé de la démarche pour communiquer clairement par écrit](#). \*
- Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine. [Guide d'écriture inclusive, pour une socialisation et une alphabétisation plus égalitaires des adultes](#). 2021.
- Centre de documentation sur l'éducation des adultes et la condition féminine. [Introduction à l'accessibilité des communications, Guide pour l'accessibilité numérique](#). 2022.
- Centre des organismes communautaires (COCO). [Un guide pratique pour votre organisme et les médias sociaux](#). 2017.
- Fondation pour l'alphabétisation. [Les enquêtes et statistiques](#). 2021. \*
- Institut national de la recherche scientifique (INRS). [Inclusivement vôtres! Guide de rédaction inclusive](#). \*
- Institut national de la recherche scientifique. [La fracture numérique : contexte québécois, pistes d'action et perspectives internationales](#). 2024. \*

## Général

- Comité aviseur de l'action communautaire autonome. [Dix ans de luttes pour la reconnaissance](#). 2006. \*
- Comité local du travail social et du développement social (CLTSDS). [Aller-vers les personnes : un enjeu de cohésion et de développement social](#). 2022. \*
- Corporation de développement communautaire Centre-Sud. [Organiser des actions et des activités inclusives - Guide pratique](#).
- Diversity Institute Toronto Metropolitan University. [Défi 50-30, auto-évaluation](#). 2023.\*
- INRS. [Boîte à outils sur l'équité, la diversité et l'inclusion](#). 2024.
- Jean-Charles St-Louis et al. [Les initiatives en équité, diversité et inclusion au sein des organismes communautaires. Des pistes pour le soutien et le renforcement des capacités et des compétences](#). Présenté à Centraide du Grand Montréal. Institut universitaire SHERPA. 2024. \*
- Julie St-Pierre et al. Institut national de la santé publique du Québec. [L'usage du concept de la vulnérabilité en santé publique - outils d'aide à la réflexion éthique](#). 2023. \*
- Ken de Chadirac. Paroles d'excluEs. [Fiche synthèse exclusion sociale: un concept démystifié](#). 2017. \*
- Observatoire sur la réussite en enseignement supérieur. [Équité, diversité et inclusion \(EDI\) : au cœur de la réussite étudiante](#). 2023. \*
- Réseau québécois Équité-Diversité-Inclusion. [Boîte à outils](#). 2024.
- Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RQEDI). [À propos de nous - EDI 101](#). 2024. \*

---

\*Sources citées dans le rapport

## Interculturalisme

- Carrefour de Ressources en Interculturel. [Guide de réflexion et d'autodiagnostic des compétences interculturelles pour les organisations, Guide 2019, Êtes-vous inclusif?](#). 2019.
- Marie-Blanche Fourcade. Lexique : [la médiation culturelle et ses mots clés](#). 2014. \*

## Racisme

- Amnistie internationale francophone. [Lexique pour l'antiraciste](#). 2020. \*
- Centre des femmes d'ici et d'ailleurs. Capsule vidéo [Le racisme et ses impacts](#). 2020.
- Centre des organismes communautaires (COCO). [Diversité D'abord - racisme dans le secteur communautaire au Québec](#). Issu de la Recherche du projet Diversité D'abord de 2016 à 2024. Montréal, Canada. \*
- Comité de lutte contre le racisme et la discrimination de Villeray—St-Michel—Parc-Extension. [Portrait local des enjeux de racisme et discrimination à VSMPE](#). 2023.
- Statistique Canada. [La moitié des personnes racisées ont vécu de la discrimination ou ont été traitées de manière injuste au cours des cinq dernières années](#). 2024. \*

## Recrutement, gouvernance et conditions de travail

- Centre des organismes communautaires (COCO). [18 façons d'améliorer son processus d'embauche](#). 2020. \*
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. [Formation | Recruter sans discriminer](#).
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. [Guide de l'employeur | Recruter sans discriminer](#). \*
- Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPI). [Gabarit politique EDI](#).
- Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal. [Améliorer les conditions de travail dans le milieu communautaire, constats, éléments de réflexions et solutions concrètes](#). 2022. \*

## Statistiques

- Corporation de développement communautaire (CDC) Solidarités Villeray. [2024 Portrait de quartier Villeray](#). 2024. \*
- Fondation canadienne des femmes. [Les femmes et la pauvreté au Canada : les faits](#). 2022. \*
- Gouvernement du Québec. [Profil statistique des personnes handicapées](#). 2024. \*
- Statistique Canada. [Profil du recensement, Recensement de la population de Montréal](#). 2021. \*

---

\* Sources citées dans le rapport



