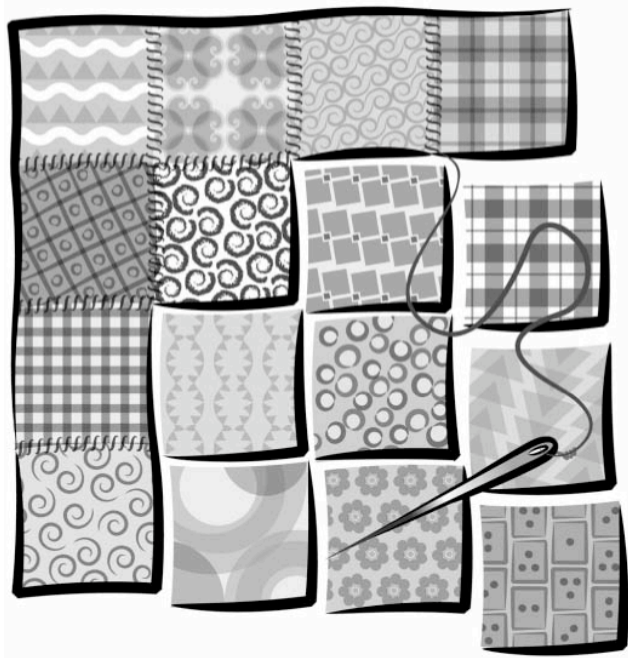

II. UNE STRATÉGIE DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL



Vue d'ensemble du processus de changement organisationnel

- En quoi consiste le changement organisationnel axé sur la diversité et l'inclusion?
- Entreprendre le changement organisationnel axé sur l'inclusion

Étapes vers l'inclusion

- A. Se préparer pour le changement
- B. Recherche et évaluation
- C. Planifier pour le changement
- D. Effectuer les changements
- E. Évaluation

Vue d'ensemble du processus de changement organisationnel

En quoi consiste le changement organisationnel axé sur la diversité et l'inclusion?

Le changement organisationnel axé sur l'inclusion consiste à adopter une « approche planifiée à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques, de pratiques et de programmes inclusifs qui sont adaptés aux besoins d'une collectivité diverse ». Ce type de changement influe sur l'ensemble de l'organisation, c'est-à-dire sur les politiques et les procédures générales, ainsi que sur les activités quotidiennes. Il consiste à évaluer toutes les facettes d'une organisation, y compris les programmes et les services, les communications, les relations communautaires, les ressources humaines, la gouvernance et les politiques.¹²

Il n'existe pas un bon moyen d'entreprendre ce processus et parfois, certaines des mesures peuvent sembler contradictoires ou conflictuelles. Les organisations devront aborder les contradictions et trouver des solutions qui sont appropriées et uniformes pour l'ensemble de l'organisation. Ce qui fonctionne dans une organisation ou une situation ne fonctionne pas nécessairement dans une autre. Par conséquent, la connaissance de la dynamique interne de l'organisation et du contexte dans lequel elle

fonctionne est très importante. Même s'il n'existe aucune approche universelle pour créer une organisation plus diversifiée et inclusive, la présente Boîte à outils offre des lignes directrices qui peuvent être adaptées aux circonstances particulières de chaque organisation. Le processus de créer une organisation diversifiée et inclusive est *constant*; il est peu probable que vous vous trouvez, à un moment donné, dans une situation où vous déclarerez que vous avez une organisation totalement diversifiée et inclusive. En réalité, le processus consiste à développer la *capacité* pour créer une organisation plus diversifiée et inclusive, ce qui assure que les questions liées à l'inclusion soient considérées régulièrement.

Entreprendre le changement organisationnel axé sur l'inclusion

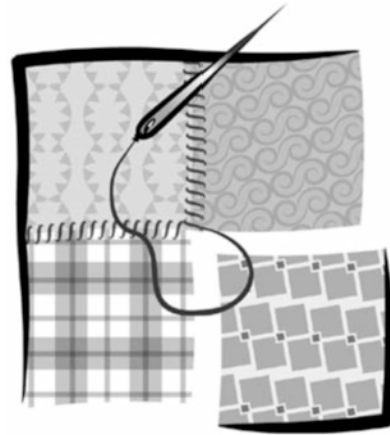
Un processus de changement organisationnel est actif et planifié. Il est impossible d'adopter une approche passive ou aléatoire au processus ou d'ajouter le processus aux travaux en cours. Même si on peut l'amorcer comme projet nouveau, l'objet du processus consiste à intégrer la diversité et l'inclusion dans le mandat global de l'organisation.¹³

¹² Site Web de Patrimoine canadien : http://www.canadianheritage.gc.ca/index_f.cfm, mai 2001.

¹³ *Inclusivity Organizational Change Overview*, Coalition for an Inclusive Community, United Way of London & Middlesex, 2001.

Il faut consacrer du temps, de l'argent (bien qu'il n'en faut pas nécessairement beaucoup), de l'énergie, un engagement et de la ténacité pour créer une organisation diversifiée et inclusive. Pour apporter des changements organisationnels, il faut adopter des approches officielles et non officielles aux changements organisationnels et les tenter une à la fois. On pourrait commencer par appliquer le processus à une collectivité ou à un groupe en particulier qui ne fait pas partie de l'organisation, par exemple, un groupe de familles à faible revenu.

Chaque personne dans votre organisation possède probablement une expérience et une compréhension différente des questions liées à la diversité, à l'égalité et à l'inclusion. Les principaux critères de la réussite consistent à encourager l'engagement personnel et organisationnel, ainsi que la conscientisation et l'humilité. Chaque membre de l'organisation doit apprendre à être ouvert d'esprit et à changer ses perceptions concernant lui-même et ceux qui l'entourent. Il faut reconnaître et accepter le fait qu'on fait des erreurs, mais admettre qu'on peut apprendre de nos erreurs. Ce qui est plus important, il faut être patient avec soi-même et les autres. Tous ces conseils peuvent aider votre organisation à faire participer des individus et des groupes qui n'ont pas encore été inclus dans vos activités.



Étapes vers l'inclusion

Pour aider votre organisation à planifier votre stratégie de changement, vous trouverez ci-dessous une série d'étapes qui sert de guide. Nous avons intégré une gamme d'approches officielles et non officielles qui traitent divers aspects de votre organisation. Il se peut que certaines approches ne sont pas appropriées ou souhaitables pour le moment et peuvent être reportées ou sautées.

Même si les « étapes » visant à créer des organisations inclusives sont présentées dans un ordre de progression, il est plus important de les appliquer dans le cadre d'un processus continu et cyclique que de suivre toutes les étapes dans un ordre de séquence.

A. Se préparer pour le changement <ol style="list-style-type: none">1. Soulever la question2. Traiter toute contestation initiale3. S'engager4. Documenter l'engagement5. Faire état de l'engagement6. Créer un comité directeur avec :<ul style="list-style-type: none">< <i>Mandat</i>< <i>Compréhension et vision commune</i>< <i>Leadership</i>< <i>Participation</i>< <i>Éducation et formation</i>	C. Planifier pour le changement <ol style="list-style-type: none">11. Élaborer un plan12. Créer une stratégie de communication
B. Recherche et évaluation <ol style="list-style-type: none">7. Examiner la littérature8. Créer un profil démographique de la collectivité9. Effectuer un sondage sur votre collectivité10. Évaluer votre organisation	D. Effectuer les changements <ol style="list-style-type: none">13. Mettre en œuvre le plan14. Continuer à aborder l'opposition
	E. Évaluation <ol style="list-style-type: none">15. Suivre votre progrès16. Évaluer les résultats17. Réfléchir sur le processus

A. Se préparer pour le changement

Étape 1 : Soulever la question

Avant qu'une initiative nouvelle soit lancée, il faut qu'une personne s'exprime à l'égard d'une préoccupation ou d'un problème qu'elle a déterminé. Dans la plupart des cas, une personne commence par se prononcer de manière non officielle en discutant de la question avec une autre personne afin de déterminer si elle partage son point de vue et si elle aimerait en discuter davantage avec d'autres personnes. La prochaine étape serait de demander d'inscrire le point à l'ordre du jour de la prochaine réunion.

Étape 2 : Traiter toute contestation initiale

Il est probable que des membres de votre organisation demandent pourquoi il est nécessaire d'apporter des changements visant à rendre l'organisation plus diversifiée et inclusive. Vous pouvez répondre en faisant appel aux raisons et aux avantages énoncés dans la section précédente intitulée « Pourquoi l'inclusion? ». Cependant, il est possible qu'il existe une certaine forme de résistance face au processus de changement. Attendez-vous d'avoir des expériences désagréables car le changement a pour effet de déstabiliser. Il est important de prêter une oreille attentive aux préoccupations car il faut que tous les membres concernés acceptent le processus et s'y engagent afin d'en assurer la réussite. Pour obtenir des

renseignements sur des approches visant à aborder la résistance, consultez l'Outil n° 2 « Réagir à l'opposition » dans la section III « Outils ».

Étape 3 : S'engager

Pour réussir le processus de changement organisationnel, il faut un engagement solide par nombre de membres de l'organisation, en particulier les dirigeants et les décideurs. Il serait idéal que les membres à tous les niveaux de l'organisation (par exemple, le conseil, la direction, les employés et les bénévoles) s'engagent aux changements et les appuient.

Étape 4 : Documenter l'engagement

L'engagement du conseil et des employés devrait être documenté dans les procès-verbaux. La documentation devrait comprendre une déclaration claire des résultats escomptés et des moyens par lesquels vous souhaitez les obtenir. Les détails relatifs à comment, quand et par qui les tâches particulières seront réalisées seront donnés plus loin dans le processus. À présent, le conseil devrait aussi accorder des ressources (par exemple, des fonds, le temps des employés et les contributions des bénévoles) pour aider à remplir les objectifs.

Étape 5 : Faire état de l'engagement

Il est essentiel pour la réussite de toute initiative visant la diversité que non seulement

l'engagement ait été fait, mais qu'il soit communiqué à tous les membres de l'organisation et de la collectivité. Vous devrez décider comment l'engagement à l'initiative sera manifesté et communiqué. Les modes de communication suivants sont des options possibles :

- < communiqué par le président du conseil destiné à tous les membres de l'organisation;
- < annonce lors d'une réunion annuelle générale ou d'une autre réunion publique;
- < un point à l'ordre du jour des réunions du conseil, du comité ou du personnel.

Il faudrait communiquer l'intention de l'organisation non seulement au début de l'initiative, mais aussi à divers moments au cours du processus. Une communication efficace est un facteur important pour obtenir les résultats souhaités.

Étape 6 : Créer un comité directeur

Un comité sera nécessaire pour planifier et surveiller le processus visant à apporter des changements dans votre organisation. Le comité devrait regrouper des personnes de tous les secteurs de l'organisation (par exemple, des employés, des membres du conseil, des bénévoles et des membres) pour que les perspectives de

chaque secteur soient représentées. Il peut aussi s'avérer bénéfique d'inviter des membres de la collectivité externe à se joindre au comité, surtout si l'organisation ne reflète pas la vision de la collectivité qu'elle dessert. Par contre, le comité devrait commencer par tenir quelques réunions internes afin déterminer des problèmes, d'établir des objectifs organisationnels, d'identifier les ressources qui sont disponibles, ainsi que de mettre sur pied les modes de communication et de gestion. Si nécessaire, on peut toujours modifier ces éléments après avoir reçu les commentaires des membres de la collectivité.

Pour aider le comité à fonctionner de manière organisée et efficace, il faut prendre les mesures suivantes :

- < établir un mandat;
- < créer une compréhension et une vision commune;
- < développer des qualités de leadership;
- < favoriser la participation;
- < donner des séances d'éducation et de formation.

Établir un mandat : Le mandat sert à établir les rôles, les responsabilités, le processus et la signification au sein du comité. Il comporte les décisions à l'égard des points suivants :

- < objet du comité;
- < rôles des membres;

- < prise de décisions;
- < rapports hiérarchiques;
- < autorité et imputabilité;
- < ressources disponibles;
- < membres;
- < calendrier de réunions.

Pour obtenir plus de détails, consultez l'outil n° 3 : « Définition d'un mandat ».

Créer une compréhension et une vision

commune : Aux premières réunions du comité, prendre le temps de consulter chaque membre du comité afin de déterminer s'il comprend le bien-fondé du processus et les résultats attendus, ainsi que de constater ce que représente pour lui les avantages et la pertinence du processus de changement organisationnel. Il faut s'assurer que les membres du comité développent une compréhension *commune* du changement organisationnel axé sur la diversité et l'inclusion. Les points suivants sont des points de discussion et de réflexion :

- < Quelle est la signification des termes « diversité » et « inclusion »?
- < Quels sont les valeurs, les attitudes et les principes directeurs que l'organisation devrait transmettre relativement à la diversité et à l'inclusion?
- < Quelles sont les répercussions pour l'organisation?

Développer des qualités de leadership :

Même si les qualités de leadership au niveau du conseil sont essentielles, un processus de changement organisationnel efficace permettra de déterminer des leaders à tous les niveaux de l'organisation et pour diverses parties de l'initiative. Le comité devra nommer un président pour les réunions et quelqu'un devra prendre la responsabilité pour coordonner toutes les activités.

Assurer la participation :

Comme on a déjà mentionné, un élément clé pour réussir un processus de changement organisationnel consiste en la participation des particuliers à chaque niveau de l'organisation. Il faut faire participer les employés, les bénévoles et les membres dans la planification, la prise de décisions et la mise en œuvre des recommandations. D'ailleurs, il peut s'avérer bénéfique, à cette étape, d'inclure des intervenants de l'extérieur de l'organisation. Il se peut, par exemple, que vous aimeriez recevoir une perspective externe sur vos propos à l'étape de planification, afin de vous assurer que vous êtes sur la bonne voie.

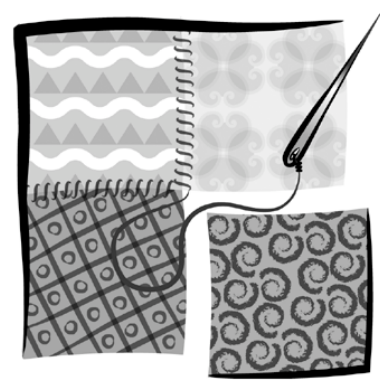
Donner des séances d'éducation et de

formation : Les membres du comité devront probablement se renseigner sur les questions liées à la diversité et

à l'inclusion avant de planifier le processus de changement organisationnel. Les questions à examiner pourraient comprendre le savoir-faire culturel, la communication entre les cultures et les compétences en résolution de conflits. Des membres du comité qui ont une expérience solide dans ce domaine peuvent diriger les séances de formation. Par contre, l'option de retenir les services d'un formateur professionnel procure les avantages suivants :

- < connaissances plus à jour;
- < méthodes de formation plus développées;
- < éviter le désagrément entre les membres qui ont été perçus comme ayant des connaissances et ceux qui ne l'ont pas été;
- < permettre à tous les membres du comité de participer à la formation;
- < une tierce partie peut aider à diffuser les tensions et à gérer les conflits, le cas échéant;
- < le formateur peut être en mesure de suggérer d'autres ressources utiles au comité.

Après avoir suivi toutes les étapes décrites ci-haut, le comité directeur devrait continuer à se réunir pendant que vous effectuez la recherche, la planification et la coordination des activités et participer au processus de changement organisationnel.



B. Recherche et évaluation

Pour faire des recommandations éclairées et créer un plan d'action efficace, le comité doit développer une base de connaissances solides. À cette étape, il faudrait considérer plusieurs mesures importantes.

Étape 7 : Examiner la documentation

Compilez et examinez les documents qui sont disponibles sur les questions de la diversité, de l'égalité, et du changement organisationnel inclusif. Vérifiez votre bibliothèque locale, effectuez une recherche par Internet ou demandez des recommandations de praticiens et de chercheurs qui se spécialisent dans le domaine. Vous pouvez communiquer avec une autre organisation que vous savez participe déjà à un processus de changement axé sur la diversité et l'inclusion et lui demander si elle partagerait de l'information et des expériences avec vous. Vos bureaux locaux de *Centraide* et/ou votre *Fondation communautaire* peuvent aussi disposer de renseignements utiles. Certains

organismes de *Centraide* en Ontario ont assumé un rôle de leadership dans leur collectivité relativement à la diversité et à l'inclusion.

Étape 8 : Créer un profil démographique de la collectivité

Afin de déterminer si votre organisation reflète la collectivité qu'elle dessert, vous devez savoir qui habite la collectivité. Vous avez probablement une bonne idée des membres qui forment votre circonscription. Cependant, il pourrait s'avérer profitable d'effectuer un profil ou une évaluation démographique de votre collectivité ou secteur car les aspects d'une population ne sont pas tous visibles et faciles à reconnaître.

Les renseignements sur l'âge, le sexe, la situation de famille, la situation d'emploi, la catégorie de revenu, l'origine ethnique, la race, la religion et la langue sont disponibles à Statistique Canada et sont répartis selon les secteurs de recensement. Des renseignements particuliers sur votre domaine particulier seront disponibles par l'intermédiaire de votre département de planification municipale ou le conseil sur la santé de votre district. L'outil n° 4 : « L'évaluation démographique de la population », fait référence à une ressource qui vous sera utile à cet effet.

Étape 9 : Effectuer un sondage sur votre collectivité

Une fois que vous avez identifié les gens qui vivent dans votre collectivité, communiquez avec les représentants des divers groupes démographiques,

en particulier ceux qui bénéficient de votre organisation et ceux qui y contribuent, afin de tirer leurs commentaires. L'un de vos objectifs sera probablement de favoriser l'accès à votre organisation, par exemple, améliorer l'accès à vos services, favoriser la participation aux programmes, faciliter l'adhésion, ainsi que considérer les suggestions et les préoccupations. Le cas échéant, il est nécessaire de demander aux autres de déterminer les obstacles réels, perçus ou éventuels à la participation à votre organisme. Assurez-vous d'adapter le processus de consultation et d'inclusion à la collectivité dont vous engagez la participation. Établissez des critères et des procédures d'adhésion qui sont ciblées et appropriées. Les sections « Outils et ressources additionnelles » du présent document contient des lignes directrices pour engager la participation. Consultez l'outil n° 5 : « Guide pour encourager la participation communautaire diversifiée. » Il se peut que les lignes directrices ne sont pas toutes appropriées ou nécessaires pour votre organisation, donc considérez vos circonstances et communiquez avec d'autres membres afin de rédiger vos propres lignes directrices.

En tenant compte du temps et des ressources qui sont disponibles, vous pouvez considérer l'une des suggestions suivantes pour apprendre à connaître les populations diverses dans votre collectivité, ainsi que leurs perceptions à l'égard de votre organisation :

- Lancez une enquête sur les principaux

intervenants, chefs communautaires et membres des groupes locaux, des organismes et des associations. Tentez de communiquer avec un vaste éventail de membres de la collectivité, y compris des membres de diverses communautés raciales et ethno-culturelles, des jeunes, des aînés et des personnes handicapées. Un exemple de procédure et une liste de questions à poser lors des entrevues se trouvent dans l'outil n^o 6 : « Les entrevues avec informateurs clés. »

- Créez un groupe de discussion afin de présenter l'idée fondamentale de l'initiative et demandez des opinions et des suggestions concernant des mesures à prendre et à éviter. Dans l'outil n^o 7, on propose un exemple de procédures et un programme de réunion pour les groupes de discussion.

Lorsqu'il s'agit de demander des commentaires, il faut être prêt à recevoir une disparité de réactions et à respecter les opinions et les perceptions divergentes. Le fait de respecter une autre personne consiste à agir d'une façon qui « tient compte de ses besoins en matière d'intimité, de confidentialité, de confort, d'autonomie et d'estime de soi ».

– Directives pour l'évaluation des besoins en adaptation des personnes handicapées, Commission ontarienne des droits de la personne, août 1989

- Communiquez avec des praticiens et des chercheurs dans le domaine de la diversité afin de développer des connaissances et de vous sensibiliser aux questions et d'obtenir des recommandations sur l'initiative.

Le fait d'engager la participation de particuliers et de groupes ayant des antécédents variés au début de l'initiative peut donner lieu à des partenariats à long terme qui sont profitables pour votre organisation. Une fois que vous avez établi un premier contact, vous pouvez entretenir la communication au moyen de mises à jour sur vos progrès ou en les invitant à des événements.

Étape 10 : Évaluer votre organisation

Cette activité vous permettra de déterminer si votre organisation est diverse et inclusive. Il serait idéal que l'évaluation comporte les dimensions suivantes :

- renseignements qualitatifs comme des réflexions, des expériences et des histoires personnelles;
- renseignements quantitatifs comme des échelles de cotation, l'ordre de classement, ainsi que des réponses oui et non;
- observations comme la description de processus de groupe, le traitement des employés, les clients et les bénévoles;

- documenter l'examen comme les rapports, les politiques et les documents de planification.

Un exemple de format et de procédure pour effectuer une « Évaluation de l'organisation » se trouve dans l'outil n^o 8.

Il est avantageux de demander aux membres de l'organisation (par exemple, les membres du conseil, les employés, les membres et les bénévoles) et d'autres qui y sont affiliés (par exemple, les partenaires de l'organisation, les membres d'un réseau dont fait part votre organisation et les associations qui réalisent des travaux connexes) d'évaluer l'organisation. Les deux raisons suivantes expliquent pourquoi une évaluation externe est importante :

- si votre groupe est relativement homogène, il peut manquer la diversité des perspectives, des connaissances et des expériences afin d'évaluer de manière adéquate votre niveau d'inclusion actuel;
- l'exposition à une variété de perspectives externes concernant la diversité, l'égalité et le changement organisationnel visant l'inclusion aide à assurer le succès de votre initiative.

C. Planifier pour le changement

Étape 11 : Élaborer un plan

Maintenant que vous avez déterminé où se situe votre organisation relativement à la diversité et à l'inclusion, vous pouvez commencer

à déterminer votre plan d'action. Pour cette étape, vous pouvez recruter des membres qui ont de l'expérience et des connaissances sur la planification d'un processus de changement organisationnel. Il pourrait aussi s'avérer utile de retenir les services d'un animateur expérimenté.

Après avoir examiné les principales conclusions de votre étape de recherche et d'évaluation, considérez les questions suivantes :

- Quelles sont nos forces?
- Quels sont les aspects qu'il faut améliorer?
- Quelle est notre vision de succès?
- Quels sont les obstacles pour réussir?
- Comment pouvons-nous réduire et éliminer les obstacles?

Il faudrait répondre aux questions en tant que groupe et inclure les commentaires de tous les secteurs de votre organisation. Il peut être préférable de tenir une séance de remue-méninges et de documenter vos résultats dans un rapport qui servirait de référence à une date ultérieure. Une fois que vous avez répondu aux questions, il sera plus facile d'établir des objectifs pour apporter les changements organisationnels et élaborer un plan d'action concret pour atteindre les objectifs.

Lorsqu'il s'agit d'élaborer un plan,

assurez-vous de considérer toute tentative antérieure pour apporter des changements organisationnels. Quelles mesures ont été efficaces et quelles ne l'ont pas été? Pourquoi? Vous pourrez ainsi déterminer des obstacles éventuels, éviter de répéter des initiatives déjà tentées et apprendre des tentatives antérieures qu'on a réussies et échues.

Une fois que vous avez établi votre plan, il pourrait être avantageux d'obtenir des commentaires de gens de l'extérieur de l'organisation, ce qui peut s'avérer très utile pour déceler des lacunes et des éléments que vous avez oubliés.

Pour terminer, assurez-vous que le plan tient compte des actifs et des possibilités dont jouit votre organisation, ainsi que de ses limites, autrement dit, sa *capacité*. Si votre plan exige un niveau de ressources non réaliste, il sera difficile d'atteindre vos objectifs, mais vous pourriez vous surprendre par quelle mesure il est facile d'amasser des ressources pour réaliser votre initiative.

Votre plan de projet devrait comprendre les éléments suivants :

- Énoncé de la question
- Résultats souhaités et attendus
- Extrants (outputs)
- Détails des activités et des ressources

Énoncé de la question : Énoncez brièvement la question que vous tentez d'aborder, par exemple, « Accroître la sensibilisation à la diversité de la population que nous desservons » et « S'assurer que l'organisation est accueillante et inclusive et que les membres, les employés, les bénévoles et les clients la perçoivent ainsi ». Essayez de garder cet énoncé le plus clair possible.

Résultats souhaités ou attendus : Les résultats constituent des changements particuliers dans l'attitude, le comportement, les capacités ou les connaissances que vous vous attendez de voir en conséquence de votre initiative axée sur la diversité et l'inclusion. Les résultats attendus de l'atelier sur la diversité et l'inclusion, par exemple, peuvent consister en « l'accroissement des connaissances chez les membres du conseil, les employés et les bénévoles sur les questions relatives à la diversité et à l'inclusion et la compréhension des avantages de les traiter au sein de votre organisation ». Reconnaissez qu'il est impossible de former ou d'anticiper tous les résultats de vos efforts car un jeu complexe de facteurs influe sur les processus des changements organisationnels. Certains des résultats seront inattendus et se produiront naturellement. Évitez de restreindre ces événements qui pourraient se développer, en autant qu'ils s'avèrent avantageux et qu'ils respectent le mandat de votre organisation.¹⁴

¹⁴ Amadahy, Zainab. *Organizational Change Involving Equity and Diversity: Issues Raised in Key Informant Interviews and Researcher Observations*, mai 2004, site Web de Community Arts Ontario : <http://www.artsonline.ca/2ndPages/Mapping/orgChange.shtml>

Extrants (outputs): Les extrants sont les résultats directs et mesurables de votre initiative axée sur la diversité et l'inclusion. Ils peuvent se manifester par l'élaboration ou l'amélioration des activités suivantes :

- < ateliers de formation pour les membres du conseil, les employés, les bénévoles et les membres;
- < déclaration de la vision et de la mission;
- < politiques et procédures du personnel, y compris un code de conduite, le recrutement des employés, la sélection, les pratiques de formation et de supervision;
- < composition du conseil, ainsi que les politiques de recrutement et de sélection;
- < politiques en matière de recrutement des membres;
- < stratégies et approches aux relations avec le public;
- < processus de création de partenariats;
- < développement des ressources, par exemple, les sources de financement et les méthodes de collecte de fonds;
- < pratiques de communication externe, par exemple, comment l'organisation est perçue par ceux qui ne font pas partie de l'organisation;
- < pratiques de communication interne, par

II. Une stratégie de changement organisationnel

exemple, comment l'organisation est perçue par ses membres;

- < procédures et réalisation des procédures;
- < méthodes visant à obtenir des commentaires des clients, par exemple, des sondages sur la satisfaction des clients et de la collectivité;
- < procédures d'évaluation.

Pour chaque domaine où le changement est souhaitable, il faut déterminer les extrants particuliers qui peuvent être évalués. Comme exemple, « un atelier d'un jour sera donné par un animateur qui a de l'expérience dans les questions liées à la diversité et à l'inclusion, où 80 % des participants seront des membres du conseil, des employés et des bénévoles. »

Activités et ressources : La prochaine étape consiste à élaborer un plan d'action détaillé afin de déterminer *comment* vous obtiendrez les résultats souhaités. Répondez aux questions suivantes :

- < Quelles sont les tâches à accomplir?
- < Qui réalisera les tâches?
- < Quand les tâches seront-elles réalisées?
- < Si des fonds sont nécessaires, qui les accordera?
- < Comment saurons-nous que les tâches ont été réalisées?

Étape 12 : Créer une stratégie de communication

La communication efficace est essentielle afin de créer du soutien pour votre initiative. Dans le cadre de votre plan d'action, considérez d'élaborer une stratégie particulière qui encouragera une communication bilatérale au sujet de l'initiative. Les membres du conseil, les employés et les bénévoles devront savoir en quoi les changements organisationnels exerceront une incidence positive sur eux et sur l'ensemble de l'organisation. Il est important de déterminer comment on peut attirer l'attention du comité sur les préoccupations et les suggestions et comment on donnera des réponses et des suivis. Il faut également préciser que la responsabilité d'assurer la réussite de votre initiative repose non seulement sur le comité en question, mais aussi sur tous les membres de l'organisation.

Votre stratégie de communication pourrait comprendre les éléments suivants :

- ⟨ série de messages clés ciblés à une diversité de groupes, par exemple, le conseil, les employés, les bénévoles, les membres, les partenaires, les donateurs, les organismes de financement, les dirigeants de la collectivité et l'ensemble de la collectivité;
- ⟨ la possibilité de participer à une diversité d'activités conçues en fonction des besoins et intérêts des groupes cibles;

- ⟨ choisir des modes de communication et des outils appropriés comme un site Web, un communiqué, des ateliers et des personnes-ressources;
- ⟨ rapports de progrès opportuns;
- ⟨ consultation sur les changements envisagés aux politiques et aux procédures organisationnelles;
- ⟨ présentations et rapports de progrès réguliers aux réunions du conseil, des employés et des membres de l'organisation.

D. Effectuer les changements

Étape 13 : Mettre en œuvre le plan

L'étape de mise en œuvre révélera s'il existe un engagement solide au changement organisationnel. Étant donné les exigences conflictuelles en temps, en énergie et en ressources financières, il arrive souvent que des initiatives s'enlisent, que des travaux se retardent, que des réunions soient reportées et que d'autres délais surviennent. Il faudra que tous les membres du comité mettent des efforts concertés, que les membres du conseil et les directeurs assument leur rôle de direction et que les employés et les bénévoles donnent un appui solide afin d'obtenir les résultats souhaités. Un exemple décrivant les rôles et les responsabilités possibles au sein de l'organisation sont décrits dans l'outil n^o 9 : « Rôles et responsabilités des intervenants ».

Le comité peut considérer se diviser en groupes plus petits afin d'exécuter des activités particulières du plan d'action et de recruter des personnes supplémentaires pour aider à réaliser les travaux. Cependant, pour assurer la coordination efficace de l'initiative, le comité directeur doit continuer à se réunir régulièrement avec des représentants de tous les groupes de travail qui fournissent des mises à jour à chaque réunion.

Éducation et formation : L'un des éléments de votre stratégie de changement organisationnel consiste probablement en une forme quelconque d'éducation et de formation sur la diversité et l'inclusion destinée aux employés, aux membres du conseil et aux bénévoles. Même si l'éducation et la formation ne peuvent pas résoudre tous les problèmes et toutes les difficultés de votre organisation relativement à la diversité, elles peuvent jouer un rôle essentiel dans la réussite ou l'échec de votre initiative globale. Un programme d'éducation devrait être offert à tous les membres de l'organisation dès le début du processus. Si on se lance/dans l'étape de mise en œuvre sans avoir une compréhension commune des besoins et des avantages des changements proposés, on réduit la probabilité de réussite.

Idéalement, l'éducation et la formation seront divisées en deux étapes distinctes. La première étape consistera à sensibiliser les participants à la question de la diversité et à établir une compréhension commune de la question, alors que la deuxième étape leur permettra de développer des

compétences et des outils qui seront utiles pour l'organisation. Il n'est pas nécessaire que la formation soit officielle, coûteuse, complexe ou compliquée. Vous pouvez faire connaissance de certains documents de formation éventuels et de certaines organisations qui donnent de la formation dans la section

« Ressources additionnelles » ou en faire la demande auprès de la Coalition des communautés en santé de l'Ontario.

Lorsqu'il s'agit de créer un programme d'éducation et de formation, n'essayez pas de changer l'attitude simplement. Tentez de changer le comportement. Les thèmes de formation visant à modifier le comportement peuvent comprendre le développement de capacités de communication entre des cultures différentes et des méthodes pour mieux aborder des situations difficiles. Il est possible d'optimiser la valeur de l'éducation et de la formation sur la diversité par la mise en œuvre d'initiatives conjointes d'éducation et de développement des compétences.¹⁵

Étant donné que des séances additionnelles d'éducation et de formation seront probablement nécessaires, les éléments suivants sont des lignes directrices à suivre lorsqu'il s'agit de mettre au point une formation sur la diversité pour votre organisation :

⟨ déterminer les résultats souhaités pour les

¹⁵ *What Is the Value of Diversity Training?* février 2003, SHRM Online (Society for Human Resource Management) : <http://www.shrm.org/diversity>.

- activités d'éducation et de formation;
- ⟨ consulter l'analyse des besoins, l'évaluation organisationnelle et les résultats souhaités – concevoir le programme ou le cours en fonction de ces derniers;
- ⟨ s'assurer que les participants sont conscients de l'engagement de votre organisation à l'initiative et des raisons pour la formation;
- ⟨ employer un processus participatif afin de planifier et d'offrir la formation.¹⁶

Selon la taille de votre organisation et les ressources qui sont disponibles, considérez les options suivantes en matière d'éducation et de formation qui peuvent être utilisées séparément ou conjointement :

- ⟨ concevoir et présenter les ateliers d'éducation;
- ⟨ embaucher un conseiller autonome sur la diversité afin de fournir de la formation aux employés et aux directeurs;
- ⟨ adopter une approche de formation des formateurs afin d'élaborer et de mettre en œuvre une initiative de formation sur la diversité en sélectionnant des membres de l'organisation pour être formés

à appliquer des compétences en matière d'égalité et d'inclusion.

Une fois qu'ils sont formés, les membres seraient en mesure d'offrir de la formation aux autres;

- ⟨ intégrer la formation sur la diversité dans les composantes actuelles de la formation, le cas échéant.

Sélectionner des formateurs qui reflètent la culture de votre organisation afin d'accroître la possibilité qu'ils seront entendus et compris. Créer des outils servant à évaluer vos progrès et réexaminer vos objectifs afin de continuer à améliorer vos efforts de formation.¹⁷

Ce qui est plus important, c'est d'avoir des attentes réalistes pour les résultats de votre éducation et de votre formation. Il existe des limites en ce qui peut être accompli de manière efficace. La formation ne peut changer ni une organisation ni une personne ni un système, et ne peut pas éliminer des obstacles organisationnels. Cependant, la formation peut aider à sensibiliser, ainsi qu'à transmettre des connaissances et des compétences.¹⁸

¹⁶ Adaptation de Lawrence Baytos, auteur de *Designing and Implementing Successful Diversity Initiatives* (Prentice-Hall & SHRM: 1995), et de Ann Perkins Delatte, directrice de l'éducation à Diversity Consultants, Inc., Atlanta, GA, février 2003, SHRM Online (Society for Human Resource Management) : <http://www.shrm.org/diversity>.

¹⁷ *What Is the Value of Diversity Training?* février 2003, SHRM Online (Society for Human Resource Management) : <http://www.shrm.org/diversity>.

¹⁸ *Ibid.*

Examen des politiques et des procédures :

Toutes les politiques et procédures écrites de l'organisation devraient être examinées dans une optique d'égalité et de diversité afin de déterminer si l'une d'elles entraîne l'exclusion de certains groupes ou de certaines personnes. Toute recommandation d'apporter des changements à un document devrait être présentée au comité directeur qui en discute et l'approuve, puis soumise à d'autres intervenants qui mettront en œuvre les changements. Un changement à l'énoncé de mission, par exemple, peut exiger l'approbation du conseil, puis être ratifié par les membres lors de la prochaine assemblée générale annuelle, alors qu'un changement à une pratique d'embauchage peut être traité uniquement par le directeur exécutif.

Autres tâches : Quelles que soient les autres tâches déterminées par le comité, la réussite dépend des facteurs suivants :

- < soutien du conseil et de la direction;
- < délais réalistes;
- < ressources adéquates;
- < collaboration avec d'autres employés et bénévoles;
- < surveillance constante du progrès;
- < encouragement et reconnaissance;
- < souplesse pour réviser le plan si nécessaire.

Assurez-vous de surveiller votre plan tout au long de sa mise en œuvre afin d'y apporter les ajustements nécessaires. Essayez différentes méthodes. Si elles

ne fonctionnent pas, ne vous découragez pas; elles peuvent nécessiter des ajustements minimes.

Demandez de l'aide si vous êtes pris au cours du processus et continuez à partager vos expériences avec d'autres organisations qui se sont aussi soumise au processus de changement. Il est important de garder un rythme de progression dans la mise en œuvre du plan afin d'assurer l'enthousiasme et l'engagement à l'initiative.

Étape 14 : Continuer à aborder l'opposition

Comme on l'a déjà mentionné, il est normal de faire face à la résistance lorsqu'il s'agit d'apporter des changements à une organisation, surtout si les changements visent à créer une organisation plus équitable et inclusive. Ce type de changement organisationnel met en question la structure hiérarchique et les relations qui peuvent empêcher l'accès et la participation des membres de la collectivité. Les changements organisationnels peuvent comprendre la réattribution des rôles des directeurs et des décideurs, le partage de ressources limitées et la nécessité de réorganiser l'espace physique.

Comme la mise en œuvre de ce type de changements entraîne des tensions, le conflit est inévitable. Une organisation qui reconnaît les conflits et est prête à les gérer sera plus apte à les régler. Les conflits bien gérés sont sains et productifs. Si on accepte que des tensions surviendront au sein de l'organisation, elles peuvent servir à réduire la crainte, à créer des

occasions d'apprentissage et à développer une meilleure compréhension de la situation.¹⁹ Pour obtenir de plus amples détails sur cette question, consultez l'outil n° 2 : « Réagir à l'opposition ».

La consultation et la communication constantes et appropriées aideront à atténuer l'objection au changement. Assurez-vous d'expliquer en détail les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'organisation. Si vous planifiez un programme de formation, par exemple, précisez à qui il est destiné et donnez vos raisons. Assurez-vous que les personnes ciblées savent que vous comptez sur leur participation et qu'elles aient accepté de participer. De plus, déterminez le meilleur moyen d'adapter votre programme de formation aux besoins et aux intérêts des participants, par exemple, la date, le contenu, le lieu et d'autres besoins.

E. Évaluation

Une stratégie d'évaluation efficace vous permettra de déterminer si vous avez réussi l'initiative et d'identifier les aspects qui fonctionnent et qui ne fonctionnent pas. Il faudrait accroître la surveillance de vos progrès visant à mettre en œuvre le plan par l'évaluation régulière et exhaustive de l'initiative globale. Par ailleurs, c'est le temps de considérer tout changement récent ou inattendu au sein de l'organisation (par exemple, des changements de priorités ou de ressources qui sont disponibles) et

l'environnement externe (par exemple, les changements dans la population, les nouvelles lois et les nouveaux programmes liés à l'inclusion et à d'autres tendances nouvelles). Ces facteurs peuvent donner lieu à une révision du plan pour qu'il reste réaliste et qu'il réponde aux besoins et aux questions nouvelles. Reconnaissez qu'une organisation ne sera jamais *parfaite* malgré ses efforts visant la diversité et l'inclusion, mais elle peut certainement devenir plus compétente dans ces domaines.

Étape 15 : Suivre votre progrès

Les indicateurs du progrès et de la réussite seront nécessaires pour orienter cet aspect de l'initiative et pour les surveiller, il faut les évaluer. Il est recommandé d'établir les indicateurs à l'avance pour savoir quels renseignements il faut recueillir et surveiller le progrès de façon constante. Déterminez ce que pourraient représenter vos indicateurs de progrès. Si vous exécutez un programme de divertissement, par exemple, qui offre un poste pour un jeune et que vous aimeriez augmenter à cinq le nombre de postes pour jeunes, un indicateur de progrès serait qu'après la première année du projet de deux ans, l'organisation ouvre trois postes pour jeunes.

Il est important d'effectuer de telles évaluations au cours du processus afin de vous assurer que votre initiative est sur la bonne voie. Assumez (devant le conseil, les employés et les

¹⁹ Amadahy, Zainab. *Organizational Change Involving Equity and Diversity: Issues Raised in Key Informant Interviews and Researcher Observations*, mai 2004, site Web de Community Arts Ontario : <http://www.artsonline.ca/2ndPages/Mapping/orgChange.shtml>.

bénévoles) la responsabilité des tâches accomplies et inachevées. Si vous avez échoué au premier lancement, il se peut que vous deviez simplement réévaluer le processus, apporter des modifications et essayer une deuxième fois.

Étape 16 : Évaluer les résultats

Il est essentiel de faire l'évaluation des résultats de votre organisation pour apporter des changements, non seulement pour la crédibilité de votre initiative, mais aussi pour assurer la croissance et la planification des initiatives futures. Certaines des questions auxquelles vous pouvez vouloir répondre sont les suivantes :²⁰

- < Quelle est notre situation? Quels sont nos accomplissements à ce jour?
- < Quelles mesures ont fonctionné, quelles mesures n'ont pas fonctionné et pourquoi?
- < Quels sont les ajustements nécessaires?
- < Quelles sont les prochaines étapes?

Vous pouvez employer des méthodes qualitatives et quantitatives pour évaluer les résultats de votre initiative. L'évaluation *qualitative* sert à obtenir des renseignements approfondis sur chaque expérience et chaque perspective; il s'agit de mener des entrevues ou des groupes de discussion afin de cerner le point de vue et l'opinion de chaque membre. L'évaluation *quantitative* porte sur les éléments qui peuvent être comptabilisés ou

évalués directement, par exemple, la collecte des statistiques sur l'utilisation des services et des réponses aux questionnaires structurés. Incorporez les méthodes que vous avez employées lors de l'évaluation de votre organisation dans votre cadre organisationnel actuel afin d'évaluer son rendement (par exemple, comment vous évaluez votre succès sur une base régulière).

L'évaluation se réalise par un processus de comparaison entre les données de base sur les conditions initiales de votre organisation et les résultats de l'évaluation des changements. Par conséquent, la première étape d'évaluation consiste à recueillir les données de base ou des renseignements sur les conditions initiales. Les données seraient tirées de votre premier processus d'évaluation organisationnel (voir l'étape 10 à la page 32).

Une fois que les changements ont été mis en œuvre, évaluez votre progrès en comparant vos nouvelles données aux données de base. Essayez d'utiliser le même processus, dans cette étape, que vous avez employé lors de la première évaluation. Si vous voulez évaluer l'incidence de votre formation de sensibilisation à la diversité, par exemple, vous pouvez demander aux participants de remplir un questionnaire avant et après la formation afin de déterminer si vous avez influé sur leurs connaissances, leur comportement et leurs activités.

²⁰ Adaptation de *Inclusivity Organizational Change Overview*, Coalition for an Inclusive Community. United Way of London & Middlesex, 2001.

Il est important de développer une « optique » de diversité dans les processus d'examen et d'évaluation réguliers de tous les aspects de l'organisation, sur une période prolongée (par exemple, après la période de cette initiative particulière).

Étape 17 : Réfléchir sur le processus

Après avoir apporté des changements organisationnels visant l'inclusion, vous devrez attendre et réfléchir sur le processus. Vous devrez aussi chercher une rétroaction auprès des intervenants, ainsi que remplacer, modifier ou éliminer les éléments qui ne se sont pas révélés utiles. Une organisation solide évolue constamment, donc prenez en considération l'éventualité que vos efforts axés sur la diversité incitent les gens à soulever de nouvelles questions et à proposer des ajustements. Pour obtenir des conseils supplémentaires, consultez l'outil n° 10 « Évaluer les réussites ».

Conclusion

Maintenant que vous avez lu les étapes et que vous avez mis au point un cadre de travail pour apporter les changements organisationnels visant l'inclusion, vous devriez examiner chaque outil dans la section suivante afin de déterminer quels mesures et approches sont appropriées pour votre organisation. N'hésitez pas à les adapter et à les modifier pour satisfaire à vos besoins particuliers.

Gardez à l'esprit le fait qu'il n'existe aucune méthode unique ou appropriée; que ce qui fonctionne pour une organisation ne convient pas nécessairement à une autre. Par ailleurs, la création d'une organisation plus diversifiée, équitable et inclusive est un processus continu et il faut mettre du temps pour développer une compréhension commune, acquérir des compétences et des connaissances, inspirer de la confiance et créer des relations solides au sein de l'organisation et dans la communauté. Le changement n'est jamais facile, mais il peut s'avérer très enrichissant.

