

L'ÉGALITÉ DES SEXES, DE LA PROMESSE À LA PRATIQUE :  
UNE ÉTUDE DES PROGRÈS ACCOMPLIS PAR LES MEMBRES DU CCCI  
EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ DES SEXES

DAVID KELLEHER ET RIEKY STUART

## Remerciements

Nous tenons à remercier le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI), qui nous a permis de réaliser cette étude. Nous sommes reconnaissants aux membres de leur participations au sein des groupes de discussion et aux entrevues, et du temps qu'ils ont consacré au questionnaire. Notre collaboration avec Rita Soares Pinto, *fellow* de la Fondation Walter et Duncan Gordon, et avec le Comité québécois femmes et développement de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) nous a aussi permis d'approfondir nos connaissances. Nous remercions Esperanza Moreno pour la justesse de ses commentaires sur l'ébauche, ainsi qu'Anne Buchanan pour son leadership et sa précieuse collaboration.

Le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) est reconnaissant de l'appui financier provenant de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour la création du document.

Octobre 2008

[www.ccic.ca](http://www.ccic.ca)

## Table des matières

Sommaire	1
Introduction	3
Méthodologie	3
Quelle est la pratique organisationnelle des membres du CCCI?	4
Ce qui freine le progrès, ce qui nous fait avancer	8
Une analyse : Comment comprendre ce qui se passe ?	21
Réflexions de Rieky Stuart	22
Annexe : Des cadres pour réfléchir à l'égalité des sexes dans la pratique organisationnelle	24



## Sommaire

L'étude a été effectuée à l'intention du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) afin d'évaluer les processus et pratiques organisationnels de ses membres en matière d'égalité des sexes. Elle s'inscrit dans le travail de renforcement du secteur effectué par le Conseil, qui facilite la collaboration entre les membres en vue d'améliorer les pratiques organisationnelles. Le Code d'éthique du CCCI, qui encadre et oriente le travail de renforcement du secteur, comprend des principes et des normes qui guident les organisations dans leur engagement à réaliser des progrès en matière d'égalité des sexes.

Les auteurs de l'étude ont analysé les sites Web d'un échantillon aléatoire de 35 organisations membres du CCCI et ont obtenu des renseignements supplémentaires de la part d'environ 50 p. 100 des membres du Conseil, par l'entremise de questionnaires, d'entrevues et de groupes de discussion. Par ailleurs, une collaboration a été établie avec le Comité québécois femmes et développement de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) réalisant une recherche-action sur ces enjeux au Québec, ainsi qu'avec Rita Soares Pinto, *fellow* de la Fondation Walter et Duncan Gordon, auteure d'une étude sur l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la coopération canadienne.

Les répondants jugeaient qu'il y avait eu des progrès au cours des 15 dernières années, mais que l'égalité des sexes ne représentait toujours pas un élément important de la pratique organisationnelle des membres du CCCI. En témoignent la place relativement restreinte accordée à l'égalité des sexes sur les sites Web et dans les énoncés de mission, le faible pourcentage de femmes occupant des postes de direction et siégeant aux conseils d'administration, le peu d'attention accordée à la mise en œuvre des lignes directrices en matière d'égalité des sexes et, peut-être ce qui importe le plus, les cultures organisationnelles qui ne valorisent pas le travail dans ce domaine.

Il existe des différences entre les grandes organisations, d'une part, et les petites et moyennes organisations, d'autre part. Par exemple, la présence des femmes à la direction et aux conseils d'administration est considérablement moindre dans les grandes organisations. Globalement, 53 p. 100 des organisations n'atteignent pas la parité entre les sexes dans leur conseil d'administration. Dans le cas des grandes organisations, le pourcentage est de 87.

Presque toutes les organisations ont adopté des lignes directrices en matière d'égalité des sexes, mais le personnel déclare qu'il n'y a pas suffisamment de ressources pour les appliquer.

L'étude a permis de cerner diverses forces qui bloquaient le passage à une meilleure pratique, notamment :

- un contexte canadien qui ne reconnaît pas que l'inégalité des sexes est un problème important;
- des cultures organisationnelles et des mentalités administratives qui minimisent l'importance du travail relatif à l'égalité des sexes et n'affectent pas suffisamment de ressources à ce travail;
- l'absence d'outils, de connaissances et de compétences au sein du personnel et des conseils d'administration; et
- des divergences sur ce qui constitue un travail relatif à l'égalité des sexes.

Il existe aussi des forces, outre la détermination des défenseurs, qui ont favorisé le progrès en matière d'égalité des sexes, dont l'appui de certains gestionnaires et l'encouragement de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

Les résultats de la recherche ont fait l'objet d'une analyse à l'aide d'un cadre multidimensionnel qui aborde le changement organisationnel dans l'optique des dimensions individuelles et systémiques ainsi que officielles et officieuses. Il semble que malgré l'existence de certains outils et de certaines lignes directrices, le changement systémique profond qu'exige une réelle amélioration en matière d'égalité des sexes ne se manifeste pas encore.

L'étude recommande que les organisations envisagent les options suivantes dans leur démarche vers un plus grand respect de l'égalité des sexes :

1. Au niveau sociétal – penser à créer un mouvement analogue à Abolissons la pauvreté pour tenter de modifier les attitudes canadiennes à l'égard de l'égalité des sexes.
2. Les défenseurs pourraient travailler avec l'ACDI pour trouver des moyens qui permettraient à l'agence d'exercer la plus grande influence possible.
3. Les cadres supérieurs (particulièrement des grandes OSC) doivent comprendre que les considérations liées à l'égalité entre les sexes sont non seulement une question de justice mais une nécessité pour atteindre l'ensemble des Objectifs du Millénaire pour le développement.
4. Les défenseurs de niveau intermédiaire ont besoin d'information, de formation et d'occasions leur permettant de se réunir et d'établir des stratégies, et de partager les pratiques exemplaires.
5. Les défenseurs doivent être davantage sensibilisés à la politique organisationnelle et à la stratégie politique, et échanger sur ce qui fonctionne dans telle ou telle situation.

# L'égalité des sexes, de la promesse à la pratique : Une étude des progrès réalisés par les membres du CCCI en ce qui touche à l'égalité des sexes

David Kelleher et Rieky Stuart<sup>1</sup>

## Introduction

Au cours des 15 dernières années, le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) a collaboré de diverses façons avec ses organismes membres pour faire progresser le dossier de l'égalité des sexes. En 1991, le Conseil a réalisé de concert avec ses membres le projet *Un autre genre de développement* qui a débouché sur la rédaction d'un manuel traitant des rapports femmes-hommes dans le développement, ainsi que sur une série de possibilités de formation. Le Conseil a aussi élaboré avec les membres une politique sur l'égalité des sexes. En 1992, le CCCI et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ont effectué un travail de recherche participative intitulé *Le travail n'est jamais terminé : une étude de la capacité des ONG canadiennes en matière de « genre » et développement*.

En 1995, le CCCI publiait son *Code d'éthique*. Il présente des normes stipulant que les conseils d'administration des organisations doivent se doter de lignes directrices « favorisant l'équité entre les hommes et les femmes et la participation des minorités » et que l'organisation fasse la promotion de « l'équité envers les minorités, entre les hommes et les femmes, ainsi qu'en ce qui concerne le recrutement, la formation, le perfectionnement et l'avancement professionnels ».

La présente recherche commandée par le CCCI porte avant tout sur l'égalité des sexes dans les politiques et pratiques des organisations membres du Conseil, y compris les lignes directrices et pratiques organisationnelles ayant trait aux partenariats étrangers. Elle a pour but de donner un aperçu de la façon dont les membres du CCCI traitent actuellement les questions relatives à l'égalité des sexes et de déterminer, s'il y a lieu, les mesures que pourrait prendre le CCCI pour favoriser les progrès dans ce domaine.

## Méthodologie

L'étude a fait appel à de multiples méthodes pour obtenir un portrait aussi complet que possible de l'état actuel des travaux sur l'égalité des sexes au sein des organisations de la société civile (OSC) du Canada. Nous avons utilisé les méthodes suivantes pour la collecte des données :

- l'analyse d'un échantillon aléatoire de 35 sites Web de membres du Conseil et une analyse de 28 sites Web de membres de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI);
- des entrevues avec 25 personnes au sein des organisations membres du CCCI et de l'AQOCI;

---

<sup>1</sup> David Kelleher et Rieky Stuart sont associés principaux chez Gender at Work. La recherche au Québec a été réalisée en collaboration avec Rita Soares Pinto, dans le cadre de son fellowship avec la Fondation Walter et Duncan Gordon, et le Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI.

- des groupes de discussion à Montréal, Toronto et Ottawa réunissant au total plus de 40 participants<sup>2</sup>;
- un sondage, par l'entremise du Web, auquel ont répondu des membres de 42 organisations membres du CCCI;
- des entrevues avec des consultants qui interviennent auprès d'OSC canadiennes relativement à des considérations liées à l'égalité entre les sexes.

Toutes méthodes confondues, nous avons reçu des réponses d'un peu moins de 50 p. 100 des membres du CCCI, soit un pourcentage légèrement supérieur à ce qu'on aurait pu prévoir. Les participants comprenaient surtout des organismes qui réalisent des programmes (65 p. 100); suivaient les organismes de financement (25 p. 100) et les organisations de volontariat (13 p. 100), et enfin deux organisations vouées à l'élaboration de politiques. Bien que ces méthodes aient procuré une abondance d'information, il y a lieu de signaler que nous avons communiqué avec les personnes qui avaient cette question suffisamment à cœur grâce aux entrevues, aux discussions de groupes et au sondage. Il importe également de souligner qu'elles ne représentaient pas nécessairement leur organisation.

Le rapport se penche tout d'abord sur les pratiques organisationnelles actuelles des membres du CCCI ayant trait à l'égalité des sexes. Il analyse ensuite ce qui stoppe et ce qui favorise le progrès dans ce dossier pour enfin proposer des façons dont le secteur pourrait promouvoir l'égalité des sexes au sein des organisations membres.

## Quelle est la pratique organisationnelle des membres du CCCI?

Nous commençons par les pratiques les plus manifestes. En premier lieu, **l'égalité des sexes est encore une affaire de femmes**. Les 18 personnes participant aux groupes de discussion en Ontario étaient des femmes (à Montréal, 3 hommes ont participé); des 15 personnes interviewées, 14 étaient des femmes. Il s'agissait surtout d'agentes de programme de niveau intermédiaire, auxquelles incombait, officiellement ou non, le dossier de l'égalité des sexes. La majorité des répondants (72 p. 100) étaient des femmes; à une question sur l'intérêt manifesté pour la sexospécificité au sein de leurs organisations, 87,5 p. 100 des répondants ont dit estimer que les femmes se préoccupaient davantage de l'égalité des sexes.

À votre avis, qui se préoccupe de l'égalité des sexes au sein de votre organisation?		
Choix de réponse	Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
Employés	57,5	23
Employées	87,5	35
Direction	77,5	31
Conseil	67,5	27
Partenaires	57,5	23
Donateurs/ bailleurs de fonds	65,0	26
<i>Ont répondu à la question</i>		<b>40</b>

<sup>2</sup> Le groupe de discussion de Montréal a été organisé de concert avec l'AQOCI. Les participants comprenaient des membres des deux conseils.



Une autre mesure d'intérêt en matière d'égalité des sexes est la place qu'occupe cette question dans les documents publics tels que les sites Web et les énoncés de mission. Dans un échantillon aléatoire de 35 sites Web des membres, environ 30 p. 100 mentionnaient l'égalité des sexes ou les droits des femmes sur la page d'accueil. En général, les sites indiquaient que l'égalité des sexes ou les droits des femmes faisaient partie des programmes. Deux d'entre eux affichaient des liens menant à des descriptions approfondies ou aux dernières nouvelles dans ce domaine. Le nombre de « mentions » était moindre dans un échantillon des membres de l'AQOCI.

Le sondage réalisé sur le Web s'est aussi intéressé aux énoncés de mission et aux descriptions des programmes. **Dans leur énoncé de mission, moins de 50 p. 100 des organisations mentionnaient l'égalité des femmes, les droits des femmes, l'autonomisation des femmes ou les droits des filles dans leur énoncé de mission.** Environ 50 p. 100 évoquaient ces questions dans la description de leur programme. Il ressortait de l'échantillon de l'AQOCI une similitude.

On considère souvent que le nombre de femmes faisant partie de la direction ou du conseil d'administration est un indicateur de l'intérêt que porte l'organisation à l'égalité des sexes. Selon le sondage, 46 p. 100 des organisations ont un conseil composé à plus de 50 p. 100 de femmes. Il est par contre vrai qu'il n'y a pas de parité des sexes au conseil de 53 p. 100 des organisations.

Quel pourcentage de femmes siège à votre conseil d'administration?		
Choix de réponse	Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
Moins de 25 %	12,8	5
De 25 à 50 %	41,0	16
Plus de 50 %	46,2	18
<i>Ont répondu à la question</i>		<b>39</b>
<i>Ont sauté la question</i>		<b>1</b>

Toutefois, dans le cas des plus grandes organisations (budget annuel de plus de 15 millions de dollars), les chiffres sont fort différents.

Quel pourcentage de femmes siège à votre conseil d'administration? (Grandes organisations seulement)		
Choix de réponse	Pourcentage de réponses	Nombre de réponses
Moins de 25 %	50,0	4
De 25 à 50 %	37,5	3
Plus de 50 %	12,5	1
<i>Ont répondu à la question</i>		<b>8</b>
<i>Ont sauté la question</i>		<b>0</b>

Lorsqu'on demande si l'équilibre entre les sexes est plus harmonieux, 62 p. 100 des grandes organisations déclarent qu'il est demeuré le même au cours des cinq années précédentes. Pour ce

qui est du total de l'échantillon, une proportion semblable déclare qu'il est resté le même, mais 37 p. 100 font état d'une augmentation du nombre de femmes. Deux organisations déclarent compter moins de femmes au conseil d'administration.

<b>Au cours des cinq dernières années, l'équilibre entre les sexes a-t-il changé au sein de votre conseil d'administration?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage de réponses</b>	<b>Nombre de réponses</b>
Oui, il y a plus de femmes	37,5	15
Oui, il y a moins de femmes	5,0	2
Non, la proportion est à peu près la même	57,5	23
<i>Ont répondu à la question</i>		<b>40</b>
<i>Ont sauté la question</i>		<b>2</b>

Pour ce qui est de la direction, 62 p. 100 des répondants (en tenant compte du total de l'échantillon) déclarent que leur organisation compte plus de 50 p. 100 des femmes aux postes de direction. Ce pourcentage tombe à 37 dans les grandes organisations, bien que la moitié d'entre elles déclarent que de 25 à 50 p. 100 des postes de direction sont occupés par des femmes. Soixante pour cent des grandes organisations affirment que le pourcentage de femmes occupant des postes de direction n'a pas changé au cours des cinq années précédentes; 37 % déclarent que le nombre de femmes au sein de la direction a augmenté au cours des cinq années précédentes.

En ce qui a trait aux **lignes directrices relatives à l'égalité des sexes, 88 p. 100 des organisations déclarent en avoir**. Nous avons aussi entendu parler de certaines organisations qui se concentrent sur cette problématique et qui estiment donc ne pas avoir besoin de politique. Pour les membres de l'AQOCI, les chiffres sont plus faibles. Environ la moitié des 25 organisations analysées avaient des lignes directrices relatives à l'égalité des sexes. Cela s'explique en partie par la diversité des membres de l'AQOCI. Fait intéressant, dans l'échantillon de l'AQOCI, c'étaient souvent les organismes les moins bien financés qui n'avaient pas de politique en matière d'égalité des sexes.

Lorsqu'on a demandé aux organisations si leurs décisions organisationnelles ou les décisions en matière de programmes s'appuient sur les lignes directrices, 77 p. 100 ont répondu par l'affirmative. Cependant, s'il faut se fier aux commentaires, on peut présumer que, dans la plupart des cas, les politiques ont trait aux programmes et au financement plutôt qu'au processus organisationnel.

À la question portant sur les responsables de l'application des lignes directrices, 75 p. 100 ont mentionné la direction. Fait intéressant, seulement 55 P. 100 attribuaient la responsabilité au personnel des programmes et seuls 15 p. 100 estimaient que les partenaires devaient rendre des comptes. Lorsqu'on a demandé si des relations avec les partenaires du Sud avaient été interrompues en raison de leur faible volonté d'intervenir en matière d'égalité des sexes, 14 p. 100 ont répondu par l'affirmative.

Enfin, 57 p. 100 ont jugé que leur organisation avait la ferme volonté d'intervenir en faveur de l'égalité des sexes.

<b>Comment qualifiez-vous la volonté de votre organisation de favoriser l'égalité des sexes?</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage des réponses</b>	<b>Nombre de réponses</b>
Ferme – Nous intégrons l'égalité des sexes à toutes nos activités	57,1	24
Moyenne – C'est important mais nous ne l'intégrons pas toujours	33,3	14
Faible – Cela n'entre pas dans nos priorités	9,5	4
<i>Ont répondu à la question</i>		<b>42</b>

Les chiffres sont moins élevés dans les grandes organisations.

<b>Comment qualifiez-vous la volonté de votre organisation de favoriser l'égalité des sexes? (Seulement les organisations dont le budget annuel dépasse 15 millions de dollars)</b>		
<b>Choix de réponse</b>	<b>Pourcentage des réponses</b>	<b>Nombre de réponses</b>
Ferme – Nous intégrons l'égalité des sexes à tout notre travail	37,5	3
Moyenne – C'est important mais nous ne l'intégrons pas toujours	50,0	4
Faible – Cela n'entre pas dans nos priorités	12,5	1

Pour ce qui est des pratiques exemplaires, les membres ont mentionné diverses façons de favoriser l'équité au sein de leur organisation et de leurs programmes.

La recherche d'un équilibre entre les sexes a été l'une des priorités le plus souvent mentionnées :

- *Notre comité de direction cherche à atteindre un équilibre entre les sexes et en matière de représentation régionale.*
- *Lorsque nous organisons des rencontres ou des formations avec nos partenaires, nous demandons formellement qu'il y ait un nombre égal de femmes et d'hommes.*

- *Nous ne tenons pas de réunions à moins que 50 p. 100 des participants soient des femmes.*

Un certain nombre a mentionné des lignes directrices relatives aux ressources humaines qui garantissent la participation des femmes en milieu de travail.

- *Permettre aux membres du personnel de faire les heures qui leur conviennent, soit au bureau ou à la maison.*
- *Se doter d'outils bien conçus pour la rémunération, la classification des postes et les lignes directrices des RH, qui normalisent les processus peu importe le sexe.*
- *Octroyer des subventions pour la garde des enfants.*
- *Tenir compte du sexe de la personne au moment de recruter.*

Trois organisations ont mentionné l'importance du leadership des femmes.

- *Deux des trois membres du comité de direction sont des femmes.*
- *Il faut les inviter à vivre de nouvelles expériences de leadership.*
- *Il importe d'appuyer les organisations dirigées par des femmes.*

Un certain nombre a mentionné des outils programmatiques :

- *[Nous utilisons] des indicateurs sexospécifiques fondés sur les résultats.*
- *Des outils de suivi nous permettent de présenter des données ventilées.*
- *Une stratégie sur l'égalité entre les sexes est appliquée à l'un de nos programmes qui n'obtenait pas des résultats équitables.*
- *Des programmes comportant des lignes directrices pour un dialogue sur les femmes et le développement avec des partenaires.*

Au cours des entrevues et des discussions de groupe, **la plupart des participants ont convenu qu'il y avait eu des progrès mais qu'il en restait encore beaucoup à faire.** La prochaine section porte sur les obstacles qu'ont mentionnés les organisations.

## Ce qui freine le progrès, ce qui nous fait avancer

Après des années de conférences de l'ONU, de multiples ateliers, livres, outils, études, listes de contrôle, politiques et exhortations, pourquoi n'y a-t-il pas eu plus de changements? Pourquoi l'égalité des sexes demeure-t-elle en arrière-plan? Pourquoi, après tant d'efforts, une étude sur le milieu canadien du développement réalisée en 2005 pouvait-elle affirmer ce qui suit ?

Les praticiens de genre ( ?) et développement (GED) se heurtent à de nombreuses contraintes et de nombreux défis lorsqu'ils cherchent à défendre les intérêts des femmes au sein... des organismes de développement. Les femmes peuvent faire face à de l'antagonisme, un manque de respect, de la dérision et parfois même une résistance en règle de la part de

collègues ou de gestionnaires qui considèrent comme accessoire, voire sans importance, l'intégration de préoccupations liées à l'égalité entre les sexes aux politiques et aux programmes de développement... Les praticiennes du GED tentent d'accomplir leur travail malgré un manque criant de personnel, d'argent et de temps. Cet espace social institutionnel ne leur offre que peu de respect ou de légitimité, les laissant marginalisées et souvent isolées sur le plan politique<sup>3</sup>.

Ce commentaire, repris par un certain nombre de répondants, met en évidence l'ampleur des changements organisationnels qui sont nécessaires mais que nous n'avons pas su réaliser en 30 ans d'effort dans le milieu canadien du développement. Il met aussi en relief les aspects intangibles de la vie organisationnelle - les attitudes, les habitudes et la culture organisationnelle - qui empêchent les organisations d'accomplir de réels progrès.

Qu'avaient à dire les répondants à ce sujet ?

Tout d'abord, il faut savoir que même s'il y a eu des progrès à certains égards (enseignement postsecondaire, possibilités d'emploi), le Canada est loin d'être une société équitable pour ce qui est des relations hommes-femmes — les femmes ne sont pas également représentées aux postes de direction du gouvernement ou de l'entreprise. Leurs salaires, pour un travail égal, restent inférieurs d'au moins 20 p. 100 à ceux des hommes, et les femmes sont beaucoup plus susceptibles de subir la violence de la part d'un partenaire intime. Qui plus est, il n'existe pas de sentiment sociétal voulant que l'inégalité des sexes soit un problème. Nos répondants nous ont dit que les hommes et les femmes avec lesquels ils travaillent ne considèrent pas que l'égalité des sexes soit un problème ici, au Canada. Les OSC canadiennes évoluent dans un environnement où l'inégalité est généralement tenue pour acquise.

Si l'égalité des sexes n'a pas plus de visibilité au Canada, c'est peut-être en partie parce que le mouvement des femmes canadiennes a connu un certain recul et qu'il n'a pu parler d'une voix claire et unifiée que. De plus, les personnes qui préconisent l'égalité des sexes au sein des OSC internationales se sentent incapables de faire partie du mouvement des femmes au Canada parce qu'elles ont déjà du mal à trouver le temps nécessaire pour entreprendre les démarches stratégiques et bureaucratiques internes propres à assurer la survie de leur programme. Srilatha Batliwala, une analyste de Harvard, a récemment parlé de l'« ONGnisation » des mouvements, qui empêche les femmes et leurs alliés d'élaborer un programme cohérent sur les politiques<sup>4</sup>.

Bien que notre étude ne soit pas axée sur la dynamique sociétale, il est clair que cette dynamique façonne le contexte qui détermine ce qu'il est possible de réaliser au sein des organisations. Dans ce contexte élargi, les répondants ont cerné six facteurs qui entravent et, d'une certaine manière, favorisent le mouvement.

Ce sont :

- Nous avons des lignes directrices mais...
- Les mentalités

---

<sup>3</sup> Sarah Hendricks, « Advocates, Adversaries, and Anomalies: The Politics of Feminist Spaces in Gender and Development », *Revue canadienne d'études du développement*, volume xxvi, numéro spécial, 2005.

<sup>4</sup> Srilatha Batliwala, « Building Feminist Movements and Organizations: Clarifying our Concepts », [www.awid.org](http://www.awid.org), à paraître.

- Un manque de connaissances, de compétences et d'outils
- L'ACDI
- Que comporte l'égalité des sexes? (Les gens comprennent de façon fort différente la notion d'égalité des sexes; ils divergent encore davantage sur les moyens à prendre pour la réaliser.)
- La culture organisationnelle

### **Nous avons des lignes directrices mais...**

Une majorité écrasante<sup>5</sup> d'organisations déclarent avoir des lignes directrices sur l'égalité des sexes, mais la façon de les mettre en œuvre et les améliorations à apporter ont fait l'objet de vives discussions. De plus, certaines organisations ont dit qu'elles ciblaient de par leur nature même les questions d'égalité et qu'elles n'avaient donc pas besoin de politique en la matière. Un certain nombre de répondants ont mentionné que des principes leur permettaient de soulever la question au sein de leur organisation. Le plus important, c'est peut-être que le processus d'élaboration de lignes directrices (lorsque cela se fait en collaboration) était considéré comme une façon d'amorcer un dialogue sur l'égalité des sexes au sein de l'organisation. Il se voulait alors un outil de dialogue avec les partenaires.

Mais de nombreux commentaires recueillis grâce au questionnaire et aux discussions de groupes indiquaient qu'il ne suffisait pas de se doter de lignes directrices.

- *Il n'y a pas de personnel affecté à leur mise en œuvre.*
- *Il serait utile d'aider le personnel à intégrer les activités courantes.*
- *Ce n'est pas un plan de travail.*
- *Il est difficile d'obtenir l'engagement des divers secteurs d'activité de l'organisation (équipe de programmation, direction, terrain, etc.) à mettre en place une politique en matière d'égalité des sexes.*
- *Le manque d'outils pour concrétiser ces lignes directrices sur l'égalité des sexes. Dans certains cas, lorsqu'il y a eu des percées institutionnelles, grâce à la mise en œuvre d'une politique par exemple, cela a permis d'élaborer des outils de surveillance et de systématiser la procédure.*
- *Des lignes directrices mais peu de ressources humaines affectées à ce dossier.*
- *Le problème, c'est la responsabilisation — elle ne s'applique pas à tous les services.*
- *Nous n'avons aucun outil ou plan de mise en œuvre — il nous faut des outils pour aller plus loin que ce qui nous intéresse habituellement et nous pencher vraiment sur la répartition du pouvoir au sein des institutions.*
- *J'ai appris tout récemment que nous avons des lignes directrices sur l'égalité des sexes.*
- *La politique a été adoptée en 2006. L'organisation n'a pas adopté de stratégie de mise en œuvre pour compléter la stratégie; les gestionnaires et les autres ne prennent pas de décisions en fonction des engagements pris dans la politique en matière d'égalité des sexes.*

Un certain nombre d'organisations révisent actuellement leurs lignes directrices.

---

<sup>5</sup> 87 p. 100 des répondants au sondage.

- *Nous les révisons — cela doit être un processus; nous recueillons tout d’abord un consensus et nous mettrons le tout par écrit.*

Un petit groupe d’organisations jugeait que des lignes directrices n’étaient pas particulièrement importantes.

- *C’est la pratique qui importe et c’est parce que cela préoccupe la directrice générale.*
- *Bien que nous n’ayons pas établi de lignes directrices, l’égalité des sexes et d’autres questions d’équité soient primordiales lorsque nous planifions et réalisons des projets ou des programmes.*
- *Notre organisation se dit féministe; les questions d’égalité entre les hommes et les femmes sont donc au cœur de notre mandat.*

Enfin, d’autres organisations estimaient que la stratégie portait sur le travail à l’étranger et non pas sur l’organisation comme telle.

- *La stratégie ne vise pas notre organisation — mais plutôt le travail sur le terrain, cependant il n’y a absolument rien pour l’organisation elle-même.*
- *Nos lignes directrices en matière d’égalité des sexes a trait surtout aux programmes plutôt qu’à notre vie organisationnelle. Le conseil vient de décider de prendre des mesures proactives pour accroître considérablement le nombre de femmes siégeant à notre conseil d’administration.*

### **Les mentalités...**

Un des thèmes importants de bon nombre de nos discussions a été le peu de temps consacré au travail sur l’égalité des sexes. Bien que nous ayons rencontré certains spécialistes dans le domaine, le travail était, en règle générale, effectué bénévolement et ne faisait pas partie des descriptions de poste ou des plans de travail. De plus, le roulement des employés, le manque d’expertise, le manque de temps et le manque de reconnaissance pour un travail qui n’est habituellement pas exigé officiellement sont autant de facteurs qui rendent plus complexe l’intégration de l’égalité entre les sexes.

Ce que nous avons entendu :

- *Les descriptions de travail et les niveaux d’effort ne prévoient ni le temps ni les ressources pour que les spécialistes puissent se consacrer à la question de l’égalité des sexes. Cet obstacle va de pair avec le manque de connaissances et la réticence aux échelons supérieurs.*
- *Nous avons plusieurs réseaux sectoriels; chaque réseau dispose d’un membre du personnel à temps plein, sauf le réseau qui porte sur l’égalité des sexes.*
- *Même au comité sur l’égalité des sexes du conseil d’administration qui comptait trois membres, il ne reste plus qu’une personne. Cette question n’est pas une priorité du conseil.*
- *Le travail en matière d’égalité des sexes et la participation au groupe de travail sont bénévoles.*

- *Notre organisation a dû choisir entre un conseiller en environnement et un conseiller en matière d'égalité des sexes — elle a choisi le conseiller en environnement parce que les programmes environnementaux reçoivent plus de fonds.*
- *Personne n'est affecté à ce dossier, que ce soit en région ou au siège administratif.*
- *Personne ne sait tout le temps qu'il faut pour intégrer les considérations liées à l'égalité des sexes, et on ne peut faire appel à des sous-traitants.*
- *C'est une lutte incessante, les gens assument certaines tâches.*

### **Un manque de connaissances, de compétences et d'outils**

La plupart des organisations ne disposent pas de connaissances suffisantes sur l'égalité entre les sexes, l'analyse sexospécifique et les dimensions sexospécifiques des divers secteurs. Les participants ont affirmé ce qui suit :

- *Si les gens veulent agir, ils doivent savoir comment.*
- *Lorsqu'il y a un fort roulement de personnel, comment peut-on s'assurer que les connaissances demeurent au sein de l'organisation?*
- *Nous offrons une formation de base (à l'égalité entre les sexes) mais sans les outils, les gens ne peuvent l'appliquer à leur emploi.*
- *Nous devons nous assurer régulièrement que nous partageons la même vision, entre nous et avec nos partenaires.*
- *Nous avons besoin d'une formation permanente pour appliquer les idées à des situations concrètes.*

### **L'ACDI**

Un bon nombre de répondants ont affirmé que l'ACDI contribuait considérablement à focaliser l'intérêt de leurs organisations sur l'égalité des sexes :

- *L'ACDI a été un facteur clé; nous avons commencé parce que l'Agence l'exigeait.*
- *Il y a eu un réel changement — l'ACDI a exigé une analyse comparative entre les sexes.*
- *L'Agence a exercé une grande influence.*
- *Son cadre d'intégration de l'égalité entre les sexes a été très important pour nous.*
- *Les évaluations ont aidé la direction à prendre conscience du problème.*
- *Ses outils sont utiles — sa politique et d'autres outils.*
- *Elle nous a incités à formuler des lignes directrices.*
- *Ses pressions nous ont bousculés.*
- *Elle a reconnu ce que nous avons fait mais a exigé davantage : des points de repère autres que les femmes bénéficiaires.*
- *[La pression de l'ACDI] a vraiment été efficace auprès des hommes plus âgés que le dossier n'intéresse pas vraiment, mais qui y font quand même attention.*



- *Les progrès dans les projets bilatéraux dépendent du leadership des donateurs, d'une conception réfléchie de la surveillance et d'indicateurs de la mise en œuvre.*
- *L'Agence a aidé la direction à voir qu'il s'agissait d'une question de justice générale.*

D'autres montraient un certaine réserve estimaient quant au rôle de l'ACDI :

- *L'ACDI a exercé une forte influence, mais elle a parfois obligé nos partenaires à faire des choses qui ne les intéressaient pas. Les partenaires avaient des objectifs différents en matière d'égalité entre les sexes.*
- *Le cadre des résultats n'est pas utile en ce qui a trait à l'égalité des sexes —un changement transformateur ne peut se réduire à des résultats triennaux. En pensant de cette façon, on viole en fait le processus féministe.*
- *Ils ne comprennent pas ce qui est vraiment nécessaire — le changement transformateur peut s'étendre sur 10 ans mais l'ACDI exige des résultats immédiats.*
- *Comment dégager la vision du monde, la culture, dans les cadres de l'Agence ?*
- *Nous avons obtenu des commentaires moins que favorables de l'ACDI. [En général] nous pensons que nous faisons du bon travail, mais aucun mécanisme ne leur permet de tenir compte de l'ensemble de nos activités.*

Certains ont remarqué que l'attention de l'ACDI variait en fonction des diverses étapes du cycle d'un projet :

- *L'ACDI s'intéresse à l'égalité des sexes surtout au début — elle insiste sur cette question au départ, mais son attention faiblit par la suite, de même que la nôtre.*
- *Les agents de l'ACDI chargés de l'égalité des sexes exercent une influence à l'étape d'élaboration d'un projet, mais pas lorsqu'il est mis en œuvre.*

### **Davantage que des femmes bénéficiaires**

De nombreux organismes ne savent pas vraiment ce qu'on entend par « égalité entre les sexes ».

L'une des principales distinctions est celle entre les femmes comme victimes ou bénéficiaires ou bien comme intervenantes éventuelles en quête d'autonomisation. Pour certaines, veiller à ce que les femmes obtiennent des bénéfices fait partie du travail sur l'égalité entre les sexes. D'autres diraient que le fait d'offrir davantage de ressources aux femmes est une condition nécessaire de l'égalité mais non suffisante. Il importe aussi de réfléchir au rôle des femmes en tant qu'intervenantes dans le développement. Comme l'ont dit certains répondants :

- *Nous devons trouver une façon d'aller au-delà des chiffres.*
- *Notre travail auprès des femmes est animé par la compassion, l'humanitarisme, le souci d'aider les membres les plus faibles de la société. Nous nous orientons vers une démarche fondée sur l'autonomisation voulant que les femmes ajoutent de la valeur au développement et qu'elles doivent être plus actives dans le développement.*
- *Il y a une confusion entre les bénéfices procurés aux femmes et l'évolution de la dynamique du pouvoir. Il pourrait être utile de se demander comment cette intervention fait une plus grande place à la femme dans cette société?*

D'autres organisations soulèvent des préoccupations quant à la poursuite de l'« égalité entre les sexes » (qui sous-entend un souci de la relation entre les femmes et les hommes) plutôt que la défense des droits des femmes (qui sous-entend la promotion de leurs droits dont le droit à la parole, et de leurs besoins de ressources).

- *L'ACDI nous demande d'intervenir en matière d'égalité des sexes et non pas seulement de droits des femmes.*
- *Où est la participation des hommes; les hommes doivent changer pour que la société évolue.*

Enfin, certaines organisations tentent de dépasser la notion de bénéficiaires et des droits pour intervenir sur les fondements mêmes de la culture.

- *Un tel travail doit se brancher sur les visions du monde.*
- *Des projets de création d'emploi et d'artisanat, on essaie de passer au renforcement des capacités pour la production de revenu.*

Un certain nombre d'organisations ont toutefois insisté sur l'importance des besoins pratiques comme point de départ.

- *Nous devons être prudents — mettre l'accent sur le côté pratique et non pas sur les droits associés au féminisme. Le mot « féminisme » rebute certaines personnes.*

## **Culture organisationnelle**

La culture organisationnelle est considérée comme un important obstacle au progrès en matière d'égalité des sexes (dans un cas, comme le principal obstacle). Les descriptions allaient d'un rejet complet des femmes pour des postes d'influence et de décision à des exclusions plus subtiles des femmes ou des enjeux propres aux femmes.

Voici quelques-unes des descriptions des cultures :

- *Il s'agit d'un endroit condescendant, dirigé par des hommes d'un certain âge.*
- *Il n'est pas dans notre culture d'intégrer l'égalité des sexes dans notre processus de décision; nous laissons les choses suivre leur cours et nous espérons que tout ira pour le mieux.*
- *Il y a eu d'énormes progrès au cours des 15 dernières années, mais il n'est pas facile de mettre en œuvre les lignes directrices, étant donné notre culture organisationnelle.*

Souvent, les hommes qui occupent des postes supérieurs maintiennent une culture masculine :

- *Il y a beaucoup de femmes aux échelons inférieurs, mais le conseil et le comité de direction comprennent essentiellement des hommes.*
- *La culture n'y est pas, même si le personnel compte 80 p. 100 de femmes.*

Dans certains cas, la culture était très sensible aux enjeux propres aux femmes et à l'égalité des sexes :

- *Il ne s'agit pas de domination masculine, il y a des valeurs féminines traditionnelles — le souci des autres, la démocratie, pas de patriarcat.*

- *Nous nous décrivons comme féministes. Il y a une structure de cogestion.*
- *Nous luttons contre les vestiges de la culture des cliques masculines, particulièrement en ce qui a trait au leadership, mais il y a des enclaves de leadership féministe dynamiques qui défendent les enjeux propres aux femmes.*
- *Actuellement la sexospécificité atteint un sommet au sein de notre organisation — les gens sont stimulés; il y a 15 ans, nous n'obtenions rien, maintenant on constate un grand désir d'apprendre..*
- *Il est tenu compte du temps passé à l'extérieur de la maison, d'où les horaires flexibles.*

Évidemment, les organisations ne sont pas monolithiques :

- *Il y a des sous-cultures — les diverses parties de l'organisation ont des opinions différentes sur cette question.*
- *Ce qui nous aide, c'est que nous partageons un système de valeurs chrétiennes — il est ainsi possible d'avoir un dialogue fondé sur une échelle de valeurs communes.*
- *L'organisation est en généralement favorable à l'égalité des sexes, mais elle adopte une démarche ponctuelle, le motif principal étant les exigences des donateurs plutôt que la réduction de la pauvreté. Bien qu'en général, les agents de programmes subalternes et les cadres intermédiaires aient à cœur l'égalité des sexes sur le plan programmatique sinon organisationnel, la haute direction, toujours composée d'hommes, n'est pas résolue à instaurer l'égalité des sexes, qu'il s'agisse des programmes ou du niveau organisationnel. D'une part, c'est parce que la haute direction ne sait pas ce que cela comporte. D'autre part, l'enjeu n'est pas considéré une grande priorité.*

Il est souvent difficile pour les femmes d'être membres à part entière d'organisations qui n'ont pas prévu des aménagements comme des horaires flexibles ou la limitation des réunions les fins de semaine parce que dans la société le soin des enfants incombe au premier chef aux femmes.

- *Ma collègue peut travailler ici grâce au congé sabbatique de son conjoint.*

Un commentaire a porté sur les difficultés du travail touchant la culture :

- *Même en utilisant tous les outils habituels d'analyse comparative entre les sexes, nous n'avons pu vraiment changer l'attitude des hommes ni des femmes envers les femmes. Dans nombre de cas, les femmes ont des convictions plus fermes que les hommes.*

Enfin, nous avons demandé aux participants comment leur avis sur la façon dont le CCCI devait s'y prendre pour aider les OSC à faire avancer ce dossier.

En règle générale, les suggestions se répartissaient comme suit :

- **Forums d'apprentissage – Partager les pratiques exemplaires (élaboration de politiques en matière d'égalité des sexes, audits selon le genre, par exemple), entrer en rapport avec ses alliés, aider les plus petites OSC à maîtriser les bases, du réseautage pour les questions axées sur l'égalité entre les sexes.**
- **Quoi de neuf ? – Se tenir à jour; nous n'avons pas le temps de nous tenir au courant des nouveautés dans le domaine. Nous aimerions recevoir un bulletin périodique qui recense les**

meilleures sources d'information pertinente pour les OSC canadiennes, une méta ressource qui oriente les gens vers d'autres sources.

- Dialogue avec l'ACDI – Le CCCI pourrait faciliter de meilleurs rapports avec l'ACDI en ce qui concerne la sexospécificité, ce qui nous permettrait de comprendre ce qu'elle juge important pour que nous puissions préconiser certaines démarches et nous tenir au fait de ce qui se passe à l'ACDI dans le domaine. Comment pouvons-nous appuyer nos alliés dans le domaine de l'égalité des sexes au sein de l'ACDI ?
- Apprendre avec les partenaires – Un programme d'apprentissage qui permettrait aux membres et aux partenaires de se documenter ensemble sur les pratiques exemplaires comporterait des séjours dans des pays clés pour dégager des exemples de bonne programmation; formation sur place avec des partenaires.
- Instaurer la pratique au CCCI – Le Conseil devrait veiller à ce que toutes ses activités comportent la dimension sexospécifique, qu'il s'agisse du travail sur les politiques, des réunions ou des ordres du jour... renforcer le code d'éthique.
- Aider les mouvements – favoriser la réflexion sur la façon de tisser des liens avec les mouvements féminins au Canada et à l'échelle mondiale.
- Rallier les cadres supérieurs masculins – Le CCCI doit les aider à comprendre les enjeux, comment les mobiliser?
- Trouver des façons de rendre possible la collaboration entre les ONG dans ce dossier; le récent exemple de la collaboration entre les organismes de coopération volontaire montre ce qu'il est possible de faire. En matière de collaboration, on pourrait travailler avec les conseils pour accroître la visibilité de l'enjeu.
- Veiller à ce que tout ce que nous faisons soit axé sur les blocages.

## Une analyse : Comment comprendre ce qui se passe?

Au cours des 15 dernières années, on s'est beaucoup interrogé sur ce qui constituait une « organisation équitable envers les femmes et les hommes ». Ce travail tient pour acquis que les organisations dont le fonctionnement ne reflète pas l'égalité des sexes risquent de n'avoir ni l'intérêt ni la capacité nécessaires pour exécuter des programmes visant à favoriser l'égalité des sexes. On trouvera un aperçu de ce travail à l'Annexe 1.

Lorsque cette discussion s'est engagée, l'accession des femmes à des postes de commande apparaissait comme une étape importante; mais on s'est vite rendu compte que cela ne suffisait pas. Des lignes directrices en matière d'égalité des sexes, c'était aussi une bonne idée, mais

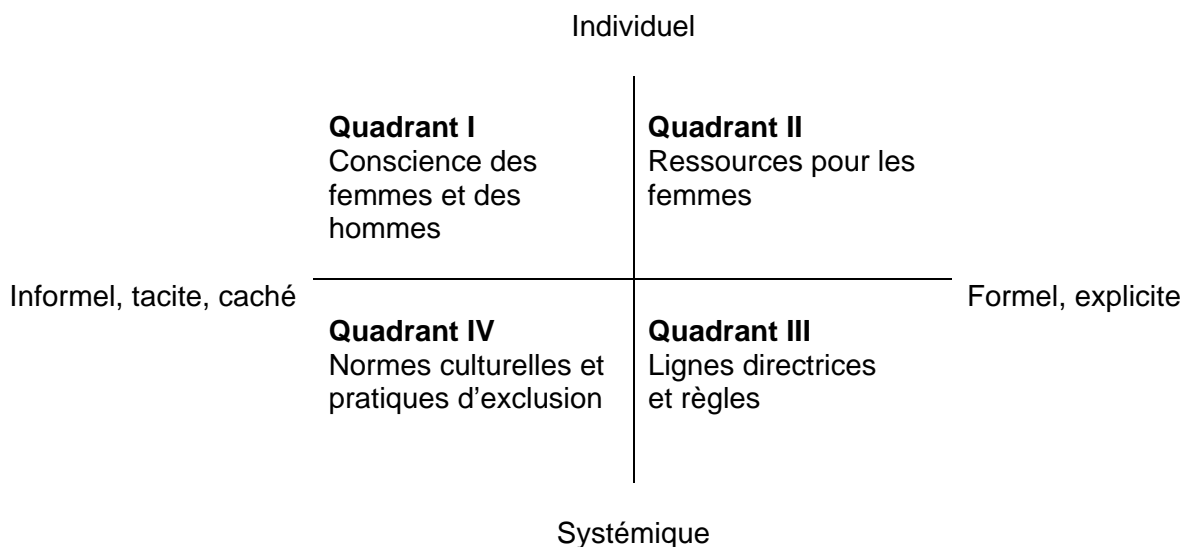
comme nous l'avons vu au cours de cette recherche, c'est loin d'être suffisant. De plus, de nombreuses organisations ont investi dans la formation relative à l'égalité entre les sexes, mais sans grands résultats. La question se posait donc : que faut-il d'autre? À quoi ressemble une organisation équitable pour les femmes?

Gender at Work a examiné le changement organisationnel issu de plus d'une décennie de pratique, de publications et de conversations avec des collègues d'Asie, d'Afrique, d'Amérique du Nord et d'Europe. Ce travail a débouché sur la conception d'un changement institutionnel multifactoriel et global. Il prend en considération la psychologie individuelle des femmes et des hommes, leur accès aux ressources et les structures sociales dans lesquelles ils vivent. Notre conception est axée sur

l'intervention — elle part du point de vue d'une organisation désirent modifier les facteurs qui sous-tendent l'inégalité. Nous prenons aussi pour hypothèse que les organisations qui ne sont pas équitables pour les femmes dans leur propre fonctionnement auront de la difficulté à intégrer pleinement l'égalité des sexes à leur travail.

Le diagramme suivant est une adaptation du travail de Ken Wilber<sup>6</sup>. Il illustre les changements qui doivent s'opérer au sein de l'organisation. Il y a deux dimensions principales. L'individuel-systémique et le formel-informel.

**Figure 1. Niveau organisationnel**



Les deux grappes du haut ont trait à l'individuel. Le quadrant II porte sur les ressources : des changements dans des conditions individuelles mesurables (ressources, voix, absence de violence). Le quadrant I porte sur la conscience individuelle (connaissances, compétences, conscience politique et volonté d'opérer des changements en faveur de l'égalité). Les deux grappes du bas sont systémiques. La grappe de droite traite des règles institutionnelles formelles telles qu'elles sont énoncées dans les lignes directrices, les stratégies et les autres règles de l'organisation. La grappe de gauche porte sur les normes et les pratiques culturelles informelles qui entretiennent l'inégalité dans les pratiques courantes. Tout changement apporté à l'un des quadrants modifie les autres.

La Figure 1 illustre ces dimensions dans l'optique de l'organisation. Elle nous rappelle de nous demander de quelles ressources disposent les femmes (promotions, accès à la formation, accès à l'influence et absence de harcèlement, par exemple), mais elle montre aussi que l'égalité des sexes au sein d'une organisation exige qu'on porte attention à la conscience et à l'apprentissage de chaque homme et de chaque femme (quadrant supérieur gauche). Toutefois, ces deux quadrants supérieurs portent sur le changement *individuel*. Nous devons aussi porter attention aux dimensions *systémiques* ou sociales de l'organisation.

<sup>6</sup> Ken Wilber, *A Theory of Everything*, Boston, Shambala, 2000.

Il y a tout d'abord (quadrant inférieur droit) l'ensemble des principes directeurs, des modalités et des règles telles que l'existence de lignes directrices en matière d'égalité des sexes, de ressources humaines favorables à la famille, d'un budget suffisant pour promouvoir l'égalité des sexes et des programmes étoffés pour favoriser l'égalité des sexes.

Le quadrant inférieur gauche porte sur la *culture ainsi que sur les normes et pratiques informelles*. Au sein de l'organisation, c'est ce que nous avons appelé la « structure profonde des organisations » — une combinaison de valeurs, d'histoire, de culture et de pratiques sur lesquels reposent les choix et le comportement organisationnels, qui diffèrent pour les hommes et pour les femmes, que les structures du pouvoir entretiennent et qui sont rarement remises en question<sup>7</sup>.

On peut comparer la structure profonde à l'inconscient d'une personne, auquel notre conscience n'a pas vraiment accès et qui n'est pas remis en question. Les dimensions de la structure profonde favorables à l'égalité des sexes comprennent ce qui suit :

- L'adhésion et l'appui à la prise de décisions et à la détermination des programmes par les femmes.
- Les valeurs d'égalité qui se traduisent dans les relations sociales, informelles et professionnelles entre les femmes et les hommes.
- L'acceptation du « triple rôle » (carrière, famille et communauté) des femmes et ses implications pour la participation au travail de l'organisation.
- La croyance en l'importance du travail en faveur de l'égalité des sexes et la structure de récompense informelle pour ce genre de travail.

Le cadre nous permet de voir à quoi devrait ressembler une organisation qui veut que les femmes et les hommes à son emploi la jugent équitable et qui veut être capable d'élaborer et de réaliser des programmes pour arriver à l'égalité des sexes.

- Les hommes et les femmes qu'elle emploie connaissent et ont à cœur l'égalité des sexes.
- Elle offre l'occasion aux femmes d'occuper des postes d'influence, s'assure qu'elles reçoivent un salaire équitable et qu'elles aient accès aux ressources nécessaires pour donner le meilleur d'elles-mêmes.
- Elle met en œuvre des stratégies touchant les dimensions organisationnelles et programmatiques de l'égalité des sexes, des lignes directrices et des ressources humaines favorables à la famille, et des outils budgétaires, stratégiques et programmatiques ainsi qu'un mécanisme de responsabilisation qui garantit la mise en œuvre.
- Elle possède une culture organisationnelle qui valorise les femmes à titre de collègues ainsi que leur place légitime dans le processus de décision. Elle valorise et récompense le travail relatif à l'égalité des sexes.

Comment pouvons-nous comprendre l'information présentée dans cette étude à la lumière de ce cadre. En gros, quelle est la situation des OSC canadiennes?

En commençant par le quadrant 1, bien que toutes les organisations estiment la question importante, exception faite de deux d'entre elles, nous avons très peu entendu parler d'efforts visant à former le personnel et à le sensibiliser aux questions d'égalité des sexes. Il a été question d'une formation fructueuse associée aux audits de genre et à l'élaboration d'outils propres à l'organisation. En fait, les

---

<sup>7</sup> Aruna Rao, Rieky Stuart, David Kelleher, *Gender at Work: Organizational Change for Equality*, Kumarian Press, 1998.

audits de genre peuvent servir à accroître la sensibilisation et la compréhension de l'égalité des sexes s'ils sont effectués de manière participative. Un certain nombre de répondants ont mentionné que même s'ils avaient reçu une formation à l'égalité des sexes dans le passé, le roulement du personnel fait en sorte que les employés en poste actuellement ne possèdent pas ces connaissances. Deux personnes interviewées ont souligné l'importance d'apprendre avec des partenaires.

Dans l'ensemble, le niveau de connaissance et d'engagement ayant trait à l'égalité des sexes est plutôt faible dans les organisations que nous avons interviewées.

Pour ce qui est du quadrant II, la constatation la plus intéressante est la différence entre les petites et les grandes organisations. Dans les petites OSC, les femmes sont plus susceptibles d'être bien représentées au sein de la haute direction et au conseil d'administration. On peut aussi se demander si les femmes disposent ou non des ressources dont elles ont besoin pour faire avancer l'égalité des sexes. On nous a dit que ce genre de travail était presque toujours mal financé, qu'il était bénévole ou informel et que, dans certains cas, aucun membre du personnel n'était chargé de ce dossier.

Pour ce qui est du quadrant III, c'est probablement dans le domaine des lignes directrices et modalités que l'organisation a déployé le plus d'efforts (par opposition aux efforts de militants individuels). On se souviendra que 88 p. 100 des répondants au sondage et presque toutes les personnes interviewées ont déclaré avoir une politique. De plus, 77 p. 100 estimaient que la politique avait exercé un effet sur la prise de décisions organisationnelles. Les personnes interviewées et les groupes de discussion ont contredit ces chiffres; elles estimaient qu'en dépit des lignes directrices, il était impossible de réaliser de bons programmes à cause du manque de ressources, de la faible priorité accordée au dossier ou d'un manque d'intérêt de la part de la haute direction. Lorsqu'on a demandé aux répondants s'ils disposaient d'outils pour s'assurer que l'égalité des sexes soit inscrite dans tous les programmes, 42 p. 100 ont répondu par l'affirmative. Aucune organisation n'a parlé de stratégies pour mettre en œuvre ses lignes directrices, bien que certaines existent peut-être. Un certain nombre d'organisations ont fait état de dispositions favorables à la famille telles que des horaires flexibles, mais il est ressorti clairement d'un certain nombre de discussions que les femmes devant traditionnellement prendre soin des enfants, il leur est difficile de s'engager à respecter les modalités de voyage, les longues heures de travail et les réunions tenues les fins de semaine, qui sont partie intégrante du travail dans ce secteur.

Lorsqu'on se tourne vers le quadrant IV, la culture organisationnelle, nous constatons que l'idée de l'égalité des sexes est essentiellement absente de la culture organisationnelle de la majorité des OSC canadiennes, comme en témoigne la marginalisation que ressentent les défenseurs de l'égalité des sexes, le manque de ressources consacrées au travail relatif à l'égalité des sexes et la faible priorité accordée à ce travail par les cadres supérieurs et les conseils d'administration.

Le graphique ci-dessous résume ces observations.

<b>Quadrant I : Connaissances et engagement</b>  + Une certaine formation et des audits selon le genre - Le personnel se sent généralement incapable - Faible engagement	<b>Quadrant II : Ressources pour les femmes</b>  + Des femmes présentes à la direction et aux conseils d'administration des plus petites organisations - Les hommes dominent la direction des grandes organisations
<b>Quadrant IV : Culture organisationnelle</b>  - L'idée de l'égalité des femmes est absente - Aucune priorité - Les militants sont marginalisés - Le travail sur l'égalité des femmes est sous-évalué	<b>Quadrant III : Lignes directrices et modalités</b>  + Presque toutes ont des lignes directrices en matière d'égalité des sexes + Beaucoup ont des dispositions favorables à la famille + Beaucoup ont des outils, certaines estiment que d'autres outils sont nécessaires - Rares sont celles qui ont des stratégies de mise en oeuvre - Ressources insuffisantes pour le travail sur l'égalité des sexes

Compte tenu de cette analyse, quelle est la voie du changement ? Le graphique de la page suivante décrit le processus qui permet de s'orienter vers une organisation « compétente en matière d'égalité des sexes ».

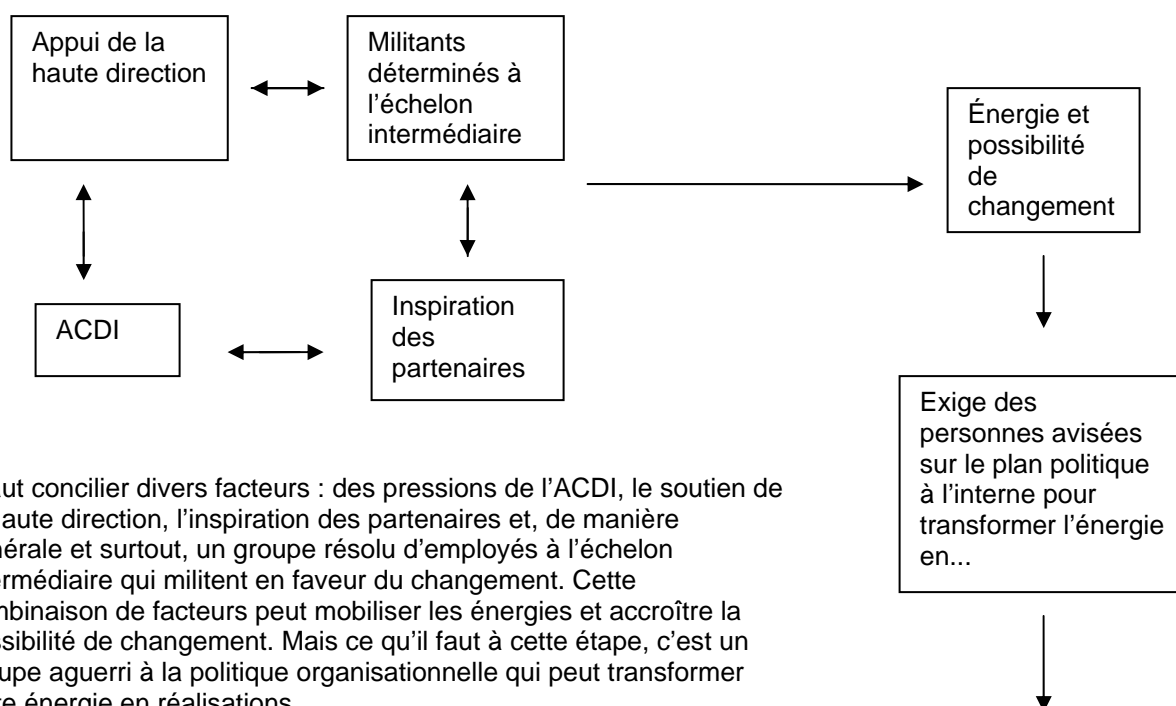


## Étapes vers une organisation compétente en matière d'égalité des sexes

Comment pouvons-nous comprendre la façon dont ces facteurs et d'autres peuvent se conjuguer pour stimuler le changement ? Le graphique ci-dessous montre comment divers facteurs se conjuguent pour engendrer un changement organisationnel en faveur d'une organisation plus compétente en matière d'égalité des sexes.

En premier lieu, tout cela existe dans un contexte sociétal qui n'est pas particulièrement favorable au travail sur l'égalité des sexes. Cela signifie que peu d'organisations consacreront du temps, de l'énergie et des ressources à un travail efficace sur l'égalité des sexes, à moins qu'elles ne subissent des pressions ou qu'elles ne soient motivées à le faire.

### Dans un contexte sociétal d'indifférence



Il faut concilier divers facteurs : des pressions de l'ACDI, le soutien de la haute direction, l'inspiration des partenaires et, de manière générale et surtout, un groupe résolu d'employés à l'échelon intermédiaire qui militent en faveur du changement. Cette combinaison de facteurs peut mobiliser les énergies et accroître la possibilité de changement. Mais ce qu'il faut à cette étape, c'est un groupe aguerrri à la politique organisationnelle qui peut transformer cette énergie en réalisations.

Si ce groupe peut former des alliances, élaborer la vision, peaufiner l'analyse, négocier une marge de manœuvre et conclure des ententes, il lui sera possible de mettre en place l'infrastructure nécessaire pour passer de la promesse à la pratique.

Cette infrastructure comprend :

- Des lignes directrices;
- le processus organisationnel – outils, budgets, ressources humaines, formation;
- des femmes à des postes de commande;
- une culture organisationnelle qui considère que l'égalité des sexes est une composante essentielle du développement qui fait participer tant les femmes que les hommes à l'élaboration d'une stratégie organisationnelle.

- Un programme qui inspire tout le monde
- Un processus organisationnel — outils, formation, ressources humaines, mécanismes de responsabilisation
- Une présence des femmes à des postes de commande
- Une culture qui valorise le travail sur l'égalité des sexes, qui englobe les femmes et les hommes

Cette conception nous permet de nous faire une meilleure idée de l'intervention. Quel est le meilleur mode d'intervention possible pour que le CCCI aide les membres à passer de la promesse à la pratique ?

En se reportant à nouveau au graphique, on constate que le secteur peut examiner (pour le moins) les options suivantes dans sa démarche vers des organisations qui respectent davantage l'égalité des sexes :

- Au niveau sociétal – Il pourrait être possible de créer un mouvement analogue à Abolissons la pauvreté pour tenter de modifier les attitudes canadiennes à l'égard de l'égalité des sexes.
- Les militants pourraient travailler avec l'ACDI pour trouver des moyens qui permettraient à l'Agence d'exercer la plus grande influence possible.
- Les cadres supérieurs (particulièrement des grandes OSC) doivent pouvoir comprendre comment les considérations liées à l'égalité entre les sexes sont non seulement une question de justice mais un préalable pour atteindre l'ensemble des Objectifs du Millénaire pour le développement.
- Les militants à l'échelon intermédiaire ont besoin d'information, de formation et d'occasions de se réunir pour établir des stratégies et partager les pratiques exemplaires.
- Il faut être davantage sensibilisé à la politique organisationnelle et à la stratégie politique, et échanger sur ce qui fonctionne dans telle ou telle situation.

Pour situer ces orientations dans leur contexte historique, nous présentons ci-dessous une réflexion de Rieky Stuart portant sur les 20 dernières années.

## Réflexions de deuxième génération

Par Rieky Stuart

Il y a près de 20 ans — une génération — j'étais activement engagée dans la promotion de l'égalité entre les sexes au sein des ONG canadiennes, à l'ACDI, et auprès d'OSC et de gouvernements en Afrique et en Asie. J'ai dirigé l'équipe du CCCI qui a élaboré *Un autre genre de développement*, le document d'information à l'intention des ONG souhaitant réaliser des programmes d'égalité des sexes; j'ai rédigé, en collaboration avec Betty Plewes, la recherche-action au sujet des stratégies des ONG canadiennes en matière d'égalité des sexes, intitulée *Le travail n'est jamais terminé*.

Qui y a-t-il de différent aujourd'hui ? À l'époque, il existait un groupe composé surtout de militantes à l'échelon intermédiaire des OSC, qui croyaient lutter pour convaincre leurs collègues et leurs patrons que l'égalité des sexes est importante en soi et s'avère aussi un déterminant du développement durable. Ces femmes s'encourageaient mutuellement dans leurs tentatives pour déterminer comment faire changer les choses face à une indifférence organisationnelle et, parfois, à une hostilité personnelle de la part de leurs collègues. L'ACDI et le CCCI ainsi que des organisations telles que la Fondation Aga Khan ont débloqué des fonds en vue d'inviter à titre de conférencières et d'animatrices certaines des plus éminentes spécialistes du monde dans ce domaine — Mary Anderson, Kate Cloud, Caroline Moser, Kate Young — pour nous aider à déterminer ce qui pourrait fonctionner. Les cadres et les analyses qu'avaient élaborés ces féministes étaient des outils puissants de compréhension et de changement. Bien que les présidentes-directrices générales étaient rares dans le milieu, nous avions bon espoir qu'un plus grand nombre de femmes — particulièrement des féministes — occuperaient des postes de commande à l'avenir et qu'elles feraient changer les choses.

Ce qui me frappe aujourd'hui, c'est que les personnes que nous avons rencontrées au cours de notre récente étude pour le CCCI composaient une nouvelle génération de personnel des OSC ayant les mêmes valeurs et la même motivation qu'à l'époque. Cependant bien que l'importance de l'égalité des sexes soit plus manifeste et mieux acceptée, et qu'on se montre moins hostile à son endroit, il y a peut-être plus d'indifférence. Des lignes directrices existent, mais ne sont pas mises en œuvre. Les ressources intellectuelles dont nous disposons sont maintenant largement accessibles, mais

dispersées — elles ne jouissent d'aucun soutien collectif ou organisationnel — sauf quelques exceptions notables. Alors que le leadership masculin des grandes organisations est plus prononcé que jamais, celui des femmes se concentre encore dans quelques petites organisations moins nanties. Là où les femmes ont pu diriger, leur féminisme a exercé une certaine influence, mais c'est loin d'être suffisant pour contrer les immenses pressions culturelles qui ont maintenu la division du travail et le partage des responsabilités selon le sexe dans le milieu de travail, au sein de la famille et dans nos sociétés.

À mon avis, l'égalité des sexes illustre parfaitement les profonds dilemmes que soulève le changement systémique. Comme le montre le cadre élaboré par Gender at Work, le changement systémique n'est pas une question de révolution et de pertinence des outils. Puisque chaque élément d'un système entretient des relations complexes avec tous les autres, le changement systémique repose sur des valeurs, une stratégie, la persévérance — et la chance. Qui sait quand on atteindra le point critique ? Le travail que nous avons fait pour légitimer — et rendre évidentes — l'importance et la validité de l'égalité des sexes est utile mais ne suffit pas. La multitude de femmes qui ont obtenu une éducation qui a changé leur cheminement personnel ainsi que celui de leurs enfants et de leur famille pourront offrir de nouvelles possibilités à celle-ci et leur société.

Les féministes des OSC d'aujourd'hui n'ont pas besoin de réinventer la roue en cherchant des outils et des lignes directrices. Ceux-ci existent; ils ont été créés pour le milieu de l'« aide au développement ». Ces militantes peuvent organiser un groupe d'étude sur Kate Young ou Caroline Moser, et faire une critique des cadres de Harvard et de Moser pour les actualiser et déterminer s'ils sont encore pertinents et comment. Au Canada nombreuses sont les personnes-ressources qui s'empresseraient de les aider. *Le travail n'est jamais terminé : une étude de la capacité des ONG canadiennes en matière de « genre » et développement*

Pour avancer, il faut entre autres, faire fond sur cette base en réfléchissant à la façon dont les systèmes humains évoluent, et comment se mobiliser pour appuyer ce changement. Les campagnes sur le tabagisme, les changements climatiques, le commerce équitable et d'autres campagnes de collaboration nous fournissent un point de départ intéressant. Les OSC qui ont des rapports avec le régime de l'aide sont souvent limitées par leur financement (qu'il s'agisse de la collecte de fonds auprès de la population ou du financement public de l'aide) pour encadrer leur travail au sein du régime de l'aide. À l'avenir, l'une des façons prometteuses de faire progresser le programme d'égalité des sexes sera de procéder à un examen critique de la façon dont l'aide impose des limites tout en se révélant un outil utile.

## Annexe : Des cadres pour comprendre l'égalité des sexes dans la pratique organisationnelle

Au cours des 15 dernières années, s'est développée une approche « organisationnelle » du travail sur l'égalité des sexes. Bien qu'on ait effectué certaines études sur les différences entre les entreprises dans l'optique de l'égalité des sexes, le document d'Anne-Marie Goetz, intitulé *Gender and Administration*, a été l'un des premiers à montrer le lien entre une organisation de développement où il y a égalité des sexes et l'incapacité de cette organisation d'offrir des services équitables tant pour les femmes que pour les hommes<sup>8</sup>. Au début des années 1990, on a déployé divers efforts pour appliquer les outils du changement et du développement organisationnels au problème de l'égalité des sexes. Un certain nombre de conférences internationales et de livres ont attiré l'attention sur l'importance de la capacité organisationnelle pour la prestation de services équitables<sup>9</sup>.

Plus récemment, on a accompli certains progrès. Une étape importante a été le cadre de résultats de l'ACDI, publié en 2005, qui comportait une analyse institutionnelle pour analyser la capacité des partenaires en matière d'égalité des sexes<sup>10</sup>. Le travail de l'ACDI se penche sur six domaines :

- le suivi des résultats en matière d'égalité des sexes;
- le mandat, les buts reliés à l'égalité des sexes;
- un environnement favorable;
- les cadres stratégiques;
- l'engagement, tel qu'il se manifeste dans les ressources octroyées, les discours des dirigeants, etc.
- l'équilibre entre les sexes et l'équité en emploi.

Une autre contribution a été le travail de Novib, avec son modèle de neuf cellules<sup>11</sup>.

	<b>MISSION ET STRATÉGIE GÉNÉRALE</b>	<b>STRUCTURE</b>	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>
<b>DIMENSION TECHNIQUE</b>	1. Lignes directrices 2. Planification et budgétisation 3. Surveillance et évaluation	Les systèmes, les règles et les installations témoignent d'une sensibilité à l'égalité des sexes	Connaissances et capacités ou responsabilités du personnel
<b>DIMENSION POLITIQUE</b>	Les personnes qui influent sur la dimension technique : - Les cadres supérieurs et intermédiaires défendent la JS et s'y consacrent	Prise de décisions : - La direction tient compte de la JS dans la prise de décisions	Marge de manœuvre : - Le travail relatif aux questions de JS (p. ex. la diversité des modèles de leadership) est manifestement valorisé
<b>DIMENSION CULTURELLE</b>	Culture organisationnelle : - Ouverture au changement pour rendre le milieu plus favorable aux femmes	Partenariat et apprentissage : - La coopération et le soutien entre les membres du personnel témoignent d'un souci de la JS	Attitudes et croyances du personnel : - Le personnel est convaincu que la JS est essentielle à son travail et il la met en pratique

<sup>8</sup> A.-M. Goetz, « Gender and Administration », *IDS Bulletin*, 1992.

<sup>9</sup> Voir par exemple, Goetz, *Getting Institutions Right for Women*; Porter et al., *Gender Works* et Rao et al., *Gender at Work*.

<sup>10</sup> *Égalité entre les sexes : Cadre d'évaluation des résultats de l'ACDI*, [http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/GenderEquality3/\\$file/Cadre-eval-GE.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/GenderEquality3/$file/Cadre-eval-GE.pdf)

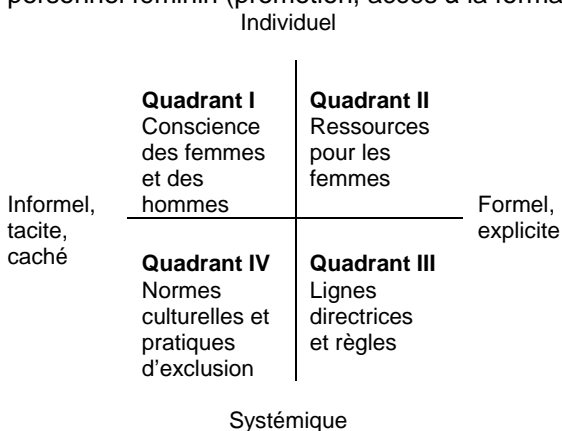
<sup>11</sup> M. Mukopodyay, G. Steehouwer, F. Wong, *Politics of the Possible*, KIT/Oxfam, Novib, 2006.

Cet outil analytique a fondé le travail avec les partenaires de Novib. L'outil, inspiré du développement organisationnel, attire l'attention sur les dimensions technique, politique et culturelle de la vie organisationnelle. Dans chacune de ces trois dimensions, Novib a posé des questions sur la mission, la structure et les ressources humaines. Cette analyse débouche sur le modèle de justice sexospécifique (JS) présenté ci-dessous.

Dans le but d'intégrer ces cadres et d'autres, Gender at Work, un organisme international de recherche et de renforcement des capacités, a élaboré une approche intégrée qu'ont utilisée des OSC d'Asie, d'Afrique et d'Amérique du Nord ainsi que des organismes de l'ONU.

Le cadre, à l'instar des autres, est multifactoriel et global. Il porte à la fois sur la psychologie individuelle des femmes et des hommes, sur leur accès aux ressources et sur les structures sociales et organisationnelles dans lesquelles ils vivent. Il avance aussi l'hypothèse que les organisations qui ne respectent pas l'égalité entre les sexes dans leur propre fonctionnement ne pourront pas l'intégrer pleinement à leur travail.

Le cadre porte avant tout sur l'organisation et nous incite à nous interroger sur les ressources offertes au personnel féminin (promotion, accès à la formation, exercice de l'influence et absence de harcèlement,



par exemple), mais il montre que l'égalité des sexes dans une organisation exige que l'on se soucie de la conscience et de l'apprentissage des particuliers, hommes et femmes (quadrant supérieur gauche). Toutefois, les deux quadrants supérieurs s'intéressent au changement *individuel*. Or, il faut aussi prêter attention aux dimensions *systémique* ou sociale de l'organisation.

Il y a tout d'abord (quadrant inférieur droit) l'ensemble des lignes directrices, des règles et des modalités telles qu'une stratégie en matière d'égalité des sexes, des dispositions en matière de ressources humaines favorables à la famille, un budget suffisant pour

intervenir en faveur de l'égalité des sexes et des programmes étoffés pour favoriser l'égalité des sexes mettre en place de solides systèmes de surveillance.

Le quadrant inférieur gauche porte sur la *culture ainsi que sur les normes et pratiques informelles*. Au sein de l'organisation, c'est ce que nous avons appelé la « structure profonde des organisations » — un ensemble de valeurs, d'histoire, de culture et de pratiques qui fondent les choix et le comportement organisationnels, qui diffèrent pour les hommes et pour les femmes, que les structures du pouvoir maintiennent en place et qui ne sont pas souvent remises en question<sup>12</sup>.

On peut comparer la structure profonde à l'inconscient d'une personne, auquel notre conscience n'a pas vraiment accès et qui n'est pas remis en question. Les dimensions de la structure profonde qui sont favorables à l'égalité des sexes comprennent ce qui suit :

- L'adhésion et l'appui à la prise de décisions et à la détermination des programmes par les femmes.
- Les valeurs d'égalité qui se traduisent dans les relations sociales, informelles et professionnelles entre les femmes et les hommes.
- L'acceptation du « triple rôle » (carrière, famille et collectivités) des femmes et ses implications pour la participation au travail de l'organisation.

<sup>12</sup> A. Rao, R. Stuart et D. Kelleher, *Gender at Work : Organizational Change for Equality*, Kumarian, 1998. Voir aussi Rao et Kelleher, *Is There Life after Gender Mainstreaming*, [www.genderatwork.org](http://www.genderatwork.org).

- La croyance en l'importance du travail en faveur de l'égalité des sexes et la structure de récompense informelle pour ce genre de travail.

Les organisations qui ont utilisé ce cadre l'ont trouvé utile, et ce, de deux façons. Tout d'abord, il montre qu'une « organisation compétente en matière d'égalité des sexes » ne se résume pas à une politique et à la présence de femmes à la direction. Deuxièmement, il leur permet de constater ce qui a été accompli et ce qu'il reste à faire pour bâtir une organisation qui respecte l'égalité des sexes.