

Le renouvellement des pratiques d'organisation féministe face à la solidarité intersectionnelle

Par :

Mélusine Dumerchat, Margaux Ruellan,
Marie-Alexe Chartrand-Péloquin et
Geneviève Pagé

Ce projet a bénéficié du soutien financier du Réseau québécois en études féministes (RéQEF).

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025.

ISBN version électronique : 978-2-922334-15-9

Révision linguistique : Laurence Ibrahim Aibo et Kacey Chagnon – Coop l'Argot

Graphisme et mise en page : Michaud Emmeline

Membres du comité d'encadrement (par ordre alphabétique) :

Ama Maria Anney	co-coordonnatrice, mobilisation des connaissances, RQCALACS
Marie-Alexe Chartrand-Péloquin	candidate à la maîtrise en science politique, UQAM
Justine Chenier	co-coordonnatrice, plaidoyer et défense de droits, RQCALACS
Mélusine Dumerchat	candidate au doctorat en sociologie, UQAM
Ramaëlle Duquette	co-coordonnatrice, mobilisation des connaissances, RQCALACS
Roxanne Ocampo Picard	co-coordonnatrice, vie associative, RQCALACS
Geneviève Pagé	professeure au Département de science politique, UQAM
Margaux Ruellan	chercheure postdoctorale en science politique, UQAM
Elena Stoodley	co-coordonnatrice, diversité et intersectionnalité, RQCALACS

Référence suggérée :

Dumerchat, M., Ruellan, M., Chartrand-Péloquin, M.-A. et Pagé, G. (2025).
Le renouvellement des pratiques d'organisation féministe face à la solidarité
intersectionnelle. Montréal: Regroupement québécois des CALACS.

Cette recherche s'est déroulée sur des terres faisant partie d'un territoire ancestral qui a longtemps servi de lieu de vie, de rencontres et d'échanges entre les peuples autochtones, notamment la nation Kanien'kehá : ka (Mohawk). Nous honorons, respectons et reconnaissons ces nations qui n'ont jamais cédé leurs droits ni leur autorité souveraine sur les terres et les eaux de Tiohtiá : ke/Montréal. C'est dans le respect des liens avec le passé, le présent et l'avenir que nous reconnaissons les relations continues entre les peuples autochtones et les autres personnes de la communauté montréalaise.

Mots-clés :

féminisme, intersectionnalité, structures démocratiques, culture organisationnelle, gestion collective, relations de travail, communication non violente, Québec, racisme.

Remerciements :

Nous tenons à remercier les travailleuses de la permanence et les membres qui ont été proactives lors de notre collecte de données, en participant aux entrevues, en acceptant notre présence lors des observations et en accueillant nos remarques et réflexions. Nous souhaitons reconnaître l'humilité nécessaire à ouvrir ces processus démocratiques en contexte de tension à des chercheuses externes pour fins d'analyse, et dans l'espoir d'apporter des améliorations. Nous espérons que les résultats présentés ici pourront soutenir ces transformations organisationnelles au RQCALACS, et aussi, plus largement, pourront être mis à profit dans d'autres contextes féministes et communautaires.

AVANT-PROPOS

Avant de débiter, nous tenons à souligner le courage, l'humilité et la transparence dont ont fait preuve les différentes membres du RQCALACS. L'exercice de cette recherche nous a conduit à voir les aspects moins glorieux du travail acharné qu'elles mènent. Pour rendre justice à cette démarche, nous avons également tenté de ne pas dépolitiser ni d'amoindrir les problèmes; pour changer les pratiques, il faut les regarder de front. Il importe aussi de rappeler que le RQCALACS est le produit du contexte dans lequel il évolue. En ce sens, l'esprit de cette recherche n'est pas de montrer du doigt cet organisme en particulier, mais bien d'essayer de s'outiller collectivement pour produire du changement, ici comme ailleurs. Nous espérons donc que les résultats seront lus avec la bienveillance qui s'impose, et qu'ils alimenteront les débats féministes sur les structures d'organisation.

Nous tenons également à rendre hommage à toutes les travailleuses et militantes qui se sont battues pour ces changements, et qui sont parties avant d'en avoir vu les résultats. Les changements institutionnels et de culture organisationnelle prennent du temps. C'est notamment pour souligner ce travail invisible que cette recherche a été réalisée.

LISTE DES ACRONYMES

AFI	Approche féministe intersectionnelle
AGA	Assemblée générale annuelle
CA	Conseil d'administration
CALACS	Centre d'aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel
CE	Comité exécutif
FDD-FA	Femmes davantage discriminées et femmes autochtones
ID	Instance décisionnelle
IFI	Intervention féministe intersectionnelle
LGBTQ+	Lesbiennes, gays, bisexuelles, trans, queers et les autres minorités de sexe et de genre
PV	Procès-verbal
RG	Règlements généraux
RQ/RQCALACS	Regroupement québécois des Centres de lutte contre les agressions à caractère sexuel
RÉRÉS	Réunions régulières

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	4
Liste des acronymes	5
L'introduction de l'intersectionnalité dans les organisations féministes au Québec	7
Introduction : Le contexte de la recherche	7
Structuration et restructuration du RQCALACS	9
Objectifs et questions de recherche : une restructuration intersectionnelle?	12
1. Méthodologie de recherche	14
Une démarche de recherche-action	15
L'analyse documentaire	15
L'observation participante	
Les entretiens semi-directifs	18
Limites de l'enquête	18
2. Revue de la littérature : des structures féministes intersectionnelles?	21
Contre-bureaucratie et volonté de démocratisation	21
Des modèles alternatifs : cogestion, collectives et modèles hybrides	23
Défis et résistances à l'inclusivité des structures : des microagressions au tokénisme	25
3. Un bref historique des politiques intersectionnelles au RQCALACS	28
Les années 1980-90 : Premières alliances et caucus de femmes marginalisées	28
Les années 2000 : La diversité, un programme de formation	29
Les années 2010 : L'adoption de l'intersectionnalité en principe	32
4. Mécanismes d'opposition politique à l'intersectionnalité	35
1. Un débat idéologique : féminisme universaliste vs intersectionnel	35
2. De l'altérisation aux discriminations racistes et à la transmisogynes	38
3. Une déresponsabilisation face aux rapports de pouvoir	40
4. Victimisation et fragilité blanche	41
5. Silenciation des voix minoritaires	43
5. Place de l'approche intersectionnelle dans le processus de restructuration	45
1. Une volonté de se restructurer sous l'angle intersectionnel	45
2. La dépolitisation des enjeux intersectionnels	46
3. La dissociation intersectionnalité/restructuration	47
6. Une politique de travail anti-oppressive	50
1. Recrutement et embauche : vers la transparence et la discrimination positive	50
2. Organisation du travail : vers la cogestion et les outils de communication critiques	52
3. Résolution des cas de conflit, de discrimination et de harcèlement : vers une approche systémique	54
7. Une structure démocratique plus inclusive	57
1. Mise en œuvre de l'intersectionnalité : instance dédiée ou transversalité?	58
2. La représentativité des membres minorisés : entre sièges réservés et caucus	59
3. La place des partenaires : un rôle consultatif ou décisionnel?	61
4. Des instances et des processus démocratiques plus structurés et plus transparents	61
Conclusion	64
Bibliographie	67
Annexe 1	
Outils de sensibilisation développés par le RQCALACS à partir des résultats de la recherche documentaire	74
Annexe 2	
Outils de sensibilisation développés par le RQCALACS à partir des résultats de la recherche documentaire	77
Annexe 3	
Nouvel organigramme du RQCALACS	78



INTRODUCTION : LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

L'introduction de l'intersectionnalité dans les organisations féministes au Québec

Depuis les années 2000, l'intersectionnalité a fait l'objet d'un intérêt accru au sein des mouvements féministes au Québec (Pagé et Pires, 2015; Laperrière et Lépinard, 2016; Campbell-Fiset, 2017; Lopez, 2017). Développée d'abord sur le terrain des luttes féministes, l'intersectionnalité exprime l'articulation des rapports sociaux et l'imbrication des multiples facettes des identités (Collins et Bilge, 2016). On doit son origine et sa popularisation au mouvement Black feminist qui, dans les années 1960 aux États-Unis, a signalé la marginalisation des expériences, des savoirs et des revendications des femmes noires au sein des mouvements sociaux. Les militantes ont alors formulé une critique de la tendance des mouvements fondés sur un front de lutte prioritaire (féministes, anticapitalistes, antiracistes) à hiérarchiser les oppressions et à nier les rapports de pouvoir qui les divisent de l'intérieur (CRC, 2006 [1979]; hooks 1981, 2017 [1984]; Davis, 2013 [1982]; Collins, 2017 [1990]). Le courant Black feminist a plutôt mis en avant l'interaction du patriarcat, du racisme et du capitalisme et la nécessité de combattre ensemble les systèmes de domination.

Si l'idée d'articulation des rapports sociaux a aussi été développée par d'autres groupes dans divers contextes, c'est le concept d'intersectionnalité qui connaît un succès remarquable dans les sphères militantes et universitaires (Davis, 2008; Bilge, 2015). La juriste féministe Kimberlé W. Crenshaw (1989) a théorisé le concept d'intersectionnalité en s'appuyant sur les revendications de militantes féministes antiracistes. Ses travaux mettent en lumière la relégation, par les politiques féministes d'une part et par les politiques antiracistes d'autre part, des vécus des femmes noires, à l'intersection du sexisme et du racisme. L'objectif de l'intersectionnalité selon Kimberlé W. Crenshaw est notamment de s'attaquer de front aux violences faites aux femmes racisées. Loin de se résumer à un outil théorique, il s'agit d'une praxis critique, découlant d'un projet de justice sociale et orientée vers un objectif d'émancipation (Bilge, 2015; Collins, 2015).

Alors que l'approche intersectionnelle est aujourd'hui incontournable dans les milieux féministes au Québec, sa mise en œuvre dans le champ de l'organisation collective soulève de nombreux débats et défis (Lépinard, 2015; Pagé et Pires, 2015; Campbell-Fiset, 2017; Anctil Avoine, Veillette et Pagé, 2019). Elle constitue pour certaines militantes un outil théorique et pratique permettant de tenir compte de la diversité des expériences vécues par les femmes dans la société et au sein des milieux féministes. Plusieurs organismes féministes communautaires se sont donc engagés dans des processus de recherche et de formation visant à actualiser leurs analyses et à transformer leurs pratiques afin de tendre vers plus d'inclusivité et de solidarité. Le changement de paradigme que sous-tend ce type de démarche implique non seulement de repenser certains principes de base de l'organisation féministe, tels que la justice ou l'égalité, mais aussi de décentrer les points de vue majoritaires, ce qui n'est pas sans engendrer des résistances politiques internes (Jahangeer, 2014; Pagé, 2015; Lopez, 2017; Ricci, 2017).

Les enjeux entourant l'intersectionnalité dans le champ de l'intervention féministe ont fait l'objet de plusieurs études au Québec (Corbeil et Marchand, 2006; Castro-Zavala, 2020; 2022; Marchand, Corbeil et Boulebsol, 2020). On peut souligner le travail de Christine Corbeil et Isabelle Marchand qui, il y a plus de 15 ans, recensaient les changements de paradigmes proposés par l'approche intersectionnelle dans le domaine du travail social. Dans les années 2010, plusieurs recherches-actions sur l'intervention féministe intersectionnelle (IFI) ont été menées avec la Fédération des maisons d'hébergement pour femmes (Flynn *et al.*, 2019, 2020; Marchand *et al.*, 2020), par exemple. Ces enquêtes ont permis de documenter et d'analyser la mise en œuvre de l'approche intersectionnelle en intervention féministe et de développer des outils pour les groupes, qui ont été diffusés largement au Québec¹.

On peut également souligner la phase 1 de la présente recherche-action (2014-2019), durant laquelle l'équipe a documenté et analysé le changement de paradigme et les transformations survenant dans les pratiques qui s'opèrent à travers la démarche de formation entreprise avec et par les CALACS afin de renouveler leur approche féministe en prenant en considération la nécessité intersectionnelle. Deux constats avaient alors émergé (Anctil Avoine, Veillette et Pagé, 2019). D'abord, l'intersectionnalité peine à être mise en œuvre en raison des résistances politiques qui se traduisent soit par un désen-

¹ Notamment via des organisations comme Relais-femmes, la Fédération des maisons d'hébergement pour femmes, le Regroupement des maisons pour femmes victimes de violence conjugale, le Réseau des Tables régionales de groupes de femmes du Québec et L'R des centres de femmes du Québec.

gagement, soit par un engagement de façade. Ensuite, dans un contexte marqué par l'austérité, les CALACS font face à des obstacles tant structurels (manque de ressources, financement par projets, roulement de personnel, etc.) que conceptuels, liés à une perception unidimensionnelle et fragmentée de l'intersectionnalité.

Abstraction faite de cette première phase de recherche, rares sont les travaux qui se sont penchés sur la mise en œuvre des politiques intersectionnelles dans le fonctionnement interne des groupes féministes communautaires (voir la section 2 sur la revue de la littérature). Pourtant, plusieurs recherches sur l'IFI (Corbeil et Marchand, 2006; Marchand *et al.*, 2020) soulignent à juste titre que l'adoption d'une approche intersectionnelle dépasse largement le cadre des pratiques d'intervention et induit des changements structurels, notamment sur le plan de l'organisation du travail et de la vie démocratique, sans quoi l'intersectionnalité se résumerait à un terme relativement accessoire, vidé de son contenu politique. Les milieux féministes semblent aujourd'hui plus qu'avant tenir compte des rapports de pouvoir systémiques qui se perpétuent à l'interne ainsi que de la persistance d'une culture organisationnelle blanche, qui font que de nombreuses personnes racisées quittent les milieux féministes (Almeida et Lopez, 2021; Celis, 2020). C'est pourquoi plusieurs groupes féministes ont entamé des processus autocritiques visant une réorganisation du travail, voire une restructuration complète, un peu partout au Québec. C'est précisément ce mouvement de transformations organisationnelles que cette recherche-action vise à documenter et à analyser, à partir des démarches entreprises par le RQCALACS.

Structuration et restructuration du RQCALACS

La phase 2 de cette recherche a débuté à l'hiver 2020, alors que le RQCALACS traversait une situation de « crise » et qu'un processus de restructuration était sur le point de débiter. En effet, des membres faisaient alors le constat que les démissions des travailleuses et les désaffiliations de CALACS membres étaient de plus en plus nombreuses au sein du RQCALACS. Des dysfonctionnements et des désaccords se succédaient depuis plusieurs années, ce qui minait le travail de l'organisation, ainsi que ses relations avec ses partenaires. La récurrence de ces difficultés indiquait, selon des membres, qu'il s'agissait là du symptôme d'un problème structurel. La Collective a alors mandaté le Comité exécutif (CE) pour élaborer des pistes de solution afin de régler la situation; par ailleurs, une consultante externe a été engagée afin d'appuyer cette démarche. Un processus de restructuration a donc été entamé à l'hiver 2020. Deux comités, le Comité « restructuration » (responsable de l'opérationnalisation de la démarche de restructuration) et le

Comité « encadreur » (responsable des grandes orientations du Comité restructuration), ont été créés tout spécialement pour soutenir ce processus. L'objectif de cette démarche était de remanier le mode de gouvernance, d'établir des pratiques d'organisation plus inclusives et de revalider les principes et valeurs de l'organisation. L'équipe de recherche a été invitée à accompagner cette restructuration afin de documenter les échanges, les enjeux soulevés et les propositions formulées, tout en alimentant les réflexions du Comité restructuration et, plus largement, celles du RQCALACS. Pour comprendre les enjeux entourant la restructuration en question, il est nécessaire de remonter dans l'histoire du RQCALACS et de retracer l'évolution de sa structuration.

Fondé en 1979, le RQCALACS s'est structuré progressivement, au fil des années 1980, en Collective². Ce modèle d'organisation était alors perçu comme la meilleure alternative à la bureaucratie patriarcale, puisqu'il reposait sur le principe d'horizontalité, qui se traduisait notamment par la prise de décisions par consensus. Il a dès lors commencé à tenir des Réunions régulières (RéRé), précisé ses valeurs et objectifs dans une plateforme (qui deviendra plus tard la Base d'unité et finalement la Déclaration de principes), mis en place des postes de travailleuses permanentes et des postes temporaires de coordinatrice et de secrétaire, formé également des comités de travail, etc. À cette époque, le nombre de CALACS membres varie entre cinq et dix et passera à environ quinze CALACS dans les années 1990. La fréquence des RéRé diminuait à mesure que le nombre de CALACS membres augmentait, ce qui rendait les délibérations de plus en plus longues et complexes. À cette époque, quelques changements ont été apportés à l'organisation pour mieux répondre à la réalité du RQCALACS, qui était en pleine évolution, mais des tensions sur le plan de la gestion interne ont toutefois émergé.

Au fil des années, le fonctionnement en Collective est devenu lourd à gérer et a laissé la place à des hiérarchies informelles. L'organisation en Collective ne permettait pas d'aborder des débats de fond, tel que celui de l'intersectionnalité, notamment en raison du nombre élevé de décisions à prendre sur le plan administratif. Dans les faits, il était très difficile d'établir des consensus avec autant de représentantes, ce qui pouvait engendrer de l'inertie et des conflits persistants. C'est parfois le point de vue des membres les plus virulentes et influentes qui l'emportait. Certaines se ralliaient à la majorité pour éviter les débats et ainsi protéger la cohésion, l'esprit de sororité, comme plusieurs critiques

² Le mode d'organisation en Collective s'appuie notamment sur un principe de non-hiérarchie (voir Anadón et al., 2008). Cette Collective constituait l'instance décisionnelle du RQCALACS, depuis sa fondation jusqu'en 2021. Celle-ci était formée d'une représentante de chaque CALACS.

féministes l'ont fait valoir ailleurs (hooks, 2017 [1984]; Fournier *et al.*, 1997, 2008; Mansbridge, 1983, 1995; Scott, 2005). Plusieurs membres ont remarqué que les prises de décisions par consensus avaient finalement tendance à étouffer les voix minoritaires. Cela corrobore d'autres recherches menées dans des contextes féministes variés, selon lesquelles, malgré une égalité en droit sur le papier, la Collective peut parfois reproduire des jeux d'influence et des rapports de pouvoir de façon informelle (Bordt, 1997; Freeman, 2013; Guberman *et al.*, 1997, 2004, 2008). Force est de constater que le modèle de la Collective fonctionnait mieux aux débuts du RQ, lorsque ce dernier n'était composé que de quelques membres.

Les années 2000 ont été marquées par une crise structurelle qui a entraîné des remises en question concernant le fonctionnement en Collective, dans un contexte où le membrariat continuait d'augmenter. Comme le mentionnera un CALACS, son « rêve de fonctionnement collectif d'il y a trente ans n'est plus possible dans le contexte actuel », en raison du nombre important de membres qui alourdissait les processus décisionnels. Des CALACS se sont désaffiliés et les démissions se sont succédé au sein de l'équipe de permanence. De nouveaux changements organisationnels ont été apportés pour répondre aux problèmes posés, sur le plan des prises de décisions (instauration du vote pour les questions opérationnelles, au lieu du consensus) et de la gestion (création d'un comité de gestion des ressources humaines et des finances, à la place de l'autogestion), entre autres. Des consultantes externes ont été mandatées pour réaliser des diagnostics organisationnels, dans la perspective d'une restructuration. Les mandats de la permanence et de la Collective ont été redéfinis et les comités remaniés, sans que des transformations structurelles ne soient concrètement mises en place. En effet, peu de changements ont été apportés à la structure organisationnelle depuis sa fondation, malgré les différentes tentatives allant dans ce sens et les critiques qu'elle a soulevées au fil du temps.

Les changements organisationnels ont permis d'améliorer pendant un temps les processus de travail, mais des conflits persistants et des dynamiques de pouvoir informel ont continué à exacerber le dysfonctionnement de l'organisation, engendrant d'autres désaffiliations et démissions. De fait, le taux de renouvellement des travailleuses de la permanence est élevé au moment d'entamer la restructuration. Plusieurs membres ont constaté que les épuisements professionnels au sein de l'équipe de travail étaient récurrents. Dans le même temps, les désaccords entourant les politiques intersectionnelles du RQCALACS se sont amplifiés et ces politiques se sont révélées faire partie intégrante des enjeux liés à la structure (elles seront abordées plus précisément dans la section 3). Des membres, notamment celles aux marges, ainsi que des partenaires du RQCALACS, ont

signalé des résistances quant à la mise en œuvre de l'approche intersectionnelle dans le fonctionnement de l'organisation. Cette situation a contribué à l'effritement des liens entre le RQCALACS et certains de ses partenaires et a eu pour effet concret de mettre fin à des collaborations. C'est cette articulation entre structure d'organisation et politique intersectionnelle qui fait l'objet de ce rapport de recherche.

Le processus de restructuration mené par le RQCALACS se situe dans ce contexte de crise presque continue, qui a duré plusieurs années. La permanence et la Collective ont donc exprimé la nécessité de s'attaquer aux problèmes structurels en adoptant une approche intersectionnelle. Ensemble, elles ont décidé de mettre en place une série de changements majeurs concernant :

- les instances décisionnelles, pour viser une distribution transparente et efficace des pouvoirs et une meilleure représentativité des femmes marginalisées;
- les modes de gestion interne, pour améliorer les conditions de travail de la permanence et pour favoriser l'embauche et le maintien en poste des femmes marginalisées;
- les relations de partenariat, pour valoriser les collaborations sur des projets ayant une dimension intersectionnelle, notamment avec des groupes minorisés.

Le processus de restructuration s'est étendu sur plus d'une année et, au moment où nous avons arrêté notre enquête de terrain (juin 2022), les changements adoptés étaient toujours en voie d'être mis en œuvre. Un comité dit de « vigie » avait été mis en place afin de veiller à l'implémentation de la nouvelle structure, mais aussi de trancher sur plusieurs questions qui avaient fait l'objet de vifs débats lors du processus de restructuration, soit la représentativité des personnes marginalisées, la place des partenaires dans la vie démocratique et les mécanismes de gestion de conflits, entre autres. Dans les sections suivantes, nous verrons plus en détail comment ces transformations organisationnelles ont été pensées, discutées, débattues, négociées et, finalement, adoptées, expérimentées ou rejetées, et dans quelle mesure la perspective intersectionnelle a orienté ce processus.

Objectifs et questions de recherche : une restructuration intersectionnelle?

C'est donc dans le cadre de la restructuration mise en place au début de l'hiver 2020 que l'équipe de recherche a été invitée à se joindre à ce processus. Nous avons alors pour mission de documenter et d'analyser le processus de transformation structurelle

amorcé avec une volonté de mise en œuvre de l'approche intersectionnelle. L'étalement dans le temps du processus de restructuration, dû au ralentissement imposé notamment par la pandémie de COVID19, ainsi que l'évolution des besoins du RQCALACS au fil du projet, nous ont amenées à revoir nos objectifs à plusieurs reprises, toujours en collaboration avec le RQCALACS et dans un esprit de coconstruction. Au final, trois objectifs de recherche ont guidé la collecte de données.

En nous inspirant des recherches sur les structures organisationnelles des groupes de femmes réalisées depuis la fin des années 1990 (Fournier *et al.*, 2008; Guberman *et al.*, 1997, 2008), nous avons choisi de distinguer d'un côté, les modes de gestion de la vie démocratique (instances, répartitions des pouvoirs, processus décisionnels, etc.), et de l'autre, ce qui touche à l'organisation du travail (politiques de travail, ressources humaines, recrutement et embauche). Les deux premiers objectifs se concentrent donc sur les structures démocratiques (section 7) et les structures d'organisation du travail (section 6) : comment améliorer les structures pour s'assurer d'intégrer une diversité de femmes au RQCALACS? Comment veiller à ce que les pouvoirs et les responsabilités soient équitablement répartis? Comment garder une structure horizontale tout en distribuant les pouvoirs de manière transparente et efficace?

Le troisième objectif concerne les rapports de pouvoir internes et les obstacles à la mise en œuvre de l'intersectionnalité (section 4) : est-ce que les dynamiques de pouvoir se reproduisent entre les membres et les différentes instances? Quelles sont les mesures mises en place pour pallier les hiérarchies officielles et informelles? Comment développer et maintenir des pratiques d'organisation qui tiennent compte des rapports de pouvoir qui traversent l'organisation? Quels sont les mécanismes de résistance à la mise en œuvre de l'intersectionnalité?

Initialement, nous souhaitons également analyser les transformations des revendications politiques formulées par le RQCALACS ainsi que l'évolution de ses collaborations avec les partenaires, depuis l'adoption, en 2010, de l'intersectionnalité dans la Déclaration de principes. Cependant, dans le but de mieux répondre à l'évolution des besoins du terrain, nous avons plutôt décidé de nous concentrer sur le processus de restructuration (section 5). Il s'est avéré plus pertinent pour l'équipe de contextualiser davantage la restructuration, en produisant un historique de la structure organisationnelle du RQCALACS (abordé dans la sous-section précédente) et des politiques intersectionnelles mises en place depuis sa fondation (section 3), comme nous l'expliquons dans la section suivante, consacrée à la méthodologie de recherche.

1. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Une démarche de recherche-action

Cette deuxième phase de la recherche a donc été menée à la suite d'une demande de l'équipe de la permanence, faite en 2019 et, autant que possible, « avec » les membres impliquées au RQCALACS. Le protocole a été pensé dans une visée transformatrice, dans une perspective plus large de changement social, plutôt que comme un travail uniquement théorique et académique (Reason et Bradbury-Huang, 2001). Inspirées des modèles de recherches-actions comme celui mené, par exemple, par le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal (Kurtzman et Lampron, 2018), les orientations de ce projet ont été définies par un comité réunissant l'équipe de recherche et des membres déléguées de la permanence afin de s'assurer d'arrimer les objectifs de la recherche aux attentes du RQCALACS. Par la suite, nous avons présenté les résultats préliminaires aux membres, à plusieurs étapes de la recherche-action, lors de trois ateliers menés respectivement à l'hiver 2021, à l'automne 2022 et à l'hiver 2023. Ce fut l'occasion pour les membres d'être informées des résultats de la recherche, de partager leurs points de vue sur ces résultats afin de valider les données, mais aussi d'approfondir les pistes d'action en vue de mener à bien le processus de restructuration, dans une perspective intersectionnelle. Les résultats de cette recherche ont aussi été mis à profit par l'agente à l'intersectionnalité du RQCALACS pour la création d'outils d'information interne sur les obstacles à la mise en œuvre de pratiques d'organisation intersectionnelles (cf. Annexe 1).

Cette recherche-action se fonde ainsi sur une enquête empirique menée en étroite collaboration avec le RQCALACS, notamment le Comité restructuration, de 2020 à 2022. Si notre présence sur le terrain a parfois été remise en cause, en raison de l'objectif même de notre enquête, qui soulève des conflits et des résistances entourant la mise en œuvre de l'approche intersectionnelle, nous avons généralement bénéficié de la coopération des membres du RQCALACS à toutes les étapes de cette démarche de recherche-action. Bien que la crise sanitaire engendrée par la pandémie de COVID19 ait fait obstacle à

notre participation à la vie quotidienne de l'organisation, notre présence régulière sur le terrain pendant près de deux ans nous a permis d'avoir une connaissance fine du RQCALACS. Il s'agissait de bâtir de cette manière des savoirs à partir des expériences et de l'expertise des membres, notamment celles mobilisées pour le développement de l'approche intersectionnelle. Notre contribution consiste donc surtout à collecter et à systématiser leurs réflexions, à les mettre en lien avec la littérature sur le sujet et à les synthétiser dans l'espoir de les restituer le plus justement possible. À partir d'une méthodologie de recherche qualitative, cette enquête mobilise principalement trois méthodes, lesquelles seront présentées plus précisément dans les sections suivantes : l'analyse documentaire, l'observation participante et l'entrevue semi-directive.

L'analyse documentaire

Afin d'étudier l'évolution de la structure organisationnelle depuis l'adoption de l'approche intersectionnelle, nous avons entrepris une analyse documentaire, c'est-à-dire l'étude d'une série de documents internes. Notre corpus documentaire était initialement circonscrit à la période allant de l'année de l'adoption officielle de la perspective intersectionnelle dans la Déclaration de principes, en 2010, jusqu'à la fin de la collecte des données, en 2022, année d'entérinement de la nouvelle structure du RQCALACS. Cependant, les documents retrouvés dans le fonds d'archives internes abordaient l'histoire du RQCALACS depuis l'année de sa fondation, en 1979, et l'équipe de la permanence nous a signifié son intérêt à fouiller ces documents, afin d'assurer la passation de la mémoire institutionnelle et d'alimenter ainsi la réflexion entourant le processus de restructuration. Nous avons donc modifié notre devis méthodologique pour inclure des documents issus de la période (1979-2010) précédant notre corpus initial, en vue de produire un historique des politiques intersectionnelles et de la structure organisationnelle du RQCALACS. Nous avons donc divisé le corpus documentaire en deux grands ensembles, le premier allant de 1979 à 2009 et le second de 2010 à 2022.

La collecte des documents a été réalisée, avec l'aide précieuse de membres de l'équipe permanente, à partir des boîtes d'archives papier conservées dans les locaux du RQCALACS et des dossiers numériques mis à disposition par l'équipe. Une présélection a été réalisée afin d'inclure, entre autres, les documents liés à la vie associative et à l'organisation politique d'une part et d'exclure les documents ayant trait à la gestion financière et administrative d'autre part. Le corpus contient donc des procès-verbaux, des plans d'action, des lettres internes, des rapports de diagnostics organisationnels et des documents de travail produits par le RQCALACS depuis sa fondation. Étant donné

que notre objectif était de retracer l'évolution des politiques intersectionnelles et de la structure organisationnelle, seules les sections de ces documents dont les titres concernaient à proprement parler ces deux thèmes ont été incluses à l'analyse. Par exemple, dans un procès-verbal de réunion ordinaire des membres, seuls les points à l'ordre du jour en rapport avec les thèmes tels que « FDD-FA³ » ou « restructuration » ont été parcourus.

Ayant pour fonction de communiquer des informations propres à l'organisation interne, ces documents, parfois confidentiels, présentent l'intérêt de comprendre des propos sur des défis rencontrés, des débats, mais aussi les opinions de membres, des conflits politiques et interpersonnels, etc. Ils relèvent, pour certains, d'échanges interindividuels au sein de la permanence ou d'échanges entre la permanence et les CALACS. Ce corpus a donc l'avantage de donner à voir les processus ayant mené à certaines prises de décisions officielles et les obstacles à leur application concrète, par exemple. Quoiqu'il en soit, les archives internes comportent des informations sensibles et ont permis, ici, de dresser l'histoire de certaines victoires, mais aussi l'histoire de déceptions, d'échecs et de souffrances. À ce sujet, une des membres de l'équipe a exprimé le caractère aussi pénible que pertinent de ce processus de recherche qu'elle a qualifié d'« archéologie de la douleur ». Nous ne remercierons jamais assez les membres du RQCALACS qui ont fait preuve de réflexivité, de résilience, mais aussi de confiance envers l'équipe de recherche, dans ce travail collectif de fouille.

S'étalant sur une période de trente ans, le premier ensemble de documents permet de mener une étude longitudinale sur une séquence d'événements et de faire ainsi apparaître une évolution, des tendances, mais aussi des faits marquants, qui ont été à l'origine de tournants. Son étude s'est déroulée en suivant la chronologie des documents afin de les organiser en récit. La construction de ce récit a été l'occasion d'explorer notre question de recherche en l'arrimant aux attentes du RQCALACS quant au travail de mémoire et de faire émerger des pistes d'analyse pour la suite de la recherche; ce récit fait notamment l'objet de la section 3. Les analyses qui en sont issues ont aussi donné lieu à la création, par l'agente à l'intersectionnalité, d'outils d'information mentionnés plus haut (cf. Annexe 1).

³ Acronyme de « femmes de la diversité et femmes autochtones », employé au RQCALACS dans les années 2000 pour désigner aussi un comité chargé de leurs enjeux.

Le deuxième ensemble, comportant quant à lui uniquement des documents produits à partir de 2010, vise à cerner plus précisément les impacts de l'adoption de l'approche féministe intersectionnelle sur la structure organisationnelle. Ces documents ont fait l'objet d'une codification et d'une analyse thématique à l'aide d'un logiciel d'analyse de données (NVivo). Les thèmes d'analyse ont été établis par le Comité d'encadrement de la recherche, avec pour objectif de dégager les causes des dysfonctionnements de la structure d'organisation identifiés et des obstacles à l'application de l'approche intersectionnelle, tout en faisant apparaître les initiatives mises en place pour répondre à ces deux enjeux, notamment dans le contexte de la restructuration. Ces données ont été croisées avec celles collectées via les autres méthodes.

L'observation participante

Dans le but d'étudier concrètement la démarche de restructuration, nous avons opté pour la méthode de l'observation participante. Celle-ci s'avère utile pour saisir les interactions entre les membres dans leur milieu de travail, afin de sonder les processus de décision et les modes de communication, par exemple (Platt, 1983; Bastien, 2007). Nous avons donc pris part à des réunions, au cours desquelles nous avons pris des notes et partagé nos observations. Nous avons participé à plusieurs rencontres de l'équipe de travail et du CE lors du démarrage de la restructuration (dont trois rencontres préalables au processus) afin d'accompagner et de documenter la mise en place du processus. Par la suite, nous nous sommes concentrées tout particulièrement sur les travaux du Comité encadreur et du Comité restructuration, jusqu'à l'entérinement de la nouvelle structure en 2021, à la suite de quoi nous avons suivi les débuts du Comité vigie. Nous avons également participé aux RÉRÉ et aux Assemblées générales annuelles (AGA) consacrées au processus de restructuration pendant toute la durée de la collecte de données. Au total, nous avons pris part à 40 réunions (voir Annexe 2).

Plusieurs questions ont guidé nos observations : Quels sont les enjeux et les défis soulevés au sujet de l'intersectionnalité dans la démarche de restructuration? Quelles sont les solutions proposées via la restructuration, mais aussi les obstacles et les résistances au changement? Est-ce que la distribution des tâches, des pouvoirs et de la parole est égalitaire ou bien est-ce que des hiérarchies informelles se (re)produisent dans le travail de restructuration? Nous avons pris des notes descriptives, en tentant de retracer le plus fidèlement les échanges verbaux entre les membres ainsi que les attitudes et comportements non verbaux ou encore des discussions informelles. À travers des notes plus réflexives, nous nous sommes penchées sur les modes de communications, d'organi-

sation, les thèmes-clés des échanges, les enjeux des débats et des conflits, les rapports de force, ainsi que les espaces de consensus et les avancées déterminantes. Les notes d'observation ont ensuite été codifiées de façon thématique à l'aide du logiciel NVivo. Les codes ont été déterminés à la suite d'une première lecture des données et ont fait l'objet d'un accord interjuge.

Les entretiens semi-directifs

Pour confronter nos observations aux récits des personnes concernées, nous avons choisi de compléter notre collecte de données par une série d'entretiens semi-directifs avec des personnes qui ont été à l'emploi du RQCALACS pendant plus de six mois au cours des dix dernières années (soit entre 2012 et 2022). Ces entretiens visaient à répondre au troisième objectif de recherche, portant sur les enjeux des rapports de pouvoir dans l'organisation et sur les obstacles à la mise en œuvre de l'intersectionnalité (abordés en section 4). Les travailleuses à l'emploi lors de la collecte de données ont également été invitées à discuter du processus actuel de restructuration.

Nous avons tenté de retrouver et d'inviter par courriel le plus d'anciennes travailleuses possible. Au total, dix personnes ont accepté de participer à une entrevue. Au moment de leur entretien, sept d'entre elles n'étaient plus à l'emploi et trois autres travaillaient encore au RQCALACS. À noter que plusieurs entretiens ont été réalisés à la fin d'un mandat, soit juste avant ou juste après une démission. Parmi les participantes aux entretiens, quatre femmes s'identifient comme racisées. Quatre ont été à l'emploi du RQCALACS pendant cinq ans ou plus, et les six autres y ont travaillé de deux à quatre ans. Huit des dix participantes ont occupé à un moment ou à un autre un poste directement lié à l'intégration de l'intersectionnalité dans le regroupement ou étaient chargées des dossiers politiques.

Les entretiens ont duré entre 50 minutes et 2 h 30 et ont été enregistrés soit en format audio (pour les sept entretiens en personne) soit en format vidéo (pour les trois entretiens sur Zoom). Les dix entrevues ont ensuite été transcrites à l'aide du site Web oTranscribe et ont été anonymisées. Les données ont été codifiées avec un logiciel d'analyse de données qualitatives (NVivo), selon un arbre thématique établi après la lecture des premières transcriptions et en cohérence avec les autres arbres thématiques utilisés pour l'analyse documentaire et l'observation participante.

Limites de l'enquête

Notre statut de chercheuses a facilité notre immersion au RQCALACS et semble

avoir conféré de la légitimité à notre présence sur le terrain et à nos interventions au cours de certains débats. Comme l'a montré Couillard (2005), les savoirs universitaires peuvent exercer une influence importante sur le milieu des organisations féministes. Or ces savoirs ne sont pas infaillibles et comportent leur lot de projections et d'angles morts. Une des principales limites de notre enquête réside dans notre positionnement social en tant que chercheuses universitaires, mais aussi en tant que femmes cisgenres et blanches, ce qui a influencé notre regard et notre accès à l'information. Si nous nous sommes penchées sur les expériences d'oppressions et sur leur impact, tels que vécus par les femmes marginalisées, ainsi que sur certaines des résistances qu'elles y ont opposées, ce n'était pas l'angle privilégié de notre analyse; d'autres travaux, comme ceux de Farida Osmani (2002) ou de Jade Almeida et Marlihan Lopez (2021), par exemple, mettent ces enjeux au centre de leurs recherches. Interpellées par les critiques adressées au féminisme blanc quant à sa tendance à se présenter comme universel et à ne pas tenir compte de leur articulation à des rapports de pouvoir (Davis, 1982; hooks, 1984; Collins, 1990), nous avons plutôt cherché à éclairer les mécanismes de maintien de l'homogénéité des organisations féministes et notamment de l'hégémonie blanche, à travers les obstacles à la mise en œuvre de l'approche intersectionnelle.

Par ailleurs, cette enquête, en incluant la phase 1, s'est étalée sur près d'une décennie. Le processus de restructuration qui était l'objet de cette phase 2 devait à l'origine durer six mois, mais c'était sans compter la pandémie de COVID-19 et ses impacts dans les années qui ont suivi. Les capacités d'adaptation de l'équipe de recherche comme de l'équipe du RQCALACS ont été mises à rude épreuve et les échéances ont été allongées. En conséquence, nous avons dû ajuster les objectifs et les méthodes de recherche au cours des événements. Compte tenu du renouvellement de l'équipe de recherche et, du côté du RQCALACS, du roulement de personnel ainsi que de la rotation des postes, l'établissement d'un portrait juste, à un moment précis, s'est avéré délicat. Si la recherche a gagné en synthèse avec le processus dans le temps long, elle a perdu nécessairement en précision en raison des multiples événements qui se sont succédé. Les nuances et les complexités liées à l'évolution des pratiques et aux dynamiques qui interviennent dans une organisation comportant une panoplie d'actrices risquent de se retrouver parfois aplanies. Nous tenterons dans ce rapport de rendre compte des principaux enjeux recensés par l'équipe de recherche et par les membres du RQCALACS qui se sont activement impliqués dans ce processus de recherche, à travers un portrait de fait non exhaustif. Nous ferons état de débats, d'expérimentations, de conflits, d'obstacles et de solutions sans pouvoir en tirer de conclusion définitive et généralisable, mais dans la perspective

que ces éléments puissent être utiles au RQCALACS et à d'autres organisations féministes, et puissent également servir aux recherches qui s'y intéressent. Pour cela, nous nous appuyons également sur les réflexions d'autres théoriciennes et militantes féministes, à travers la revue de la littérature exposée dans la section suivante.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE : DES STRUCTURES FÉMINISTES INTERSECTIONNELLES?

Cette revue de la littérature propose un tour d'horizon des principales recherches menées en Amérique du Nord à propos des structures d'organisation féministes et souligne les quelques écrits qui les abordent sous un angle intersectionnel. Elle montre que les organisations féministes ont été particulièrement attentives à la manière de concevoir leur forme, de manière à ne pas reproduire le caractère autoritaire des organisations hiérarchiques issues de ce qu'elles nomment couramment la « bureaucratie patriarcale ». Cependant, force est de constater que des rapports de pouvoir se perpétuent à l'intérieur des organisations féministes et que les pratiques d'organisation anti-oppressives peinent encore à se développer au Québec. Au regard de cette riche littérature théorique et militante, il apparaît que les débats internes aux milieux féministes quant aux structures d'organisation et aux pratiques intersectionnelles sont encore d'actualité.

Contre-bureaucratie et volonté de démocratisation

De nombreuses recherches nord-américaines ont documenté le souci des groupes féministes de s'organiser de façon plus horizontale et démocratique afin d'atténuer les rapports de pouvoir internes. Cette préoccupation découle d'une volonté de se démarquer des bureaucraties patriarcales instaurant des relations de travail hiérarchiques, voire autoritaires, qui reconduisent des rapports d'oppression et d'exploitation (Acker, 1995; Bordt, 1997; Ferguson, 1984; Mansbridge, 1983; Rothschild-Whitt, 1979). Dans le contexte québécois, les chercheuses Nancy Guberman, Jocelyne Lamoureux, Jennifer Beeman, Danielle Fournier, Lise Gervais et Marcelle Dubé ont mené plusieurs enquêtes successives sur l'organisation et la gestion féministes dans les années 1990. Elles ont ciblé les principes de démocratisation de l'organisation du travail instaurés dans les groupes de femmes : horizontalité, autonomie, inclusion, participation, consensus et sororité. Elles ont montré que les organisations féministes ne cessent de repenser leurs

milieux de travail afin de défaire les rapports de pouvoir qui s’y jouent, c’est pourquoi elles parlent d’« espaces d’expérimentation » (Fournier *et al.*, 1997; Guberman *et al.*, 2004), tout comme les chercheuses anglophones parlent d’organizing (Acker, 1995; Ferguson, 1984).

Malgré la tendance de ces groupes féministes à vouloir abolir toute hiérarchie formelle, et parfois même toute formalisation ou normalisation des règles de fonctionnement, des rapports de domination se reproduisent à l’interne. En effet, Jo Freeman a dénoncé, dans un discours célèbre datant de 1970 (qui sera par la suite édité), la « tyrannie de l’absence de structure » (2013). Selon elle, l’absence de structure conduit en fait à la domination informelle d’une élite incontrôlable, discriminante et non redevable vis-à-vis du collectif, qui reproduit un dogmatisme idéologique. À la suite de *The Tyranny of Structurelessness* (Freeman, 2013 [1970]), plusieurs chercheuses ont mis en garde contre l’absence de structures formelles qui entraînerait la formation de hiérarchies informelles, en particulier la domination des plus anciennes, des travailleuses permanentes, de celles qui sont blanches, plus aisées et scolarisées (Bordt, 1997; Fournier *et al.*, 1997).

Par ailleurs, Couillard (2005) et Philipps (1991) montrent que les groupes féministes entretiennent un rapport ambivalent vis-à-vis du pouvoir. En effet, le pouvoir est perçu à la fois comme contraignant, voire oppressif (« pouvoir sur »), mais aussi comme facilitateur et même émancipateur (« pouvoir de ») – pour reprendre la distinction formulée par Parsons (1967) et reprise par Couillard. La posture critique de plusieurs organisations féministes face au pouvoir se traduit ainsi par un questionnement régulier et fécond sur leurs structures organisationnelles, mais aussi par une crainte manifeste chez des membres de « prendre sa place » ou « trop de place » dans l’organisation et une réticence à permettre l’exercice du pouvoir à l’interne. De fait, cette méfiance à l’égard du pouvoir peut conduire d’une part à un manque de prise d’initiative – et donc à l’immobilisme – et d’autre part à la mise en place d’un pouvoir informel, pris par les personnes les plus influentes, du fait de leur ancienneté, de leur statut social, leadership ou de leur expertise (Couillard, 2005; Philipps, 1991).

Ashcraft (2001) a quant à elle recensé les tactiques employées par les personnes en position de pouvoir pour garder le contrôle des prises de décisions, par l’animation des réunions, la gestion du temps, la formulation des résumés des discussions et la maîtrise des règles de communication. D’autres travaux évoquent plusieurs facteurs qui empêchent l’expression du désaccord lors des prises de décisions, comme la peur du conflit, l’impératif de sororité et du consensus (Fournier *et al.*, 1997; hooks, 2017 [1984]; Mansbridge,

1983; Scott, 2005). Il convient d'ailleurs de souligner que ces autrices, qui enquêtent sur des contextes bien différents, font toutes le lien direct entre ces pratiques de la sororité et l'exclusion des personnes marginalisées des groupes féministes, sujet sur lequel nous nous penchons plus précisément dans les sections suivantes. Certaines recherches sur le racisme interne aux OBNL parlent même d'instrumentalisation de la bureaucratie à l'encontre des femmes racisées (COCO, 2024).

D'après Freeman (2013) [1970], c'est plutôt en instaurant des mécanismes officiels et transparents en matière de délégation des pouvoirs que l'on prévient les dynamiques de pouvoir informel et que l'on crée les bases d'une structure politique plus démocratique et plus efficace. Son essai répertorie plusieurs principes d'organisation démocratique : la délégation de l'autorité à des personnes pour des tâches spécifiques et leur imputabilité face au groupe; la distribution de l'autorité entre plusieurs personnes et instances; la rotation des tâches; la diffusion de l'information et la communication transparente; ainsi que l'égalité d'accès aux ressources de fonctionnement du groupe. En parallèle, plusieurs travaux – en particulier ceux de l'anarcha-féministe Cathy Lévine (1974), qui prend le contre-pied de Freeman – ont souligné le risque de domination par les personnes qui occupent des positions de pouvoir au sein de structures formalisées (gestionnaires, coordonnatrices, administratrices, cheffes d'équipes, etc.) (Ashcraft, 2001; Guberman *et al.*, 2004; Levine, 1974). La littérature nord-américaine a relevé par ailleurs que de nombreux défis et paradoxes – comme le dilemme de l'efficacité⁴, par exemple – subsistent dans les groupes féministes, malgré les intentions de démocratisation.

Des modèles alternatifs : cogestion, collectives et modèles hybrides

Plusieurs modèles organisationnels alternatifs ont vu le jour au sein des milieux féministes qui se sont institutionnalisés depuis les années 1970, dont la cogestion, appelée aussi « gestion participative », et la *collective* féministe⁵. Quoique les structures varient

⁴ Le dilemme de l'efficacité peut être résumé comme suit : comment assurer la vie démocratique de l'organisation tout en répondant aux impératifs de gestion, imposés par la bureaucratie des bailleurs de fonds (Couillard, 2005), et remplir la mission du groupe en luttant *efficacement* pour impulser des changements dans la société (Acker, 1995)? Les recherches ne s'accordent toutefois pas toujours sur la question de l'efficacité. Certaines mentionnent des facteurs qui ralentiraient le travail des organisations : la rotation, le roulement, le manque de division des tâches et de professionnalisation (Gelb, 1995; Rodriguez, 1988; Staggenborg, 1995; Strobel, 1995); le processus décisionnel par consensus qui est plus lent et énergivore (Acker, 1995; Iannello, 1992; Mansbridge, 1983; Polletta, 2002). D'autres montrent que le fonctionnement démocratique accroît au contraire l'efficacité du groupe et de sa mission, mais sur le long terme (Leach, 2016 ; Rothschild et Whitt, 1989).

d'un groupe à l'autre, Fournier et Gervais (2014) ont défini les traits communs de la cogestion. Essentiellement, celle-ci fonctionne avec trois instances : un Conseil d'administration, une équipe de travail coordonnée par un.e ou plusieurs cogestionnaires et une assemblée générale qui élit les membres du CA. Selon ce modèle, les responsabilités sont partagées entre les instances, qui prennent conjointement les décisions dans un esprit de collégialité. Leurs pouvoirs sont clairs et délimités de manière à garantir, notamment, l'horizontalité et l'entraide. Nous nous pencherons davantage ici sur la collective, puisque c'est le modèle qui a prévalu au RQCALACS jusqu'à la restructuration qui nous intéresse (2022).

De son côté, la collective a fait couler beaucoup d'encre aux États-Unis et au Québec, car elle prend au pied de la lettre l'idée d'un aplanissement des hiérarchies en plaçant toutes les membres à stricte égalité de pouvoir et de responsabilités. Les recherches montrent que l'objectif principal de la collective est de renforcer la sororité et les liens de communalité, à travers la reconnaissance d'un vécu commun et d'une identité partagée, celle d'être « femme » (Anadón *et al.*, 2008; Mansbridge, 1983; Riger, 1994; Rothschild-Whith, 1979), à tel point que Anadón et ses collègues parlent de « démocratie sororale ». Selon Fournier et Gervais (2014), il existerait deux types de collectives au Québec : des collectives composées de toutes les membres de l'organisation qui se réunissent régulièrement et prennent toutes les décisions et, comme c'est le cas au RQCALACS, un type de collective composée de représentantes élues (dans chaque CALACS), qui prennent des décisions sur les plans politique et administratif. Ces collectives sont aussi assorties de deux autres instances : une équipe de travailleuses et une assemblée des membres (travailleuses et bénévoles des CALACS).

Les collectives restent toutefois plutôt rares et ce modèle d'organisation a été progressivement délaissé (Bordt, 1997; Rodriguez, 1988). En effet, le modèle de la collective a fait l'objet de nombreuses critiques, notamment parce qu'elle peut avoir pour effet d'établir un terrain propice à la reproduction de rapports de pouvoir implicites. De fait, les collectives semblent mieux fonctionner si les membres composent un groupe relativement homogène, ce qui favorise la cohésion et la possibilité de décider par consensus, mais a pour effet d'exclure les personnes marginalisées. La forme collectiviste, issue d'un

⁵ Il est à noter que nous nous pencherons dans la suite du texte sur l'expérience de groupes féministes qui se sont institutionnalisés et professionnalisés, donc qui se sont structurés en OBNL, fonctionnent sur la base du travail salarié, sont financés par des subventions et offrent des « services ». De fait, les enjeux dont il est question ici concernent moins (ou différemment) les groupes autonomes, tels que ceux que l'on a vus apparaître dans les années 1970, d'où émergent nombre des analyses exposées ici.

féminisme blanc, a été critiquée pour sa tendance à éclipser les rapports de pouvoir qui divisent les femmes et ne permettaient pas de favoriser une diversité de perspectives au sein des mouvements (voir Echols, 1989, cité dans Bordt, 1997, p. 148). Guberman et ses collègues (1997) ont insisté en particulier sur les rapports de classe qui mènent à l'exclusion des plus démunies et de nombreuses femmes usagères des services offerts par les groupes féministes institutionnels. Depuis les années 1990, on voit donc émerger des formules hybrides, qui allient des pratiques participatives à des structures hiérarchiques plus officielles, comme en attestent les recherches menées dans ces années-là (Ashcraft, 2001; Bordt, 1997; Iannello, 1992).

Défis et résistances à l'inclusivité des structures : des microagressions au tokénisme

Depuis les années 1970, la littérature semble unanime sur le fait que les organisations féministes sont relativement homogènes dans plusieurs pays d'Amérique du Nord et d'Europe – ces groupes étant essentiellement composés et, surtout, dirigés par des femmes cisgenres, blanches, citoyennes, sans limitations fonctionnelles, plutôt scolarisées et issues des classes moyenne et supérieure⁶. L'existence d'une culture organisationnelle blanche et de mécanismes de marginalisation a été démontrée par plusieurs recherches. Sue et ses collaboratrices (Sue et al., 2007) se sont notamment penchées sur les microagressions, qu'elles définissent comme « some everyday verbal, nonverbal, and environmental slights, snubs, or insults, whether intentional or unintentional, that communicate hostile, derogatory, or negative messages to target persons based solely upon their marginalized group membership » (p. 3). La recherche sur les microagressions raciales dans les milieux militants s'est particulièrement développée depuis (Ramasubramanian, Sousa, & Gonlin, 2017, citées dans Nuru et Arendt, 2019). Citons par exemple une étude des espaces féministes virtuels (Facebook) se présentant comme « alliés des personnes racisées ». Cette étude a relevé trois types de microagressions raciales courantes dans ces espaces : faire la police du ton (imposer un mode de communication pacifié et ne pas tenir compte des arguments dès lors que ceux-ci ne s'y conforment pas); demander aux femmes racisées d'éduquer les femmes blanches sur le racisme; et

⁶ De très nombreuses recherches constatent l'homogénéité des groupes féministes, notamment aux États-Unis (Acker, 1995; Buechler, 1990; Leidner, 1991; Mueller, 1995; Riger, 1994; Scott, 2005; Simonds, 1996; Sirianni, 1993; Smith, 1990, 1995; Tom, 1995), en Allemagne (Ahrens et Meier, 2019), en France (Evans et Lépinard, 2020; Lépinard et Mazouz, 2021) et au Québec (Almeida et Lopez, 2021; Ancil Avoine et al., 2019; Couillard, 2005; Fournier et al., 1997; Marchand et al., 2020; Pagé et Pires, 2015; Ricci, 2017).

adopter une posture d'attaque et de défense lors des débats sur le sujet, par exemple (Nuru et Arendt, 2019). Enfin, la recherche du Centre des organismes communautaires sur le racisme en milieu communautaire au Québec a permis de repérer précisément des microagressions récurrentes. Citons notamment le fait de s'attendre à ce que la personne racisée parle au nom de tout son groupe racial, qu'elle entreprenne tous les projets relatifs aux enjeux de races, qu'elle travaille avec les client.es racisé.es, qu'elle mette en sourdine les aspects distinctifs de la « race » ou de la « culture » qui lui sont attribués afin de s'intégrer, ou encore qu'elle donne des explications concernant son groupe racial ou sa culture sans rapport avec son travail (COCO, 2024, p. 87).

Par ailleurs, Sue et ses collègues mettent en avant que ces microagressions dérivent de stratégies plus ou moins conscientes qui correspondent à ce que Robin Di Angelo a appelé « fragilité blanche » (DiAngelo, 2011, 2018). Di Angelo la définit comme une exigence de la part des personnes blanches, lors de confrontations sur des comportements problématiques (y compris racistes), d'être consolées, parce que leur niveau de stress deviendrait intolérable. Cette fragilité blanche peut se traduire alors par une série de comportements qui nuisent au dialogue : surjouer les émotions (peine, colère, peur, culpabilité) ou adopter des comportements défensifs (argumenter, garder le silence, attaquer) (Di Angelo, 2011). Une autre stratégie propre à la blanchité dans les milieux féministes consiste à nommer ses privilèges et à s'autoproclamer antiraciste, sans toutefois agir concrètement pour renverser les rapports de pouvoir; or, comme le rappelle Sara Ahmed : « antiracism is non-performative » (Ahmed, 2006, p. 105). Enfin, l'évocation du manque de connaissances sur le racisme a été analysé comme un prétexte à l'inaction. Yaël Eched a démontré comment l'organisation de formations sur l'antiracisme, loin de déconstruire les privilèges blancs, consoliderait un ordre racial oppressif (Eched, 2023).

Au Québec, des travaux ont relevé, par ailleurs, la présence de formes de tokénisme dans les organismes communautaires et féministes (Almeida et Lopez, 2021; COCo, 2024), c'est-à-dire l'embauche de personnes marginalisées visant à donner l'image d'une organisation inclusive et diversifiée, sans accorder aux personnes marginalisées de véritable autonomie dans leur travail, ni de pouvoir décisionnel ou d'influence effective, pour reprendre la définition de Scott (2005). La définition de l'*Oxford Reference* évoque ces cadres qui embauchent des « tokens » (jetons de service éjectables) pour donner une impression d'égalité, tout en fermant les yeux sur les structures qui reproduisent la marginalisation à l'interne, ce qui empêche le changement organisationnel et – plus largement – le changement politique. Selon plusieurs enquêtes, les travailleuses racisées embauchées dans les milieux féministes sont souvent reléguées aux dossiers

liés aux femmes immigrantes ou à l'immense tâche de travailler à la mise en œuvre de l'intersectionnalité du groupe, et sont par contre très peu affectées aux tâches de coordination, par exemple (Corbeil, Marchand et Boulebsol, 2020). Cela place les travailleuses racisées dans la position très inconfortable de devoir suggérer des changements organisationnels dans un contexte défavorable au changement, ce qui les conduit à l'épuisement professionnel et à la démission (Almeida et Lopez, 2021).

Enfin, toujours en contexte québécois, quelques recherches ont décrypté des tactiques d'opposition politique au féminisme intersectionnel, mises en œuvre par des détractrices. Campbell-Fiset (2017) a analysé les mécanismes qui ont mené à un « *backlash* intra-mouvement » lors des États généraux de l'action et de l'analyse féministe entre 2011 et 2014, tenus par la Fédération des femmes du Québec. Elle explique que des féministes universalistes ont adopté une posture critique de l'approche intersectionnelle, reprochant entre autres à ladite approche de diviser les femmes et de culpabiliser celles qui appartiennent aux groupes majoritaires. Certaines militantes ont également mobilisé une rhétorique nationaliste⁷ insistant sur la victimisation des Québécoises dans un rapport de classe avec la majorité anglophone (voir aussi l'entrevue de Jahangeer avec Mugabo, dans Jahangeer, 2014; Pagé, 2015). Une telle posture peut conduire à une difficulté, voire à un refus, de se percevoir soi-même comme oppresseuse. C'est l'une des raisons qui expliquerait pourquoi le féminisme intersectionnel représente un danger pour un certain féminisme québécois : il imposerait de reconnaître les rapports de pouvoir qui traversent les milieux féministes et notamment le racisme et le colonialisme.

Après ce bref tour de la littérature, il apparaît que les rapports de pouvoir qui peuvent se manifester dans les organisations féministes, y compris dans des structures qui se veulent démocratiques et critiques de la bureaucratie patriarcale, sont bien documentés. C'est d'ailleurs avec ce bagage que plusieurs formations se sont développées en gestion féministe depuis la fin des années 1990 au Québec. Aujourd'hui encore circulent des outils d'information sur la démocratisation des structures, la cogestion, l'harmonisation des relations de travail ainsi que sur l'intersectionnalité (voir par exemple Trottier 2002; Regroupement des tables de groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale et Relais-femmes, 2011; Marchant *et al.*, 2020). Toutefois, peu de recherches se sont penchées sur les moyens structurels et organisationnels qui permettraient de redonner du pouvoir aux personnes marginalisées au sein de ces groupes féministes. Nous verrons dans les sections qui suivent comment le RQCALACS s'est emparé de ces enjeux.

⁷ Ce nationalisme québécois passe parfois sous silence la participation active des Canadiens francophones à la colonisation des Premières Nations et à l'esclavage (Pagé et Pires, 2015; Pagé, 2015)

3. UN BREF HISTORIQUE DES POLITIQUES INTERSECTIONNELLES AU RQCALACS

Les discussions sur l'imbrication des rapports de pouvoir ne sont donc pas nouvelles dans les organisations féministes ni particulières au RQCALACS, comme en témoigne cette revue de la littérature. En effet, avant l'introduction de l'approche intersectionnelle dans le fonctionnement de l'organisation en 2010, on parlait déjà d'oppressions multiples, et ce, dès la formation des premiers CALACS. Cette section revient sur les différentes manières de tenir compte concrètement de l'articulation des rapports de pouvoir dans les pratiques organisationnelles au RQCALACS. Il s'agit de se pencher sur les manières dont les intérêts des groupes marginalisés sont pris en compte et intègrent la mission du RQCALACS, ou bien sont présentés comme distincts et se retrouvent plutôt secondarisés par l'organisation. En faisant une brève histoire des politiques d'inclusivité et de l'évolution des débats sur le sujet au fil du temps, il s'agit de contextualiser les enjeux entourant la mise en œuvre de l'intersectionnalité au RQCALACS au moment de la restructuration.

Les années 1980-90 : Premières alliances et caucus de femmes marginalisées

Dès les premières années d'existence du RQCALACS, les différences et les rapports de pouvoir entre femmes faisaient partie des préoccupations des membres, comme on peut le comprendre dans cet extrait d'une rencontre :

En même temps que nous reconnaissons notre oppression commune comme femmes, nous reconnaissons qu'il y a d'autres formes d'oppression que nous ne partageons pas. Nous savons que nous devons prendre conscience de nos privilèges et que nous devons laisser aux femmes qui vivent d'autres formes spécifiques d'oppression, l'initiative des actions à prendre. Nous sommes prêtes à nous remettre en question, à changer, puisque nous croyons que toutes ces formes d'oppression ne pourront disparaître que par une transformation de nos comportements [...] Comportements que nous avons et qui renforcent diverses formes d'oppressions basées sur des diffé-

rences de classe, de race, d'âge, d'orientation sexuelle, de culture, de langue. (PV de l'AG de juin 1981)

Le RQCALACS s'est engagé alors à créer des liens avec des groupes de femmes, notamment pauvres, immigrantes, handicapées, psychiatisées et autochtones, afin d'améliorer l'accessibilité et l'inclusivité des centres. Le Comité Fenêtre sur le monde a été mis sur pied dans les années 1990, afin de bâtir de nouveaux partenariats de ce type.

C'est surtout la prise en compte des oppressions vécues par les lesbiennes ainsi que de leurs revendications qui sera au cœur des premiers débats sur la diversité des identités au RQCALACS. À la fin des années 1980 sont mis en place les premiers caucus de lesbiennes en AGA, puis les points « oppressions spécifiques faites aux lesbiennes » reviennent aux ordres du jour des RéRé. Les activités de sensibilisation se multiplient, à travers des ateliers ou par la publication, dans le journal interne⁸, d'articles sur les violences faites aux lesbiennes et sur le lesbianisme politique, par exemple. Cependant, une résistance à l'inclusion des points de vue lesbiens et particulièrement à la prise en compte des violences faites aux femmes par des femmes se fait clairement sentir dans certains centres⁹. Malgré ces résistances, la revendication d'une meilleure visibilité des points de vue lesbiens et des personnes à la croisée de plusieurs formes d'oppressions se développe progressivement.

Au début des années 1990, le point « oppressions spécifiques faites aux lesbiennes » en RéRé est élargi à différentes formes d'oppression. Mais des membres ont déploré le fait que les enjeux soient discutés davantage sous l'angle d'« offre de services » que sur celui de l'organisation interne et de la représentation politique. En 1996, le point « oppression spécifique » est définitivement annulé et les caucus en AG et en congrès disparaîtront à la fin de la décennie. En parallèle, les formations sur la « diversité » se développent plus concrètement lors de cette décennie; les membres se forment alors sur les multiples réalités des femmes¹⁰.

Les années 2000 : La diversité, un programme de formation

En l'an 2000, grâce à une importante subvention gouvernementale, le RQCALACS a entrepris de grands chantiers avec, entre autres, la création du Comité Femmes davan-

⁸ La voie-x des CALACS, journal qui est apparu au début des années 1990.

⁹ Par exemple, en 1994, une part importante de membres s'est opposée à ce que les défis vécus par les lesbiennes soient évoqués dans un dépliant du RQCALACS, de crainte de véhiculer des stéréotypes sur les lesbiennes ou parce que certaines jugeaient inutile ou incohérent avec leur mission d'ouvrir leurs services aux lesbiennes.

¹⁰ Par exemple, au congrès de 1995, une table ronde intitulée « les similitudes dans nos différences » s'est penchée sur les réalités des femmes autochtones, les femmes « du monde » et les femmes handicapées.

tage discriminées et femmes autochtones (FDD-FA) et du Comité restructuration. Ces deux comités s'associent puisque leurs enjeux en matière de diversité et de structure semblent être imbriqués. Il est décidé que le souci de la diversité soit intégré de façon transversale à tous les travaux menés au sein du RQCALACS, ainsi qu'à la Base d'unité. L'année 2000 constitue ainsi un véritable tournant, puisque c'est la première fois que le RQCALACS investit autant de ressources humaines et financières pour mettre en pratique son principe d'inclusion. Les comités ont proposé une série de changements structurels quant au mode de prise de décision et au recrutement des travailleuses de la permanence.

Cependant, le consensus n'a pas été atteint, car de nombreuses réticences se sont fait sentir parmi les membres et les représentantes de la Collective et la plupart des mesures n'ont donc pas été adoptées. Certaines membres demandaient en effet de distinguer la démarche de restructuration des propositions du Comité FDD-FA – celles-ci devant, selon elles, se concrétiser par de la sensibilisation plus que par des changements structurels. Des membres refusaient également la mise en place de mesures de discrimination positive et la priorisation des enjeux antiracistes, voyant dans ces propositions une dénaturation de la mission du RQCALACS. Au-delà des débats de fond, plusieurs membres ont exprimé se sentir bousculées et moralisées par la démarche. Le comité FDD-FA évoque quant à lui des « tensions, des silences très inconfortables » (PV de la RéRé de juin 2003) dès qu'il s'agissait de changer le mode de fonctionnement. Ses membres ont exprimé ressentir une charge émotionnelle importante face à l'échec de leurs propositions de changement structurel, lesquelles ne découlaient pas d'une problématique nouvelle, avaient-elles rappelé : « Il y a longtemps qu'elle suscite des conflits et des discussions et qu'elle subit des reports. Pour que cette question soit réellement intégrée, elle doit traverser la structure et non pas être reléguée dans un ensemble de petites formations éparpillées » (PV de la RéRé de juin 2003). Les travaux des deux comités ont alors été suspendus¹¹.

Le Comité FDD-FA s'est alors orienté vers la formation (dite de « gestion de la diversité »), la création d'outils de réflexion (un guide de la transversalité, par exemple) et a proposé des mesures incitatives à l'embauche des femmes aux marges et à leur inclusion dans les instances décisionnelles. Il a également organisé un concours récompensant le travail

¹¹ Un groupe a alors été composé d'un nombre égal de représentantes de centres en faveur et en défaveur des propositions pour statuer sur les propositions. Presque un an plus tard, le groupe a finalement décidé des nouvelles orientations pour les comités et a notamment suggéré au Comité FDD-FA de colliger les pratiques d'inclusion existantes dans les CALACS afin de s'en inspirer pour élaborer des outils et des formations.

accompli par les centres en matière d'inclusion des FDD-FA afin de valoriser les initiatives mises en place. Sous son impulsion apparaissent aussi, en 2005, les comités-conseils, composés de représentantes d'organisations de femmes au croisement des oppressions. Le comité demandera par ailleurs qu'une part significative des budgets des CALACS soit consacrée au projet FDD-FA dans l'optique de pérenniser celui-ci, mais cette proposition ne sera pas adoptée, ce qui ajoutera des tensions supplémentaires. Des membres ont alors déploré l'existence d'un décalage important entre les principes du RQCALACS en matière d'inclusion et leur mise en application concrète.

Dans le mouvement de restructuration, le comité FDD-FA a finalement été dissout, après presque huit ans d'existence. Un centre dont des membres prenaient part au comité a alors démissionné, faisant remarquer que celui-ci n'avait pas été consulté lors du processus de restructuration, et déplore que :

À chaque fois que le [centre] ou d'autres représentantes de FDD-FA demandait une modification dans le libellé des propositions d'avoir une mention spécifique de mesures d'inclusion ou au moins l'intention de le faire (déjà un compromis pour nous), les réponses étaient : 'c'est déjà inclus', 'vous êtes déjà incluses', 'ce n'est pas le bon moment', 'on a pas besoin de le dire, c'est compris' etc.

Quand on n'est pas déjà 'inclus' on est hors d'ordre parce qu'on demande un traitement spécial, ou ce n'est pas 'la priorité' [...] Qui définit qu'est-ce qui est prioritaire ? Ou sont les femmes marginalisées dans cette décision ? Nous voyons dans cette réaction un refus de reconnaître l'intersection entre le sexisme et le racisme [...] (Lettre de démission d'un CALACS, novembre 2009)

Des membres soulignent, dans cette lettre, une discrimination systémique, le défaut de mécanismes pour la pallier, et finalement un manque de volonté politique de mettre en œuvre des politiques intersectionnelles.

D'un autre côté, plusieurs membres sont ressorties de ces débats avec un sentiment d'échec et de culpabilité, ce qui laissera place à des résistances durables à l'encontre des projets de politiques d'inclusion, comme le soulève, de manière explicite, cette prise de parole :

Il résulte donc de ce processus, un renforcement des résistances face à l'inclusion, particulièrement celle des femmes immigrantes et réfugiées. Ce renforcement se traduit par un sentiment de colère de la majorité des membres, dû au manque de

reconnaissance attribué aux nombreux projets d'inclusion et aux efforts déployés pour des démarchages auprès des FDD. (Document de travail sur l'inclusion, 2009)

Des permanentes embauchées à cette période et, par la suite, évoquent des sujets difficiles à discuter. Les années 2000 sont ainsi marquées par une crise structurelle à différents niveaux, comme mentionné plus haut.

Les années 2010 : L'adoption de l'intersectionnalité en principe

Le RQCALACS a poursuivi au cours des années 2010 son travail sur l'inclusion, essentiellement via la sensibilisation et la formation. Il a tenu, par exemple, en 2010, une journée spéciale et un colloque sur la thématique de la diversité. Un point « À propos des femmes davantage discriminées et des femmes autochtones » est inscrit aux ordres du jour des RéRé pour que les membres partagent des informations sur les enjeux rencontrés ou les initiatives entreprises sur le plan de l'inclusion. L'approche intersectionnelle est adoptée dans la Déclaration de principes de 2010. En 2011 est mis sur pied le Comité Ressource (aussi appelé Comité Intersectionnalité), avec pour but de guider le développement du programme de formation sur l'intersectionnalité *Une pour toutes et toutes pour elles*, qui verra le jour en 2012. Le RQCALACS a tenu une tournée de formations entre 2013 et 2015 et créé une boîte à outils sur l'intersectionnalité, ayant fait l'objet de la phase 1 de cette enquête. En 2015 est aussi recréé un nouveau comité-conseil, qui a pour mandat d'orienter la création du programme de formation et de formuler des recommandations, entre autres.

Mais, en 2019, plusieurs organismes cessent leur collaboration avec le RQCALACS, mettant en cause pour certains sa position abolitionniste, mais aussi l'exclusion des personnes trans et le racisme reproduit au sein du RQCALACS et de ses centres membres. Plusieurs critiques internes portant sur le manque d'inclusivité et le décalage entre les discours sur l'intersectionnalité et les pratiques concrètes reviennent dans les discussions. De nouveau, des travailleuses de la permanence s'épuisent, démissionnent et des CALACS se désaffilient. Les membres constatent alors une situation de crise profonde. Face aux désaccords sur la mise en œuvre de l'approche intersectionnelle, que certaines membres estiment trop rapide et d'autres au contraire trop lente, le RQCALACS a entamé, en 2020, un processus de restructuration dans une perspective intersectionnelle, sur lequel nous allons nous pencher dans les sections suivantes.

À l'issue de cet historique, il est intéressant d'observer l'évolution des appellations

mobilisées par le RQCALACS pour désigner les femmes marginalisées, puisqu'elles sont révélatrices des manières d'appréhender les différences et les rapports de pouvoir entre femmes. Le RQCALACS parlait au départ de « femmes différentes », un terme qui a été vivement rejeté par plusieurs membres, puis de « femmes vivant des oppressions spécifiques », suggérant une particularité des femmes aux croisements des oppressions. Ces appellations indiquent la prégnance d'un raisonnement moniste, qui postule l'existence d'un système de domination fondamental, en l'occurrence le patriarcat, sans tenir compte de l'articulation et de la coconstruction des rapports de pouvoir. Puis se sont imposées les expressions telles que « femmes doublement discriminées » ou « femmes davantage discriminées », relevant de la logique du cumul des oppressions, qui ne permet pas d'appréhender les différentes modalités du sexisme façonnées par l'interaction des rapports de pouvoir (Bilge, 2010). Plus récemment l'appellation « femmes de la diversité » a fait sa place dans le vocabulaire du RQCALACS et a réintroduit l'idée selon laquelle certaines femmes seraient « de la diversité », donc « différentes » de la majorité. Ainsi, les appellations ont évolué et traduisent, d'une part, la préoccupation constante, au RQCALACS, de tenir compte des vécus de toutes les femmes et, d'autre part, la persistance d'un point de vue blanc se voulant général, universel et représentatif.

Cet historique permet finalement de faire apparaître des avancées majeures sur le plan de l'inclusivité en raison des efforts de longue haleine menés, notamment, par les femmes marginalisées. La création d'alliances avec d'autres groupes de femmes marginalisées a ouvert la voie au développement de projets et de revendications qui tiennent compte d'une diversité d'expériences. La période des années 1980-1990 a vu apparaître des caucus, soulevant la question de la représentativité des femmes marginalisées dans les structures décisionnelles. Progressivement, ce type de mesures a plutôt laissé place à des projets de sensibilisation et de formation des membres, visant à mieux accueillir les femmes marginalisées dans l'offre de services. À partir des années 2000, les débats sur l'intégration d'une approche intersectionnelle dans les structures décisionnelles et d'organisation du travail ont divisé le RQCALACS, qui a préféré poursuivre le travail de formation. Ainsi apparaissent des résistances aux changements, surtout lorsque ceux-ci concernent la structure organisationnelle. Ces obstacles se reproduisent dans le temps et engendrent de nombreux problèmes, notamment le manque d'inclusion des femmes au croisement de diverses oppressions et la persistance, malgré les efforts d'inclusion, d'une homogénéité des membres, qui restent notamment majoritairement blanches (comme l'a confirmé un sondage interne réalisé en 2021 par l'agente à l'intersectionnalité). Nous verrons, dans les sections qui suivent, comment ces événements ont teinté les débats

entourant l'intersectionnalité dans le cadre de la restructuration et en quoi certains obstacles à la mise en œuvre de l'intersectionnalité dans la structure d'organisation – observés dans le passé – se sont répétés dans ce contexte.

4. MÉCANISMES D'OPPOSITION POLITIQUE À L'INTERSECTIONNALITÉ

Comme nous l'avons mentionné dans la section 2 de ce rapport, les résistances aux changements, et spécifiquement au développement de l'approche intersectionnelle, s'inscrivent dans un contexte qui dépasse le RQCALACS. Étant donné que le RQCALACS n'existe pas en vase clos, il n'est pas étonnant que les débats qui l'habitent participent en fait d'un mouvement de critiques et de résistances vis-à-vis de l'approche intersectionnelle qui s'exprime en général dans les milieux féministes québécois. En ce sens, une membre note que : « Ce qu'on est en train de vivre ce n'est pas propre au RQ, c'est le mouvement des femmes en général » (PV de l'AGA de juin 2021). L'intersectionnalité est considérée par ses détractrices comme étant contraire à leur vision du féminisme, voire comme une menace pour les droits des femmes. Dans le contexte du RQCALACS, les oppositions à l'intersectionnalité que nous avons repérées ont pris la forme d'oppositions politiques, mais aussi de comportements et de propos discriminatoires dirigés contre des personnes qui adhèrent à une approche intersectionnelle ou qui y sont associées. Mis ensemble, ces gestes ont participé à la fois à (re)produire, pour les personnes minorisées, un environnement oppressif au sein du RQCALACS et à freiner la mise en place de pratiques intersectionnelles. Comme le remarquait une travailleuse de la permanence, « il y a quelque chose de structurel, collectif, invisible, spontané, culturel » (PV d'une réunion d'équipe de la permanence d'octobre 2019). Il ne s'agit donc pas d'événements isolés commis par quelques individus, mais bien de l'expression politique de rapports de pouvoir et de mécanismes de résistance à l'intersectionnalité. Dans ce qui suit, nous décryptons cinq mécanismes instaurant des rapports de pouvoir à l'œuvre lorsque les discussions portent sur l'intersectionnalité.

1. Un débat idéologique : féminisme universaliste vs intersectionnel

L'adoption officielle, en 2010, de l'approche féministe intersectionnelle ne s'était pas faite sans débats sur le plan politique; elle a ensuite continué à susciter, notamment

dans le contexte de la restructuration et de la révision des *Règlements généraux*, des remises en cause, voire des oppositions. En effet, le cadre d'analyse qui influence le RQCALACS étant issu historiquement du courant féministe radical, plusieurs membres voient une contradiction profonde entre les approches radicale et intersectionnelle, certaines considérant que la dernière dénaturerait la mission du RQCALACS. De ce point de vue, l'approche intersectionnelle formulerait une vision fragmentaire du mouvement des femmes et ébranlerait les fondements du RQCALACS, basés sur la lutte contre les agressions à caractère sexuel et dirigés contre un ennemi principal : le patriarcat.

Le patriarcat étant considéré par certaines membres comme le système de pouvoir surdéterminant pour expliquer les violences sexuelles, elles considèrent que le sexisme serait la principale oppression vécue par les bénéficiaires des CALACS. Il ressort, par exemple, de la première consultation menée dans le cadre du processus de restructuration que, selon plusieurs membres, les agressions sexuelles sont le produit du sexisme; c'est pourquoi le RQCALACS devrait se concentrer sur ce rapport de domination plus que les autres.

Les CALACS semblent en accord avec l'adoption de l'AFI [approche féministe intersectionnelle]. Toutefois, ils affirment clairement que le patriarcat est l'oppression centrale des violences sexuelles [...] On fait mention régulièrement de travailler sur ce qui nous unit et non sur nos différences. (Synthèse de la consultation, 2020)

Une membre du Comité encadreur commente alors ce résultat : « C'est comme ça que c'est dit : "les agressions sexuelles c'est le patriarcat pis y'a le reste" » (Comité encadreur, 12 mars). Le fait d'insister sur cette idée de dénominateur commun – en l'occurrence, le patriarcat – révèle que, selon certaines membres, le sexisme serait vécu de façon uniforme. Il ne s'agit donc pas de tenir compte de l'articulation et de la coconstruction des rapports de pouvoir.

Dans le même ordre d'idée, une ancienne travailleuse admettait en entrevue ne pas avoir mis de l'avant les revendications liées à l'intersectionnalité, perçue par plusieurs membres comme source de division plus que de solidarité : « J'ai pas porté l'intersectionnalité dans mon cœur et dans mon corps. Mais... et je crois que mon préjugé était qu'il fallait avoir une vision globale et mondiale de la violence faite aux femmes » (Entrevue avec une travailleuse). La « vision globale » dont il est question reste cependant généralement appuyée sur l'expérience spécifique des femmes en position majoritaire dans l'organisation : notamment des femmes blanches, cisgenres et hétérosexuelles. Ce type de propos véhiculés lors de débats internes au RQCALACS s'appuie sur une vision homogénéisante

du groupe « femmes », selon laquelle les femmes au croisement de diverses oppressions auraient des intérêts spécifiques, qui découleraient d'autres rapports de pouvoir que le genre.

Pour certaines membres, l'approche radicale (ou plutôt une certaine version de celle-ci) ne pourrait être remise en question, car elle relèverait de l'histoire du mouvement féministe québécois, à l'origine de la création du RQCALACS, de son fondement et de son essence même. De fait, les divergences de point de vue sont parfois mal reçues; certaines membres évoquent une forme de « dogmatisme » et déplorent une « incapacité à vivre les différences » (Diagnostic de la permanence, 2013). Plusieurs estiment que ces discordes ne laissent pas toujours la possibilité à la diversité des approches féministes qui existent au RQCALACS de s'exprimer. Force est de constater que des formes de « résistances au changement » freinent le développement de l'approche intersectionnelle, comme le note cette ancienne travailleuse : « Il faut dire qu'il y a aussi des tactiques de résistances pour que les choses n'avancent pas et ne changent pas » (PV de l'AGA de juin 2021).

Il convient de noter que des membres s'opposent activement à l'approche intersectionnelle en revendiquant un féminisme dit « universaliste », qui serait centré sur ce qui unirait les femmes, à l'inverse d'un féminisme jugé particulariste, qui prioriserait les femmes marginalisées au détriment des enjeux qui seraient « strictement » féministes. Ce féminisme rejette par exemple les non-mixités internes au mouvement féministe et sous-tend aussi une perspective pro-laïcité (opposée notamment au port du hijab, considéré comme intrinsèquement sexiste), trans-exclusive (selon laquelle les femmes trans ne partageraient pas les mêmes oppressions que les femmes cisgenres, voire ne seraient pas des femmes) et parfois aussi abolitionniste¹². Les oppositions entre tendances politiques portent ainsi sur divers enjeux qui finissent parfois par être amalgamés : la posture intersectionnelle peut se retrouver associée d'office à une position pro-voile, trans-inclusive et pro-travail du sexe¹³. Ces visions du féminisme se confrontent et créent des tensions entre les membres, lesquelles empiètent finalement sur les discussions entourant l'intersectionnalité et la participation des femmes marginalisées, notamment des femmes racisées.

¹² À noter que la tendance au RQCALACS se situe du côté de l'abolitionnisme. Cette posture est basée sur l'idée que le travail du sexe serait une exploitation et l'exploitation est considérée comme une forme de violence. Les femmes travaillant dans l'industrie du sexe sont donc bienvenues dans les CALACS et, historiquement, cette posture a été construite avec des femmes dans l'industrie du sexe qui fréquentaient les CALACS. Cependant, des critiques, véhiculées notamment à l'interne, soulignent qu'une telle posture peut avoir pour effet de rebuter des travailleuses du sexe qui voudraient accéder aux services des CALACS ou d'altérer l'approche des intervenantes.

De fait, au nom d'un féminisme universaliste, certaines membres ont été amenées à rejeter l'approche intersectionnelle, considérant qu'elle irait à l'encontre de leurs intérêts, voire des droits des femmes.

2. De l'altérisation aux discriminations racistes et transmisogynes

Ces débats ont pour effet d'affecter particulièrement les membres des groupes minorisés. Elles semblent être d'emblée suspectées par certaines collègues de ne pas adhérer aux principes du RQCALACS. Par exemple, les membres marginalisées sont davantage soupçonnées de ne pas adopter et de ne pas défendre une position abolitionniste; ou encore, on présume de leur parti pris sur des sujets comme la laïcité (notamment sur le port du hijab), à laquelle elles seraient de facto opposées. Des membres des groupes minorisés ont exprimé qu'elles ont donc souvent dû prouver leur adhésion aux principes du RQCALACS, comme cette ancienne travailleuse qui mentionnait en entrevue : « le fait de devoir faire tout le temps ses preuves pour comme prouver son affiliation, prouver qu'on adhère aux valeurs de l'organisation pour être acceptée » (Entrevue avec une ancienne travailleuse). Les membres marginalisées sont considérées d'emblée comme ayant des valeurs différentes de celles majoritairement admises au RQCALACS. Cette méfiance semble être accrue si une membre d'un groupe minorisé critique les rapports de pouvoir qui se jouent au sein de l'organisation : ses propos risquent de provoquer vexation et colère chez certaines membres, car elle ferait passer d'abord ses intérêts particuliers et ceux de sa communauté avant ceux du RQCALACS. Par conséquent, selon une ancienne travailleuse de la permanence, des membres ne se sentiraient pas adéquatement représentées par les travailleuses racisées (PV du Comité restructuration, juin 2021).

Cette situation témoigne d'un sentiment de méfiance de la part de certaines membres à l'égard des travailleuses racisées en particulier, surtout si celles-ci œuvrent à faire progresser l'approche intersectionnelle. Le poste d'agente à l'intersectionnalité est à ce propos particulièrement sujet à pression, alors que l'agente se retrouve parfois à avoir le rôle délicat de souligner les obstacles à l'intersectionnalité. Ces tensions entourant l'intersectionnalité se répercutent plus largement sur l'accueil et l'intégration de femmes

¹³ Voir par exemple sur ce sujet : El-Mabrouk, Nadia; Lesbet, Leila et Sirois, Michèle (2020) : « Pour un féminisme universaliste », Le Devoir, 4 février : <https://www.ledevoir.com/opinion/libre-opinion/572180/pour-un-feminisme-universaliste>

racisées au sein de l'organisation, comme le mentionnait une ancienne travailleuse de la permanence :

quand elles voient [par exemple] une femme noire, qui débarque, elles vont faire : 'Oh non'. Tsé 'Oh... elle va venir nous gosser avec l'intersectionnalité' [...] Il y a plus de méfiance quand c'est une femme qui vient d'un groupe qui est susceptible de vivre des [oppressions multiples]. (Entrevue avec une travailleuse)

Ainsi, les femmes racisées sont parfois perçues d'emblée comme étant en faveur de l'intersectionnalité et donc comme source d'ennui.

Dans le même ordre d'idée, certains propos tenus par des membres tendent à considérer les femmes racisées comme un groupe homogène. Cela passe, à titre d'exemple, par le fait de supposer qu'une femme racisée partage la condition d'une femme immigrante (alors qu'elle ne l'est pas nécessairement), d'assumer qu'une femme racisée soit experte des vécus de différents groupes ethnoculturels, ou encore de percevoir une femme racisée comme la représentante de toutes les femmes marginalisées de l'organisation, etc. Ces considérations se traduisent également par les termes employés pour parler des groupes minorisés, par exemple le terme « femmes différentes », tel qu'évoqué plus haut, ou par d'autres appellations ayant une connotation altérisante. Une membre a aussi remarqué à plusieurs reprises, lors de débats internes, que le terme « diversité » était employé dans une perspective occidental-centrée, notamment quand il s'agissait de parler de « femmes de la diversité », ce qui revenait à reproduire des catégories altérisées sous un vocable présenté comme « positif ».

Certains propos tenus au sein des instances du RQCALACS par des membres vont jusqu'à véhiculer des stéréotypes infériorisant, voire de l'hostilité par rapport à des groupes minorisés. Par exemple, il a été exprimé que certaines cultures seraient en retard sur le féminisme, en insistant sur leurs coutumes, présentées comme sexistes. Dans le même ordre d'idée, le fait d'affirmer que « les femmes trans ne sont pas des femmes » ou d'émettre des propos transmisogynes sous forme de blagues échangées entre membres cisgenres, constitue des exemples d'attitudes qui ont contribué à produire des espaces de discussion oppressifs. Si le racisme et la transmisogynie sont fortement décriés dans les assemblées générales et les discours officiels de l'organisation, les comportements évoqués précédemment n'ont pas toujours été dénoncés par les membres en présence lorsqu'ils ont été perpétrés.

3. Une déresponsabilisation face aux rapports de pouvoir

Certaines membres peinent à reconnaître des situations de racisme dénoncées par leurs collègues racisées et peuvent avoir tendance à minimiser l'existence de rapports de pouvoir internes. Les propos ou comportements racistes semblent parfois ignorés au RQCALACS, si bien qu'une ancienne travailleuse de la permanence parlait de « déni » en ces termes :

Y'avait aussi un gaslighting par rapport au racisme que je vivais [...] c'était toujours : "Mais non, c'est pas ça ! Mais non !". Et puis avec la Collective c'était la même chose [...] Y'a une personne racisée qui a dit avoir vécu du racisme, pis du coup, les gens qui étaient présentes à cet événement-là n'ont pas pris position en faveur de la personne racisée tsé, et ont plus comme questionné sa perception du racisme, ou comment elle le ressentait tsé, ils l'ont vraiment remise en question [...] les femmes dites majoritaires font vraiment un déni de nos réalités, [de nos] revendications d'égalité. (Entrevue avec une travailleuse)

Ainsi, malgré les dénonciations, les épuisements professionnels et les démissions de nombreuses travailleuses racisées, leurs vécus et, notamment, leurs expériences de racisme n'ont pas toujours été pris en compte au sein du RQCALACS.

Dans le même ordre d'idées, lorsqu'il est question du manque d'engagement pour le développement de l'approche intersectionnelle, celui-ci est régulièrement expliqué par deux motifs : le manque de temps ainsi que le manque de connaissances sur l'intersectionnalité. Comme nous l'évoquerons en section 6, la surcharge de travail constitue un problème majeur, lié au manque de financement de l'organisation. En effet, la surcharge de travail ralentit le développement de pratiques intersectionnelles et de déconstruction des rapports de pouvoir présents au RQCALACS. Cependant, il arrive aussi que cette surcharge de travail serve de prétexte pour ne pas prioriser les enjeux liés à l'intersectionnalité. De la même façon, l'argument du manque de formation et d'outils a pour effet de freiner la mise en œuvre de l'intersectionnalité et les transformations structurelles qu'elle implique (cf. section 3). L'argument du manque de connaissances sur l'intersectionnalité fait parfois obstacle à des actions « concrètes et structurelles » par rapport à l'intersectionnalité (Entrevues avec des travailleuses). Selon plusieurs membres, les débats sur l'intersectionnalité ne sont pas nouveaux au RQCALACS et les outils de formation ne manquent pas; le principal obstacle à l'intersectionnalité semble plutôt provenir des résistances actives découlant de divergences politiques évoquées plus haut.

Par ailleurs, le manque de diversité au sein du RQCALACS est parfois justifié par des facteurs propres aux conditions de vie des femmes des groupes minorisés :

Peu de CALACS ont adopté l'AFI dans leur structure et, chez certains, même leurs outils d'intervention n'ont pas été adaptés. De plus, plusieurs affirment que les femmes aux marges ont des réalités qui, souvent, font obstacle à leur capacité de participer à des rencontres. (Synthèse de la consultation, 2020)

Ainsi, le manque de diversité au sein du RQCALACS est présenté comme un frein à la mise en œuvre de l'approche intersectionnelle, mais la sous-représentation des femmes marginalisées est attribuée dans ce discours à des causes extérieures au RQCALACS. De cette manière, le rôle du RQCALACS dans la reproduction des mécanismes d'exclusion et des rapports de pouvoir internes qui freinent la participation des femmes marginalisées est minimisé. Ces différents mécanismes constituent des formes d'ignorance des rapports de pouvoir internes à l'organisation, qui entraînent une déresponsabilisation.

4. Victimisation et fragilité blanche

Malgré son importance pour la mission du RQCALACS, le positionnement collectif en tant que victimes du patriarcat empêche parfois des membres de reconnaître leur position d'opresseuse dans le contexte de certains rapports de pouvoir, et semble servir de tactique pour réfuter l'existence des rapports de pouvoir entre femmes, comme le racisme. Une travailleuse soulève en effet une forme de déni du fait qu'il est possible d'être à la fois victime et opresseuse :

La plupart des femmes majoritaires ne peuvent pas accepter de... "Non non non, tu ne me diras pas que moi j'opprime, non non non. Parce que moi non. Ça ne fait pas partie de mon essence, pis j'ai vécu de l'oppression". (Entrevue avec une travailleuse)

Ce type d'attitude peut constituer un frein au développement d'une approche intersectionnelle, tel que l'ont exprimé plusieurs personnes en entrevue :

Tu ne peux pas être dans une position figée de victime pis comprendre l'intersectionnalité. Ce n'est pas possible. Parce que l'intersectionnalité, ce sont différentes oppressions qui bougent selon les contextes [...] Et puis de se retrouver tout d'un coup comme de potentielles oppresseuses, c'était impensable. C'était im-pen-sable. (Entrevue avec une travailleuse)

De la même manière, le positionnement en tant que féministe est parfois présenté comme étant incompatible avec le fait de reproduire certaines oppressions. Ces propos tenus par une représentante l'illustrent : « Toutes les personnes qui travaillent dans les CALACS ne sont pas supposées être racistes. On est des féministes, on s'entend que le racisme, c'est pas... » (Notes d'observation de juin 2022).

Dans un registre similaire, la fragilité blanche met un frein aux conversations polémiques sur le racisme. Selon DiAngelo (2011), la fragilité blanche s'exprime par divers comportements tenus par des personnes blanches qui demandent, par exemple, à être consolées, parce que leur niveau de stress devient intolérable dans ce type de contexte, et mobilisent en réponse une série d'actes défensifs. Nous en avons relevé plusieurs lorsque les discussions portent sur des enjeux concernant le racisme et l'intersectionnalité au RQCALACS; par exemple, le fait de laisser des émotions comme la colère, la peur ou la culpabilité prendre le dessus sur la discussion, ce qui a pour effet de désamorcer la critique, voire de mettre fin à la discussion. Ce type d'attitude renvoie à la « weaponization of white tears » (Entrevue avec une travailleuse), qui exprime le recours aux pleurs pour stopper les conversations. De plus, des membres ont par exemple déclaré qu'elles avaient le sentiment de « marcher sur des œufs », qu'elles avaient « peur de parler » ou qu'elles ne pouvaient « plus rien dire », qu'elles se sentaient « muselées », malgré leur position de pouvoir dans l'organisation. Il est aussi arrivé que des membres mettent fin à la discussion et imposent leurs intérêts en haussant le ton, en menaçant de quitter (la discussion, voire le RQCALACS), en invoquant notamment le droit de poser leurs limites. Une ancienne travailleuse de la permanence en témoigne également en entrevue et mentionne ce qu'elle appelle un « bâillonnement par les pleurs » lors de conversations sur le racisme :

Quand par exemple nous sommes invitées à nommer des choses qui sont des écueils, des difficultés, pis que là y'a une collègue qui passe son temps à pleurer à chaque fois qu'on parle de ça pis qui est comme dans sa fragilité pis qui dit " Moi je ne sais plus, je ne me reconnais plus dans l'équipe... Ma place... Mais ce n'est pas contre toi, mais franchement..." À chaque fois, c'est une manière de bâillonner. (Entrevue avec une travailleuse)

Si l'expression des émotions et des limites personnelles est cohérente avec les valeurs féministes du RQCALACS, leur instrumentalisation pour recentrer la conversation sur le vécu et les besoins des personnes blanches et bloquer le dialogue semble poser un obstacle concret au développement de l'intersectionnalité.

5. Silenciation des voix minoritaires

Le contournement des règles de communication instaurées par le RQCALACS – inspirées des principes de la communication non violente (empathie, non-jugement, coopération, etc.) – fait, lui aussi, partie des mécanismes de résistance politique que nous avons repérés. Lors de nos observations, nous avons remarqué plusieurs attitudes qui peuvent contribuer à faire taire des voix minoritaires et à réaffirmer les rapports de pouvoir à l’interne, par exemple :

- Couper la parole sans attendre son tour
- Distribuer inéquitablement les tours de parole
- Chuchoter et ricaner pendant que d’autres s’expriment
- Ne pas écouter, changer de sujet
- S’énervier, hausser le ton ou menacer de quitter en cas de désaccord avec la décision prise.

Ces manquements aux bonnes pratiques de communication communément admises au RQCALACS ont pour conséquence de décourager certaines personnes de prendre la parole. Et les difficultés occasionnées affectent particulièrement les personnes marginalisées et racisées, plusieurs exprimant, lors de réunions, la crainte que leurs propos soient mal interprétés ou ne soient simplement pas écoutés.

Nous avons aussi observé que les propos des personnes minorisées peuvent être particulièrement invisibilisés dans les conversations, ce qui contribue à détourner ou à effacer leur contribution. En effet, leurs idées sont parfois reprises par d’autres personnes davantage privilégiées dans l’organisation, mais en étant déformées, et les personnes minorisées se retrouvent alors à devoir insister et reformuler leurs propos pour qu’ils soient bien compris. Il a aussi été observé que les travailleuses marginalisées voient, davantage que les autres, leurs propositions être remises en question ou être jugées irrecevables, notamment lorsqu’elles concernent la mise en pratique de l’intersectionnalité au RQCALACS. En voici un exemple, repéré lors d’une séance d’observation :

Myriam tente d’intégrer la question des personnes minorisées dans le débat, Marie-Noëlle lui signifie que son intervention est hors d’ordre, Béatrice reformule l’idée de Myriam et est félicitée par Céline [...] Béatrice propose finalement de reporter la

question sur la diversité, ce à quoi Marie-Noelle acquiesce [...] Myriam demande à ce qu'une question soit posée au moins sur l'état de la situation en matière de diversité, ce à quoi Marie-Noelle répond que c'est un enjeu qui relève d'un [autre projet], Myriam insiste, Céline appuie son idée, sa proposition est finalement acceptée¹⁴. (Note d'observation de juin 2021)

Dans ce type de situation, les travailleuses aux marges se voient contraintes à répéter leurs propos ou à être validées par une personne de la majorité pour que leurs idées soient prises en compte dans les discussions.

Cet effacement des propositions émises par les personnes minorisées, notamment quand elles concernent l'intersectionnalité, peut se traduire par la manière de consigner les échanges dans les documents internes. En effet, le compte-rendu des débats en réunion conduit parfois à occulter les idées des personnes minorisées. Une membre remarque par exemple que certaines réflexions n'apparaissent pas dans les procès-verbaux et n'ont pas autant de chance que les autres de mener à des décisions et à leur mise en œuvre :

La manière de consigner les échanges est sélective et risque de biaiser les résultats, selon une permanente. Elle remarque que certaines idées ne sont pas intégrées. Sa collègue renchérit en expliquant que certaines voix ayant été minorisées dans l'histoire du RQ, il leur importe de veiller à ne pas invisibiliser certaines idées sous prétexte qu'elles n'auraient pas été reprises par plusieurs. (Note d'observation de février 2021)

C'est à partir de ces constats que des membres de la permanence ont décidé de travailler à la restructuration du RQCALACS dans une perspective intersectionnelle.

¹⁴ Dans cette situation, Myriam est une personne racisée et les autres sont des personnes blanches (les noms utilisés ici sont fictifs, pour respecter l'anonymat des participantes).

5. PLACE DE L'APPROCHE INTERSECTIONNELLE DANS LE PROCESSUS DE RESTRUCTURATION

Pour tenter de mettre fin à ces rapports de pouvoir et de se défaire de ces clivages, l'approche intersectionnelle a été érigée en principe directeur par les comités responsable de la restructuration. La démarche de restructuration, entamée à l'hiver 2020, a été mise en œuvre selon une méthode participative et a été guidée par l'intersectionnalité. Toutefois, nous avons observé plusieurs phénomènes qui ont pu conduire à la *dépolitisation* de l'approche intersectionnelle et à sa *dissociation* des travaux sur la structure organisationnelle. Malgré ces mécanismes, la ténacité de plusieurs membres mobilisées pour la mise en œuvre de l'intersectionnalité au RQCALACS a permis certains gains, qui seront abordés dans les sections suivantes.

1. Une volonté de se restructurer sous l'angle intersectionnel

Dès le démarrage de la restructuration, l'équipe a souhaité orienter la démarche de manière à s'attaquer à la « culture organisationnelle blanche » du RQCALACS et à intégrer l'approche intersectionnelle dans la structure. On mentionne explicitement la volonté de transformer la structure du RQCALACS pour lutter contre les rapports de pouvoir à l'interne et pour recentrer les marges. Cette volonté va au-delà de « l'adaptation des services » et vise à repenser les façons de travailler et d'organiser la vie démocratique, en tenant compte des oppressions multiples. Lors des premières rencontres du Comité restructuration, plusieurs membres ont donc insisté sur le « désir d'inscrire le processus de restructuration dans une démarche féministe et intersectionnelle; que l'on prenne en considération le caractère transversal de l'intersectionnalité » (PV du Comité restructuration de mars 2020). Tout au long de leur travail, plusieurs membres du comité ont mis les questions qui concernent la place des personnes marginalisées au centre des discussions. Jusqu'à l'adoption de la nouvelle structure, le Comité restructuration a veillé à mettre à l'ordre du jour des RéRés des propositions d'aménagements structurels (caucus, comité intersectionnalité, sièges réservés, etc.) qui tiennent compte de l'intersectionnalité.

C'est pourquoi il est apparu primordial que des personnes marginalisées et des personnes « outillées en intersectionnalité » siègent au comité « pour avancer à partir de ce qu'on sait et les savoirs déjà produits par rapport aux expériences passées – évit[er] les écueils du passé en ce qui a trait à l'intégration d'une posture intersectionnelle dans nos actions et structure » (PV du Comité restructuration de mars 2020). Aussi, il a été décidé d'inclure dans les temps de réflexion toutes les membres et pas seulement les représentantes, à partir du constat que les membres minorisées ne siègent généralement pas à titre de représentantes. Par ailleurs, le comité responsable de la restructuration a non seulement été épaulé par des consultantes externes et notre équipe de recherche, mais il s'est nourri de la consultation régulière des membres à travers un sondage ainsi qu'à travers plusieurs groupes de discussion.

Il s'agissait de mettre en œuvre le processus de la façon la plus démocratique possible. La démarche a donc commencé par une consultation des membres portant sur les principes qui guideraient la restructuration, sur l'application de l'approche féministe intersectionnelle et sur les changements à apporter à la structure. Le comité a ensuite travaillé à contextualiser le processus en s'appuyant sur l'historique de l'intersectionnalité (exposée en section 3) réalisé par l'équipe de recherche avec des membres de la permanence, afin de bâtir une compréhension collective de la situation actuelle et d'éclairer les délibérations. De plus, il a été décidé de dégager plus de temps que prévu au processus (avec un report d'environ un an), afin de laisser aux membres la possibilité de réfléchir mûrement aux propositions de structure, en respectant les rythmes propres à chaque CALACS. Les différentes propositions ont été examinées en sous-groupes afin de favoriser la participation du plus grand nombre aux réflexions et prises de décisions.

2. La dépolitisation des enjeux intersectionnels

Cependant, plusieurs freins à la mise en œuvre de l'intersectionnalité dans la démarche de restructuration ont été observés au sein du comité et au-delà. Par exemple, lors des discussions dédiées à la place de l'intersectionnalité dans la structure, les échanges ont plusieurs fois été réorientés vers d'autres enjeux, tels que la marginalisation des membres des régions par rapport aux centres urbains. Les réalités des régions ont en effet été mises de l'avant à plusieurs reprises de manière à ce que le rapport « centre-périphérie » soit traité en priorité dans la restructuration. Ce faisant, les discussions ne portaient pas sur le racisme, le colonialisme, le capacitisme, l'hétérosexisme ou encore le cissexisme, par exemple, mais sur la place et le pouvoir octroyés aux membres des régions au sein du RQCALACS. Les membres ont réfléchi entre autres à la façon

d'intégrer une personne des régions à la permanence ou de réserver un siège sur l'Instance décisionnelle (ID) afin de favoriser la représentativité des régions. De même, on s'est demandé si des comités régionaux devraient être formés. Des représentantes ont insisté sur ce point :

- Pour moi les régions doivent être transversales dans toute l'analyse du RQ. Au même titre que l'intersectionnalité. Les régions on se sent toujours en marge [...]
- Dans l'équipe de la permanence, on pourrait peut-être dire qu'on veut des femmes des régions, au même titre qu'une personne marginalisée? (Note d'observation de juin 2021, nous soulignons)

Par ailleurs, certaines membres de région ont exprimé que les relations interethniques et avec les communautés LGBT+ ne constituaient pas des enjeux significatifs « sur leur territoire » et que les régions ne seraient pas concernées par le racisme ou la transphobie, par exemple, contrairement aux centres urbains. Par conséquent, l'intersectionnalité ne serait pas un outil qui s'appliquerait à leur contexte. Autrement dit, l'intersectionnalité constituerait de ce point de vue un concept importé des centres urbains et imposé dans des milieux où il ne pourrait pas être mis en pratique.

Ce type de discours sur les rapports « centre-périphérie » a eu pour effet de contourner les enjeux de pouvoir basés sur la race. Plusieurs membres ont alors remis en question la place qu'occupaient les enjeux régionaux dans les discussions portant sur l'intersectionnalité et ont fait valoir que la majorité des CALACS étant en région, la représentativité des régions était déjà assurée comparativement à d'autres catégories marginalisées. Il est mentionné que les enjeux régionaux méritent certes d'être pris en compte, sans toutefois éclipser les autres rapports de pouvoir présents au RQCALACS. Ainsi, les enjeux les moins polémiques ont pris plus de place dans les discussions, laissant de côté la question plus épineuse du racisme ou du colonialisme qui se perpétue au sein du RQCALACS. Parler d'intersectionnalité sans aborder les rapports de race a conduit à ce que l'on appelle le « blanchiment de l'intersectionnalité » (Bilge, 2015).

3. La dissociation intersectionnalité/restructuration

Les enjeux liés à l'intersectionnalité et l'inclusion ont par ailleurs été considérés par certaines membres comme secondaires par rapport au travail de restructuration. En effet, ces membres, considérant que les rapports de pouvoir à l'interne concerneraient des postures individuelles, estimaient donc que l'intersectionnalité ne serait pas un enjeu

qui pourrait être abordé de façon structurelle. À la veille de l'AGA de 2021, lors de laquelle la nouvelle structure devait être adoptée, une personne du Comité restructuration a expliqué alors :

On aura parlé de la structure et on parlera des autres éléments pour figurer comme l'intersectionnalité. Parce qu'une structure c'est oppressant alors on pourra essayer que ce [soit] moins oppressif. On aura parlé des enjeux structurels parce que les femmes de la diversité, c'est au-delà de la structure. (Notes d'observation de juin 2021).

Ces propos laissent penser que la structure organisationnelle ne pourrait être repensée à travers un regard intersectionnel, et que l'intersectionnalité ne serait qu'une question annexe. L'intersectionnalité a donc régulièrement été dissociée des discussions de fond au sujet de la structure. Toutefois, plusieurs membres ont rappelé régulièrement le caractère structurel de l'approche intersectionnelle.

Par ailleurs, les tensions et les résistances évoquées jusqu'ici ont conduit l'agente à l'intersectionnalité à se désister du Comité restructuration. L'arrimage entre le travail sur l'intersectionnalité et celui de la restructuration a donc été difficile, puisque la personne chargée de veiller à la mise en œuvre de l'intersectionnalité dans le processus de restructuration n'a pas toujours pris part au travail de restructuration. Par la suite, elle n'a pas été intégrée au Comité vigie et donc aux travaux d'opérationnalisation des changements structurels adoptés. Aussi, à la fin de la réécriture des *Règlements généraux* (RG), le Comité vigie s'est rendu compte que son travail avait été réalisé sans le regard de personnes outillées sur les enjeux liés à l'intersectionnalité. Il a donc cherché à consulter à la dernière minute l'agente à l'intersectionnalité pour avoir son point de vue sur les RG avant de les soumettre pour approbation aux membres, mais sans succès, puisque celle-ci était déjà débordée de travail.

Ces exemples montrent que, malgré une forte volonté de départ de restructurer le RQCALACS sous un angle intersectionnel et malgré les prises de position de plusieurs membres attentives à l'entrecroisement des rapports d'oppression au sein de la structure, la manière de mener les travaux du Comité restructuration a parfois conduit à nier et à dépolitiser les enjeux intersectionnels et à dissocier le travail sur l'intersectionnalité de celui sur la structure organisationnelle. Dans les sections qui suivent, nous allons analyser les éléments de la structure organisationnelle qui ont fait l'objet de débat et, parfois, de transformation à partir d'une grille de lecture intersectionnelle et en les divisant en deux plans : les politiques de travail internes et la vie démocratique de l'organisation.

6. UNE POLITIQUE DE TRAVAIL ANTI-OPPRESSIVE

Les principes d'organisation en Collective qui primaient avant la restructuration s'appuyaient sur l'autogestion des employées de la permanence. Ce mode de fonctionnement se voulait garant d'une meilleure autonomie décisionnelle quant à l'organisation du travail, d'un partage égal des tâches et du pouvoir entre les travailleuses, mais aussi d'un plus grand sentiment d'appartenance à l'organisation, comme cela a été abordé dans la section 2 (voir aussi Fournier *et al.*, 1997; Fournier et Gervais, 2014; Guberman *et al.*, 1994, entre autres). Cependant, des dynamiques de pouvoir informel se sont créées et ont engendré insatisfactions, épuisements, conflits et démissions¹⁵. Selon plusieurs diagnostics organisationnels et débats internes, l'équipe de travailleuses de la permanence a manqué d'outils de gestion, d'instances encadrantes et de processus clairs pour fonctionner sur le plan de l'organisation du travail. Insufflée par le processus de restructuration, la démarche de création d'une politique de travail anti-oppressive a été menée au sein de l'équipe de travail de la permanence. Celle-ci a été semée de doutes, de remises en question, d'essais, d'erreurs, mais aussi de gains. Dans cette section, nous aborderons les mécanismes de gestion des ressources humaines posant apparemment problème du point de vue de l'inclusivité ainsi que les éventuelles solutions qui ont été proposées pour les résoudre sur le plan du recrutement et de l'embauche, de l'organisation du travail, et enfin de la gestion des conflits, des situations de harcèlement et de discrimination.

1. Recrutement et embauche : vers la transparence et la discrimination positive

« Pourquoi certaines ont-elles des postes permanents et pas d'autres? Quel est l'impact de l'ancienneté sur l'attribution des postes? Quels sont les critères ou compétences pour obtenir un poste? » (Diagnostic de la permanence, 2013). D'après ce diagnostic

¹⁵ Rappelons également que l'autogestion est un modèle d'organisation qui ne cadre pas toujours avec les objectifs de rendement imposés par les bailleurs de fonds, ce qui engendre un dilemme d'efficacité, comme évoqué en section 2.

organisationnel, les mécanismes de recrutement aux postes de permanentes n'étaient pas tout à fait explicites. L'attribution des postes de permanentes n'a pas toujours été officielle, ce qui a laissé place à de la cooptation. Cela ne permettait pas un traitement équitable des candidatures et contribuait à créer des inégalités et un sentiment d'injustice entre travailleuses de la permanence. Des travailleuses ont mentionné en entrevue, par exemple, que certains postes n'étaient pas affichés, mais étaient distribués « entre elles » (c'est-à-dire entre travailleuses de longue date, privilégiées et notamment blanches) et remarquent au bout du compte que les travailleuses racisées étaient souvent contractuelles et précaires. Plusieurs recherches ont souligné les problèmes posés par le recrutement par amitié ou affinités (Fournier et al., 1997; Acker, 1995). Ce type de pratique tend à favoriser l'embauche de personnes privilégiées et de renforcer l'homogénéité des équipes.

Il a aussi été souligné que la sélection des candidatures lors du recrutement s'appuyait parfois sur des critères implicites et arbitraires, tels que l'adhésion à certaines positions politiques ou l'appartenance à des réseaux de connaissance, plus que sur des qualifications et des compétences énoncées de façon transparente. Cela laisse donc peu de chances aux profils qui ne cadrent pas avec ces attentes tacites et favorise une fois de plus l'homogénéité des organisations. Une ancienne travailleuse notait à ce sujet :

Nous avons des cadres rigides qui ne sont pourtant pas écrits, mais entre l'implicite et l'explicite : les positions peu nuancées du RQ, une méfiance accrue envers certaines femmes s'éloignant du mainstream [...] Ces variables vont expliquer ou justifier souvent les critères recherchés ou des attitudes en entrevue. (PV d'un comité d'embauche d'avril 2020)

Fournier et ses collègues (1997) ont elles aussi observé, dans plusieurs organisations féministes, des processus de sélection de candidatures basés parfois sur des « feelings », qui masquent en fait le positionnement social et l'orientation politique.

Partant de ce constat, un travail de révision des pratiques de recrutement et d'embauche a été mené par un comité ad hoc lors de notre enquête, afin de tendre vers plus d'équité. Il a été proposé de diversifier la composition du comité d'embauche et de favoriser le recrutement de personnes marginalisées par une approche de discrimination positive. La grille de questions d'entrevue d'embauche a donc été revue dans le but de valoriser les points de vue et les parcours des candidates ayant des expériences de travail et de militance dans d'autres milieux que celui du RQCALACS, et un barème de points a été

ajouté pour la posture au croisement d'oppressions, afin de soutenir le recrutement de femmes des groupes minorisés.

Ces solutions amènent en revanche d'autres questionnements sur le maintien à l'emploi des femmes marginalisées une fois en poste : comment éviter le piège du tokénisme et offrir un cadre de travail réellement inclusif? « J'étais très inquiète par l'embauche de femmes racisées. Je voulais qu'elles soient tout à fait au fait de dans quoi elles s'embarquaient », a confié une ancienne travailleuse (Entrevue avec une travailleuse). En effet, si l'effort d'inclusion se limite à l'embauche de femmes des groupes minorisés, mais que l'espace de travail reste dominé par des travailleuses blanches et privilégiées à différents égards, les rapports de pouvoir risquent de se reproduire (COCO, 2024). À ce propos, des membres remarquent l'existence d'un paradoxe : embaucher une personne minorisée dans un milieu de travail peu diversifié place la recrue dans une situation difficile, mais changer le milieu de travail nécessite souvent de s'appuyer sur les recommandations et les pratiques développées par les travailleuses des groupes minorisés...

2. Organisation du travail : vers la cogestion et les outils de communication critiques

Comme plusieurs diagnostics organisationnels l'ont relevé, l'autogestion montre ses limites quand la structure d'organisation est trop floue (voir aussi à ce sujet Freeman, 2013 [1970]) :

Les permanentes sont en même temps des collègues et des employeurs les unes par rapport aux autres [...] la gestion des ressources humaines peut devenir le lieu de guerre de pouvoir [...] Les personnes qui ont à prendre des décisions ensemble, décisions qui ont un impact potentiel direct sur leur emploi, doivent aussi – ensemble – décider des priorités et de la distribution des talents. (Diagnostic de la permanence, 2013)

Les outils de travail officiels ont souvent manqué en matière de division des tâches, d'établissement des priorités et des stratégies, de reddition de comptes, etc. Il en résulte des conflits d'intérêts et des rapports de pouvoir qui révèlent des hiérarchies informelles. Cette situation a particulièrement affecté les conditions de travail des travailleuses marginalisées. En effet, d'anciennes travailleuses remarquent par exemple que les travailleuses privilégiées dans l'équipe ont eu plus d'influence sur les processus de travail, alors que des travailleuses marginalisées ont vu leur dossier, leurs compétences et leur manière d'organiser le travail être dévalorisés. Des travailleuses racisées ont remarqué que leur

façon de travailler était davantage scrutée et que leurs compétences étaient souvent remises en question par leurs collègues. Cela passait, comme le note une ancienne travailleuse en entrevue, par le fait de « questionner [la] planche de travail » (Entrevue avec une ancienne travailleuse) ou de confisquer certaines tâches ou dossiers sensibles. Pourtant, le cadre de travail ne prévoyait pas de mécanismes pour reconnaître et dénoncer ces rapports de pouvoir en vue de les éliminer.

L'enjeu de la surcharge de travail est particulièrement saillant chez les travailleuses de l'équipe de la permanence, qui déplorent que le rythme de travail ne soit pas toujours soutenable. Plusieurs travailleuses ont exprimé de la souffrance au travail au cours des dernières années. Cela se traduit par des conséquences bien concrètes sur leur santé physique et mentale, menant jusqu'à l'épuisement. En effet, certaines des anciennes travailleuses de la permanence ayant quitté leur emploi au RQCALACS l'ont fait à la suite d'un épuisement professionnel lié à la surcharge de travail, mais aussi à cause du climat de tensions et des rapports de pouvoir présents dans l'environnement de travail. De plus, les travailleuses racisées sont particulièrement affectées par le fait que les enjeux intersectionnels soient souvent relégués au second plan des discussions et par les propos et comportements oppressifs qui perdurent entre collègues. D'après nos observations, les travailleuses racisées restent moins longtemps en emploi que leurs collègues blanches.

Le RQCALACS a mené plusieurs diagnostics organisationnels avec des consultantes externes et tenu des formations en développement organisationnel et sur les pratiques réflexives. Une autre solution a notamment été la mise en place d'un comité de gestion des ressources humaines et d'un poste temporaire de coordinatrice. Ce changement semble avoir été utile sur le moment; cependant, la gestion des ressources humaines a souvent été négligée par les travailleuses qui déclaraient ne pas se sentir outillées ou intéressées par ce domaine (cela peut aussi s'expliquer par une certaine méfiance vis-à-vis des postes considérés comme étant hérités d'un modèle de bureaucratie patriarcale, tel qu'évoqué en section 2), si bien que ces comités et postes n'ont pas perduré.

Dans le contexte de la dernière restructuration, un nouveau modèle de coordination a été adopté afin d'organiser le travail en cogestion, avec une répartition des responsabilités sur trois postes (ressources humaines, finances et gouvernance) et l'affectation de deux travailleuses sur chacun de ces postes. Si ce nouveau fonctionnement exige plus de travail de communication, le pouvoir semble partagé de manière plus égalitaire que s'il était confié indistinctement à l'ensemble des travailleuses ou au contraire à une seule coordonnatrice, par exemple.

Par ailleurs, une politique de travail en temps de pandémie a contribué à créer un environnement de travail plus flexible, qui laissait place à la remise en question collective en cas de problème dans l'organisation du travail. Puisque son objectif était notamment de mettre en lumière les rythmes différents des travailleuses, selon leurs situations respectives, elle a ouvert la possibilité de reconnaître les capacités différentes de chacune et de mettre toujours plus à mal la logique de performance et de compétition qui a pu prévaloir à certains moments dans l'organisation. La question de savoir si cette politique inspirera le modèle de gestion des ressources humaines à plus long terme reste en suspens pour le moment.

L'équipe de la permanence a également reconnu que la « culture organisationnelle » au RQCALACS était « marquée par la suprématie blanche et patriarcale » (PV d'une formation d'équipe de la permanence de décembre 2018), que cela teintait l'organisation du travail et qu'il était nécessaire de la transformer. L'équipe a alors travaillé à développer des moyens de « valoriser, visibiliser et éviter l'effacement du travail des femmes racisées au sein de l'équipe » (PV d'une formation d'équipe de la permanence de décembre 2018), en suivant une formation sur les rapports de pouvoir internes aux groupes de femmes, puis en mettant ces enjeux au cœur des réflexions qui ont accompagné le processus de restructuration du RQCALACS au niveau de l'équipe de travailleuses de la permanence. Notons aussi que des outils de communication critiques ont été mis en place, tels les check-in et check-out systématiques et le point « rapports de pouvoir dans la Collective » ajouté aux ordres du jour des rencontres d'équipe, afin de créer des espaces permettant d'aborder les oppressions vécues en milieu de travail; des mécanismes de résolution des conflits ont également été adoptés.

3. Résolution des cas de conflit, de discrimination et de harcèlement : vers une approche systémique

À plusieurs reprises au fil du temps, les diagnostics organisationnels et bilans internes ont fait état d'un besoin d'établir des mécanismes de résolution des conflits. Le RQCALACS s'était doté de son propre outil en la matière, appelé « processus de clarification des malaises » (créé en 1997)¹⁶. Selon celui-ci, le « malaise » renverrait à des sentiments en réaction à des gestes ou des paroles d'une membre, et se distinguerait du désaccord, qui désignerait une dissension face à une décision collective. Si cette approche favorise la prise en compte de la dimension émotionnelle des conflits,

¹⁶ Issu de la thérapie radicale, il s'agit d'une approche de communication non violente, basée sur les besoins des personnes dans un cas de conflit et misant sur la compassion pour régler le problème.

certaines membres estiment qu'elle a tendance à les individualiser et à les psychologiser. Il est remarqué que son utilisation a eu pour effet d'évacuer la dimension politique ainsi que les rapports de pouvoir, en les réduisant à des différends interpersonnels.

Comme le souligne un diagnostic organisationnel (2013) : « Une tolérance zéro devrait exister et des conséquences devraient être appliquées lorsque des comportements violents, irrespectueux sont posés », mais, depuis sa fondation, le RQCALACS ne s'était jamais doté de politique en matière de harcèlement ou de discrimination, tant sur le plan de la prévention que du traitement d'éventuelles plaintes. Pourtant, plusieurs critiques, notamment celles adressées par l'ancien comité FDD-FA (reprises en section 3), ont mentionné par le passé que le processus de clarification des malaises ne permettait pas d'intervenir adéquatement dans des situations de discrimination et de violence découlant de rapports de pouvoir. Une travailleuse l'a aussi relevé en entrevue :

On utilisait la médiation pour traiter des dynamiques de pouvoir racistes, ça n'a aucun sens. Parce que ça met tout le monde au même pied d'égalité. Oppresseurs et opprimés. La personne qui vit de l'oppression doit subir toutes les émotions de son oppresseur, c'est encore plus violent. On a juste un processus de clarification de malaise, mais aucune structure pour intervenir quand tu commets une violence en soi. (Entrevue avec une travailleuse).

De fait, des travailleuses marginalisées, et notamment racisées, ont témoigné avoir vécu des injustices, des discriminations systémiques, mais aussi des propos ou comportements oppressifs ou encore du harcèlement, sans qu'il n'y ait eu de mécanisme pour que la situation soit prise en charge.

Dans le contexte de la restructuration, l'équipe de la permanence a mené une réflexion sur les manières de visibiliser les rapports de pouvoir en milieu de travail et plus largement au sein du RQCALACS, afin notamment de prévenir les discriminations et le harcèlement et de soutenir les victimes dans ces situations. Elle a souligné la nécessité de développer des outils d'intervention dans le cas où des actes oppressifs seraient commis; dans le même souffle, un chantier sur la création d'une politique de lutte contre le harcèlement a été ouvert. Le Comité vigie a finalement créé une *Charte éthique et solidaire* qui s'applique à toutes les instances et qui a pour but de traiter les situations d'injustices structurelles, prévoyant notamment des sanctions allant jusqu'à la destitution en cas de manquement. Cette *Charte* a pour objectif d'entériner la responsabilité (aussi bien collective qu'individuelle) de veiller à ce que l'organisation ne reproduise pas les rapports de pouvoir qui la traversent.

Pour conclure cette section, il en ressort que certaines des mesures mises en place dans le cadre d'une politique de travail anti-oppressive sont innovantes et que d'autres ne se distinguent pas tellement de ce que l'on peut voir dans d'autres organisations féministes ou d'autres milieux de travail. Cependant, elles s'appuient sur l'objectif de contrer un mode de gestion oppressif et autoritaire et ont fait l'objet de longues réflexions, d'expérimentations, en bref d'un travail autoréflexif et collectif nécessaire au changement. Par ailleurs, il importe de souligner ici que ce travail, mené avec une approche intersectionnelle, a surtout été réalisé par les travailleuses racisées qui ont parfois dû essuyer critiques, refus et échecs et porter une charge mentale accrue dans ce contexte.

7. UNE STRUCTURE DÉMOCRATIQUE PLUS INCLUSIVE

En parallèle des changements apportés à l'organisation du travail, plusieurs propositions de transformation de la structure démocratique ont été débattues lors de la restructuration. Ces propositions s'appuient sur le constat d'un manque de représentativité des personnes marginalisées dans la structure démocratique. La place des personnes minorisées, autant dans les instances démocratiques que parmi les travailleuses de la permanence, est débattue depuis longtemps au RQCALACS et l'on observe que les membres en position de pouvoir sont majoritairement des personnes privilégiées. Plusieurs travailleuses ont mentionné que « ce sont toujours les mêmes personnes » qui ont accès aux espaces décisionnels, ce qui nuit à une diversité d'analyses. Une membre du Comité restructuration a posé le problème en ces termes :

Pour les femmes minorisées, comme disait [X], des ressentiments existent encore, vous êtes ailleurs, mais on sent des résidus négatifs alors veut-on un caucus? Et est-ce qu'on reproduit un comité de femmes racisées, parce que c'est souvent ce que ça sous-tend? Et est-ce que le comité aurait un rôle décisionnel ou consultatif? Comment assurer la représentation de la diversité? Vous voulez absolument que le RQ ait cette diversité, mais au sein des CALACS, y'a peut-être des femmes de la diversité, mais ce ne sont pas elles qui siègent sur les instances. Elles sont minoritaires et on ne les retrouve pas au Regroupement. Il est là le problème. (Notes d'observation du Comité restructuration de juin 2021)

Les discussions entourant la restructuration ont alors porté sur les moyens organisationnels capables de redonner un pouvoir significatif aux personnes marginalisées, en particulier aux personnes racisées. Plusieurs débats et temps de réflexion ont permis de faire preuve de créativité dans la recherche d'un design d'organisation qui puisse atteindre cet objectif. Nous aborderons les principales propositions formulées à cet égard en les regroupant autour de trois débats: celui de la mise en œuvre de l'intersectionnalité, entre transversalité et instance dédiée; celui de la représentativité des membres minorisées, entre sièges réservés, caucus et risque de tokénisme; enfin celui de la place des partenaires, entre rôle décisionnel ou consultatif.

Nous rapporterons enfin plusieurs apports de la nouvelle structure adoptée sur le plan de l'organisation démocratique et discuterons de son potentiel anti-oppressif.

1. Mise en œuvre de l'intersectionnalité : instance dédiée ou transversalité?

Parmi les idées discutées dans le contexte de la restructuration, l'une concerne la mise sur pied d'un Comité intersectionnalité permanent qui soit composé, exclusivement ou en partie, de femmes minorisées et qui soit coordonné par l'agente à l'intersectionnalité. Cependant, plusieurs membres font valoir que cela pourrait nuire à la transversalité de l'intersectionnalité et que cela pourrait faire en sorte que l'intersectionnalité ne soit pas prise en compte par les autres instances. Et pour certaines, cela placerait les femmes minorisées qui composeraient le comité en position de plus grande vulnérabilité, car plusieurs travailleuses ont noté que les personnes qui ont occupé le poste d'agente à l'intersectionnalité ou qui ont pris soin de mettre de l'avant l'approche intersectionnelle ont pu, par le passé, être « la cible de projection et cela peut créer de graves tensions entre les membres du comité et le reste de l'organisation » (Document de travail du Comité restructuration, 2021). Le fait de souligner les angles morts et les défis de l'organisation concernant l'intersectionnalité implique une charge mentale accrue, surtout pour les personnes minorisées, qui subissent déjà de fait les conséquences du manque d'inclusivité.

Cette idée d'une instance réservée à l'intersectionnalité avec un comité ou un poste dédié a été opposée à celle de la transversalité de l'intersectionnalité, et donc de sa prise en compte par toutes les instances. Plusieurs membres défendent le postulat selon lequel l'intersectionnalité constitue une perspective qui devrait traverser l'ensemble du travail du RQCALACS. Cela pourrait se concrétiser par un point de discussion sur l'intersectionnalité à l'ordre du jour de chaque réunion et une veille constante dans les tâches de chaque comité et de l'équipe de la permanence. Cependant, la transversalité comporte des limites qui ont été relevées par certaines membres. Comme cela a pu être observé par le passé, la transversalité pourrait avoir pour effet de « diluer » l'intersectionnalité, car, comme des membres l'ont remarqué, quand tout le monde s'en charge, personne n'est vraiment responsable. L'absence d'instance dédiée à l'intersectionnalité comporte donc le risque que personne ne veille effectivement à son application et n'en soit redevable. Pour rappel, ce principe avait été adopté alors que le comité FDD-FA avait été dissout.

Les débats ont porté alors sur ces deux options : est-il préférable d'instaurer une nouvelle instance chargée de faire appliquer l'intersectionnalité, à laquelle siègeraient des

personnes à la croisée des oppressions? Ou bien est-ce que l'intersectionnalité devrait plutôt être portée par toutes les instances de manière transversale? C'est finalement cette dernière option qui a remporté la plus forte adhésion : le principe de transversalité de l'intersectionnalité adopté en 2010 a été réitéré et inscrit dans les critères d'adhésion au RQCALACS. Des membres ont alors noté que, en l'absence de l'adoption d'une instance, d'un comité ou d'un caucus, cette structure « ne donne pas de place [...] aux femmes discriminées et minorisées » (PV de l'AGA de juin 2021)

et devrait donc être accompagnée d'autres mesures pour donner un poids aux membres minorisées dans les instances démocratiques.

2. La représentativité des membres minorisés : entre sièges réservés et caucus

Un autre débat a porté sur la représentativité des membres minorisées dans les instances démocratiques du RQCALACS, sous la forme de caucus de femmes minorisées ou de sièges réservés à toutes les instances. L'assemblée a soulevé plusieurs questions : comment se structurer pour que les membres minorisées aient plus de pouvoir décisionnel? Comment soutenir leur participation aux instances démocratiques sans tomber dans le piège du tokénisme? Les membres se sont aussi questionnées sur le nombre et le type de sièges réservés; en d'autres termes : qui peut se faire représentante des personnes minorisées? Sur quels axes de domination réserve-t-on des sièges : femmes racisées, pauvres, en situation de handicap, etc.? Comment déterminer le profil des représentantes sans reproduire des découpages et des catégorisations d'identité essentialisants?

Il a été proposé de réserver des sièges à des membres minorisées dans chaque instance, qui agiraient comme représentantes des enjeux vécus par les femmes marginalisées. Cependant, une telle mesure n'élimine pas à elle seule le risque de tokénisme et les problèmes liés au fait de placer la responsabilité de représenter les points de vue marginalisés dans les mains d'une ou de quelques personnes. Face aux différents questionnements que cette option soulève, les membres n'ont pas trouvé de consensus sur le sujet et aucune mesure n'a été adoptée en ce sens.

En outre, à la place (ou en complément) de sièges réservés, il a été proposé d'avoir un caucus de femmes minorisées ou plusieurs caucus de femmes formés selon leur appartenance à des groupes discriminés en fonction de critères de race, mais aussi de critères touchant à la sexualité ou au handicap, par exemple. Ce type d'instance n'aurait pas de pouvoir décisionnel selon la proposition formulée, mais constituerait un espace de

soutien mutuel et d'élaboration de propositions, de revendications, de projets, etc. – dans la même optique que les caucus de femmes non mixtes instaurés au sein des organisations mixtes (voir FFQ et FCPASQ, 2019; Pierre, 2019).

Les caucus visent à permettre aux personnes minorisées de reprendre du pouvoir dans leur organisation, sur une base collective. Cela rejoint l'argument de Scott (2005), qui démontre que les effets négatifs du tokénisme (à savoir la vulnérabilité, l'isolement, la surcharge et l'épuisement professionnel) s'estompent à mesure que le nombre de personnes minorisées et, de fait, la diversité, augmente dans l'organisation.

L'étude de Leidner (1991) sur la National Women's Studies Association, qui accorde un pouvoir décisionnel significatif aux caucus non mixtes, va dans le sens de cette proposition. Constatant elles aussi une homogénéité des représentantes (femmes blanches, scolarisées et de classe moyenne), les membres de la NWSA ont décidé d'accorder une place plus importante aux caucus non mixtes qui représentent certains groupes : femmes racisées, lesbiennes, pauvres, en situation de handicap, etc. Chaque caucus a un droit de vote qui permet de contrebalancer la minorité en nombre de leurs membres. Ce fonctionnement donne aux minorités une place prépondérante dans les discussions et les décisions, plutôt qu'un simple droit de vote par individu qui maintiendrait nécessairement leur statut minoritaire. Le RQCALACS a déjà expérimenté par le passé la formule des caucus (cf. section 3) et c'est une initiative qui a été prise par les personnes concernées; cependant, au moment d'écrire ces lignes, une telle proposition ne s'est pas concrétisée.

Il convient, pour conclure cette section, de mentionner une mesure qui semble faire consensus au RQCALACS pour faciliter le recrutement de personnes minorisées aux instances : il a été proposé d'ouvrir des places d'observatrices. Celles-ci peuvent participer aux délibérations et siéger aux comités, mais ne disposent pas de pouvoir décisionnel. En plus d'assurer un transfert des connaissances aux nouvelles membres observatrices, cette mesure permettrait de mieux intégrer des personnes minorisées qui, bien souvent, n'occupent pas des postes de représentantes dans les instances démocratiques du RQCALACS et de leur propre CALACS. Elle a été mise en application et semble bien acceptée par les membres. Cependant, elle ne garantit pas aux observatrices d'accéder ensuite aux lieux de pouvoir de l'organisation.

3. La place des partenaires : un rôle consultatif ou décisionnel?

Le troisième débat concerne enfin la place des partenaires dans la structure démocratique (dans le contexte où plusieurs groupes féministes ont mis fin à leur collaboration avec le RQCALACS, comme mentionné en section 3). La collaboration avec les partenaires est perçue par les membres comme essentielle au développement d'une analyse et d'une pratique intersectionnelle, puisque c'est un moyen de favoriser la diversité des expertises, des revendications, des répertoires d'action, etc., et de tisser des liens de solidarité. Mais quel rôle accorder aux partenaires dans la structure démocratique : devrait-il se limiter à une dimension consultative ou bien devrait-il être décisionnel? Les discussions à ce sujet se divisent en deux tendances principales : dans la première, on redoute les collaborations avec des partenaires aux visions et aux revendications différentes de celles habituellement portées par le RQCALACS ou bien on redoute un risque d'ingérence des partenaires; dans la seconde, on prône l'inclusion de perspectives multiples afin d'alimenter et de diversifier les analyses et les pratiques du RQCALACS et de former des coalitions efficaces.

Le comité de partenaires semble représenter, aux yeux de plusieurs, une piste intéressante pour bâtir collectivement des analyses et des pratiques intersectionnelles. La proposition d'intégrer un comité de partenaires au rôle consultatif dans la nouvelle structure, comme cela a déjà été fait par le passé (avec le comité-conseil), ne faisait pas consensus au départ; plusieurs enjeux ont été abordés : quels seraient le contenu et les limites de son mandat? Devrait-on officialiser, à travers une entente officielle, ce rôle et ce qui est attendu? Les partenaires devraient-ils recevoir une forme de compensation afin que leur contribution soit valorisée, considérant que les groupes féministes marginalisés sont particulièrement affectés par le manque de ressources et de reconnaissance? Ces débats n'ayant pas été tranchés lors de l'assemblée sur la restructuration, c'est finalement le Comité vigie qui a été mandaté pour travailler sur une nouvelle proposition. Au moment d'écrire ces lignes, la possibilité d'un comité de partenaires est toujours sur la planche de travail du Comité vigie.

4. Des instances et des processus démocratiques plus structurés et plus transparents

Le Comité restructuration a pris acte des tensions du passé et proposé des modèles alternatifs et hybrides. Plusieurs questions concernant la représentativité des membres

minorisées et la place des partenaires n'ont pas été tranchées au moment de l'assemblée spéciale de restructuration de 2021. Cependant, les débats n'ont pas été abandonnés, mais plutôt confiés aux personnes concernées, puisqu'il a été souligné que la majorité des représentantes appelées à voter étaient des femmes blanches, notamment des personnes cisgenres et sans handicap.

En effet, il a été décidé de consulter directement les membres minorisées du RQCALACS, afin que celles-ci émettent des recommandations sur les mesures à adopter et sur la pertinence de la mise en place d'un comité, d'un caucus, de sièges réservés ou autres. Cette démarche avait pour visée de permettre aux femmes marginalisées de décider pour elles-mêmes et d'orienter la structure en fonction de leurs besoins. L'initiative a été menée par l'agente à l'intersectionnalité alors en poste et, au moment où nous avons arrêté la collecte de données, un portrait des membres et de leurs besoins avait été brossé. À noter que le poste d'agente à l'intersectionnalité a, par la suite, été aboli.

Cela étant, la restructuration a abouti à des changements majeurs sur le plan de la structure démocratique (voir l'annexe 3 pour le nouvel organigramme). Comme cela a été mentionné par plusieurs membres, ces changements constituent une petite révolution au RQCALACS, tant la Collective était considérée comme irrévocable. Elle constituait un héritage des mouvements féministes des années 1970 et était perçue comme la meilleure alternative à la bureaucratie patriarcale. Or, au fil des années, la structure en Collective était devenue un poids lourd à gérer et avait laissé la place à des hiérarchies. Le nouveau modèle organisationnel établit une structure hybride qui correspond au modèle de cogestion décrit par Fournier et Gervais (2014). Dans un modèle de ce type, le CA (ou, ici, l'ID) occupe une place décisionnelle, en soutien à l'équipe de permanentes, puisqu'il oriente notamment les décisions concernant le financement et les ressources humaines, mais tout en laissant aux travailleuses la possibilité d'organiser leur processus de travail. Cette instance décisionnelle est donc responsable et imputable du fonctionnement administratif, comme un CA. Elle remplace l'ancien Comité exécutif (CE) avec des pouvoirs décisionnels élargis et un nombre plus élevé de représentantes. Elle est composée de membres élues lors de l'AGA et de deux travailleuses de la permanence. Elle doit rendre des comptes aux membres lors de l'AGA, qui reste souveraine. Si le consensus à 75 % a été conservé pour les décisions des membres dans les Règlements généraux, la nouvelle structure délègue beaucoup de décisions de gestion à l'instance décisionnelle, ce qui limite à la fois les rapports d'influence en grand groupe et laisse plus de place aux discussions sur les sujets de fond qui portent sur des enjeux politiques.

Quoique certaines membres redoutent que la nouvelle structure ne règle pas l'ensemble des enjeux organisationnels au RQCALACS, plusieurs soulignent le potentiel qu'elle représente pour limiter les rapports de pouvoir internes et faire ainsi avancer l'approche intersectionnelle. En effet, selon plusieurs, cette structure semble plus inclusive que l'ancienne. C'est aussi une instance responsable, à qui les travailleuses et les membres peuvent s'adresser en cas de harcèlement et d'oppression, avec un pouvoir d'action conséquent pour répondre à ces situations.

Comme nous avons arrêté la recherche en juin 2022, nos observations ne nous permettent pas de tirer des conclusions sur l'efficacité de cette nouvelle structure à intégrer une analyse intersectionnelle. Par conséquent, certains enjeux et débats sont encore en chantier au sein du RQCALACS et continuent de faire l'objet d'amélioration et de discussions.

CONCLUSION

Cette recherche-action, menée en collaboration étroite avec le RQCALACS, permet de comprendre comment s'articulent rapports de pouvoir et structure organisationnelle dans ce contexte. Le rapport démontre comment les dynamiques de pouvoir (en particulier le racisme et la transphobie) se reproduisent par et dans les différentes instances, à la fois dans l'organisation du travail et la vie démocratique de l'organisation. Il met en même temps en lumière les réflexions des membres du RQCALACS visant la création d'une structure d'organisation féministe qui tiendrait compte des rapports de pouvoir qui traversent l'organisation. Mais il indique aussi de manière précise les mécanismes récurrents qui marginalisent les voix minoritaires ou celles qui défendent des analyses et des pratiques intersectionnelles.

En effet, l'historique des politiques féministes intersectionnelles a révélé certaines avancées en matière de solidarité avec la mise en place d'alliances, de caucus, de formations sur la diversité et l'adoption de l'approche intersectionnelle dans la Déclaration de principes. Néanmoins, il souligne aussi la présence de résistances, régulièrement dénoncées par plusieurs membres. Il semble que les questions ayant trait aux groupes marginalisés soient surtout reléguées à la formation et à la sensibilisation du groupe majoritaire et que les propositions visant le changement de la culture et de la structure organisationnelles soient rejetées de façon récurrente.

Notre rapport recense cinq mécanismes par lesquels les dynamiques de pouvoir se reproduisent et freinent l'adoption de propositions d'organisation appuyées sur une approche intersectionnelle:

1. La priorisation de la lutte contre le patriarcat, considérant les autres systèmes d'oppression comme secondaires.
2. La discrimination et l'altérisation des femmes minorisées, perçues comme « différentes » ou « issues de la diversité » et, d'emblée, comme potentiellement dissidentes.

3. L'ignorance active des rapports de pouvoir internes, menant à la déresponsabilisation, parfois justifiée par un manque de temps, de connaissances ou de financement ou bien par des causes extérieures à l'organisation.
4. La victimisation et la « fragilité blanche » des personnes majoritaires, qui recentrent les débats sur leur propre confort.
5. La silenciation des propos des personnes des groupes minorisés, passant par le non-respect des pratiques de communication communément admises, ou par l'invisibilisation de leurs propositions lors des délibérations et dans les PV.

Ces dynamiques ont passablement affecté le processus de restructuration. Elles peuvent expliquer que, malgré la démocratisation du processus, via les nombreux échanges entre le Comité restructuration et les représentantes des groupes-membres ainsi que le dégagement de longues périodes de discussion lors de RéRés, la restructuration a reproduit la marginalisation des groupes minorisés et de l'approche intersectionnelle. En effet, nous avons recensé deux mécanismes par lesquels les propositions de restructuration qui visaient à redonner un pouvoir aux femmes aux marges dans l'organisation ont été mises de côté:

1. La dépolitisation et le blanchiment de l'intersectionnalité, qui se sont manifestés par exemple par la priorisation des rapports entre centres urbains et régions sur les enjeux relatifs aux communautés racisées ou aux minorités sexuelles et de genre.
2. La dissociation des réflexions sur la structure organisationnelle de celles sur l'intersectionnalité – les questions d'inclusion des minorités au sein de la nouvelle structure étant considérées comme annexes ou non structurantes.

Il faut cependant reconnaître la volonté du RQCALACS de se restructurer à partir du constat de l'homogénéité du groupe et de la marginalisation des groupes minorisés – une volonté portée par le Comité restructuration et réitérée par plusieurs membres tout au long des deux années du travail de restructuration, notamment par les membres minorisées. D'ailleurs, nous avons pu constater certaines avancées concernant l'organisation du travail et la structure démocratique. En effet, la restructuration a permis de mettre en place des politiques de travail à visée anti-oppressive, qui se concrétisent dans trois domaines:

1. Le recrutement et l'embauche à partir de critères de sélection transparents et de pratiques de discrimination positive.

2. La division du travail, comportant l'adoption d'un modèle de cogestion favorisant l'autonomie collective et des outils de communication critiques des rapports de pouvoir.

3. La résolution des cas de conflit, de discrimination et de harcèlement, avec la création d'outils d'intervention rassemblés dans une charte.

En ce qui concerne l'organisation démocratique, la restructuration a permis une certaine clarification des rôles et de l'imputabilité, tout en promettant une plus grande efficacité organisationnelle. En effet le passage d'une structure de collective à une structure de cogestion avec un Conseil d'administration (l'ID) permet d'avoir un nombre réduit de personnes responsables, chargées notamment des ressources humaines et de l'administration, et ainsi un partage des pouvoirs plus transparent, avec des mécanismes de redevabilité.

Enfin, cette recherche a mis en lumière plusieurs questionnements concernant le pouvoir décisionnel des groupes marginalisés dans les instances démocratiques de l'organisation. Ces débats n'ont pas été tranchés lors de la restructuration du RQCALACS, mais nous tenons toutefois à souligner la richesse, la complexité et la créativité des délibérations auxquelles nous avons assisté tout au long du processus. Nous avons ainsi discerné trois questionnements principaux :

1. Faudrait-il dédier une instance spécifique à l'intersectionnalité? Ou alors, faudrait-il traiter ces enjeux de manière transversale dans toutes les instances et lors de toutes les rencontres de l'organisation? Les deux propositions sont-elles conciliables?

2. Est-ce qu'une instance devrait être dédiée aux personnes marginalisées, sur la forme de comité ou de caucus; le cas échéant, quel pouvoir devrait-elle avoir dans les décisions de l'organisation? Ou alors, devrait-on réserver des sièges dans les instances décisionnelles à des personnes qui représentent des perspectives marginalisées? Si cela permettait de leur donner un certain pouvoir, n'y aurait-il pas un risque de tokéniser ces personnes et de renforcer leur isolement? En fonction de quel critère attribuer les sièges, sans tomber dans le piège de l'essentialisation des identités?

3. Quel rôle devrait-on attribuer aux partenaires de l'organisation? Si les partenaires permettent de s'ouvrir à des perspectives marginalisées et de combler des

angles morts, doivent-ils pour autant avoir un poids décisionnel dans l'organisation?

À l'issue de notre collecte de données, notre bilan est finalement mitigé. En effet, malgré une volonté affichée d'inclure l'intersectionnalité dans les revendications politiques, dans la Déclaration de principes, ou encore dans les communications publiques, il nous semble exister un décalage entre discours et pratique. Toutefois, la mise en place de politiques de travail anti-oppressives, le nouveau partage des pouvoirs via l'organisation en cogestion et la mise en place d'instances démocratiques distribuant le pouvoir de manière claire et transparente constituent effectivement des leviers permettant de tendre vers plus d'égalité au sein du RQCALACS. Certaines questions restent en suspens concernant la participation des membres minorisées, qui semblent toujours en marge des instances décisionnelles.

Cette situation s'explique en partie par des clivages et par une résistance active aux transformations qu'implique la mise en œuvre de l'approche intersectionnelle sur le plan de la structure organisationnelle. Comme le mentionnait une travailleuse en entrevue :

Les femmes se sentaient à l'aise de parler des femmes différentes, mais pas de parler du racisme, pas de parler de transphobie, pas de parler de systèmes d'oppressions qui peuvent s'entrecroiser [...] y'avait pas l'intention de vraiment centrer ces expériences pour être plus intersectionnelles. (Entretien avec une travailleuse).

En taisant les rapports de pouvoir qui divisent le RQCALACS de l'intérieur, le concept d'intersectionnalité mis de l'avant se retrouve parfois vidé de son sens politique, ce qui fait obstacle au travail d'autocritique et à la traduction du féminisme intersectionnel en pratiques et structures effectivement anti-oppressives. De tels changements nécessiteraient de reconnaître non seulement les différences entre femmes, mais aussi les rapports de pouvoir qui les divisent et de les prendre en compte dans l'organisation du travail et de la vie démocratique.

Pour terminer, nous tenons à rappeler que l'esprit de ce rapport consiste à nommer et décortiquer les tensions comme les pistes de changement le plus fidèlement possible, dans le but d'alimenter les réflexions en cours au RQCALACS et d'autres organisations féministes. Comme la littérature le souligne, ces enjeux traversent les milieux féministes, communautaires et militants. Nous espérons contribuer avec ce rapport au débat collectif et au renouvellement de nos pratiques féministes et anti-oppressives. À ce titre, plusieurs initiatives menées au RQCALACS soulèvent des questionnements cruciaux et constituent à nos yeux des innovations certaines dans le processus de transformation qu'exige la solidarité intersectionnelle.



BIBLIOGRAPHIE

- Acker, Joan. (1995). Feminist Goals and Organizing Processes. Dans Myra Marx Ferree et Patricia Yancey Martin (dir.), *Feminist Organizations* (p. 137-144). Temple University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt14bt498.12>
- Ahmed, Sara. (2006). The Nonperformativity of Antiracism. *Meridians*, 7(1), 104–126.
- Ahrens, Petra et Meier, Petra. (2019). Changing core business? Institutionalised feminisms and intersectionality in Belgium and Germany. Dans *Intersectionality in Feminist and Queer Movements: Confronting Privileges* (1 re éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429289859-5>
- Almeida, Jade and Marlihan Lopez. (2021). Feminist Workplaces: “Safe Spaces” for Black Women? Dans *The Future of Diversity*, Christiane Kuptsch and Éric Charest (eds.), Genève: International Labour Organization, 171-185
- Anadón, Marta, Masson, Dominique, Tremblay, Marielle et Tremblay, Pierre-André. (2008). Les collectives de femmes : une démocratie sororale. *Nouvelles pratiques sociales*, 3(2), 57-70. <https://doi.org/10.7202/301089ar>
- Ancil Avoine, Priscyll, Veillette, Anne-Marie et Pagé, Geneviève. (2019). Le renouvellement de l’approche féministe des Centres d’aide et de lutte contre les agressions à caractère sexuel face à la nécessité intersectionnelle : un engagement mitigé malgré des efforts certains. *Recherches féministes*, 32(2), 197-215. <https://doi.org/10.7202/1068346ar>
- Ashcraft, Karen Lee. (2001). Organized Dissonance: Feminist Bureaucracy as Hybrid Form. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1301-1322.
- Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127–140. <https://doi.org/10.7202/1085359ar>
- Bilge, Sirma. (2010). De l’analogie à l’articulation : théoriser la différenciation sociale et l’inégalité complexe. *L’Homme & la Société*, (176-177), 43-64. <https://doi.org/10.3917/lhs.176.0043>
- Bilge, Sirma. (2015). Le blanchiment de l’intersectionnalité. *Recherches féministes*, 28(2),

9-32. <https://doi.org/10.7202/1034173ar>

Bordt, Rebecca L. (1997). How Alternative Ideas Become Institutions: The Case of Feminist Collectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 132–155. <https://doi.org/10.1177/0899764097262003>

Buechler, Steven M. (1990). *Women's Movements in the United States: Woman Suffrage, Equal Rights, and Beyond*. Rutgers Univ. Pr.

Campbell-Fiset, Marie-Ève. (2017). *Analyse d'un backlash intramouvement : les états généraux de l'action et de l'analyse féministes (2011-2014)* [Mémoire accepté].

Castro-Zavala, Sastal. (2020). L'intervention en maison d'hébergement auprès des femmes immigrantes victimes de violence conjugale : une analyse intersectionnelle des pratiques. *Canadian Social Work Review*, 37(1), 141-161. <https://doi.org/10.7202/1069986ar>

Castro Zavala S., Lafortune, L. et Sanhueza, T. (2022). Démarches d'adaptation des services des maisons d'aide et d'hébergement aux femmes immigrantes et issues de l'immigration. Dans C. Boulebsol et al. *Pratiques et recherches féministes en matière de violence conjugale : Coconstruction des connaissances et expertises*. PUQ.

Celis, Leila (2020). Groupes communautaires et femmes en situation de pauvreté à Montréal : besoins, pratiques et enjeux intersectionnels. Montréal : Service aux collectivités de l'UQAM / Table des groupes de femmes de Montréal / Comité des Organismes Sociaux de Saint-Laurent

Centre des organismes communautaires (COCO). (2024). *Diversité d'abord*. Montréal, Canada.

Collins, Patricia Hill. (2015). Toujours courageuses [brave]? Le féminisme noir en tant que projet de justice sociale. *Les cahiers du CEDREF*, (20). <https://doi.org/10.4000/cedref.771>

Collins, Patricia Hill et Bilge, Sirma. (2016). *Intersectionality*. Polity Press.

Collins, Patricia, Hill. (2017) [1990]. *La pensée féministe noire*. Montréal, Remue-ménage.

Corbeil, Christine et Marchand, Isabelle. (2006). Penser l'intervention féministe à l'aune de l'approche intersectionnelle : défis et enjeux. *Nouvelles pratiques sociales*, 19(1), 40-57. <https://doi.org/10.7202/014784ar>

Corbeil, Marchand et Boulebsol. (2020). L'intervention féministe à l'ère de l'intersectionnalité. *Intervention féministe*. <https://interventionfeministe.com/>

Couillard, Marie-Andrée. (2005). Le pouvoir dans les groupes de femmes de la région de Québec. *Recherches sociographiques*, 35(1), 39-65. <https://doi.org/10.7202/1034173ar>

- Combahee River Collective. (2006) [1978]. Déclaration du Combahee River Collective. *Les cahiers du CEDREF*, n° 14, 53-67. [En ligne : journals.openedition.org/cedref/415].
- Crenshaw, Kimberlé. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.
- Davis, Angela. (2013) [1982]. *Femmes, race et classe*. Édition des femmes.
- Davis, K. (2008). Intersectionality as buzzword: A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful. *Feminist Theory*, 9(1), 67–85. <https://doi.org/10.1177/1464700108086364>
- DiAngelo, Robin. (2011). White Fragility. *International Journal of Critical Pedagogy*, 3(3). <https://janeway.uncpress.org/ijcp/article/id/643/>
- DiAngelo, Robin. (2018). *White Fragility: Why It's So Hard for White People to Talk about Racism*. Beacon Press.
- Eched, Yael (2023). « Se déconstruire ensemble » : la formation à l'antiracisme comme outil de maintien de l'ordre racial, *Nouvelles questions féministes*, 42(1).
- Evans, Elizabeth et Lépinard, Éléonore (dir.). (2020). *Intersectionality in Feminist and Queer Movements: Confronting Privileges*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429289859>
- FFQ et FCPASQ. (2019). Un comité non-mixte pour se soutenir ! http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/Brochure%20Comit%C3%A9%20non%20mixte%20accessible%20web.pdf
- Flynn, Catherine, Bigaouette, Mylène, Lavoie, Isabelle-Anne, Cribb, Mélissa, Cyr, Céline et Gilbert, Marilyne. (2019). L'intervention féministe intersectionnelle en maison d'hébergement pour femmes – Une approche axée sur l'inclusion et le savoir-être. *Les cahiers de la LCD*, 11(3), 145-163. <https://doi.org/10.3917/clcd.011.0145>
- Fournier, Danielle et Gervais, Lise. (2014) [2007]. La gestion dans les organismes communautaires. Dans Jean-Pierre Deslauriers et Hurtubise, Yves, *Introduction au travail social* (2e éd., p. 219-240). Presses de l'Université Laval.
- Fournier, Danielle, Guberman, Nancy, Beeman, Jennifer et Gervais, Lise. (1997). L'organisation du travail dans des groupes de femmes. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(2), 83-98. <https://doi.org/10.7202/301405ar>
- Freeman, Jo. (2013) [1970]. The Tyranny of Structurelessness. *WSQ: Women's Studies Quarterly*, 41(3-4), 231-246. <https://doi.org/10.1353/wsqr.2013.0072>

- Gelb, Joyce. (1995). Feminist Organization Success and the Politics of Engagement. Dans Myra Marx Ferree et Patricia Yancey Martin (dir.), *Feminist Organizations* (p. 128-134). Temple University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt14bt498.11>
- Guberman, Nancy, Centre de formation populaire et Relais-femmes (Association). (1997). *Innovations et contraintes des pratiques organisationnelles féministes : rapport de recherche*. Centre de formation populaire.
- Guberman, Nancy, Fournier, Danielle, Belleau, Josée, Beeman, Jennifer et Gervais, Lise. (1994). Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 45-62. <https://doi.org/10.7202/301251ar>
- Guberman, Nancy, Lamoureux, Jocelyne, Beeman, Jennifer, Fournier, Danielle et Gervais, Lise. (2004). *Le défi des pratiques démocratiques dans les groupes de femmes* (Éditions Saint-Martin).
- Hamrouni, Naïma et Maillé, Chantal (dir.). (2015). *Le sujet du féminisme est-il blanc? Femmes racisées et recherche féministe*. Remue-Ménage.
- hooks, bell. (1981). *Ain't I a Woman: Black Women and Feminism*. South End Press.
- hooks, bell. (2017) [1984]. *De la marge au centre. Théorie féministe*. Éditions Cambourakis.
- Iannello, Kathleen P. (1992). *Decisions without Hierarchy: Feminist Interventions in Organization Theory and Practice*. Routledge.
- Jahangeer R. A. (2014). The Charter of Quebec Values, Intersectionality & Being a Black Feminist in Montreal. An Interview with Délice Igicari Mugabo, *Upping the Anti*, Vol. 16. URL : <https://uppingtheanti.org/journal/article/16-the-charter-of-quebec-values>
- Kurtzman, L. et Lampron, È. (2018). Coconstruire des connaissances féministes : l'exemple du Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal. *Nouvelles Questions Féministes*, 37(2), 14-29. <https://doi.org/10.3917/nqf.372.0014>
- Laperrière, Marie et Lépinard, Eléonore. (2016). Intersectionality as a tool for social movements: Strategies of inclusion and representation in the Québécois women's movement. *Politics*, 36(4), 374-382. <https://doi.org/10.1177/0263395716649009>
- Leach, Darcy K. (2016). When Freedom is Not an Endless Meeting: A New Look at Efficiency in Consensus-Based Decision Making. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 36-70. <https://doi.org/10.1111/tsq.12137>
- Leidner, Robin. (1991). Stretching the Boundaries of Liberalism: Democratic Innovation in a Feminist Organization. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 16(2), 263-289. <https://doi.org/10.1086/494660>

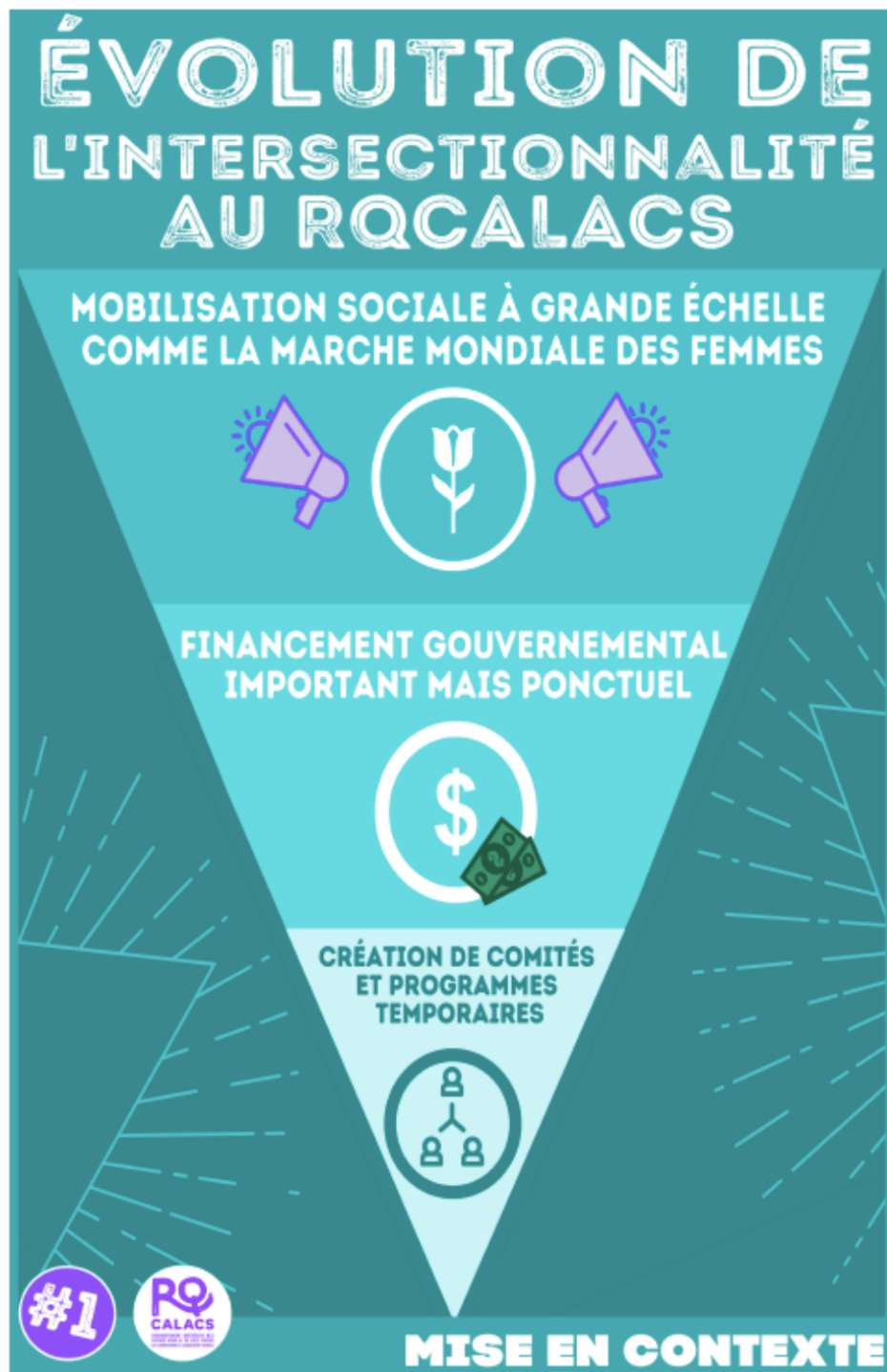
- Lépinard, Éléonore. (2015). Praxis de l'intersectionnalité : répertoires des pratiques féministes en France et au Canada. *L'Homme & la Société*, 198(4), 149-170. <https://doi.org/10.3917/lhs.198.0149>
- Lépinard, Éléonore et Mazouz, Sarah. (2021). Pour l'intersectionnalité. *Hors collection*, 3-71.
- Levine, Cathy. (1974). The Tyranny of Tyranny. *Black Rose*, (1). <https://theanarchistlibrary.org/library/cathy-levine-the-tyranny-of-tyranny>
- Lopez, M. (2017) Enjeux et défis de l'appropriation de l'intersectionnalité au sein du mouvement des femmes du Québec. *Droits & Libertés*, Mars 2017. URL : Enjeux et défis de l'appropriation de l'intersectionnalité au sein du mouvement des femmes du Québec - Ligue des droits et libertés
- Mansbridge, Jane J. (1983). *Beyond Adversary Democracy* (University of Chicago Press ed., with a rev. pref). University of Chicago Press.
- Mansbridge, Jane J. (1995). What Is the Feminist Movement? Dans Myra Marx Ferree et Patricia Yancey Martin (dir.), *Feminist Organizations: Harvest of the New Women's Movement* (p. 27–34). Temple University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt14bt498.5>
- Marchand, Isabelle, Corbeil, Christine et Boulebsol, Carole. (2020). L'intervention féministe sous l'influence de l'intersectionnalité : enjeux organisationnels et communicationnels au sein des organismes féministes au Québec. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (30), 33-52. <https://doi.org/10.4000/communiquer.7271>
- Mueller, Carol. (1995). The Organizational Basis of Conflict in Contemporary Feminism . JSTOR. Dans Myra Marx Ferree et Patricia Yancey Martin (dir.), *Feminist Organizations: Harvest of the New Women's Movement* (p. 263–275). Temple University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt14bt498.20>
- Nuru, Audra K. et Arendt, Colleen E. (2019). Not So Safe a Space: Women Activists of Color's Responses to Racial Microaggressions by White Women Allies. *Southern Communication Journal*, 84(2), 85–98. <https://doi.org/10.1080/1041794X.2018.1505940>
- Osmani, Farida. (2002). L'égalité pour toutes? L'engagement féministe et les droits des immigrantes au Québec. *Recherches féministes*, 15(2), 141-151.
- Pagé, Geneviève. (2015). « Est-ce qu'on peut être racisées nous aussi? » Les féministes blanches et le paradoxe du désir de racisation. Dans *Le sujet du féminisme est-il blanc?*. Remue Ménage.
- Pagé, Geneviève et Pires, Rosa. (2015). *L'intersectionnalité en débats : pour un renouvellement des pratiques féministes au Québec*. Service aux collectivités, UQAM.

- Parsons, Talcott (1967), *Sociological Theory and Modern Society*, New York, Free Press.
- Pierre, Alexandra. (2019). Lutte antiraciste et mouvement communautaire. Dans *11 brefs essais contre le racisme, Pour une lutte systémique*. Éditions Somme toute.
- Philipps, Ann (1991), *Engendering Democracy*, Pennsylvania, The Pennsylvania University Press
- Platt, J. (1983). The Development of The "Participant Observation" Method In Sociology: Origin Myth and History. *Journal of The History of the Behavioral Sciences*, 19, 379–393.
- Polletta, Francesca. (2002). *Freedom Is an Endless Meeting: Democracy in American Social Movements* (Paperback ed). University of Chicago Press.
- Reason, Peter et Bradbury-Huang, Hilary (dir.). (2001). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. SAGE Publications.
- Regroupement des tables de groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale et Relais-femmes (2011). *Guide de formation : Pour une gestion dans une perspective féministe*. Montréal, Canada (Québec) : Relais-femmes
- Ricci, Amanda. (2017). Un féminisme inclusif? La Fédération des femmes du Québec et les femmes immigrantes ou racisées, 1966-1992. *Bulletin d'histoire politique*, 25(3), 102-123. <https://doi.org/10.7202/1039747ar>
- Riger, Stephanie. (1994). Challenges of Success: Stages of Growth in Feminist Organizations. *Feminist Studies*, 20(2), 275–300. <https://doi.org/10.2307/3178153>
- Rodriguez, Noelle Maria. (1988). Transcending Bureaucracy: Feminist Politics at a Shelter for Battered Women. *Gender & Society*, 2(2), 214–227. <https://doi.org/10.1177/089124388002002006>
- Rothschild, Joyce et Whitt, J. A. (1989). *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. Cambridge University Press.
- Rothschild-Whitt, Joyce. (1979). The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. *American Sociological Review*, 44(4), 509–527. <https://doi.org/10.2307/2094585>
- Scott, Ellen K. (2005). Beyond Tokenism: The Making of Racially Diverse Feminist Organizations. *Social Problems*, 52(2), 232–254. <https://doi.org/10.1525/sp.2005.52.2.232>
- Simonds, Wendy. (1995). Feminism on the Job: Confronting Opposition in Abortion Work. Dans Myra Marx Ferree et Patricia Yancey Martin (dir.), *Feminist Organizations: Harvest of the New Women's Movement* (p. 248–260). Temple University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt14bt498.19>

- Simonds, Wendy. (1996). *Abortion at Work: Ideology and Practice in a Feminist Clinic*. Rutgers University Press.
- Sirianni, Carmen. (1993). Learning Pluralism: Democracy and Diversity in Feminist Organizations. *Nomos*, 35, 283–312.
- Smith, Barbara Ellen. (1995). Crossing the Great Divides: Race, Class, and Gender in Southern Women's Organizing, 1979–1991. *Gender & Society*, 9(6), 680–696. <https://doi.org/10.1177/089124395009006003>
- Smith, Dorothy E. (1990). *The Conceptual Practices of Power: A Feminist Sociology of Knowledge*. Northeastern University Press.
- Staggenborg, Suzanne. (1995). Can Feminist Organizations Be Effective? Dans Myra Marx Ferree et Patricia Yancey Martin (dir.), *Feminist Organizations: Harvest of the New Women's Movement* (p. 339–355). Temple University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt14bt498.25>
- Strobel, Margaret. (1995). Organizational Learning in the Chicago Women's Liberation Union. Dans Myra Marx Ferree et Patricia Yancey Martin (dir.), *Feminist Organizations: Harvest of the New Women's Movement* (p. 145–164). Temple University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt14bt498.13>
- Sue, Derald Wing, Capodilupo, Christina M., Torino, Gina C., Bucceri, Jennifer M., Holder, Aisha M. B., Nadal, Kevin L. et Esquilin, Marta. (2007). Racial Microaggressions in Everyday Life: Implications for Clinical Practice. *American Psychologist*, 62(4), 271–286. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.4.271>
- Trottier, Sandra et Danielle Fournier. (2002), *Trousse de formation sur la gestion féministe*. Production de L'Ré des centres de femmes du Québec.
- Tom, Allison. (1995). Children of Our Culture?: Class, Power, and Learning in a Feminist Bank. Dans Myra Marx Ferree et Patricia Yancey Martin (dir.), *Feminist Organizations: Harvest of the New Women's Movement* (p. 165–179). Temple University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt14bt498.14>

ANNEXE 1

Outils de sensibilisation développés par le RQCALACS à partir des résultats de la recherche documentaire

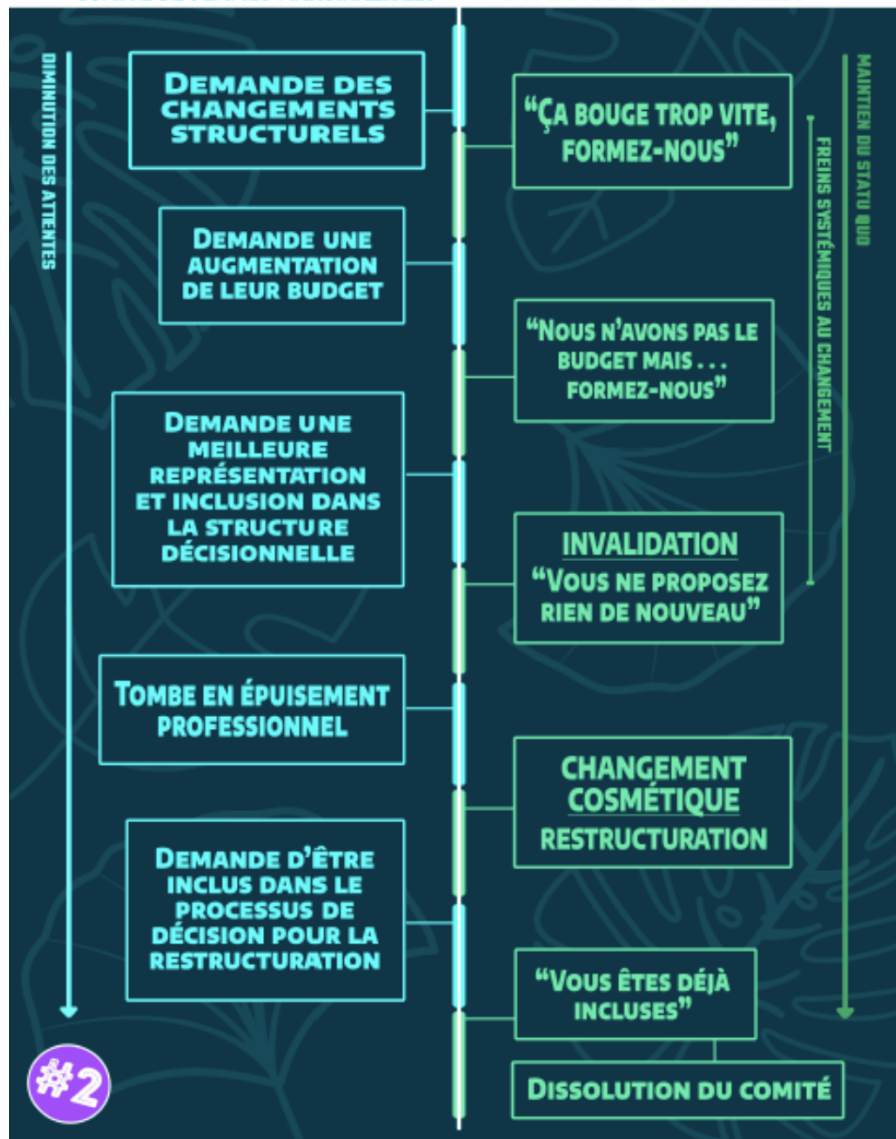


OBSTACLES INTERNES AU CHANGEMENT

ÉVOLUTION DE L'INTERSECTIONNALITÉ AU RQCALACS

COMITÉ DE FEMMES MARGINALISÉES

INSTANCE DÉCISIONNELLE



CONSÉQUENCES DES OBSTACLES À L'INTERSECTIONNALITÉ

ÉVOLUTION DE L'INTERSECTIONNALITÉ AU RQCALACS

OBSTACLES

Justifier le manque de changement par la méconnaissance	Être réticentes à la réflexivité critique	Prioriser d'autres enjeux et prétexter le manque de temps et d'argent	Discréditer la définition du féminisme des femmes aux marges
Discréditer leur mode de fonctionnement	Nier le caractère structurel des inégalités	Reporter constamment à plus tard les changements demandés	Contester l'expertise des femmes aux marges et décider à leur place

CONSÉQUENCES

Exclusion	Tokenisme	Homogénéité dans les instances décisionnelles
#3	Épuisement professionnel et démission des femmes aux marges	Conflit internes et ruptures de liens avec des partenaires place

ANNEXE 2

Calendrier des observations

TYPE DE RÉUNION	MOIS-ANNÉE	NOTE
COMITÉ DE RESTRUCTURATION (N=9)	mars 2020 avril 2020 janvier 2021 février 2021 avril 2021 juin 2020	2 réunions 2 réunions 2 réunions
COMITÉ ENCADREUR (N=8)	mars 2020 avril 2020 novembre 2020 décembre 2020 janvier 2021 février 2021 avril 2021	2 réunions
COMITÉ EXÉCUTIF (ANCIEN ID) (N=4)	novembre 2019 mars 2020 avril 2020 mai 2020	pré-terrain
ÉQUIPE DE TRAVAIL (N=4)	octobre 2019 mars 2020 avril 2020	pré-terrain 2 réunions
RÉUNION RÉGULIÈRE (RÉRÉ) (N=8)	novembre 2019 juin 2020 janvier 2021 février 2021 mars 2021 juin 2021 mars 2022	pré-terrain Webjasette 1 réunion + 1 webjasette
COMITÉ VIGIE (N=5)	septembre 2021 décembre 2021 février 2022 mars 2022	
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (N=2)	juin 2022	

ANNEXE 3

Nouvel organigramme du RQCALACS

