

DU PARTAGE DE SAVOIRS à l'empowerment collectif

*LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE « GENRE EN PRATIQUE »
Vecteur d'autonomisation des femmes pour les OCI québécois*

Cette publication a été rendue possible grâce à la contribution financière du Centre de recherche pour le développement international, Affaires mondiales Canada et les organisations membres de la CdP :



DU PARTAGE DE SAVOIRS à l'empowerment collectif

*LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE « GENRE EN PRATIQUE »
Vecteur d'autonomisation des femmes pour les OCI québécois*

Sous la direction d'Anne Delorme

Auteur-e-s

Debbie Bucher
Marie-Anne Cantin
Paul Cliche
AndréAnne Cloutier
Anne Delorme
Linda Gagnon
Adriana Greenblatt
Nathalie King
Odette McCarthy
Charles Mugiraneza
Amélie Normandin
Nathalie Pentier

Comité de lecture

Sara Bardaxoglou
Marie Ginette Bouchard
Marie-Anne Cantin
Myriam Gervais
Michael Arnaud
Nathalie King

Conception graphique et mise en page

Anne-Marie Lemay-Frenette

Mars 2016

Contenu

Sommaire.....	5
Remerciements.....	12
Introduction.....	13
1. La Communauté de pratique « Genre en Pratique ».....	15
1.1 Le processus vécu de la CdP.....	20
1.2 La gouvernance et le collectif : analyse des tensions.....	24
2. Synthèse de l'impact de la CdP.....	29
3. Principales thématiques abordées.....	35
3.1 Institutionnalisation de l'ÉFH.....	36
Étude de cas - Fondation Paul Gérin-Lajoie.....	41
Étude de cas - Équitas.....	43
Étude de cas - AQOCI.....	45
3.2 L'autonomisation économique des femmes.....	50
3.3 Le cycle de gestion du projet sensible à l'ÉFH.....	51
3.4 La masculinité.....	57
Témoignage : Homme porteur du dossier ÉFH.....	64
4. Méthodologies.....	67
4.1 La méthodologie de systématisation d'expériences.....	68
4.2 La roue socratique égalité entre les femmes et les hommes.....	75
5. La gestion et la diffusion des connaissances.....	83
5.1 Gestion des connaissances.....	84
5.2 Listes des ouvrages publiés par la CdP.....	84
5.3 Diffusion et rayonnement.....	85
Conclusion.....	90
Bibliographie.....	98

Acronymes

AQOCI : Association québécoise des organismes de coopération internationale

CdP : Communauté de pratique « Genre en pratique »

CQFD : Comité québécois femmes et développement

CRDI : Centre de recherche pour le développement international

ÉFH : Égalité entre les femmes et les hommes

OCI : Organismes de coopération internationale

Sommaire

Contexte

Depuis 2009, avec l'appui financier du CRDI et la contribution du CQFD de l'AQOCI, une douzaine d'organismes de coopération internationale (OCI) québécois et canadiens ont établi une Communauté de pratique (CdP) en égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) afin de faire face aux défis et obstacles de l'intégration de l'ÉFH au sein de leurs organisations.

Deux études de 2008 ont en effet démontré que malgré des progrès réalisés depuis l'an 2000, il était difficile de sortir du marasme au moment de la mise en œuvre des politiques ÉFH dans les OCI et de remédier à une faible institutionnalisation du genre dans leurs pratiques. Insuffisance des mécanismes et procédures internes, manque de ressources spécialisées, de capacités, d'outils adéquats et de savoir-faire constituent des freins importants et ce, même lorsqu'il existe une volonté politique et un engagement pour les principes de promotion de l'égalité entre les sexes. Le besoin d'un espace de type « Communauté de pratique » a été établi de façon très claire suite à ces constats.

Quel est l'intérêt à travailler ensemble?

Malgré un contexte difficile pour les OCI, soumis à une pression énorme et à une diminution de ressources et d'effectifs, la CdP a connu un essor surprenant, l'ensemble du milieu de la coopération en bénéficie. Avant tout, la CdP « Genre en pratique » repose sur l'engagement profond de ses membres à l'égard de l'ÉFH et répond au besoin d'unir leurs forces pour y parvenir.

Impact de la CdP

L'« empowerment » des personnes membres de la CdP a contribué au succès du collectif en créant un cycle de renforcement de la coopération. Les synergies, la confiance, la circulation d'information et le sentiment d'appartenance ont contribué à constituer des bases solides qui ont facilité la mise en œuvre des processus d'institutionnalisation de l'ÉFH dans les OCI. À ce titre, la CdP a joué un rôle de catalyseur.

PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA CDP

Institutionnalisation et décloisonnement : Dans plusieurs organisations, l'ÉFH est passée de statut d'élément flou et difficile à expliquer à un concept tangible. Les membres du personnel savent mieux l'appliquer dans leur travail.

Révision des politiques ÉFH : La majorité des membres de la CdP a mis à jour ses politiques ou plans d'action suite à la mise sur pied de la CdP.

Production d'outils en ÉFH : Le partage et la production d'outils variés, dont deux trousseaux pour la formation en ÉFH des volontaires et du personnel des OCI, leur a permis d'avoir accès à des ressources en français pour intégrer l'ÉFH à leur travail. Des formations, offertes aux membres de la CdP ainsi qu'à des publics variés, ont permis aussi la mise à niveau des connaissances en ÉFH des membres de la CdP.

Rayonnement et reconnaissance internationale : la CdP est reconnue par le Réseau Francophone ÉFH de l'Organisation internationale de la Francophonie, ce qui a permis au CQFD et à plusieurs OCI membres de partager leur expertise dans différentes tribunes internationales notamment à la Commission sur le statut de la femme de l'ONU et au Forum de l'OIF.

Meilleures pratiques

DÉFI : Établir des liens de confiance

SOLUTION : Une Charte de collaboration

Dès l'établissement de la Communauté de pratique (CdP), des efforts importants ont été consacrés dans l'établissement de principes de travail et de partages clairs. Le climat compétitif qui règne entre les organismes de coopération internationale, exacerbé par les politiques et les appels d'offres des bailleurs de fonds, rendait épineux le partage d'expériences, d'outils et de défis organisationnels.

La Charte de collaboration inclut les modalités de fonctionnement et de gestion de la CdP ainsi qu'une politique de confidentialité et elle accorde une grande importance aux droits de propriété intellectuelle. Cet outil a grandement contribué au développement d'une dynamique d'apprentissage et d'un climat de confiance, favorisant le partage de connaissances tout en permettant des échanges d'une grande richesse et offrant des conditions propices à la création collective et à l'innovation.

DÉFI : Mettre à profit différents types de compétences dans la CdP

SOLUTION : Créer un milieu favorable à l'empowerment des membres et leur empowerment collectif

La culture de travail et le savoir-être qui caractérisent la CdP sont des éléments intangibles mais essentiels à l'atteinte des résultats. Une dynamique d'écoute et d'apprentissage a été mise en place et la valorisation de la diversité de points de vue y est considérée comme une richesse.

Au-delà des outils formels et des formations, des liens informels ont été développés et un réseau s'est tissé entre les membres de la CdP. L'accompagnement par les pairs, le mentorat, l'appui et l'entraide entre les membres les ont encouragées à faire évoluer l'institutionnalisation de l'ÉFH au sein de leurs organisations et leur ont permis de s'outiller pour affronter les difficultés.

DÉFI : Répondre aux priorités variées des organismes membres

SOLUTION : Des groupes d'entraide

La CdP a débuté son activité avec plusieurs ateliers communs, notamment sur les audits de genre et les politiques ÉFH, permettant un partage et une mise à niveau des connaissances parmi les membres. Néanmoins des besoins diversifiés ont rapidement apparus et des groupes d'entraide ont été formés. Consacrés au suivi-évaluation, à l'institutionnalisation et à la masculinité, les groupes d'entraide ont permis d'approfondir et de faire progresser plus rapidement ces thématiques.

Le travail de chaque groupe s'est développé de manière autonome, allant de la production d'un guide (PSEA) à une série d'ateliers visant différents publics (masculinités), en passant par l'accompagnement entre pairs pour mettre en œuvre des processus de renforcement organisationnel (institutionnalisation).

L'impact du travail des groupes a touché les organisations concernées mais également le collectif. La rétroaction au collectif a permis de sensibiliser et d'outiller les OCI sur des thématiques nouvelles ainsi que de réfléchir sur leurs pratiques et d'incorporer de nouveaux outils ou concepts à leur travail.

DÉFI : Aborder la complexité de l'institutionnalisation de l'ÉFH

SOLUTION : Susciter l'appropriation de l'ÉFH au sein des équipes des OCI

La participation des parties prenantes au processus d'élaboration de la politique ÉFH favorise sa vitalité, son appropriation et son implantation (Fiche technique CdP : La politique ÉFH). Le processus d'institutionnalisation de l'ÉFH ne peut être abordé de manière ponctuelle, dans le simple cadre d'un plan d'action. Il faut plutôt le voir comme un processus à long terme en lien avec une vision institutionnelle, qui stimule un dialogue organisationnel. Le plan d'action ne peut s'écrire isolément. Il doit solliciter l'apport de toute l'organisation.

Le processus d'élaboration de la politique ÉFH ou la mise en œuvre d'un audit de genre, selon une approche participative, peut représenter un moment clé pour mobiliser une équipe et une organisation sur les questions ÉFH. Elle permet de démystifier et de s'approprier des concepts ainsi que d'assurer un renforcement de l'engagement individuel.

Pour ce faire, la réalisation d'un audit de genre peut alimenter efficacement les orientations de la politique et le plan d'action ÉFH. À l'AQOCI, cet exercice a été réalisé de manière participative, ce qui a considérablement renforcé l'engagement du personnel, de la direction et du conseil d'administration.

Valoriser l'existant

Mettre les initiatives d'égalité entre les femmes et les hommes dans la mission de l'organisation et s'assurer qu'elles sont en lien avec les valeurs organisationnelles sont des facteurs clés pour s'assurer de l'assentiment des équipes et des directions. Il est aussi essentiel de reconnaître les avancées déjà réalisées au sein de l'organisation au niveau de l'égalité entre les femmes et les hommes tout en maintenant un esprit de dialogue.

Budget : Une composante essentielle

Prévoir des ressources financières pour l'allocation de ressources humaines afin de travailler sur l'égalité entre les femmes et les hommes revêt une importance primordiale. Si cela n'est pas mis en place, il y aura un manque de ressources important pour faire avancer l'égalité de genre. Cette pratique montre aussi que l'égalité de genre est une priorité pour l'organisation. Dans le cas d'Equitas, 50 jours par année sont réservés à la mise en œuvre et au suivi du plan d'action ÉFH, ce qui a permis à l'organisation de faire des progrès importants.

Outil : La roue socratique

L'adaptation de cet outil tiré de SAS2 nous a permis de procéder rapidement aux diagnostics institutionnels et de procéder à une évaluation participative dans les OCI. Dans ce court sondage, les questions sont associées aux différentes sphères et aspects du travail des organismes. Les membres ont complété l'exercice du sondage et de la roue lors d'un atelier avec leurs collègues, et parfois avec leurs partenaires ou des membres de la direction.

L'exercice de la roue socratique a démontré son efficacité pour démystifier l'institutionnalisation. Il permet de préciser et d'analyser les concepts et présente l'avantage d'engendrer un processus d'analyse de groupe. Cette réflexion collective a pour résultat de renforcer l'engagement des membres à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs organisations, leurs programmes, voire dans le travail des individus.

De plus, cet outil est facilement adaptable aux réalités des organismes. Certains membres l'ont adapté pour permettre d'approfondir l'analyse ÉFH. À titre d'exemple, lors de son diagnostic, Equitas a identifié une faiblesse quant à l'intégration de la dimension LGBTQI, et celle-ci a par la suite été intégrée au plan d'action sur l'égalité de genre de l'organisme.

DÉFI : Traduire les engagements politiques dans la pratique

SOLUTION : Choisir des actions ciblées et réalistes

À l'AQOCI, l'exercice d'évaluation participative a permis aux membres de l'équipe et du CA de choisir quelques actions à mettre en œuvre à court terme, comme :

- Introduire une co-présidence paritaire homme-femme au CA, permettant d'affirmer son engagement pour l'ÉFH et amplifiant la voix de femmes dans ses représentations et événements publics.
- Mettre un point ÉFH à l'ordre du jour de chaque réunion du CA et de consacrer une réunion par an au suivi du plan d'action ÉFH.

Décloisonner l'ÉFH :

De la réflexion d'équipe aux engagements individuels

Suite à l'exercice de la roue socratique, qui comporte une évaluation des membres de l'équipe et du CA sur l'ÉFH, il est aussi plus aisé pour chaque personne employée de l'AQOCI d'identifier des points ÉFH en lien avec son travail, qui sont ensuite intégrés au plan d'action. Ce processus aide au décloisonnement de la responsabilité ÉFH, qui reposait initialement sur les épaules de la porteuse du dossier. L'ÉFH devient ainsi une responsabilité partagée.

DÉFI : Intégrer l'ÉFH dans la programmation des OCI

SOLUTION : Un guide pour outiller les équipes

Les membres du groupe d'entraide sur la programmation, le suivi, l'évaluation et les apprentissages (PSEA) ont choisi d'unir leurs forces pour produire un guide. Cet exercice a permis de mettre en valeur l'expérience et l'expertise des personnes œuvrant au sein des organisations dans un esprit de collaboration, en plus de dégager certains constats. Par exemple :

Pour SUCO, il est essentiel de continuer à « démocratiser » le travail d'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes pour éviter le cloisonnement au sein même de l'organisation. Rendre la thématique de l'ÉFH la plus accessible possible a permis de dégager la personne référente sur le thème et de responsabiliser les autres membres de l'équipe de programmation à l'intégration de l'ÉFH dans les programmes et les projets.

À Carrefour International, la participation à ce groupe de travail aura permis d'outiller les membres de l'équipe et de faciliter l'harmonisation de l'approche au sein des équipes.

DÉFI : Travailler avec et sur les hommes

SOLUTION : Formuler des stratégies adaptées au contexte

Le travail sur la masculinité mené dans le cadre de la CdP présente une grande opportunité pour favoriser une appropriation plus généralisée de l'approche ÉFH dans les organisations. Pour l'Œuvre Léger, le cadre amical et l'outillage que la CdP apporte peut offrir à des personnes des outils concrets pour faire la différence dans les projets ainsi qu'auprès des partenaires.

Également, chez plusieurs OCI membres de la CdP, nous avons constaté une évolution dans des projets agissant directement dans les communautés désirant travailler sur les changements de comportement, notamment en lien avec le partage des tâches domestiques ou l'identité masculine.

Par exemple, le CECI souhaite développer une façon d'arrimer le travail de renforcement du pouvoir des femmes avec le travail sur et avec les hommes, sans nécessairement dissocier les deux. À titre d'exemple, afin d'augmenter l'implication des hommes dans les soins et l'éducation des enfants ou leur participation aux tâches ménagères, il est possible de les sensibiliser et de travailler avec eux à changer leur représentation dans ces sphères et les amener progressivement à transformer leur rôle. La stratégie de formation par des pairs-éducateurs masculins représentant des modèles de masculinité positifs a prouvé sa pertinence.

DÉFI : Mettre en valeur l'expérience des partenaires

SOLUTION : Partager les bonnes pratiques

L'organisation de webinaires est un moyen très efficace d'échanger avec des partenaires sur le terrain et apprendre de leur expérience, valorisant ainsi leur expertise tout en permettant de comprendre les défis et contextes auxquels ils font face.

Conclusion

Par notre réflexion collective, nous avons constaté que l'institutionnalisation de l'ÉFH doit être une dynamique collective dotée de son existence propre, dépassant le niveau des individus, et qui se reflète à tous égards. L'objet du travail de la CdP va en ce sens, entraînant des processus d'appropriation collective et de responsabilisation individuelle quant à l'ÉFH.

Au-delà des politiques, des procédures et des programmes, la culture organisationnelle, la volonté politique, les processus décisionnels, l'allocation des ressources, les budgets, les activités des projets et les relations de travail doivent tous contribuer à promouvoir l'ÉFH. Malgré l'ampleur de ce chantier, il existe différents outils ÉFH qui stimulent une réflexion collective et des processus participatifs, sans tous demander le même niveau d'investissement de ressources.

Remerciements

Cette publication est une œuvre collective. Elle n'aurait pas été possible sans l'engagement inlassable des membres de la Communauté de pratique. Un grand merci pour leur disponibilité, leur générosité, leur rigueur, ainsi que pour la qualité de leurs interventions.

Les textes qui suivent soulignent la richesse de l'expérience de la CdP. C'est grâce à la vision et au souci des membres fondatrices (Carmen Dupont, Katrie Gagné, Marie-Katherine Waller, Marie Ginette Bouchard, Dominique Choquette, Julie Martineau, Lysiane van der Knaap, Odette McCarthy, Linda Gagnon, Debbie Bucher, Rita Soares Pinto), que nous avons réussi à créer une si forte dynamique collective et un espace de confiance ayant facilité une profondeur d'échange, de réflexion et d'analyse sur l'égalité entre les femmes et les hommes.

Il importe aussi de remercier très chaleureusement le comité de lecture (Marie-Anne Cantin, Marie Ginette Bouchard, Dr. Myriam Gervais et Sarah Bardaxoglou) qui ont entrepris un défi de taille dans la révision de cette publication.

La Communauté de pratique « Genre en pratique » et les membres du CQFD souhaitent remercier le Centre de recherche pour le développement international et Affaires mondiales Canada pour leur soutien financier.

Introduction

« Le dialogue et les alliances entre les acteurs de la coopération canadienne doivent être renforcés en matière d'avancement des droits des femmes et d'égalité entre les sexes ».

Rita Soares Pinto,

Membre fondatrice de la Communauté de pratique « Genre en pratique »

(AQOCI, 2009)

Depuis 2009, la Communauté de pratique « Genre en pratique » (CdP) travaille dans l'objectif ultime de lutter pour l'autonomisation des femmes et le respect de leurs droits. Une série d'éléments interdépendants aide à comprendre son succès, parmi lesquels nous devons souligner l'engagement de ses membres envers la cause de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH), leur besoin de ressourcement, d'épanouissement et de développement professionnel et la reconnaissance par le milieu de la coopération de la nécessité d'un tel espace. La CdP a réussi à devenir bien plus qu'un groupe de praticiennes du milieu de la coopération internationale liées par une thématique commune. Elle illustre la notion de « praxis », montrant comment le pouvoir collectif de nos pratiques façonne et change le monde.

C'est dans l'intérêt de comprendre notre impact sur la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes que la Communauté de pratique a décidé d'entreprendre la systématisation de son histoire. La méthodologie de la systématisation a été adaptée afin d'évaluer les résultats de la CdP, ainsi que le processus menant à leur réalisation. La systématisation a certes démontré que la CdP a eu un impact profond sur la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des organisations membres, mais elle démontre aussi la valeur ajoutée de notre approche, générée par le travail au sein d'une communauté.

La présente publication suit les étapes de la systématisation, commençant par une introduction à la CdP « Genre en pratique » et à son mode de fonctionnement, suivie d'une description de son cheminement. Ce premier chapitre illustre que l'apprentissage ne suit pas un processus linéaire, avec des phases distinctes séparant le partage, la production et la mise en pratique des savoirs. C'est plutôt un processus dynamique dans lequel le partage, l'analyse, la production, la co-création, et la mise en application sont étroitement liés.

Ce chapitre comprend également une analyse des tensions qui ont émergé au sein du collectif en matière de démocratie et de gouvernance, surtout lorsque la communauté était très concentrée dans la mise en œuvre et la réalisation d'objectifs liés aux exigences des bailleurs de fonds.

Le deuxième chapitre analyse l'impact collectif sur l'institutionnalisation de l'ÉFH dans les programmes et structures des organismes de coopération internationale, de même que ses répercussions sur ses membres individuel-le-s. En favorisant la création de relations de confiance, la mise en œuvre de processus participatifs et démocratiques, la valorisation de l'apport de ses membres, la CdP a contribué à leur autonomisation et à leur « empowerment ».

Le troisième chapitre présente quatre thématiques approfondies par la CdP : l'institutionnalisation, la masculinité, l'autonomisation économique des femmes et l'intégration de l'ÉFH dans le cycle des programmes. Ce chapitre explore non seulement le contenu développé, telles les meilleures pratiques et leçons apprises tirées de l'analyse de la pratique, mais aussi les différentes méthodes explorées : ateliers de partage, utilisation de consultant-e-s expert-e-s, groupes d'entraide et activités de diffusion.

Le quatrième chapitre décrit les méthodologies d'analyse adaptées par la CdP, soit la systématisation et l'adaptation d'un outil de recherche en action, « la roue socratique ». La publication termine avec une description des outils produits et de leur diffusion.

L'objectif de cette publication est de partager l'expérience de la CdP dans l'espoir d'influencer et d'inspirer les pratiques des organismes de coopération internationale. Avec leur appui, et celui des bailleurs de fonds, la CdP pourra poursuivre son cheminement en tant qu'agent collectif de changement pour la construction d'un monde plus juste et égalitaire.



La communauté de pratique
« Genre en pratique »



LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE « GENRE EN PRATIQUE »

AndréAnne Cloutier et Anne Delorme

Qu'est-ce qu'une communauté de pratique

Le terme communauté de pratique émerge à la fin des années 80 avec Etienne Wenger et Jean Lave, dans leur quête d'une nouvelle théorie de l'apprentissage. Une communauté de pratique est : « Un groupe de personnes ayant en commun un domaine d'expertise ou une pratique professionnelle, et qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres, face-à-face ou virtuellement » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Une CdP permet de créer un réseau de partage qui favorise la circulation des idées et des connaissances au sein d'un groupe.

Outre le partage de données, d'informations et l'analyse qui se dégage des activités d'une communauté de pratique, les connaissances qui relèvent du savoir-faire (expertises) et du savoir-être (expériences) sont des éléments clés au fonctionnement d'une CdP. Ce « savoir-faire intangible, non codifié, difficile à exprimer par écrit et long à transmettre » (CEFRIO, 2005) est souvent celui qui a le plus d'impact.

Le développement d'une communauté de pratique est un processus délicat qui se transforme et qui évolue dans le temps. Il repose sur :

- une dynamique interpersonnelle
- la confiance
- l'écoute
- l'entraide
- l'engagement individuel

Initiée par le COFD de l'AQOCI, la CdP « Genre en pratique » (CdP) est un groupe de personnes issues d'OCI canadiens et québécois, qui souhaitent réfléchir à leurs pratiques, avec l'appui de chercheurs et de chercheuses, afin de développer de nouveaux savoirs et savoir-faire sur l'intégration de l'ÉFH dans les structures et les programmes de coopération internationale.

La thématique de l'égalité entre les femmes et les hommes est rassembleuse. Elle est source d'inspiration et tisse des liens de solidarité entre les praticien-ne-s du milieu de la coopération internationale. L'engagement profond et sincère des membres envers la cause des femmes est à la source d'importantes réalisations au sein des organismes malgré les défis rencontrés. Cet engagement est une source de motivation à s'investir davantage pour innover et améliorer les pratiques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH).

La CdP « Genre en pratique » a créé une dynamique privilégiée d'échange et de partage entre ses membres en plus d'inspirer les organismes et de contribuer à des changements significatifs au sein de ces derniers. Cet espace permet aux membres de lutter de façon concertée à des défis communs. Depuis sa création, la CdP porte les valeurs du collectif : la confiance, la solidarité, l'ouverture, l'innovation, et le respect des différences.

Devant les menaces constantes d'anglicisation et d'acculturation engendrées par la mondialisation et l'explosion des nouvelles technologies, la mobilisation des connaissances et

l'expertise francophone est apparue essentielle aux membres de la CdP. Elle se veut un lieu d'analyse, de partage et de co-création d'outils en français pour contribuer au rayonnement et à l'épanouissement de cette communauté de coopération internationale francophone. Le caractère francophone de la CdP fait partie intégrante de son identité.

Au cours des cinq dernières années, plusieurs thématiques associées à l'intégration de l'ÉFH ont été abordées, permettant l'accès à de nouvelles connaissances, pratiques, approches et outils en plus de susciter des réflexions d'avant-garde et de sensibiliser le public sur les enjeux entourant la situation des femmes sur le plan international.¹

De 2009 à 2015, la CdP a compté sur la participation des personnes et des organismes suivants :

- AndréAnne Cloutier et Nathalie Roy (Carrefour international)
- Odette McCarthy, Marie-Anne Cantin et Nancy Lafrance (CECI)
- Debbie Bucher (CUSO et Développement et Paix)
- Isabelle Johnson, Anick Druelle (Droits et Démocratie)
- Adriana Greenblat, Natalie Doyle, (Equitas)
- Dominique Choquette, Nathalie Pentier (Fondation Paul Gérin-Lajoie)
- Ghyzlaine Benzerrouk, Katri Gagné, Julie Rocheleau (Jeunesse Canada Monde)
- Carmen Dupont, Jocelyne Bourbeau, Charles Muriganeza (L'Œuvre Léger)
- Rita Soares Pinto, Geneviève Gauthier (Oxfam-Québec)
- Marie-Katherine Waller, Beatriz Gonzalez Manchon (Oxfam Canada)
- Lysiane Van der Knaap, Laurence Caron (SACO)
- Linda Gagnon (SUCO)
- Marie-Christine Tremblay (CARE)
- Anne Delorme, Julie Martineau, Fréda Thélusma (AQOCI)
- Marie Ginette Bouchard (CQFD)
- Anne Buchanan (CCCI)

Les objectifs

L'objectif principal est de mobiliser les savoirs, de consolider une dynamique d'apprentissage, d'échange, d'entraide et d'innovation entre les organismes membres ainsi que de renforcer leurs capacités en matière d'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes, tant dans les programmes de coopération que dans les organisations.

Les objectifs spécifiques de la CdP sont de :

- Développer et consolider la dynamique de partage des connaissances, d'outils et de pratiques sur la question de l'ÉFH entre OCI, partenaires du Sud, chercheurs et chercheuses.
- Promouvoir la systématisation, la co-construction et la diffusion des savoirs, des outils, des stratégies ainsi que des bonnes pratiques en matière d'ÉFH.
- Renforcer les capacités d'analyse de genre et d'action en matière d'ÉFH des organismes membres de la CdP et de leurs partenaires du Sud notamment par l'utilisation de nouveaux outils et par une réflexion collective sur les enjeux de l'intégration de l'ÉFH.

¹ Une présentation sur la diffusion des apprentissages de la CdP est proposée à la section portant sur la gestion et la diffusion des connaissances.

- Instaurer un accompagnement par les pairs dans le processus de changement organisationnel, objectif que nous appellerons l'« Entraide ».
- Promouvoir l'innovation et l'expérimentation de nouvelles pratiques portant sur l'ÉFH, objectif que nous appellerons l'« Expérientiel ».

Le fonctionnement

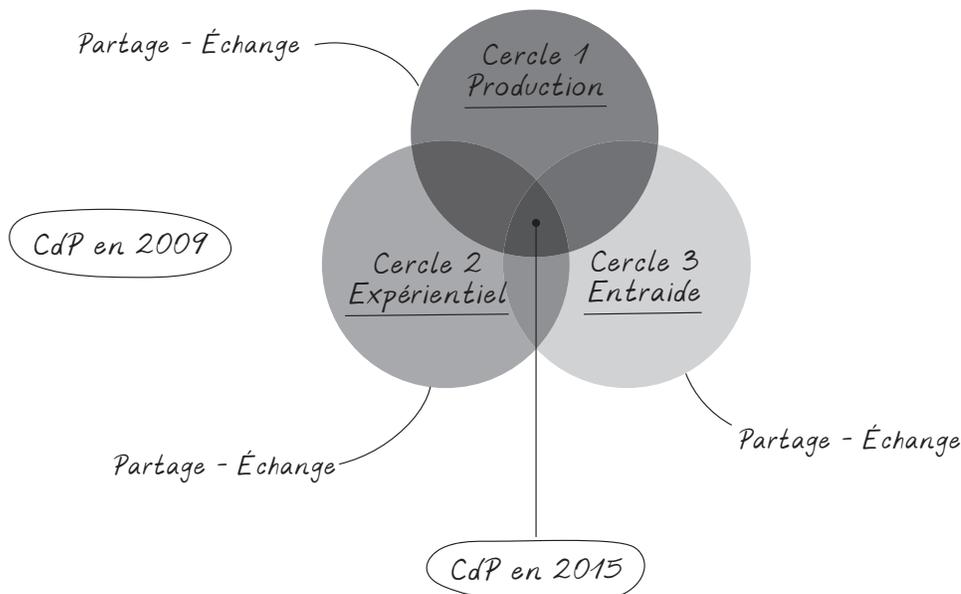
La communauté de pratique est un lieu d'échange régi par un principe d'autogouvernance. La CdP assure l'engagement de ses membres dans la définition de ses orientations et ses priorités par l'entremise d'un comité de coordination, un plan de travail annuel et la prise de décision basée sur le consensus du collectif.

La CdP a développé certains documents de gestion dont une Charte de collaboration qui inclut ses modalités de fonctionnement et de gestion ainsi qu'une politique de confidentialité et de droits de propriété intellectuelle. Étant donné le climat compétitif qui règne entre les organismes de coopération internationale, exacerbé par les politiques et les appels d'offres des bailleurs de fonds, la Charte fut essentielle au développement d'une dynamique de confiance, permettant aux membres de partager non seulement leurs expériences et leurs outils, mais aussi les défis organisationnels.

Les activités : La production, l'entraide et l'expérientiel

Le modèle utilisé pour capter le parcours de la CdP porte sur les cercles d'intersection : la production, l'expérientiel et l'entraide (voir figure 1 ci-dessous).

Figure 1 :
Adaptation du diagramme



- La *production* se réfère à l'éducation et à la réalisation d'activités et la création d'outils, tels les fiches techniques, les trousseaux, et la Charte.
- Le cercle *entraide* est l'apport d'un soutien mutuel dans la poursuite d'un objectif commun, tel le co-design et la co-animation d'ateliers où l'analyse de défis concrets et d'études de cas vécues au sein des OCI (s'asseoir ensemble pour résoudre un problème).
- Pour arriver à *l'expérientiel*, il s'agit de créer de nouveaux savoir-faire, de tester une nouvelle technique, de pratiquer et d'expérimenter ensemble une nouvelle façon de faire. Cette phase laisse la place au risque : on n'est pas toujours certain du résultat.

Chaque cercle a une porte d'entrée, qui passe par le partage et l'échange, que ce soit au moyen de présentations formelles ou informelles, pour discuter et présenter nos expériences. Ces exposés peuvent être préparés par les OCI souhaitant partager leur vécu dans l'intégration de l'ÉFH ou par des chercheurs et chercheuses analysant les processus d'intégration de l'ÉFH et les changements organisationnels.

À ses débuts, les activités de la CdP se situaient principalement dans les sphères de production et d'entraide. Elle a mis l'accent sur des ateliers de partage de savoirs et l'exploration de nouveaux thèmes basée sur l'expérience des membres et des partenaires. Ces rencontres d'une journée sont conçues dans un esprit d'apprentissage entre les pairs, pour permettre la systématisation de bonnes pratiques, outils et ressources ÉFH.

Co-développés et animés par les membres, les ateliers font également appel à des personnes expertes du milieu académique et du terrain, à l'aide de rencontres en personne et virtuelles, dont Véronica Vivanco, consultante spécialisée sur les communautés de pratique, Jacques Chevalier et Daniel Buckles (Université de Carleton) sur la planification, le suivi et l'évaluation, Nicolas Vonarx (Université Laval) sur les masculinités et Paul Cliche (Université de Montréal) sur la systématisation d'expériences. Prenant avantage des nouvelles technologies, certains ateliers ont privilégiés la participation, l'expertise et le témoignage du partenaire sur le terrain, tels Anne-Marie Thimothée Robert (CCISD, Haïti), et Édouard Munyamaliza (RWAMREC, Rwanda) sur les masculinités.

Rôle du Comité québécois femmes et développement (CQFD)

Depuis la fondation de la CdP, ce projet s'est inscrit comme un espace expérimental de réflexion en ÉFH au sein de la structure du CQFD. Le CQFD a facilité les échanges à partir d'un même point de référence et a joué un rôle de liaison entre la CdP et l'ensemble de la communauté des OCI membres de l'AQOCI. L'AQOCI et les membres du CQFD ont pu bénéficié de certaines activités comme : le programme de formation en ÉFH, les Journées québécoises de la solidarité internationale (JQSI) 2014 et 2015 et les célébrations du 8 mars sur le thème de l'autonomisation des femmes.

Dans les deux premières années, la CdP a priorisé le renforcement des capacités des OCI en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, notamment à travers le programme de formation ÉFH du CQFD et la diffusion des deux trousseaux de formation en ÉFH. Les membres de l'AQOCI ont droit chaque année à une ou deux sessions de formation en ÉFH organisées

par le CQFD dans le but de répondre à des besoins exprimés par la communauté des OCI québécois. En moyenne, de trente à quarante personnes participent à ces sessions permettant aux OCI d'intégrer l'ensemble des concepts de base mais aussi des outils pratiques et des méthodologies d'intervention développées par le CQFD et la CdP, ici et sur le terrain.

Il y a eu aussi des ateliers webinaires qui ont renforcé les connaissances des OCI membres, dont un webinaire avec Hélène Lagacé (CECI) sur l'institutionnalisation et un autre avec Suzanne Dumouchel (CECI) sur les masculinités.

Cet ensemble d'ateliers, d'outils en ÉFH et de sessions de formation ont permis d'une part une mise à niveau entre les membres de la CdP et d'autre part une certaine transmission de connaissances, qui reste à poursuivre vers les membres du CQFD. Dans les prochaines années, le CQFD devrait se donner pour mandat de faciliter la diffusion des meilleures pratiques, savoirs et approches développés par la CdP aux membres du CQFD et de l'AQOCI.

1.1 LE PROCESSUS VÉCU DE LA CDP

Linda Gagnon et Anne Delorme

Naissance

En 2008, deux recherches ont été réalisées au Canada² ayant comme objectif d'analyser le niveau d'intégration de l'égalité entre les sexes au sein et dans le travail des OCI canadiens. Les résultats des recherches ont mis en lumière que, malgré les progrès réalisés depuis l'année 2000, l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes fait face à de nombreux défis et obstacles au sein des OCI. En effet, on assiste encore trop souvent à une stagnation au moment de la mise en œuvre des politiques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et à une faible institutionnalisation du genre dans les pratiques des organismes. Le manque de ressources spécialisées, la faiblesse des mécanismes et procédures internes ainsi que le manque de capacités, d'outils adéquats et de savoir-faire constituent des freins importants, et ce même lorsqu'il existe une volonté politique et un engagement pour les principes de promotion de l'égalité entre les sexes.

Le besoin d'un espace de type « Communauté de pratique » est ressorti de façon très claire lors des discussions ayant eu lieu dans le cadre du groupe témoin organisé à Montréal en mars 2008 par l'AQOCI et le CCCI en collaboration avec la Fondation W. & D. Gordon. Ce besoin a été réaffirmé lors de la conférence « Droits des femmes et égalité entre les sexes dans la coopération canadienne : défis et perspectives », qui a eu lieu à Montréal en janvier 2009 et pour laquelle le CRDI a été un partenaire financier.

² Recherches réalisées par le Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI, par le CCCI et par Rita Soares Pinto boursière de la Fondation Walter and Duncan Gordon. Voir notamment : http://www.ccic.ca/f/docs/002_ethics_gender_equality_study.pdf

En réponse à ce constat, la Communauté de pratique « Genre en pratique » a été lancée pour une première année pilote en 2009-2010, avec l'appui du CRDI et la participation de dix membres fondatrices représentant autant d'OCI, ainsi que d'une membre individuelle. Deux autres membres institutionnels s'y sont joints par la suite.

Le CQFD de l'AQOCI, fort de son expérience de concertation de plus de 30 ans, a été choisi pour appuyer et coordonner cet espace.

Année Pilote : 2009

La première année de fonctionnement de la CdP a essentiellement porté sur l'identification de ses objectifs, son fonctionnement, ses modalités de gestion et les attentes réciproques en termes d'engagement des membres. Un comité de coordination (Coco) composé de deux personnes a été mis sur pied pour faciliter la gestion du projet et le respect du calendrier d'activités prévu dans le projet financé par le CRDI. Le comité s'est adjoint une stagiaire de l'INRS, Veronica Vivanco, pour appuyer la réalisation de ses activités.

Un appui méthodologique a été apporté par Jacques Chevalier de l'Université Carleton (Ottawa) au début de l'année pilote ainsi que lors de l'évaluation. En plus de définir ses modalités de fonctionnement, la CdP a réalisé quatre ateliers thématiques portant sur des sujets variés :

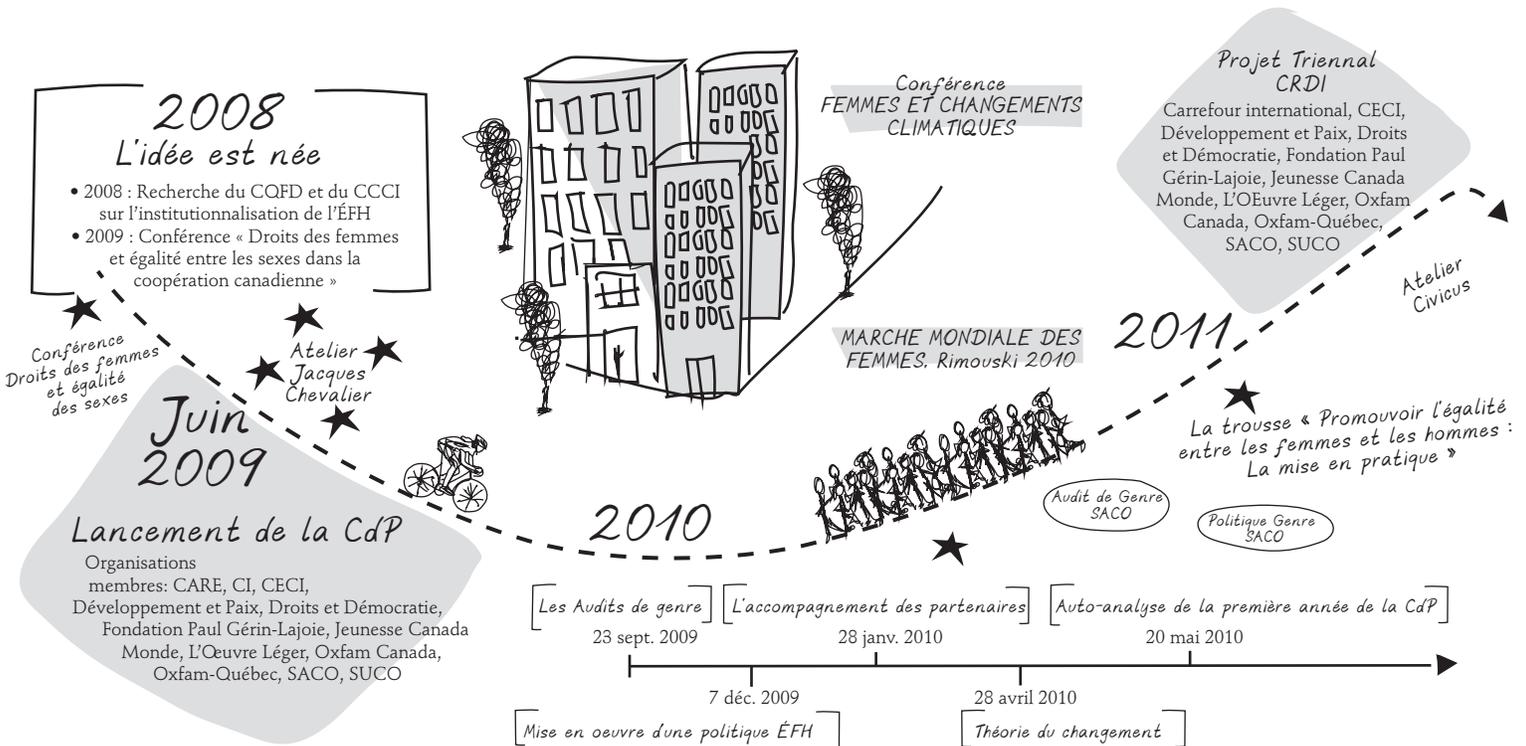
- Les audits de genre dans nos organismes
- La mise en œuvre d'une politique ÉFH
- L'accompagnement des partenaires en matière d'intégration ÉFH
- La théorie du changement : approche réussie pour intégrer l'ÉFH

Deux conférences grand public ont également été organisées par les membres :

- « Genre et changements climatiques » dans le cadre des JQSI
- « Femmes du Sud en action » dans le cadre du 8 mars

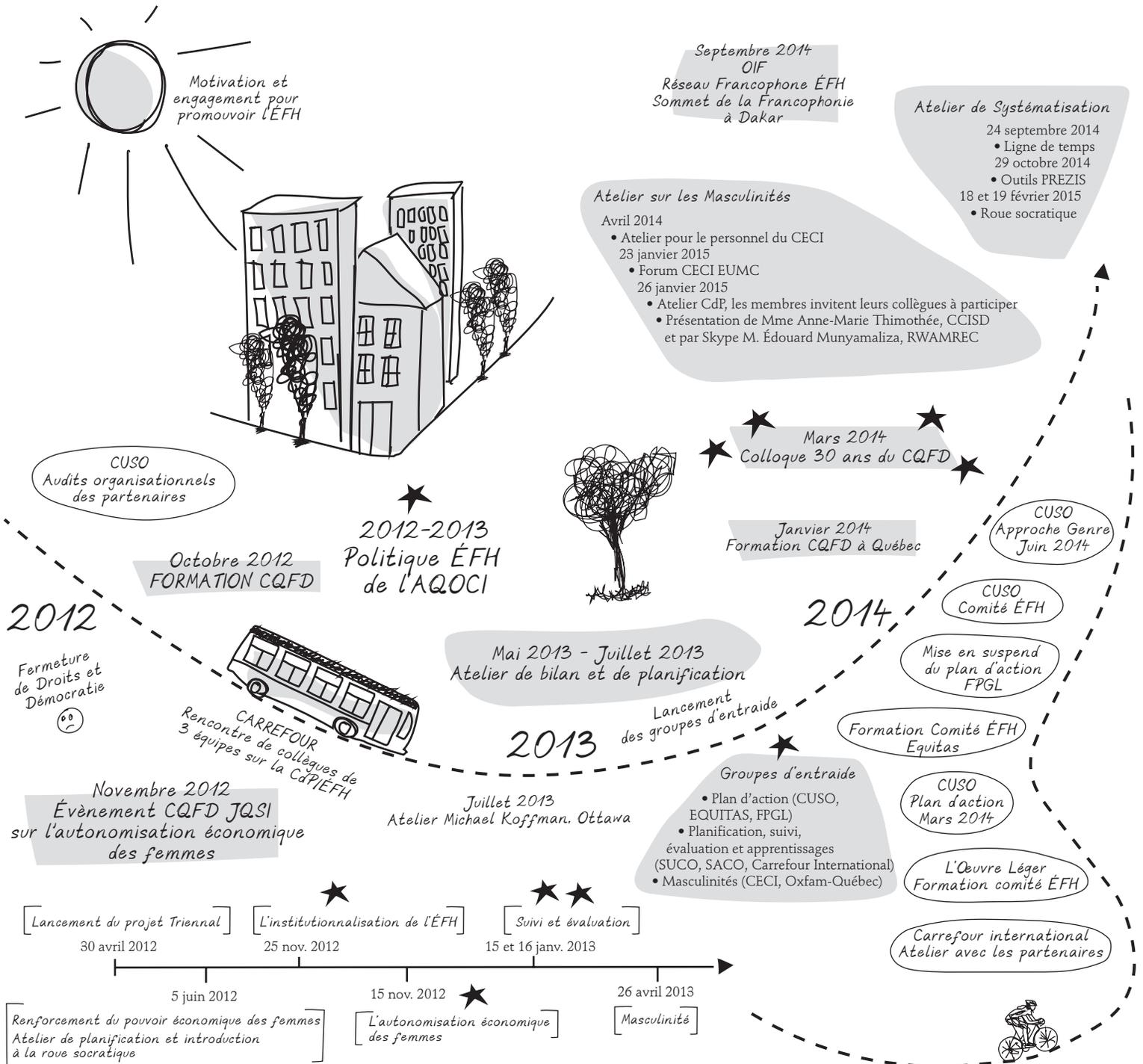
La CdP s'est mise en place avec le souci constant de créer des liens avec d'autres réseaux ayant un mandat similaire ou complémentaire et d'établir des collaborations et des synergies. Au fil des mois du développement de la CdP, des opportunités de collaboration et de réseautage se sont consolidées, notamment par la collaboration des membres de la CdP « Genre en pratique » à un réseau à Ottawa, le SID Gender Network ainsi qu'à un groupe informel de plaidoyer sur les droits des femmes, Informal Group on women's rights. Ces nouvelles collaborations ont permis une meilleure consolidation des efforts déployés par les différentes organisations de la société civile dans l'intégration de l'ÉFH dans le milieu de la coopération internationale ainsi que le rayonnement de la CdP dans le réseau de la coopération internationale au Canada.

Ligne du temps CdP



La trousse de formation « Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique »

La CdP s'est alliée au CQFD pour actualiser la première trousse de formation *Genre et développement* créée en 2004 par le CQFD. Cette nouvelle trousse de formation en ÉFH, *Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique* écrite par Marie Ginette Bouchard et Emmanuel Trépanier est officiellement lancée en mars 2011. Elle présente divers éléments théoriques liés aux questions d'égalité entre les femmes et les hommes dans la coopération internationale et survole les principales approches pour l'institutionnalisation de l'ÉFH au sein des organismes et son intégration dans les programmes. Elle présente aussi une série d'outils pratiques, de techniques et méthodologies d'animation pour mener des formations en ÉFH.



Projet Triennal : 2011-2014

Suite à l'excellente évaluation de l'année pilote, le CRDI a réitéré son appui à la Communauté de pratique « Genre en pratique » et lui a octroyé un nouveau financement de trois ans. Les membres, malgré quelques changements au sein des OCI (fermeture de Droits et Démocratie, changement de personnel dans certaines organisations) ont également renouvelé leur adhésion et leur engagement envers la CdP.

Le bilan de l'année pilote a souligné le besoin d'approfondir davantage les thèmes travaillés à la CdP. Le fait de changer de thème à chacun des ateliers, et que ces derniers soient limités à une seule journée n'était pas propice à l'analyse d'enjeux complexes. Le projet triennal a donc expérimenté différentes méthodes pour étudier certaines thématiques à plus long terme. Une approche cyclique sur plusieurs ateliers pour aborder l'autonomisation économique des femmes et la masculinité (voir section 4) a permis de trouver de nouvelles stratégies et par la suite de revenir ensemble pour discuter des défis et succès rencontrés lors de la mise en œuvre.

Ces trois années ont aussi été marquées par la mise en place de trois groupes d'entraide créés suite à une analyse de besoins des membres. Trois groupes ont ainsi vu le jour, portant sur la planification, le suivi, l'évaluation et les apprentissages (voir la section 3.3), la masculinité (section 3.4) et l'institutionnalisation (3.1). Les membres les ont intégrés afin de débiter leur travail pour approfondir leur réflexion dans le but d'améliorer leurs pratiques. Le groupe PSEA a produit un nouvel outil pour aider les membres des OCI à intégrer les principes d'ÉFH dans leur travail de gestion de programmes.

La CdP a également assuré la diffusion des connaissances par le biais d'activités ciblant le grand public principalement dans le cadre des Journée québécoises de la solidarité internationale et du 8 mars, Journée internationale des femmes. En mars 2015, le colloque soulignant le 30^e anniversaire de la fondation du CQFD a été un moment privilégié pour présenter le travail de la CdP à un auditoire vaste et varié. La CdP a aussi diffusé ses connaissances par le biais de webinaires avec le Réseau des conseils provinciaux, d'ateliers au Congrès international des recherches féministes dans la francophonie, au Forum Social des Peuples ainsi qu'aux conférences du Conseil canadien de la coopération internationale et du Réseau francophone égalité femmes-hommes de l'Organisation internationale de la Francophonie.

1.2 LA GOUVERNANCE ET LE COLLECTIF : ANALYSE DES TENSIONS

Marie-Anne Cantin, AndréAnne Cloutier et Debbie Bucher

A) L'EXERCICE DE LA GOUVERNANCE

La gouvernance de la CdP et son mode de fonctionnement ont évolué avec le développement du projet. Lors des premières rencontres, l'accent a été mis sur les règles, les valeurs et la définition des rôles pour donner un certain cadre au fonctionnement du groupe. La CdP a connu un leadership principalement collectif. Les orientations, la vision, le mode de fonctionnement, la formation des groupes de travail ont été décidés par les membres. Le choix des thématiques a été fait collectivement en fonction des priorités des membres et des OCI auxquels ces personnes étaient rattachées.

Initialement, le rôle de la coordonnatrice consistait principalement en un accompagnement du groupe, le guidant dans la définition de ses besoins et de son mode de fonctionnement, animant les rencontres et assurant un suivi avec le comité de coordination (Coco). Le Coco avait la responsabilité de s'assurer du respect des orientations initiales et de consulter le

groupe pour les décisions affectant le collectif. Les membres, par petits groupes, préparaient des ateliers thématiques et participaient aux activités du collectif.

Coordination : l'évolution des rôles

Le rôle du Coco et celui de la coordonnatrice se sont transformés avec le temps, faisant place à une approche davantage axée sur la gestion d'un projet où un budget est disponible et des résultats attendus. Leurs responsabilités, de même que celles des membres, ont été accrues pour fournir les livrables du projet. Tout en poursuivant le travail avec le Coco, la coordonnatrice a été guidée par les résultats à atteindre et une saine gestion des fonds permettant aux membres de la CdP de participer aux activités et de tirer le maximum de l'expérience.

Avec un cadre de fonctionnement établi et un processus de maturation, le Coco et la coordonnatrice ont pu faire la gestion des détails administratifs, tout en alimentant l'analyse et la réflexion du collectif. Les décisions sur les thématiques et les activités de la CdP ont continué à se prendre collectivement.

Plus récemment, avec la fin du projet triennal et du financement qui lui était rattaché, les Cocos de la CdP et du CQFD (dont la CdP fait partie) ont été fusionnés, afin d'accroître la cohérence entre leurs activités. Ce changement de structure permet d'alléger l'implication des membres et le travail de la coordonnatrice.

Charte : un retour nécessaire

Au début des activités de la CdP, les membres ont signé une charte et un document de confidentialité. Quoique les nouvelles personnes membres aient reçu l'information portant sur ce document, elles ne se sont pas appropriées son contenu. Ceci a soulevé différents questionnements sur la nécessité de revenir régulièrement à la charte avec l'ensemble des membres.

Par ailleurs, certaines craignent une perte des acquis, un glissement sur la façon dont se prennent les décisions qui pourrait avoir un impact sur le respect des valeurs de la CdP et le sentiment d'appropriation du collectif.

L'influence des personnes plus anciennes au sein de la CdP

Aux rencontres de la CdP, on observe que les personnes anciennes (celles qui étaient présentes depuis le projet pilote) sont très à l'aise de prendre la parole. Leur niveau de confort pour s'exprimer est très élevé, notamment grâce aux amitiés tissées au fil du temps. Les nouvelles personnes membres sont bien accueillies dans cet espace mais le niveau de confort n'atteint pas celui des membres les plus anciennes, même après la période d'adaptation ou d'intégration. En revanche, l'accueil et la qualité de l'écoute est bonne pour les nouvelles membres, ce qui permet à des personnes qui ne sont pas d'emblée spécialistes en ÉFH de profiter d'un formidable espace d'échange et d'apprentissage. Un équilibre satisfaisant existe,

offrant de la place pour l'influence des anciennes et pour que les jeunes et les plus nouvelles se sentent à l'aise de poser leurs questions et d'exprimer leur point de vue.

La participation au Coco de la CdP est une voie privilégiée pour faciliter l'intégration et le développement du leadership des membres plus jeunes ou nouvelles. Être membre du Coco amène une certaine influence, tout comme l'implication aux différents comités. Ces espaces sont donc investis par une variété de membres. Cependant on peut se demander si leurs prises de parole dans les différents espaces de la CdP se traduisent en un véritable exercice d'influence.

Perspectives

Nous nous sommes également posés comme question notre dépendance face au financement. Pourrait-on s'en passer? Quelle serait la durabilité de la CdP dans ce scénario? La présence de livrables a eu un impact sur la CdP, qui s'en est trouvée moins organique et a vu s'accroître son rythme de travail. La coordinatrice joue un rôle de leadership dans l'organisation, elle est le point de contact, annonce ce qui vient et s'assure de l'atteinte des objectifs. Mais son rôle d'analyse a été amputé au profit d'enjeux plus administratifs et de la transmission de l'information.

B) L'IMPACT DES GROUPES D'ENTRAIDE SUR LE COLLECTIF

Au cours de la première année de la CdP, plusieurs outils ont été produits s'appuyant sur les ateliers thématiques réalisés et sur l'expérience des membres (trousse, fiches, etc.). Par la suite, l'implication directe des membres au sein du collectif de la CdP s'est considérablement transformée. Avec le désir d'approfondir certaines thématiques, les membres ont créé des groupes de travail. Les rencontres rassemblant l'ensemble du collectif ont été remplacées par celles des groupes de travail. Le nombre de personnes rassemblé autour d'une thématique a influencé le sentiment de faire partie d'un collectif car certains étaient composés d'une ou deux personnes.

Ainsi nous sommes passées d'une approche où tout était réalisé en collectif avec l'appui de la coordonnatrice à une approche où presque tout était réalisé en sous-groupes avec peu d'implication de la coordinatrice ou de communication entre les sous-groupes. La subdivision en groupes d'entraide a entraîné une tension dans la dynamique du collectif. Certains membres ont perçu que les groupes d'entraide ont affaibli la participation, l'engagement et la vie démocratique de la communauté. Pour d'autres, les groupes d'entraide ont créé des espaces enrichissants, des liens profonds et ont également favorisé l'approfondissement des thématiques.

En effet, les groupes ont pu progresser sur des thèmes, méthodes et plans d'action prioritaires pour les membres. Nous n'aurions pu atteindre nos objectifs de la même façon en ayant des rencontres collectives quelques fois par année.

PSEA

Parmi les faits saillants illustrant l'impact des groupes d'entraide sur le collectif, notons le travail de celui sur la programmation, le suivi, l'évaluation et les apprentissages (PSEA), qui s'est développé comme un mini-collectif très dynamique, avec pour effet de transformer l'espace de la CdP. Appuyé par une stagiaire et à partir des expériences et outils utilisés par différentes organisations, le groupe a développé un guide destiné aux praticiens et praticiennes ainsi qu'aux partenaires afin de faciliter l'intégration du genre dans le cycle de gestion des programmes, ce qui répond également aux objectifs de la CdP.

Masculinité

Le groupe d'entraide sur la masculinité a subi la perte de plusieurs membres principalement par le roulement de personnel au sein des organisations membres. Le CECI s'est retrouvé seul au sein de ce groupe qui ne ressemblait plus, au fil du temps, à un véritable groupe d'entraide. Grâce aux ressources financières et l'appui d'une stagiaire, le CECI a fait progresser la réflexion sur la masculinité. Cependant, sans la possibilité de collaborer avec d'autres, ses représentantes se sont senties isolées et ont eu l'impression que le collectif s'était fragilisé.

Bien que le groupe d'entraide ait été composé uniquement de deux personnes provenant du CECI, l'impact du travail a contribué à une certaine innovation dans le traitement de thématiques liées à l'ÉFH. La mise de l'avant de cette problématique a influencé des organisations ne faisant pas partie du groupe d'entraide : SUCO a su mieux intégrer le travail avec les jeunes hommes à la lumière du travail de ce groupe et CUSO l'a intégré dans la stratégie ÉFH de son nouveau programme de coopération volontaire. L'explication semble être qu'initialement la thématique n'a pas été comprise de la même façon par toutes les membres. Son traitement et son approfondissement ont permis de la démystifier, de même que d'en favoriser l'appropriation. Certaines ont réalisé qu'elles avaient des expériences à partager sur cette thématique.

Institutionnalisation de l'ÉFH

Le groupe d'entraide sur l'institutionnalisation de l'ÉFH était composé de trois organismes (Equitas, Fondation Paul Gérin-Lajoie et CUSO International). Chaque organisme élaborait un plan d'action en ÉFH pour amener des changements tant au niveau institutionnel qu'auprès des partenaires.

Ensemble, les organismes ont développé une méthodologie de planification participative en veillant à l'implication du personnel du terrain et des sièges sociaux. La méthodologie consistait à obtenir l'aval de leur direction pour s'impliquer dans le groupe d'entraide ainsi que pour la mise en place d'un comité ÉFH, la réalisation d'un diagnostic organisationnel et le développement d'un plan d'action avec des objectifs, des activités à réaliser, un échéancier et l'identification des personnes responsables de l'exécution.

Le groupe d'entraide a eu des rencontres périodiques avec des membres pour qu'ils puissent partager leurs expériences, documents et outils. Ensemble, elles ont conçu un guide d'animation de groupes de discussion. Les membres du groupe d'entraide se sont données des conseils, se sont encouragées dans leurs efforts respectifs et ont poursuivi un échéancier détaillant les étapes à franchir. De plus, les organismes ont reçu de l'appui de la coordonnatrice de la CdP et ont bénéficié des leçons apprises par le CECI lors d'un webinaire.

Les expériences et les leçons apprises par les groupes d'entraide ont été partagées au sein de la Communauté de pratique ainsi que lors d'un Forum ouvert du CQFD visant à définir ses nouvelles orientations.

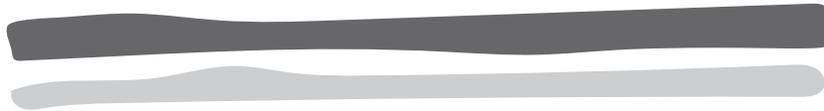
LEÇONS APPRISES ET NOUVELLES PISTES

- De par la formule choisie, le partage et la co-construction étaient plus marqués au sein des groupes d'entraide qu'entre les groupes d'entraide et le collectif. Il était initialement prévu de revenir sur le travail collectivement mais cela n'a pas été fait de manière approfondie, ce qui demeure une piste intéressante pour le futur.
- Le conflit dans un collectif est non seulement inévitable, mais est une source importante de nouvelles opportunités et de changements. Avec le pilotage des groupes d'entraide et l'évolution des rôles de la coordonnatrice et du comité de coordination, certaines tensions ont émergé. La capacité de la CdP de créer un espace pour discuter et analyser ces tensions témoigne de la force de cet espace démocratique. Vigilance et ouverture sont nécessaires afin de préserver l'espace collectif de confiance et de désamorcer toute tension émergente.
- Une réflexion sur le processus interne de la CdP est d'une grande pertinence pour la prochaine étape de celle-ci, qui portera tant sur le collectif que sur la finalité de celle-ci. Son objectif n'est-il pas d'influencer nos organisations et, ultimement, nos partenaires ? Comment structurer le collectif pour assurer un espace démocratique mais efficace dans le cadre d'une communauté qui travaille dans plusieurs pays ?

2

Synthèse de l'impact de la CdP

Anne Delorme



Introduction

La communauté « Genre en pratique » (CdP) a pour objectif principal de mobiliser les savoirs et de consolider une dynamique d'apprentissage, d'échange, d'entraide et d'innovation entre les organisations membres. Elle vise le renforcement des capacités en matière d'intégration de l'analyse genre et des actions en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) des organisations membres de la CdP ainsi que de leurs partenaires du Sud, tant au niveau des programmes de coopération qu'au niveau interne de l'organisation.

La CdP a largement atteint ses objectifs. Elle a servi de leviers individuel, collectif et institutionnel pour l'ÉFH. Elle a contribué au développement de politiques et de plans d'action en ÉFH dans tous les OCI membres. Depuis 5 ans, la CdP a aussi permis le renforcement du pouvoir, de la crédibilité et de la voix des personnes porteuses de ce dossier. Ses membres ont acquis de nouvelles compétences et peuvent compter sur un espace de réflexion et d'inspiration. La CdP est un point d'ancrage : elle amène et maintient la visibilité de l'ÉFH dans le travail de coopération internationale, et elle agit comme un rappel constant de son importance.

Pour analyser son impact, la CdP a adapté l'outil participatif de la roue socratique pour permettre une analyse rapide de l'institutionnalisation de l'ÉFH de chaque organisme membre (pour plus d'information, voir la section 4.2). L'interprétation des résultats en fonction des éléments formels et informels de l'institutionnalisation de l'ÉFH, inspirés notamment des exercices de l'Oignon de l'ILO (un diagnostic institutionnel) et la matrice du changement (Aruna Rao and Kelleher), ont permis d'approfondir la compréhension des membres sur leur propre évolution personnelle grâce à la CdP.

A) ÉVOLUTION DES MEMBRES SUR LE PLAN INDIVIDUEL

Les membres de la CdP n'avaient pas toutes les mêmes niveaux de connaissances quant à l'intégration des notions de l'égalité entre les femmes et les hommes en coopération internationale. En effet, certaines étaient expertes, tandis que d'autres s'initiaient pour la première fois à cette thématique. Les novices ont profité des formations du CQFD en ÉFH pour acquérir de nouvelles compétences en ÉFH. Cependant, il a aussi été remarqué que les ateliers de la CdP ont profité à l'approfondissement des connaissances de toutes les membres sur diverses thématiques, portant notamment sur l'autonomisation économique des femmes, l'institutionnalisation, la transversalité et le suivi et l'évaluation.

« Aujourd'hui, les termes ÉFH et féminisme ne sont plus flous. Il est clair que l'intégration de l'ÉFH va bien au-delà de la participation des femmes aux activités d'un programme. C'est en ce sens que la CdP a augmenté mon niveau de confiance sur la thématique. La CdP m'a donné accès à un espace favorisant les échanges avec des membres plus expérimentés et ouverts sur l'expérimentation. »

« La CdP m'a permis d'apprendre comment l'entraide entre les organisations permettait un partage des savoirs et était un laboratoire propice pour innover. »

Un autre constat très intéressant est le lien qui s'est créé entre les membres au-delà des savoirs et des nouvelles pratiques acquis. La CdP a en effet su développer un réel sentiment d'appartenance, de « communauté ». Ce lien d'attachement a favorisé le renforcement de leur engagement envers l'égalité des femmes et envers cet espace privilégié qu'est la CdP. De surcroît, la mobilisation des membres s'est consolidée, ainsi qu'un niveau supérieur d'innovation, de productivité et de performance. D'ailleurs, le lien entre la performance et le sentiment d'appartenance est un phénomène étudié et convoité par le secteur privé (Harvard Business Review, 2013). Et il s'avère difficile à concrétiser au sein d'équipes d'une même compagnie ou d'un seul organisme. Il est ainsi remarquable que ce sentiment d'appartenance se soit développé dans un espace où plusieurs organisations sont représentées.

« La participation à la CdP est un privilège, car c'est un espace continu de formation et d'échanges qui contribue effectivement à l'empowerment. »

L'engagement envers la CdP s'explique en partie par le fait que celle-ci fut pour plusieurs un processus d'autonomisation personnel. L'autonomisation n'est pas une stratégie explicite, mais un résultat des valeurs de respect et de confiance, et la mise en pratique de ces principes au sein du collectif. Cette conjoncture, qui implique confiance et liberté d'expression, s'est traduite par une plus grande capacité d'innover, de proposer de nouvelles façons de faire, de sortir de sa zone de confort et de faire changer les choses positivement.

B) ÉVOLUTION DES MEMBRES AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

Au lancement de la CdP, plusieurs de ses membres ont signalé qu'une politique ÉFH au sein de leur institution n'était pas forcément un indicateur du degré de parité existant étant donné que sa mise en œuvre n'était pas forcément assurée. En effet, l'institutionnalisation est fragile, et peu importe les systèmes et les structures mis en place, elle est toujours liée à l'engagement individuel envers l'égalité entre les femmes et les hommes. Or, il a été observé que ce sont les individus responsables du dossier ÉFH qui font vivre le mandat ÉFH au sein de l'organisation. Mais la force de cet engagement peut vite devenir un fardeau puisque ces personnes sont seules à faire avancer ce dossier, en plus très souvent d'assumer leurs propres responsabilités. Il existe par conséquent le défi de partager les responsabilités relatives à l'ÉFH aux différents niveaux de l'organisation.

Au cours des cinq dernières années, la CdP a beaucoup travaillé sur l'institutionnalisation et ce travail a porté fruit au niveau du partage des responsabilités et des connaissances sur l'ÉFH au sein des équipes de programmation des membres. Plusieurs d'entre eux, qui étaient novices en ÉFH, ont non seulement participé aux formations ÉFH, mais ont aussi encouragé les membres de leurs équipes à le faire – d'où l'importance du rôle complémentaire du CQFD à travers son programme de renforcement des capacités et de sensibilisation à l'ÉFH.

L'exercice de la roue socratique, fait en équipe, a servi à sensibiliser leurs collègues à l'importance de l'intégration de l'ÉFH et au partage des responsabilités. Dans les années antérieures, l'ÉFH se définissait souvent comme un concept flou et difficile à expliquer. Alors qu'en 2015 les organismes membres indiquent que le concept est plus tangible et que les membres du personnel savent mieux l'appliquer dans leur travail.

La CdP a ainsi contribué au développement ou à la mise à jour des politiques et des plans d'action ÉFH dans tous les OCI participants. Plusieurs membres ont mis en place des comités « genre » qui contribuent à l'institutionnalisation et au partage des responsabilités. Nous notons aussi une meilleure intégration de l'ÉFH aux différents niveaux des organismes. En effet, La majorité des membres indiquent l'implication de leur direction, qu'elles/ils ont une vision et des objectifs ÉFH clairs et qu'ils/elles communiquent leur engagement régulièrement auprès du personnel et à l'externe.

Les membres de la CdP ont aussi noté une forte ouverture à l'ÉFH sur le plan de l'environnement institutionnel. On retient les améliorations suivantes pour appuyer le renforcement des capacités et l'engagement individuel de plusieurs membres : le temps investi pour prioriser l'ÉFH, le temps et la permission de participer à la CdP, l'ouverture à de nouvelles idées ou à discuter des difficultés quant à l'intégration de l'ÉFH dans leur travail, l'encouragement de la direction à participer à des formations ÉFH. Cependant, dans le contexte actuel de resserrement budgétaire, le personnel doit jongler avec de nombreuses priorités. L'ÉFH, tout comme plusieurs autres priorités, est souvent mise de côté pour répondre à des enjeux urgents, tel que le processus ardu des appels d'offres.

Malgré ces grandes avancées, certains éléments sont toujours à travailler. L'engagement et une sensibilisation des conseils d'administration envers l'ÉFH ont été identifiés comme des enjeux délicats, qui demande le développement de nouvelles approches. Ce n'est pas dans toutes les organisations que le personnel a une relation de proximité avec les CA. Le cas échéant, quelles sont les portes d'accès pour influencer les décisions et les processus du conseil d'administration. Il est nécessaire que la CdP se penche sur cette problématique pour mieux la comprendre et développer de nouvelles stratégies. L'exemple de l'AQOCI est intéressant à cet égard (voir la section 3.1).

Les programmes outremer

L'intégration de l'ÉFH de manière transversale dans les programmes, ainsi que le renforcement des approches et des outils de suivi et d'évaluation représentent les axes les plus forts pour les membres de la CdP. Nous constatons une compréhension plus claire de ce concept : l'intégration de l'ÉFH cible davantage la participation égale des femmes, et plus particulièrement l'intégration de l'analyse de genre dans tous les programmes. Chez les membres de la CdP, la majorité des programmes ciblent des objectifs à part entière sur l'autonomisation des femmes ainsi qu'une approche transversale à la promotion de l'ÉFH. Le genre est pris en compte non seulement dans la conception du programme, mais aussi dans chaque phase du cycle de gestion du programme (planification, suivi, évaluation et apprentissage).

C) IMPACT SUR LE TERRAIN

La majorité des partenaires terrain n'ont pas de politique ÉFH et l'intègrent davantage dans leurs activités qu'à l'échelle organisationnelle. Cependant l'expérience des OCI démontre que tous les partenaires n'ont pas le même niveau d'aisance pour intégrer l'ÉFH à leur programmation et au sein de leur organisation. Par contre, nous avons noté que les partenaires d'un projet sur l'autonomisation des femmes sont généralement mieux outillés que ceux qui ont des mandats plus généraux et appliquent l'ÉFH de façon transversale. C'est justement cette notion d'intégration transversale de l'ÉFH dans les programmes qui est toujours pour plusieurs très nébuleuse et difficile à mettre en pratique.

Cependant, la CdP a eu une faible influence sur les pratiques des partenaires terrains. Certes, plusieurs efforts sont faits pour transmettre les informations de la CdP auprès des partenaires, mais il est nécessaire d'avoir une approche plus systématique. Les membres reconnaissent le besoin de faire « atterrir » les outils et les concepts. Les chargées de programme au siège tout comme sur le terrain, subissent une surcharge de travail et n'ont pas le temps de lire des documents ou des courriels en profondeur. La CdP a noté l'importance de discuter avec les partenaires pour savoir comment ils articulent les notions d'ÉFH (intérêts stratégiques, etc.) dans leurs programmes, particulièrement lorsque l'ÉFH est transversale. Des méthodes d'accompagnement et de dialogue avec les partenaires dans un processus d'institutionnalisation doivent de ce fait être développées dans une prochaine phase de la CdP.

Ceux-ci pourraient être développés en concertation avec les partenaires sur le terrain. Une piste à explorer est l'exemple de l'atelier sur les masculinités où des partenaires du Sud ont témoigné de leurs expériences via Skype, pour ensuite participer à l'analyse de la thématique. La CdP pourrait ainsi explorer de nouvelles méthodes afin d'intégrer les partenaires et les employé-es du terrain au travail de la CdP. Ceci nous permettrait de s'influencer mutuellement, tout en intégrant et en mettant en valeur les pratiques du Sud.

LEÇONS APPRISES ET NOUVELLES PISTES

- Le sentiment d'appartenance à la CdP et l'engagement envers l'égalité entre les femmes et les hommes se renforcent mutuellement. La CdP agit comme un rappel constant de l'importance de l'ÉFH, et constitue un levier considérable pour l'institutionnalisation de l'ÉFH dans les programmes et structures des membres. L'engagement profond à l'ÉFH ainsi que les obstacles vécus et surmontés par ses membres pour la promouvoir au sein de leurs organisations et de leurs programmes ont été la forte motivation de créer cette communauté et ont permis de tisser des liens de solidarité entre ses membres.
- L'impact inattendu de « l'empowerment » des individus membres a contribué au succès du collectif. L'empowerment est la façon par laquelle l'individu accroît ses habiletés favorisant l'estime de soi, l'initiative et la compétence personnelle, et comprend également une dimension sociale et collective. Elle implique une relation avec les autres. À cet effet, KATZ (1984) le représente comme un paradigme synergique où les personnes sont interreliées, où il y a un partage de ressources et où la collaboration est encouragée. Le processus de *empowerment* communautaire de la Communauté de pratique a créé un cycle de renforcement de la coopération, la synergie, la confiance, la circulation d'information et le sentiment d'appartenance.
- Lors de la première année, l'investissement dans le développement d'une dynamique d'apprentissage et un climat de confiance a permis une plus grande richesse dans les échanges et le partage de connaissances qui donnent lieu à la création collective et à l'innovation.
- La formation pour la mise à niveau des connaissances en ÉFH à assurer des échanges plus riches.
- Le mentorat, l'appui et l'entraide entre les membres individuelles ont encouragé les membres à faire évoluer l'institutionnalisation de l'ÉFH au sein de leurs organismes.
- Les groupes d'entraide ont permis d'approfondir et de faire avancer plus rapidement certaines thématiques, que ce soit au sein d'un organisme membre, ou par le travail du collectif.
- Cette première phase de la CdP a révélé le besoin de développer des nouvelles méthodes de travail pour mieux intégrer le personnel local dans la réflexion et la co-construction des savoirs. Le défi demeure toutefois d'assurer la même dynamique de confiance, le sentiment d'appartenance et la richesse des échanges malgré les distances géographiques.

3

Principales thématiques abordées



3.1 INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉFH

Adriana Greenblatt, Nathalie Pentier, Debbie Bucher et Anne Delorme

Introduction

L'institutionnalisation de l'ÉFH est essentiellement une prise en compte systématique de la dimension de genre dans les programmes et dans la structure interne d'une organisation, et ce à tous les niveaux (membres du personnel, gestionnaires, conseil d'administration et partenaires). Cet engagement explicite envers les principes de l'ÉFH se manifeste dans les politiques et procédures, mais aussi dans la culture organisationnelle ainsi que dans la volonté politique de traduire ces principes dans des actions concrètes, y compris dans l'allocation de ressources.

Les constats de deux recherches³ réalisées au Canada, en 2008, démontraient que malgré les progrès réalisés sur une période de dix ans, l'institutionnalisation de l'ÉFH a été confrontée à de nombreux défis et obstacles dans les organismes de coopération internationale (OCI). En effet, les politiques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes tendent à être mises de côté plutôt que mises en œuvre. En termes de volonté politique et dans les actions du personnel, on observe une résistance qui masque un manque de compétences et de compréhension quant à l'intégration des principes ÉFH dans les pratiques des organismes et leurs programmes. Ce bilan reflète aussi l'expérience vécue par les membres de la Communauté de pratique au sein de leurs propres organisations. Le collectif a donc pris la décision de prioriser cette thématique lors d'une année pilote, et d'en faire un objectif principal du projet triennal avec le CRDI.

Traitement du thème par la CdP

Année pilote

L'année pilote a mis l'accent sur deux étapes importantes pour l'atteinte d'une meilleure institutionnalisation de l'ÉFH, soient l'audit de genre et la politique égalité femmes-hommes. La CdP a approfondi ces thématiques par le biais d'ateliers organisés par les membres, et qui avaient pour objectifs le partage et l'identification des meilleures pratiques en matière d'ÉFH. Les connaissances développées lors de ces ateliers ont été synthétisées dans deux fiches techniques.

Dans la première fiche, il s'est réitéré que la politique d'égalité entre les femmes et les hommes est un levier important pour en arriver à une prise en compte de l'égalité entre les sexes sur les plans institutionnel et programmatique. Elle reprend aussi certains éléments clés, tels que la définition de l'ÉFH, la description de l'approche ÉFH au sein de l'organisme ainsi que les objectifs de la politique en termes de programmation et en ce qui a trait à la gestion interne de l'organisation. La fiche sur l'audit de genre rappelle que cette action permet de déterminer

³ Rita Soares Pinto, *Institutionnalisation du genre : de la conceptualisation théorique à la mise en pratique*, CQFD de l'AQOCI, Mai 2008.
David Kelleher et Rieky Stuart, *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*, CCCI, octobre 2008.



le niveau d'intégration de l'égalité entre les sexes à l'intérieur d'une organisation et d'élaborer des recommandations et des pistes d'actions. Cette évaluation peut donc se faire à la fois à l'échelle organisationnelle et au niveau de la programmation. En soi, cet outil permet de montrer l'engagement de l'institution en matière d'ÉFH puisque ce processus requiert pour sa réalisation une allocation de ressources financières et humaines.

Le processus d'élaboration d'une politique ÉFH ou la mise en œuvre d'un audit de genre, en prônant une approche participative, peut représenter un moment clé pour mobiliser une équipe et un organisme sur les questions d'ÉFH. Elle permet de démystifier et de s'approprier les principaux concepts de l'ÉFH et d'assurer un renforcement de l'engagement individuel. Cependant, malgré certaines avancées, particulièrement au niveau des politiques, les OCI membres de la CdP notent que l'intégration ÉFH dépend trop souvent du seul engagement des porteuses et porteurs du dossier. On constate le besoin d'une stratégie institutionnelle et d'outils tel un plan d'action pour faciliter la mise en œuvre et la reddition de comptes.

Suite à l'année pilote, la Communauté de pratique a développé un module sur l'institutionnalisation de l'ÉFH dans la trousse de formation « Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique ». Ce module présente une synthèse des apprentissages de la CdP concernant la politique ÉFH, le plan d'action et l'audit de genre.

Projet triennal

Par le biais de notre réflexion collective, nous avons constaté que l'institutionnalisation de l'ÉFH doit être une dynamique collective dotée de son existence propre, dépassant le niveau des individus, et qui se reflète à tous égards. Au-delà des politiques, des procédures et des programmes, la culture organisationnelle, la volonté politique, les processus décisionnels, l'allocation des ressources, les budgets, les activités des projets et les relations de travail doivent tous contribuer à promouvoir l'ÉFH. Cette réflexion a incité la CdP à poursuivre son travail sur cette thématique tout au long de la réalisation du projet triennal. Un outil de diagnostic organisationnel a été développé pour permettre d'identifier les besoins des membres pour concrétiser l'institutionnalisation en ÉFH et a servi de ligne de base pour le projet triennal. La roue socratique ÉFH, inspiré des méthodes de recherche en action développées par Jacques Chevalier et Daniel Buckles (voir section 2.1), s'est avéré un outil de dialogue au sein de chaque organisation pour la vulgarisation des notions associées à l'institutionnalisation. Cette roue socratique ÉFH est simple et rapide à utiliser en contraste avec l'audit de genre qui est souvent dans la pratique un processus relativement long, plus coûteux et qui requiert des investissements plus importants en ressources humaines.

Pour faire suite à l'atelier qui a été réalisé lors de l'année pilote portant sur les éléments formels de l'institutionnalisation de l'ÉFH (politique, audit de genre et plan d'action), les membres de la CdP ont approfondi leur connaissance sur les aspects intangibles de l'institutionnalisation (ce qui fait vivre le mandat et l'engagement à l'égard l'ÉFH dans une organisation). Les membres de la CdP ont effectué une analyse des quatre facteurs interdépendants indispensables pour que les organisations deviennent sensibles au genre : (1) la volonté ou l'engagement politique; (2) la capacité technique; (3) l'imputabilité; et (4) les

normes, coutumes, croyances, valeurs et codes de comportement au sein de l'organisation. Les membres ont conclu que l'institutionnalisation de l'ÉFH, lorsqu'elle est bien intégrée, entraîne un changement au niveau des attitudes, des comportements, et des valeurs et a un effet positif sur les questions de gouvernance qui touchent le style de leadership, la structure de l'organisation (réduction de la hiérarchie pour promouvoir plus de participation et prise en compte de différents points de vue lors de la prise de décision), la transparence avec le personnel et avec les partenaires ainsi que la parité dans la direction. La gouvernance touche également aux normes qui règlementent le travail comme les longues heures de travail qui sont valorisées par une culture d'héroïsme.

On a aussi souligné l'importance d'une volonté politique qui se manifeste jusqu'au plus haut niveau hiérarchique en faveur de l'ÉFH. La volonté politique peut se construire sous la pression de forces externes à l'organisation (l'ACDI, les réseaux ou les alliances stratégiques), ou résulter de pratiques comme la réalisation d'un audit de genre, ou le développement d'une politique, ou encore suite au déroulement d'une formation ou, enfin, suite à l'engagement explicite sous forme de discours de la part de la direction de l'organisation.

Au niveau de la méthodologie pour institutionnaliser le genre, les personnes participantes ont souligné l'importance d'envisager la participation des partenaires pour une meilleure appropriation par chacun. Cela pourrait prendre la forme de la construction d'une approche ou d'un modèle avec les partenaires, ou de faciliter des échanges entre partenaires sur l'institutionnalisation de l'ÉFH. Tout comme à la CdP, un regroupement de partenaires pourrait être mis sur pied pour un renforcement mutuel.

Rôle du Comité québécois femmes et développement (CQFD)

Au début, la CdP a priorisé le renforcement des capacités des OCI en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, notamment à travers le programme de formation du CQFD de l'AQOCI sur les notions de base et l'intégration de l'ÉFH au cycle du programme, et plus particulièrement avec le webinaire sur l'institutionnalisation qui avait comme personne-ressource Hélène Lagacé du CECI. Cela a permis une mise à niveau entre les membres de la CdP et au sein de leurs organisations, facilitant les échanges depuis un même point de référence.

Groupe d'entraide

Chaque personne membre de la CdP a œuvré à faire avancer l'institutionnalisation au sein de son organisme, travail qui s'est avéré parfois décourageant. L'idée de travailler avec d'autres collègues pour s'appuyer mutuellement en vue d'un objectif similaire a été des plus stimulantes, même si chaque organisation a continué d'évoluer de manière unique et de façon indépendante. C'est dans cet état d'esprit que les représentantes de Cuso International, d'Equitas et de la Fondation Paul Gérin-Lajoie (FPGL), ont collaboré sur la thématique de l'institutionnalisation.

La richesse de ce travail de groupe a été de créer un espace pour échanger et partager les expériences en matière d'ÉFH. Une experte en ÉFH, Debbie Bucher, qui était alors spécialiste à CUSO, a joué le rôle de mentor auprès de la Fondation Paul Gérin-Lajoie (FPGL) et d'Equitas qui n'ont actuellement pas de ressource similaire au sein de leurs organisations. Equitas a, pour sa part, fait preuve de leadership sur les enjeux lesbien, gai, bisexuel, transgenre et intersexué (LGBTQI), peu abordé par l'ensemble des membres de la CdP. Les ressources allouées pour l'embauche d'une stagiaire, Alexandrine Dupras, ont aussi permis à chaque organisation d'avancer plus rapidement. Par exemple chez Equitas, la stagiaire a été responsable de la mise en œuvre et de l'analyse des résultats du deuxième audit de genre.

LEÇONS APPRISSES ET NOUVELLES PISTES

La participation des parties prenantes au processus d'élaboration de la politique ÉFH favorise sa vitalité, son appropriation et son implantation (Fiche technique CdP : La politique ÉFH, 2010). Le processus d'institutionnalisation de l'ÉFH ne s'aborde pas de manière ponctuelle, dans le simple cadre d'un plan d'action. Il faut plutôt le voir comme un processus à long terme en lien avec une vision institutionnelle qui stimule un dialogue organisationnel. Le plan d'action ne peut s'écrire isolément. Il doit solliciter l'apport de toute l'organisation, d'où l'efficacité d'utiliser l'audit de genre pour alimenter les orientations d'une politique et un plan d'action ÉFH. L'exemple de l'audit de genre participatif de l'AQOCI est révélateur à cet égard, car il a sollicité la participation et renforcé l'engagement du personnel, de la direction et du conseil d'administration.

Cependant, si l'audit de genre n'est pas possible, il existe d'autres outils ÉFH qui ont pour effet de stimuler une réflexion collective et des processus participatifs, sans demander le même niveau d'investissement de ressources. Par exemple, à FPGL, la rédaction du plan d'action a été le fruit d'une discussion avec la direction. Depuis, la Fondation est en exercice de rédaction de son plan stratégique et l'intégration de l'ÉFH est prévue dans ce dernier. Sa mise en œuvre sera accompagnée d'un plan d'action ÉFH à travers toutes les sphères de l'organisation.

En termes de bonnes pratiques, nous pouvons retenir :

- L'importance de reconnaître les avancées au niveau de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'organisation et de toujours essayer de maintenir un esprit de dialogue.
- L'importance d'inscrire les initiatives d'égalité de genre dans la mission de l'organisme et les aligner avec les valeurs organisationnelles est un facteur clé pour assurer l'assentiment général.

- L'importance primordiale de prévoir les ressources adéquates dans le budget pour travailler sur l'égalité entre les femmes et les hommes. Si cela n'est pas mis en place, il y aura un manque de ressources important pour l'avancement de l'égalité de genre. Cette pratique, lorsqu'inscrite de manière explicite dans le budget, montre aussi que l'égalité de genre est une priorité pour l'organisation. Dans le cas d'Equitas, il y a désormais 50 jours par année alloués à la mise en œuvre et au suivi du plan d'action.

Contre les résistances

Les membres du personnel peuvent se sentir mal à l'aise face aux changements réalisés et aux nouvelles initiatives d'égalité de genre. Avec l'expérience, nous nous sommes rendus compte que cela n'était pas nécessairement de la résistance à l'égard des principes ÉFH, mais plus souvent lié à un sentiment de manque de capacité ou de connaissance dans le domaine. Il est important de prendre en compte les besoins des nouveaux membres du personnel pendant l'évaluation des besoins de l'organisation par rapport à l'égalité de genre. Par exemple, Equitas a choisi de faire un deuxième audit de genre après que l'organisation ait embauché plusieurs nouvelles personnes. Il est aussi important de comprendre les lacunes au niveau des connaissances du personnel et d'offrir des formations de façon régulière pour s'assurer que tout le personnel ait le même niveau de connaissance sur l'égalité entre les femmes et les hommes.

Pour le personnel des programmes, il est important de mettre l'accent sur le côté pratique (ex : comment l'égalité de genre s'intègre dans la gestion du programme d'une manière concrète) et de favoriser le développement d'outils pour faciliter et accompagner la mise en œuvre de l'égalité de genre dans les programmes.

Un comité ÉFH

Un comité ÉFH peut être une structure qui répond à la nécessité de développer des mécanismes d'imputabilité et de responsabilisation partagée à tous les niveaux de l'organisation. Il a un rôle de conseil, de suivi, de coordination et de mise en œuvre de la politique ÉFH. Ce comité est idéalement composé de membres représentant différents niveaux décisionnels de l'organisation, incluant le conseil d'administration. Le roulement du personnel au sein d'une même organisation peut nuire à la stabilité et à l'efficacité du comité ÉFH, d'où l'importance d'avoir plus de trois membres sur le comité.



ÉTUDE DE CAS - FONDATION PAUL GÉRIN-LAJOIE

Nathalie Pentier

La démarche

Suite à l'obtention d'un partenariat de 5 ans avec le MAECD en 2010, pour la mise en place d'un programme de formation et d'insertion professionnelle des jeunes, dont 30% de femmes, dans trois pays, au Bénin, en Haïti et au Mali, le gouvernement canadien a demandé à ce que nous ayons une politique et des outils en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Pour répondre à cette demande, la Fondation a mandaté une ressource interne auprès du CQFD et plus précisément au sein de la Communauté de pratique (CdP), dans le but d'acquérir une certaine expertise sur les questions du genre pour répondre aux demandes du MAECD.

En intégrant la CdP, nous avons eu l'opportunité d'échanger et d'apprendre sur la thématique avec d'autres organisations œuvrant dans le milieu de la coopération internationale. En 2011, notre organisation s'est dotée d'une politique ÉFH, sans toutefois avoir les outils nécessaires pour sa mise en œuvre de manière efficiente au sein de l'organisation et dans ses programmes.

Après quelques mois d'ateliers au sein de la CdP et à la suite d'un sondage dans notre organisme, réalisé à partir de la roue socratique développée par SAS, la Fondation a rejoint le groupe d'entraide sur l'institutionnalisation du genre. On retrouvait dans ce groupe les membres de la CdP qui avaient manifesté une volonté d'obtenir plus d'informations et d'outils afin d'intégrer l'ÉFH dans toutes les sphères de leur organisation. Dans cette optique, la Fondation a travaillé de concert avec CUSO et Equitas afin de développer de bonnes pratiques.

Le groupe d'entraide

Le groupe a donc entrepris certaines actions afin de faciliter l'institutionnalisation du genre dans les organisations. Grâce à son expertise en tant que conseillère en genre, Debbie Bucher a été une personne-ressource de grande valeur pour le groupe. Bien qu'elle soit une spécialiste du genre, elle aussi a été confrontée à des défis pour arriver à mettre en place un plan d'action en transigeant avec les plus hauts niveaux de la direction de son organisme en ce qui a trait aux priorités organisationnelles et aux contraintes en termes de ressources financières et humaines.

Actions concrètes

À la Fondation Paul Gérin-Lajoie, voici les actions qui ont été menées depuis sa participation à la CdP :

- des audits de genre à l'interne;
- des sessions de formation en ÉFH au personnel et aux stagiaires QSF;
- la diffusion du guide de rédaction non sexiste auprès du personnel de la Fondation;
- des réflexions avec la direction de l'organisation sur la réalisation d'un plan d'action;
- la diffusion des bulletins d'information du CQFD et d'autres informations relatives à l'ÉFH.

De plus, dans le cadre des 30 ans du CQFD, le groupe a eu pour mandat de mettre en place un atelier sur l'institutionnalisation du genre auprès d'une clientèle plus large que celle de la CdP ou du CQFD. L'atelier de formation fut construit autour des éléments et des outils de formation acquis durant les formations de la CdP, mais aussi basé sur l'expérience vécue de la mise en œuvre de l'intégration de l'ÉFH dans nos organisations respectives.

Défis

Bien que nous souhaitions vivement que l'intégration du genre se fasse sans trop de résistance au sein des organisations concernées, la mise en place de bonnes pratiques demeure un défi au quotidien. En effet, les ressources et les moyens restent limités au sein des organisations, réduisant l'impact sur leurs actions à mener sur la question ÉFH.

Le processus d'institutionnalisation est encore en cours et la volonté est toujours présente, mais n'est pas prioritaire. Toutefois, la question ÉFH dans l'organisation est de plus en plus discutée durant les réunions hebdomadaires du personnel. Celui-ci semble plus sensible à la question et surtout de plus en plus avide d'informations pour intégrer l'ÉFH dans leurs tâches quotidiennes (rédaction non sexiste, diffusion d'offre non-générée, intégration d'indicateurs désagrégés par sexe dans les projets, etc.).

Dans cette démarche d'institutionnalisation du genre, le défi fut de démystifier auprès du personnel ce qu'est l'ÉFH car il existait au départ beaucoup de confusion et certains termes techniques ne facilitaient pas l'appropriation du sujet par le personnel. Un travail important de vulgarisation a donc été fait lors des formations et des réunions d'équipe. Aujourd'hui, la Fondation réfléchit activement sur la façon d'intégrer des objectifs de genre dans son plan stratégique avec l'appui d'un plan d'action ÉFH pour toutes les sphères de l'organisation. La réussite de la mise en place de ce plan repose toutefois sur une certaine stabilité des ressources humaines de l'organisation qui a connu ces dernières années un roulement de personnel important.



ÉTUDE DE CAS - EQUITAS

Adriana Greenblatt

La participation d'Equitas à la CdP est une expérience importante qui a inspiré de grandes avancées au niveau de l'égalité de genre au sein de l'organisation. Avant cette participation, Equitas avait une politique sur l'égalité de genre et explorait comment la mettre en œuvre de façon plus concrète. La participation au groupe d'entraide fut une source importante d'inspiration, d'outils, de mentorat, de renforcement de capacités et de responsabilisation pour faire avancer l'égalité de genre d'une manière très concrète au sein d'Equitas.

Notre groupe d'entraide a pris des engagements pour mettre en œuvre certains outils d'institutionnalisation de l'égalité de genre, incluant un audit de genre et un plan d'action. Suite à notre implication dans le groupe d'entraide, nous avons mis en œuvre plusieurs actions d'institutionnalisation de l'égalité de genre au sein de notre organisation, incluant :

- deux audits de genre ;
- une cartographie de l'égalité de genre dans nos programmes ;
- un lexique sur l'égalité de genre et des recommandations pour l'utilisation de langage non-sexiste dans notre matériel et nos communications ;
- un plan d'action de trois ans sur l'égalité de genre qui se concentre sur les processus internes, la gouvernance et la programmation, incluant les questions d'orientation sexuelle et l'identité de genre (LGBTQI) ;
- l'ajout d'heures dans le budget pour une membre du personnel (aussi membre de la CdP) pour travailler sur le plan d'action sur l'égalité de genre et la mise en œuvre du plan d'action ;
- d'autres activités pour mettre en œuvre notre plan d'action, y compris :
 - une formation de base sur l'égalité de genre pour tous les membres du personnel ;
 - une formation sur les notions de base concernant les droits LGBTQI ;
 - une cartographie de l'intégration des droits LGBTQI dans nos programmes ;
 - une formation pendant le Lac-à-l'épaule du personnel d'Equitas sur l'intégration de l'égalité de genre dans le cycle de programmes et les droits des personnes LGBTQI ;
 - le développement d'un aide-mémoire pour intégrer l'égalité de genre dans le cycle de programmes ;
 - une politique de toilette non-genrée. Comme membre du Réseau Outils de Paix, Equitas a participé à la campagne « Quel est ton Outil de paix? » présentant 11 vignettes qui illustrent le travail des organismes membres. Nous avons partagé notre vignette sur la désignation d'une toilette non-genrée, qui nous permet de s'assurer que notre milieu de travail reflète nos valeurs et qu'il est accueillant pour toutes et tous, sans égard à l'identité de genre.

Un aspect important de notre travail d'institutionnalisation de l'égalité de genre était d'intégrer des questions d'orientation sexuelle et d'identité de genre (enjeux LGBTQI) dans notre vision de l'égalité de genre. Pour nous, il est important d'utiliser le terme égalité de genre au lieu d'égalité entre les femmes et les hommes. Pour notre organisation, l'égalité de genre n'est pas une question liée uniquement aux femmes et aux hommes mais aussi à toute personne dont l'apparence ou le comportement ne correspond pas au modèle traditionnellement féminin ou masculin. Pour nous l'égalité de genre reconnaît que les femmes, les hommes, les filles et les garçons et toute personne dont l'apparence ou le comportement ne correspond pas au modèle traditionnel féminin ou masculin peuvent être victimes de discrimination basée sur le genre, mais aussi des effets combinés de la discrimination liée à l'orientation sexuelle et à d'autres facteurs (par exemple, un handicap ou l'origine ethnique). Pour cette raison, Equitas a développé une approche inclusive afin d'aborder la discrimination dans son sens large en ce qui concerne les questions de genre. L'homophobie est fortement liée au sexisme. L'homophobie est l'intériorisation, pour chaque individu, du sexisme dans ses rapports aux autres. « L'homophobie est la discrimination envers les personnes qui montrent, ou à qui l'on prête, certaines qualités (ou défauts) attribuées à l'autre genre » (Daniel WELZER-LANG, Pierre DUTEY et Michel DORAIS, La peur de l'autre en soi, du sexisme à l'homophobie, 1994).

En 2012, la CdP a adapté la roue socratique, un outil de SAS2, pour analyser les besoins des membres de la Communauté de pratique. La roue socratique était accompagnée d'un sondage simple, basé sur six catégories de questions correspondant aux axes de la roue socratique. Les membres étaient encouragés à le compléter avec leurs équipes au siège social et sur le terrain. À Equitas, deux audits (sondages) de genre ont été complétés, étant donné que plusieurs nouvelles personnes ont été embauchées en 2014.

Dans notre 2^e audit, nous avons adapté des questions afin d'intégrer les questions d'orientation sexuelle et d'identité de genre (enjeux LGBTQI) ainsi que la dimension anti-oppression et intersectionnalité.

Voici quelques exemples de nos questions supplémentaires :

- Les activités prévues visent-elles la participation égale des femmes et des hommes et toute autre personne dont l'apparence ou le comportement ne correspond pas au modèle traditionnel féminin ou masculin ?
- Des efforts sont-ils consentis pour veiller à ce que tous les programmes et les activités comportent une stratégie d'intégration de la dimension anti-oppression et l'objectif de promouvoir l'égalité entre les genres et les groupes discriminés (classe, race, groupe ethnique, groupes LGBTQI, etc.) ?

Suite à nos audits de genre, nous avons inclus des objectifs précis sur les questions d'orientation sexuelle ainsi que l'identité de genre (enjeux LGBTQI) dans notre plan d'action sur l'égalité de genre.

ÉTUDE DE CAS - AQOCI

Anne Delorme

L'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), grâce au travail du Comité québécois femmes et développement (CQFD), est reconnue comme ayant une expertise en égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) au sein de la communauté de développement international au Québec et au Canada. Son engagement, ainsi que celui de ses membres, à l'égard de l'ÉFH est reflété dans la mission de l'Association, dans les objectifs et les principes de la Déclaration du Québec ainsi que dans ses chartes de principes. Ceci dit, à l'instar des organismes de coopération internationale canadiens, l'AQOCI fait toujours face à plusieurs défis afin de bien intégrer le genre dans ses communications et dans ses autres programmes qui ne relèvent pas du CQFD.

Soucieuse de répondre à ce problème, l'AQOCI a décidé lors de son assemblée générale annuelle de juin 2012 de développer une politique ÉFH. Cette décision était la première étape d'un processus d'institutionnalisation de l'ÉFH qui se poursuit à ce jour.

Pour réfléchir aux besoins de l'AQOCI et de ses membres en matière de politique ÉFH, un sous-comité du CQFD (Anne Delorme, Debbie Bucher, Odette McCarthy, Dimitrina Raby, Marie Ginette Bouchard et Evelyne Déri) a piloté un audit de genre d'octobre 2012 à janvier 2013, afin d'analyser la situation de l'AQOCI concernant la prise en compte du genre dans sa structure et ses programmes. Cette recherche a alimenté le contenu de sa politique ÉFH, qui vise à servir d'appui et de guide à l'AQOCI ainsi qu'aux membres dans leurs efforts pour promouvoir et intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs programmes, leur organisation et auprès de leurs partenaires.

Méthodologie

L'audit de genre doit favoriser l'apprentissage organisationnel pour intégrer la dimension genre dans la structure et dans les programmes. L'approche a été spécialement conçue pour renforcer l'engagement de l'AQOCI envers l'égalité entre les femmes et les hommes. L'audit de genre a reposé sur trois méthodologies, incluant une analyse des documents internes et public, qui ont permis d'examiner la perception des membres, du personnel et de la direction de l'AQOCI pour parvenir à des recommandations, à l'identification de bonnes pratiques, et à la planification d'actions visant à améliorer les stratégies ÉFH.

Analyse des 68 membres de l'AQOCI : composition des directions et des conseils d'administration

Phénomène connu, la majorité des personnes employées par les OCI sont des femmes. Par contre, cette représentation féminine est grandement réduite dans les postes de prise de décision, que ce soit en tant que personne directrice, membre d'un conseil d'administration ou d'un comité exécutif d'un conseil d'administration (CA). Autre réalité marquante concernant la représentation féminine au sein des OCI : plus les organisations ont un budget restreint, plus il y a de femmes qui en assument la direction. Cinquante pourcent des postes de direction générale sont occupés

par des femmes dans les organisations dont le budget est inférieur à 500 000\$. Par contre, dans les organisations à plus grand budget (plus de 3 millions \$) et où les salaires sont plus élevés, la représentation des femmes dans les postes de haute direction diminue à 29%. Ce schéma se répète au niveau de la composition des CA : les femmes occupent 53% des sièges des OCI de moins d'un million de dollars, en comparaison à 36% pour les OCI dont les budgets sont de plus d'un million de dollars. Cette tendance se reflète aussi au sein des comités exécutifs des CA.

Entrevues avec les organisations membres de l'AQOCI

Le format d'entrevue est beaucoup plus propice à créer un vrai dialogue, et donc plus favorable à l'atteinte du résultat souhaité qui est de renforcer l'engagement des membres à l'ÉFH. Le questionnaire d'entrevue était divisé en six principales sections : 1) la volonté politique, 2) le partage des responsabilités dans la structure organisationnelle, 3) l'intégration de l'ÉFH dans les programmes, 4) le rôle de l'AQOCI, 5) les communications et l'engagement du public et 6) le CQFD.

L'échantillon se voulait représentatif des membres de l'AQOCI. On a donc utilisé un mécanisme d'échantillonnage stratifié proportionnel en fonction du budget et de la représentation géographique. Nous avons également voulu assurer la présence de différents points de vue au sein des organismes membres de l'AQOCI en ciblant des personnes de la direction, des responsables des programmes internationaux et des responsables des programmes d'engagement du public ou des communications. Nous voulions nous assurer de la représentation de membres du CQFD afin de bénéficier de leur expertise, mais leur participation a été limitée à 30% des personnes répondantes. Une trop grande représentation des membres du CQFD aurait faussé les résultats, surtout au niveau de leur connaissance du CQFD, de l'ÉFH et de leur engagement à la cause.

Au total, 27 entrevues ont été réalisées sur 35 organismes contactés. Les huit membres qui ont refusé de participer à une entrevue ont expliqué leur refus par un manque de temps, et dans quelques cas, en mentionnant que l'ÉFH n'était pas un thème prioritaire ou était non pertinente à leur travail.

Atelier participatif et sondage auprès du personnel et des membres du Conseil d'administration de l'AQOCI

L'équipe de l'AQOCI et les membres du CA se sont réunis pendant une journée, le 25 janvier 2013, pour un atelier participatif qui avait pour objectif de créer un environnement favorable à la réflexion, à l'analyse et la création d'un débat ouvert sur les défis posés ou les opportunités offertes. Le sondage et la roue socratique sur l'institutionnalisation ont été adaptés à la réalité de l'AQOCI, cette dernière n'ayant pas de programmes à l'international. Quatorze personnes ont participé à cet atelier : huit membres du personnel sur onze, le directeur général ainsi que cinq membres du CA sur neuf. Déjà, cette haute participation démontre l'engagement de l'AQOCI envers l'ÉFH.

Cette journée aura été fructueuse quant au diagnostic réalisé et aux recommandations qui ont émané des échanges. Mais surtout un renouvellement de l'engagement envers l'ÉFH ressenti par les personnes participantes. Elle assure aussi la pérennité de l'engagement institutionnel à l'ÉFH de l'AQOCI, car la participation du personnel et des membres du conseil d'administration conjugue la volonté politique et le savoir-faire nécessaire pour mettre en œuvre le plan d'action.

L'audit de genre a été développé pour être un processus mobilisateur de l'équipe de l'AQOCI et ses membres sur les questions d'ÉFH. Si l'audit a été assurément bien reçu par les personnes participantes –qu'elles soient membres, employées ou membres du CA – il s'est également avéré être une expérience enrichissante, éveillant pour la majorité des personnes participantes une prise de conscience envers l'ÉFH. Ainsi, l'engagement s'en est trouvé renforcé par le processus même, les méthodologies employées ayant contribué à une appropriation de l'audit ainsi que de la future politique par les participants et participantes.

Par ailleurs, les effets de ce renforcement d'engagement se sont déjà fait ressentir au sein de l'AQOCI. Certaines descriptions de poste ont été modifiées afin d'inclure un point ÉFH et les membres du personnel, à l'étape même du sondage socratique, ont déjà augmenté leurs efforts à intégrer l'ÉFH dans leur travail. Les autres objectifs de l'audit ont tous été atteints. Ainsi, la capacité collective de l'AQOCI à réfléchir sur ses activités sous l'angle de la promotion et de l'intégration de l'égalité entre les hommes et les femmes et d'identifier ses forces et ses faiblesses en ÉFH a été largement atteinte lors de l'atelier.

La politique ÉFH et le plan d'action de l'AQOCI

Pour ce qui est d'alimenter le contenu de la politique ÉFH, l'audit de genre a souligné les valeurs et les besoins du réseau de l'AQOCI, qui serviront à définir sa vision institutionnelle de l'ÉFH, les engagements au niveau de l'organisme, des programmes, et des membres, et la double approche de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH), qui se veut transversale et spécifique.

EXEMPLES D'ENGAGEMENTS

Au niveau de l'organisme

- Assurer une participation significative des femmes aux niveaux décisionnels.
- Assurer que la responsabilité de l'intégration de la promotion ÉFH soit partagée auprès de tout le personnel et à tous les niveaux de l'organisme.

Au niveau des programmes

- Revendiquer les droits des femmes dans nos prises de position et dans tous nos programmes.
- Appliquer de façon systématique l'analyse genre et développement dans les programmes de sensibilisation ainsi que dans les programmes de développement et de coopération internationale.

Au niveau des membres

- Informer et sensibiliser nos membres.
- S'assurer que les membres adhèrent et mettent en application la politique ÉFH de l'AQOCI.

La politique ÉFH de l'AQOCI a été adoptée par le conseil d'administration et entérinée par les membres lors de l'Assemblée générale de juin 2013. L'objectif ultime de la politique ÉFH de l'AQOCI est de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes tant au Nord qu'au Sud, contribuant ainsi à l'autonomisation des femmes et des filles et à la transformation des relations de pouvoir entre les femmes et les hommes. Le plan d'action a été élaboré sur un échéancier de trois ans (2013-2016), et inclut des aspects d'évaluation et de suivi, de partage de responsabilités, ainsi que de sensibilisation et de renforcement des capacités.

EXEMPLES D' ACTIONS DANS LE PLAN TRIENNAL 2013-2016

À court terme

- L'introduction d'une co-présidence paritaire au conseil d'administration (homme et femme).
- Décloisonnement de la responsabilité ÉFH/Responsabilité ÉFH partagée : chaque membre du personnel de l'AQOCI écrit des points ÉFH en lien avec son travail qui sont par la suite intégrés au plan d'action.

À long terme

- Prise de position sur la défense des droits des femmes.
- Parité au CA.
- Journée périodique ÉFH : membres du personnel et CA.

Sensibilisation des membres

Dans son introduction, la politique d'égalité entre les femmes et les hommes souligne l'importance que celle-ci serve d'inspiration et d'incitation auprès des autres associations et organismes de coopération internationale, au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde.

En 2013, afin d'encourager ses membres et leur permettre de s'approprier la politique, le CQFD a animé un atelier lors de l'Assemblée générale annuelle de l'AQOCI, qui présentait les résultats de l'audit de genre et les nouveaux engagements pris par l'AQOCI dans sa politique. Cet atelier a été suivi d'une animation interactive où les 125 personnes représentant 55 des 68 OCI membres ont pu circuler entre cinq panneaux thématiques reprenant les composantes du plan d'action de la politique ÉFH. Cet exercice a été animé par cinq membres du Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI (Julie Martineau, Linda Gagnon de SUCO, Annie Durand de TSE, Dimitrina Raby des YMCA, Josette Bourque de CTM et Marie Ginette Bouchard, co-fondatrice du CQFD). Par le biais de questions, cet exercice a permis aux personnes présentes de réfléchir sur l'institutionnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes dans leur propre organisme.



Le retour sur l'exercice a permis de citer plusieurs bonnes pratiques existant chez les organismes membres de l'AQOCI et ainsi d'inciter un nombre accru d'organismes de coopération internationale à faire de même. Les bonnes pratiques soulevées furent : conseils d'administration paritaires, sensibilité à l'ÉFH à l'embauche, responsabilisation des membres du personnel et des volontaires, intégration d'une analyse sensible au genre dans les programmes, indicateurs sensibles au genre, prises de position publiques en faveur des droits des femmes, soutien à des organisations de promotion des droits des femmes. Ce retour en plénière a également permis d'affirmer que l'AQOCI doit continuer d'assumer un accompagnement de ses membres afin d'atteindre une institutionnalisation accrue de l'ÉFH. Et cela doit se concrétiser par de la formation, de la conception d'outils et des espaces de concertation et de partage d'expériences entre OCI par le biais du CQFD et de la CdP.

Le CQFD a aussi développé un webinaire et un atelier sur l'institutionnalisation pour ses membres et les réseaux de l'AQOCI. En 2016, il développera une journée de formation complète sur ce thème.

Suivi du plan d'action

Pour assurer le suivi du plan d'action, un point ÉFH a été mis à l'ordre du jour de chaque réunion du conseil d'administration. De plus, une réunion par année sera consacrée à la mise en œuvre du plan d'action.

En 2015, la coordonnatrice du CQFD a organisé un deuxième atelier avec le personnel et le CA pour faire un suivi du plan d'action ÉFH, mais aussi pour refaire l'exercice de la roue socratique. La comparaison des roues de 2013 et de 2015 démontre clairement le progrès réalisé par l'AQOCI au niveau des six axes ainsi qu'une appropriation et un partage des responsabilités quant à l'ÉFH et ce à tous les niveaux. Nous notons une meilleure intégration du CQFD dans le travail de l'AQOCI et une meilleure collaboration sur les enjeux ÉFH dans la programmation de l'AQOCI, tels la Semaine de développement international de 2015 portant sur la santé maternelle, la conférence d'ouverture des Journées québécoises de la solidarité internationale (JOSI) de 2014, le choix de consacrer les JOSI 2015 à la Marche mondiale des femmes, une étroite collaboration avec les communications de l'AQOCI portant sur les publications du CQFD, une sensibilité envers l'ÉFH et un engagement accru des membres de l'équipe à intégrer l'ÉFH dans les programmes en engagement du public, les campagnes, les projets et les analyses de l'Association. Le CA porte les principes ÉFH dans ses décisions et ses actions, et ont entériné une co-présidence paritaire en juin 2015. Le plan d'action vient à échéance en 2016, et le secrétariat est bien positionné pour développer un nouveau plan d'action.

3.2 L'AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES

Debbie Bucher, Odette McCarthy et Anne Delorme

Introduction

L'autonomisation économique des femmes ou le renforcement de leur pouvoir économique est un moyen de promouvoir l'égalité femmes-hommes ainsi que de s'assurer qu'elles soient au centre d'un développement économique juste et durable. Elle inclut la capacité des femmes à générer des ressources suffisantes, d'une manière durable, pour qu'elles puissent répondre à leurs besoins et à ceux des personnes à leur charge, d'assurer leur autonomie et leur épanouissement au sein de leur famille et de la communauté, et d'avoir une capacité d'épargne pour réinvestir dans leurs activités économiques.

L'autonomisation économique signifie également que les femmes ont la capacité de prendre des décisions concernant les bénéfices qui résultent de leurs activités économiques; ont un accès équitable aux ressources et aux opportunités économiques; et exercent un contrôle sur celles-ci.

Finalement, le renforcement du pouvoir économique des femmes consolide leur confiance et leur estime de soi et leur permet d'influer et de contribuer en toute égalité à la croissance économique de leur pays et de leur collectivité.

Plusieurs OCI ont des projets intégrant des activités génératrices de revenus pour les femmes, mais les membres souhaitent approfondir les différentes approches qui visent le renforcement du pouvoir des femmes en assurant de vraies retombées économiques.

Traitement du thème par la CdP

En 2012, la Communauté de pratique a travaillé le thème de l'autonomisation économique des femmes lors d'une série d'ateliers. Lors du premier atelier, les participantes ont réfléchi sur les définitions organisationnelles, les obstacles et les leviers. Cette réflexion a mené à un questionnaire sur les stratégies à mettre en place pour assurer un changement durable. Dans le deuxième atelier, chaque membre a présenté un projet qui traitait du thème. Cette stratégie a non seulement permis aux membres de mieux connaître la diversité des interventions sur le terrain, mais a aussi permis de creuser davantage l'analyse, les défis, et les résultats des projets d'autonomisation économique des femmes. La fiche technique sur l'autonomisation économique des femmes, disponible sur le site web de l'AQOCI, résume bien l'analyse développée par la CdP quant aux constats, retombées potentielles, barrières et leviers ainsi que les stratégies et les pistes porteuses au renforcement du pouvoir économique des femmes. La fiche et les réflexions en ateliers ont servi de base pour développer plusieurs présentations sur le sujet au Québec par l'entremise du CQFD, et dans des tribunes de niveau international.

Conclusion

Puisque le travail de la CdP est basé sur la pratique, notre réflexion sur l'autonomisation économique des femmes est loin d'être terminée. L'expérience tirée de nos programmes et les perspectives de nos partenaires sur le terrain ne font qu'alimenter notre analyse collective, qui sera ensuite traduite par de nouvelles approches sur le terrain.

LEÇONS APPRISES ET NOUVELLES PISTES

- Est-ce le temps de repenser le microcrédit et permettre aux femmes de rêver en grand ? Les stratégies pour appuyer et pour créer des microentreprises doivent être rentables et doivent développer de véritables opportunités économiques ? Est-ce que ces projets de microcrédit, d'entrepreneuriat et de coopératives permettent aux populations de sortir de la pauvreté, ou font-ils en sorte que celles-ci demeurent prisonnières d'un cycle précaire de survie ?
- Faudrait-il aller vers des filières où les femmes sont davantage présentes ou aller vers celles qui sont plus rentables, et y intégrer les femmes ? Compte tenu de l'importance du calendrier agricole, faut-il privilégier les filières qui n'entrent pas en conflit avec ses périodes d'activités plus intenses (récoltes, etc.) ?
- Quelles sont les capacités des femmes entrepreneures en gestion ? Comment renforcer leurs capacités et assurer une meilleure gestion à long terme des entreprises ?
- Quels mécanismes novateurs de financement et d'accompagnement pourraient être pilotés pour permettre la mise à l'échelle des microentreprises ?

3.3 LE CYCLE DE GESTION DU PROJET SENSIBLE À L'ÉFH

Linda Gagnon, AndréAnne Cloutier, Marie-Anne Cantin

Introduction

L'importance de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) dans la lutte contre la pauvreté et pour la justice sociale a été reconnue il y a déjà plusieurs décennies. Pourtant, sa prise en considération dans les programmes constitue toujours un défi pour les organismes de coopération internationale (OCI) et exige une volonté politique forte. Ces derniers doivent en effet s'assurer de l'intégration transversale de la dimension ÉFH, quelle que soit la thématique principale du programme. On a pu constater que l'intégration de l'ÉFH aux programmes de coopération se faisait souvent de manière ponctuelle, et ce en réponse aux demandes des bailleurs de fonds. En effet, l'un des défis auquel les OCI font face, est la prise en compte de la dimension ÉFH dans le cadre d'un programme fonctionnant selon l'approche de gestion

axée sur les résultats (GAR), une approche privilégiée par Affaires mondiales Canada (AMC) dans le cadre de leur programme de financement. Les cadres de gestion doivent ainsi être orientés vers des résultats sensibles au genre. Pourtant, l'aspect quelquefois rigide des outils de la GAR constitue un obstacle dans l'intégration adéquate de la dimension ÉFH aux programmes.

Par ailleurs, force est de constater que plusieurs OCI ne disposent pas d'outils standardisés leur permettant d'intégrer la dimension ÉFH à leurs programmes. Dans cette optique, la CdP s'est principalement consacrée à la conception d'un guide simple et pratique s'adressant aux gestionnaires de programmes évoluant au sein de structures au Nord comme au Sud. Puisque la majorité des ONG canadiennes reçoivent du financement d'Affaires mondiales Canada (AMC), le guide a choisi de reprendre les principaux outils de la gestion axée sur les résultats. Ceux-ci sont cependant facilement adaptables aux outils utilisés par d'autres bailleurs de fonds.

Un réflexe à introduire à toutes les étapes du cycle de gestion

Le cycle de gestion d'un programme comporte plusieurs phases, qui ne sont pas forcément linéaires. Pour y assurer une intégration de l'ÉFH, on doit se pencher sur chacune des phases : identification, formulation, mise en œuvre, suivi et évaluation, et apprentissage (COFD, 2015).

L'évaluation intégrant l'ÉFH reprend les critères de l'évaluation traditionnelle (pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité) en se concentrant davantage sur les personnes et les processus que sur l'action en soi (IFAID Aquitaine, 2010). Comme on cherche à provoquer une transformation des rapports de pouvoir, le degré de participation des femmes et des hommes à toutes les étapes du cycle du projet ou du programme, et notamment au processus d'évaluation, joue un rôle prépondérant (COFD, 2015).

Traitement du thème par la CdP

Trousse ÉFH et (travail de diagnostic) d'Emmanuel Trépanier (2011)

Une section de la trousse « Promouvoir l'ÉFH, la mise en pratique » porte sur la gestion axée sur les résultats (GAR), en survolant les étapes du cycle de projet et les éléments à prendre en compte pour une intégration transversale de l'ÉFH aux étapes de planification, mise en œuvre, suivi-évaluation et élaboration d'indicateurs sexospécifiques. Cependant, étant donné sa complexité, le besoin de vulgariser cette question est ressorti comme une priorité pour plusieurs organisations lors du début du projet triennal.

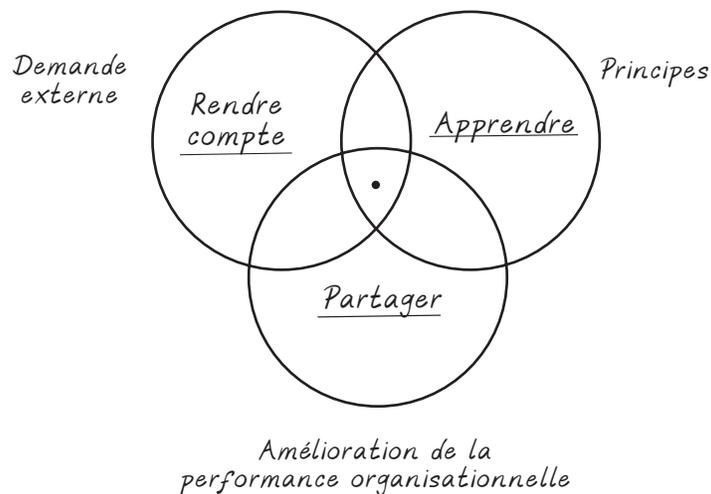
Atelier avec Jacques Chevalier (2013)

Un atelier portant sur le suivi et l'évaluation tenu avec Jacques Chevalier et Daniel Buckles en janvier 2013, a permis aux membres de la CdP de se familiariser avec les concepts et d'appliquer ces notions à des cas concrets.

La première journée, rassemblant les membres de la CdP « Genre en pratique », a été dédiée à la connaissance d'outils participatifs de suivi et d'évaluation. La deuxième journée a eu lieu en compagnie de la Communauté de pratique « Bridging Gaps », également financée par le CRDI et était consacrée spécifiquement au suivi-évaluation.

Pour Jacques Chevalier et Daniel Buckles, les systèmes de suivi et l'évaluation d'un programme de coopération internationale sont développés principalement en fonction de trois éléments : l'imputabilité, l'apprentissage et le partage. Par imputabilité nous nous référons à la reddition de comptes auprès des bailleurs de fonds en utilisant la GAR. L'apprentissage nous permet de tirer des leçons et des bonnes pratiques de nos interventions et d'ajuster nos activités en cours de programme. Le partage prend en compte les histoires à succès comme source d'inspiration et de communication auprès du public, des membres et des personnes donatrices.

Figure 2 :
Diagramme Venn
développé et adapté pour le suivi
et l'évaluation (SAS2)



Or, afin que le processus de planification, suivi, évaluation et apprentissage (PSEA) porte fruit et soit au centre d'un système apprenant fort, l'idéal est de se situer au carrefour de ces trois éléments. De cette façon, les exigences des bailleurs de fonds peuvent être remplies, mais nos pratiques et celles de nos collègues peuvent être améliorées. Ceci nous permettra également d'avoir des effets multiplicateurs sur les parties prenantes du programme ainsi que du matériel alimentant les communications destinées au grand public.

Pour faire suite à notre atelier, une membre a partagé quelques ressources supplémentaires, dont des documents produits par AWID apportant un regard féministe très intéressant sur le suivi-évaluation (AWID, 2010). Plusieurs des points soulevés lors de nos discussions y sont repris, nous amenant à remettre en question les systèmes de mesure et de reddition de comptes que nous utilisons encore très souvent, tout en proposant des approches et outils de suivi-évaluation alternatifs mieux à même de capter les changements complexes qui se réalisent dans le domaine de l'ÉFH.

Par exemple, des méthodes consistant à former des personnes pour capter par vidéo les témoignages de jeunes filles participant à un programme. Cette approche permet de capter les changements dans la vie des filles, de documenter les résultats du programme et d'utiliser les vidéos pour rejoindre le public. L'utilisation de cet outil met en lumière l'expérience des

jeunes filles et son impact positif comme source d'inspiration pour des changements à plus grande échelle, allant au-delà du projet. De plus, leur diffusion dans la communauté valorise les participantes et met en lumière leur expérience et leur point de vue qui ne seraient pas entendus autrement. Ces capsules peuvent aussi être utilisées à des fins d'engagement du public et de communication. Ainsi, de tels outils permettent de rencontrer le triple objectif de rendre des comptes, partager des résultats et servir d'outil d'apprentissage, en plus d'avoir un potentiel pour bonifier les résultats développementaux poursuivis dans le programme.

L'atelier fut très apprécié par les membres de la CdP, mais les personnes participantes ont réclamé un deuxième atelier qui mettrait l'emphase sur l'impact de l'ÉFH. L'intégration ÉFH dans les processus de suivi et d'évaluation sert aussi à assurer que les besoins pratiques et stratégiques des femmes et des hommes ont été considérés et qu'un impact réel a été atteint. L'atelier a souligné certaines questions qui doivent être approfondies :

- Comment mesurer la transformation sociale et une plus grande égalité entre les femmes et les hommes ?
- Comment faire face au défi de mesurer l'impact réel de nos interventions alors que les programmes sont de plus en plus financés à court terme ?

Groupe d'entraide PSEA

En 2013, suite à une analyse plus spécifique des besoins et priorités en matière d'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) des membres de la CdP, SACO, SUCO, Oxfam-Québec et Carrefour International ont formé le groupe d'entraide *Planification, suivi, évaluation et apprentissage* (PSEA). Le groupe de travail a choisi de développer un guide portant sur l'intégration de l'ÉFH dans le cycle de planification, mise en œuvre, suivi, évaluation et apprentissage d'un programme pour offrir aux praticiennes et aux praticiens un outil adapté aux besoins organisationnels.

Les représentantes du groupe de travail ont privilégié une approche tenant compte de leur expérience permettant ainsi de proposer un guide d'intégration de l'ÉFH dans les programmes facile à utiliser et suggérant des outils déjà prouvés et facilement adaptables. Il s'agit d'un document clé en main tant pour les responsables de la programmation que pour les partenaires sur le terrain qui ont déjà des connaissances et des compétences en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Le guide « Intégration de l'ÉFH dans le cycle d'un programme » est un outil complémentaire, ainsi qu'une suite aux deux troussees publiées par le CQFD (Trousse de formation « Genre et développement » et « Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique ») et il s'adresse aux personnes initiées et non initiées à l'ÉFH (Trousse PSEA– extrait).

Pour les membres du groupe d'entraide, l'objectif principal du guide est d'avoir un outil qui amène les praticiens et praticiennes à poser les questions appropriées lors de la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes. Un tel processus est important pour faciliter l'intégration de l'ÉFH dans les programmes et ainsi contribuer à la transformation des comportements et des attitudes dans les différentes parties du monde où les femmes et les hommes participent côte à côte au développement de leur communauté.



QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER POUR ASSURER L'INTÉGRATION DE L'ÉFH DANS LE SUIVI ET L'ÉVALUATION ⁴

Équipe de suivi et d'évaluation

- A-t-elle l'expertise et les outils nécessaires (au moins un ou une spécialiste ÉFH) pour aborder les questions d'ÉFH en général et dans le domaine spécifique du programme ?
- Les responsabilités en matière d'ÉFH sont-elles partagées et comprises par tous les membres de l'équipe ?

Termes de référence de l'évaluation

- Précisent-ils une évaluation des niveaux de participation au programme pour les femmes et les hommes ?
- Établissent-ils la nécessité d'élaborer des indicateurs sensibles au genre, ainsi que de collecter des données ventilées par sexe, et des informations qualitatives auprès des femmes et des hommes ?

Mise en œuvre du suivi et de l'évaluation

- Le suivi et l'évaluation permettent-ils d'analyser si les partenariats et les alliances intègrent et s'engagent aux principes ÉFH ? Analysent-ils les questions financières afin de s'assurer que les fonds dédiés aux questions d'ÉFH soient utilisés à bon escient ?
- Permettent-ils d'analyser si les retombées positives/bénéfices du programme sont répartis équitablement entre les femmes et les hommes ?

Méthodologie (cueillette de données)

- Les méthodologies choisies prennent en compte les obstacles à la participation des femmes : La mobilité réduite des femmes, la nécessité d'obtenir la permission du conjoint, les horaires de rencontres sont-ils propices aux femmes, etc. ?

Rapport de suivi et d'évaluation

- Le rapport énonce-t-il expressément de quelle manière l'ÉFH a été intégrée dans les méthodes d'évaluation ? Des indicateurs sensibles au genre sont-ils utilisés pour évaluer l'impact du programme sur les femmes et sur les hommes ?

⁴ La liste du guide PSEA, exhaustive, est adaptée de la DDC. *Fiche 12 – Genre et l'évaluation*, 2004 et d'Oxfam-Québec, *Outil 6 – Suivi de la mise en œuvre, Boîte à outils « le genre dans nos programmes »*, 2011.

Mise en pratique auprès des organisations

La trousse a servi de base pour un module de formation sur l'intégration de l'ÉFH dans le cycle de gestion des programmes. Ce dernier s'ajoute à la formation annuelle sur la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes présentée par le CQFD.

À Carrefour International, la disponibilité du guide permet aux membres de l'équipe d'avoir accès à un outil simple, en lien avec les outils de la GAR, facile à utiliser avec les partenaires et l'ensemble des membres du personnel. Il permet de s'entendre sur un processus commun et applicable à l'ensemble du programme. Cependant cette publication est très récente et il faudra du temps pour en mesurer les effets sur le travail de l'équipe et des partenaires.

Meilleures pratiques et leçons apprises

Pour SUCO, l'expérience du travail au sein du groupe d'entraide PSEA a permis de dégager certains constats et d'apprendre de cette expérience. Par exemple, nous avons réalisé qu'il est essentiel de continuer à « démocratiser » le travail d'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes pour éviter le cloisonnement au sein même de notre organisation. Rendre la thématique de l'ÉFH la plus accessible possible par la sensibilisation, la formation et le développement d'outils, a fait en sorte de dégager la personne référente sur le thème et responsabiliser les autres membres de l'équipe de programmation à intégrer l'ÉFH dans nos programmes et projets.

SUCO ne peut que souligner le travail de collaboration et de confiance mutuelle qui s'est développé tout au long des mois de travail qu'a impliqués l'élaboration de ce guide entre les organisations participantes. Il fallait une bonne dose de confiance entre nous pour que chacune des personnes et des organisations laissent primer avant tout l'intérêt commun pour mener à bien le projet. Le processus a permis de mettre en valeur l'expérience des personnes œuvrant au sein des organisations dans un esprit de collaboration. Une expertise empreinte d'une volonté de partage a imprégné le processus permettant de préparer le guide PSEA et de garder le cap sur l'objectif « l'égalité entre les femmes et les hommes », peu importe l'organisation pour laquelle nous travaillons.

L'objectif du groupe de travail a été de mieux outiller les organisations à l'intégration de l'ÉFH. À Carrefour International, la participation à ce groupe de travail aura permis d'outiller les membres de l'équipe et de faciliter l'harmonisation de l'approche au sein des équipes.



3.4 LA MASCULINITÉ

Marie-Anne Cantin, Hélène Lagacé et Odette McCarthy, Amélie Normandin

Introduction :

Les droits des femmes sont-ils aussi une affaire d'hommes ?

L'égalité est un droit humain fondamental et dans aucune société les femmes ne jouissent des mêmes droits que les hommes. Sur tous les plans, soit social, politique, économique et culturel, il est nécessaire d'améliorer la condition et la position des femmes dans une perspective de transformation des rapports inégalitaires entre les femmes et les hommes.

La lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes et l'autonomisation des femmes a permis des avancées indéniables, mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Les hommes ont longtemps été absents et isolés de cette lutte. Ils ont longtemps été considérés comme faisant partie du problème, plutôt que perçus comme une partie intégrante de la solution.

De plus en plus de recherches montrent que s'ils sont inclus dans les interventions, les hommes peuvent contribuer aussi à la transformation des rapports inégalitaires entre les femmes et les hommes, sans qu'il n'y ait pour autant de contradiction entre le fait de travailler avec les hommes et sur la masculinité, et d'avoir une vision féministe de l'*empowerment* des femmes (CdP, 2014). Travailler sur la masculinité n'implique pas de créer une nouvelle approche, mais bien d'intégrer l'intervention à l'approche d'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH) dans une vision de transformation des rapports inégalitaires entre les femmes et les hommes.

Pourquoi choisir cette thématique ?

Le souhait d'aborder la thématique de la masculinité et le travail avec les hommes a été formulé par un OCI dès le début du projet triennal, mais le sujet causait un malaise chez certains membres : ne risque-t-on pas de se distraire des enjeux touchant spécifiquement les femmes ou de réduire la part des financements aux projets consacrés à l'ÉFH ? Est-ce le bon endroit où mettre notre énergie ?

Pour le CECI, la demande de travailler sur les comportements des hommes est venue des partenaires. En Haïti comme au Rwanda, ce besoin a émergé dans des programmes touchant la santé, particulièrement le VIH/Sida, suivant le constat qu'il était insuffisant de travailler en faveur des femmes si des changements ne survenaient pas aussi dans les comportements des hommes, les comportements à risque et la violence à l'égard des femmes étant des causes majeures de propagation du virus.

Qu'entend-on par la masculinité ?

La masculinité en tant qu'identité de genre n'est pas attribuée de façon biologique, mais est socialement et historiquement construite. La masculinité dite « dominante » est associée aux

attributs considérés comme caractéristiques dominantes chez les hommes, par exemple : la force physique, la maîtrise des émotions, l'agressivité, le courage, l'intelligence, le pouvoir, etc. L'adoption de certains comportements liés à la masculinité dominante est problématique, puisqu'elle nuit aux conditions de vie et au bien-être des femmes, mais aussi des hommes, ainsi qu'à l'adoption de rapports sains et égalitaires des hommes vis-à-vis des femmes. Il faut donc déconstruire cette identité de genre.

Travailler avec et sur les hommes

Travailler sur la masculinité implique d'identifier des stratégies spécifiques pour rejoindre les hommes, par des hommes, à partir de leurs expériences : analyser la condition masculine afin de comprendre comment elle influence l'adoption de comportements défavorables, soit pour leur santé, leur bien-être ou celui de leur famille, femmes et enfants.

De plus en plus d'organisations d'hommes travaillent aujourd'hui la masculinité, particulièrement dans le domaine de la violence faite aux femmes, le VIH/Sida et le mariage précoce : Promundo (Brésil), l'Association des hommes dévoués (Haïti), le réseau international MenEngage, les « wedding buster » de Plan France, et aussi au Canada la Campagne White Ribbon.

Traitement du thème par la CdP

Lors de l'année pilote, la formule privilégiée consistait à aborder chaque thématique en rassemblant de la documentation qui existe déjà et d'approfondir par la lecture, les connaissances des membres de la CdP. Suite à cette revue documentaire, il est devenu de plus en plus clair que la masculinité était une thématique incontournable si les OCI voulaient approfondir le travail avec les hommes pour poursuivre l'égalité entre les femmes et les hommes. Un atelier sur ce thème fut donc organisé par la Communauté de pratique du CQFD auquel étaient invités les membres du CQFD. Cette démarche initiale donnait une vue d'ensemble mais ne permettait pas nécessairement de traiter le thème en profondeur. Ainsi, souhaitant aborder l'approche sur la masculinité dans un processus plus soutenu, le groupe d'entraide sur la masculinité s'est formé, composé du CECI et d'Oxfam Canada. Cette dernière ayant dû malheureusement se désister à la suite d'une restructuration.



CHRONOLOGIE

Mars 2013 : Revue documentaire rassemblant une vaste documentation de réflexions et de bonnes pratiques en matière de masculinité.

Avril 2013 : Premier atelier avec Nicolas Vonarx avec les membres de la CdP

- Objectifs, résultats, et constats

Date : Mosaic Ottawa : Quelques organisations visitent Ottawa pour participer à l'atelier de Michael Kaufman sur les masculinités, dont un collègue masculin du CECI.

- Objectifs, résultats, constats

Avril 2014 : Atelier de deux jours organisé pour l'équipe du CECI par Hélène Lagacé, Odette McCarthy et Amélie Normandin, avec la personne-ressource Nicolas Vonarx. 16 personnes, dont 4 hommes et des représentantes de l'AQOCI et de Carrefour International, y participent. L'atelier visait à permettre aux personnes participantes de :

- mieux comprendre la notion de « masculinité » et ses implications pour les projets de développement dans une perspective de transformation des rapports femmes-hommes vers plus d'égalité et d'équité ;
- constater la pertinence d'aborder le thème de la masculinité dans leur domaine d'intervention ;
- envisager des interventions sur le thème dans les projets qu'ils conduisent ;
- partager des expériences et identifier des pistes pour l'intégration de ce thème dans la programmation du CECI.

Janvier 2015 : Forum du CECI et de l'EUMC - 2 ateliers

- Un atelier grand public est tenu le 23 janvier, lors duquel Nicolas Vonarx présente le concept et Anne Marie Thimotée, du CCISD (Haiti) présente le projet PALIH, mené par le CCISD et le CECI, et qui met en pratique cette approche. L'atelier avait pour objectif d'expliquer la pertinence du thème en développement international.
- Un atelier de la CdP y fait suite le 26 janvier 2015 pour approfondir la question. Les membres de la CdP viennent accompagnés-es d'un collègue masculin. Anne-Marie Thimothée du CCISD y approfondit sa présentation, ainsi que Édouard Munyamaliza de RWAMREC, présent par Skype. Cette formule économique est très appréciée et prometteuse pour de futurs ateliers en présence de partenaires.

UN PROCESSUS NOVATEUR POUR LA CDP

Les ateliers au CECI furent un essai enrichissant pour la Communauté de pratique. C'est la première fois que les membres de la CdP entreprennent une activité formelle pour diffuser les apprentissages de la CdP au sein de leurs organismes, tout en assurant l'intégration des apprentissages de la CdP par les personnes employées par les OCI dans leur travail. La formation a permis d'intégrer la réflexion sur la mise en pratique du concept de masculinité par le personnel du CECI, Une fiche technique synthèse sur la masculinité a été développée par la suite et diffusée parmi les membres de la Communauté de pratique. Fait à noter : lors de l'atelier au CECI, on constate l'importance d'aménager des espaces pour que les hommes puissent échanger entre eux, puisqu'ils se sont beaucoup plus exprimés en petit groupe.

Traitement du thème au CECI

Quels programmes ont intégré les notions de la masculinité?

Le CECI s'intéresse à cette approche depuis un certain temps. Quelques expériences tangibles, dont une développée en consortium avec le CCISD, ont été à l'origine de cet intérêt : PALIH2- Haïti⁵, Prosol⁶-Guatemala et avec Fanm Deside⁷ en Haïti. Intégrer la masculinité est une piste de travail porteuse, de plus en plus reconnue dans les milieux de développement et le CECI a voulu traduire cet intérêt en action. Concrètement, le CECI a cherché à voir comment intégrer cette dimension dans sa programmation dans une perspective de transformation des rapports femmes-hommes vers plus d'égalité et d'équité et à analyser les implications en termes d'approches, d'interventions possibles, de ressources humaines et financières, etc.

La formation avec la CdP sur la masculinité a permis dans un premier temps d'échanger à l'interne au CECI, et avec d'autres (le COFD et le CI), sur ce thème. Les objectifs de cette formation étaient de :

- mieux comprendre la notion de masculinité et ses implications pour la programmation dans une perspective de transformation des rapports femmes-hommes vers plus d'égalité et d'équité;
- développer une vision commune au sein de nos équipes à ce sujet;
- identifier de manière concrète la façon de traduire cette approche en piste d'actions.

Pour passer à l'action, le CECI s'est doté d'un plan sommaire qui prévoyait entre autres d'identifier des projets du CECI en démarrage (JUPREC/Mali⁸), ou encore des projets en cours (PLUVIF/GL⁹) qui étaient ouverts à inclure cette dimension dans leur stratégie ÉFH.

⁵ PALIH 2_ projet de prévention des IST- VIH_SIDA mis en œuvre de concert avec le CCISD.

⁶ PROSOL- projet de développement économique mis en œuvre de concert avec SOCODEVI

⁷ Fanm Deside- organisation de femmes qui lutte contre la violence faite aux femmes en Haïti et travail de concert avec Hommes Dévoués, une organisation d'hommes qui fait de la prévention et sensibilisation auprès des hommes dans la lutte contre la violence faite aux femmes

⁸ JUPREC : Justice, prévention et réconciliation, Mali

⁹ PLUVIF/GL : Projet de lutte contre les violences faites aux femmes dans la région des Grand Lacs (Rwanda, Burundi, RDC)



Dans le cas de ces deux projets, la dimension sur la masculinité a été incluse et ces expériences ont par la suite fait l'objet d'une session spécifique lors du récent séminaire annuel du CECI (octobre 2015) dans le but de partager ce qui a été fait jusqu'à maintenant et d'identifier les besoins au sein de l'organisation pour élargir cette expérience à plus de projets au CECI.

En outre, la thématique a aussi été présentée au comité institutionnel ÉFH du CECI, qui a décidé que le CECI participerait à la campagne *He for She* d'ONU Femmes (tournage de capsules dans lesquelles les hommes se prononcent en faveur de l'ÉFH). Dans le cadre de cette campagne, plusieurs employé-e-s ou volontaires du CECI, au siège et sur le terrain, se sont exprimés sur le sujet. Ces témoignages ont ensuite été présentés lors du Forum international du CECI/EUMC sur la coopération internationale en janvier 2014.

PROJET PALIH2 EN HAÏTI

L'importance pour PALIH2 d'intégrer la thématique de la masculinité dans son plan d'action s'est révélée à la suite d'études de surveillance comportementale qui ont mis en évidence la présence élevée de violence dans les rapports sexuels comme facteur important de propagation du VIH. L'idée d'introduire la masculinité visait donc à tenter d'agir sur le comportement des hommes. Le projet a donc décidé d'orienter certaines de ses interventions vers des pairs éducateurs œuvrant auprès des jeunes et vers certaines cibles adultes particulièrement importantes pour le projet, afin d'amener celles-ci à incarner des modèles plus favorables à la santé sexuelle des hommes et de leurs partenaires féminines. À travers la formation sur la masculinité auprès de l'équipe de projets et le renforcement d'une ONG haïtienne bien implantée dans le milieu sur cette thématique, cette dernière a pu réaliser des ateliers de sensibilisation sur la masculinité auprès des groupes ciblés à partir d'outils de sensibilisation adaptés à la réalité haïtienne.

LE PROJET PLUVIF DANS LA RÉGION DES GRANDS LACS

Le projet PLUVIF/GL intervient sur les violences faites aux femmes dans la région des Grands Lacs. Le travail sur la masculinité a été introduit pour tenter d'agir auprès des hommes sur la problématique de violence. Au Burundi et au Rwanda, le projet a eu recours à des organisations d'hommes spécialisées sur les questions de masculinité et il est principalement intervenu auprès de deux cibles : 1) auprès des couples dans le cadre des actions de sensibilisation et de prévention des violences faites aux femmes, dans lesquelles était intégrée l'approche sur la masculinité ; 2) auprès des leaders communautaires qui jouent un rôle actif dans la sensibilisation des communautés sur les violences à l'égard des femmes et qui ont eu une formation sommaire sur la masculinité. Les actions du projet sont encore peu nombreuses, mais à titre d'exemple, six mois après la sensibilisation des couples, des femmes ont témoigné de changements importants tels : moins de comportements violents, plus de rapports harmonieux entre les époux, etc.

Vers une plus grande appropriation parmi les membres de la CdP

Malgré les réticences initiales, on observe que la thématique sera graduellement reprise par plusieurs OCI membres de la CdP, que ce soit dans leur programmation ou même, dans un cas, comme principe clé dans l'approche genre d'un OCI. On a aussi observé une évolution dans des projets agissant directement dans les communautés, qui cherchent à travailler sur les changements de comportement, notamment en lien avec le partage des tâches domestiques, ou l'identité masculine. Ce travail peut se faire, selon les besoins, chez les familles, les pères ou les pairs (jeunes), ces derniers étant plus perméables aux processus visant des changements de comportements étant donné qu'ils sont en construction de leur identité.

Diffusion au Québec et au Canada

Dans le cadre du FORUM international organisé par le CECI et l'EUMC en janvier 2015, la CdP a organisé un atelier sur les masculinités : *Les droits des femmes sont-ils aussi une affaire d'hommes?* Les panélistes : Nicolas Vonarx, Professeur agrégé à la Faculté des Sciences infirmières de l'Université Laval et Anne-Marie Thimothée Robert : Coordonnatrice et ressource ÉFH du projet Prise en charge de la santé de la mère et de l'enfant de l'Artibonite (PRISMA), en Haïti ont présenté l'application des notions de masculinités à des projets concrets, tel que sur le VIH, la santé maternelle et la violence faite aux femmes.

Dans le cadre des 12 jours d'action contre la violence faite aux femmes, le Réseau de coordination des conseils (RCC), en collaboration avec le Comité québécois femmes et développement de l'AQOCI, a diffusé un webinaire sur l'approche des masculinités dans des projets portant sur les violences faites aux femmes. Une centaine de personnes y ont participé et ont appris à connaître le travail de la Communauté de pratique « Genre en pratique » de l'AQOCI sur la thématique des masculinités ainsi que l'intégration de celle-ci dans les programmes du CECI, particulièrement au Rwanda. Anne Delorme (AQOCI) et Suzanne Dumouchel (CECI) ont pris la parole avec l'appui de d'Edouard Munyamaliza (RWANREC) et Francine Rutazana (PLUVIF-CECI) en direct du Rwanda.

LEÇONS APPRISES ET NOUVELLES PISTES

Quelques pistes d'ordre général dans nos approches de développement :

- Identifier des stratégies spécifiques pour rejoindre les hommes, par des hommes, à partir de leurs expériences : analyser la condition masculine afin de comprendre comment elle influence l'adoption de comportements défavorables, soit pour leur santé, leur bien-être ou celui de leur famille, femmes et enfants. Prendre particulièrement en compte ce qui caractérise et conditionne leurs expériences et pratiques.
- S'assurer de tenir un discours qui aborde la notion de masculinité en s'abstenant de blâmer, afin d'éviter qu'on lui appose une étiquette empreinte d'un a priori automatiquement négatif, mais en questionnant nécessairement les relations de pouvoir des hommes envers les femmes qui entraînent de très nombreuses inégalités pour les femmes. Autrement dit, il s'agit de ne pas s'attaquer aux hommes en tant que membres du sexe masculin, mais plutôt de rompre avec ces comportements genrés qui entretiennent des inégalités contre lesquelles nous luttons.
- S'intéresser au processus par lequel les jeunes garçons développent un sentiment d'appartenance au modèle de masculinité dominant et tenir compte de ce que ce modèle implique et génère en termes d'inégalités.
- Sur le terrain, travailler en collaboration avec des organismes mobilisés et informés sur le thème qui seront en mesure d'ancrer les changements en tenant compte de la réalité locale et ainsi assurer une meilleure appropriation et mise en pratique.
- Développer une manière d'arrimer le travail de renforcement du pouvoir des femmes, avec le travail sur et avec les hommes sans dissocier les deux : selon les domaines d'intervention, on peut avoir à travailler davantage avec les femmes ou avec les hommes ou les deux. À titre d'exemple, afin d'augmenter l'implication des hommes dans les soins et l'éducation des enfants ou leur participation aux tâches ménagères, il est possible de les sensibiliser et de travailler avec eux afin de changer leur représentation de ces sphères et de les amener progressivement à transformer leur rôle.
- Au sein des organisations partenaires sur le terrain, la stratégie de formation en cascade sur le thème de la masculinité par des pairs éducateurs a prouvé sa pertinence : former des animateurs et des animatrices qui seront en mesure à leur tour de former et d'outiller des pairs-éducateurs à animer dans leur milieu respectif des rencontres de discussion avec des jeunes hommes (et jeunes femmes, le cas échéant) sur différents aspects de la masculinité identifiés comme problématiques. Les pairs-éducateurs masculins représentent des modèles de masculinité positifs et peuvent servir de modèle d'identification (voir par exemple le guide « Une formation d'animateurs et de pairs-éducateurs sur la masculinité et le VIH/Sida en Haïti » dans le cadre du projet PALIH 2 réalisé par le CCISD et le CECI).

TÉMOIGNAGE : HOMME PORTEUR DU DOSSIER ÉFH

CHARLES MUGIRANEZA

J'ai rejoint la CdP pour des raisons personnelles, mais aussi professionnelles.

Sur le plan personnel, je suis fils d'une mère, frère de sœurs, père d'une fille, mari d'une épouse et j'ai de très bonnes amies. Je trouve important de faire partie d'un mouvement qui échange sur l'égalité entre les femmes et les hommes ici et ailleurs dans le monde. Je trouve important de m'impliquer dans un mouvement qui défend les droits des femmes. Je ne suis pas de ceux qui pensent que seules les femmes doivent être préoccupées de leurs droits, c'est la responsabilité de chacun et de tous.

Un jour, mon ex collègue alors coordonnateur des communications à l'Œuvre Léger m'a demandé si je voulais représenter l'Œuvre Léger à la Communauté de pratique « genre en pratique » de l'AQOCI. Spontanément je lui ai demandé ce qu'était le mandat de la Communauté. Mon collègue ne semblait pas connaître les objectifs de ces rencontres. Par contre, cela faisait quelque temps que j'avais envie d'actualiser mes connaissances sur l'ÉFH : la théorie, les concepts, mais aussi m'approcher des personnes qui sont dans la pratique pour apprendre d'elles ou d'eux. Par ailleurs étant nouvellement recruté à l'Œuvre Léger, venant du milieu des OXFAM où l'ÉFH était à l'honneur, j'avais envie de susciter le débat dans ma nouvelle organisation de sorte qu'on aille au-delà de la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes pour des raisons programmatiques, mais en faire un enjeu majeur pour l'organisation, pousser son institutionnalisation et questionner nos structures. Amener nos partenaires dans le débat (du moins ceux d'Afrique) pour apporter des changements non seulement au niveau de leurs bénéficiaires, mais aussi dans leurs organisations.

Pour y arriver, je me suis donné comme stratégie de solliciter l'appui de la direction générale et de mettre sur pied un comité interne, interdépartemental sur l'ÉFH. Deux collègues y ont adhéré. Nous avons beaucoup travaillé en comité, nous avons développé un mandat pour le comité. Tout semblait rouler jusqu'au jour où le mandat a été présenté aux différentes directions. Malheureusement le mandat présenté n'a pas été accepté pour des raisons internes à l'organisation. Cela a entraîné la démission de l'une de mes deux collègues du comité et l'autre a changé d'emploi. Tout était presque à refaire. Néanmoins, il y avait toujours une volonté politique de la part de la direction générale et à la demande de cette dernière un audit de genre de l'organisation sera réalisé et des mesures seront prises en lien avec les résultats obtenus. Un nouveau comité devra être mis sur pied non seulement pour jouer le rôle de chien de garde, mais aussi pour faire des propositions et alimenter l'organisation sur l'ÉFH.

Ceci combiné à mes responsabilités de gestionnaire, je manque quelque fois de temps. J'aimerais participer davantage à la CdP, mais je n'y arrive pas comme je le souhaiterais. Il peut aussi être difficile de faire comprendre à l'équipe et aux collègues la pertinence du travail de la Communauté de pratique. Cette situation me frustre.

Mais cela ne me décourage pas, je vis une expérience fabuleuse, non seulement sur le plan du contenu, mais aussi sur le plan humain. À la CdP on vit une solidarité et de l'entraide. Les membres ne sont pas que des représentants d'organismes, mais une famille qui partage du savoir. Nous nous rencontrons pour échanger et pour se former les un-e-s et les autres.

Avec la CdP j'ai acquis une confiance en moi et plus d'assurance et d'ouverture dans ma relation avec ma conjointe. Bien que je sois né d'une famille où les parents, surtout mon père, ont toujours insisté sur l'égalité entre les enfants (filles et garçons), il reste qu'il y a toujours du travail à faire sur nous-mêmes ne fût-ce que pour garder cet héritage ou pour l'améliorer, car souvent ce n'est pas toujours naturel ni spontané. Mon père a toujours refusé que ses filles rendent service à ses fils sous prétexte qu'une tâche est plus féminine que masculine. Son principe a toujours été que les garçons ont deux bras et deux mains comme les filles. Il fallait faire les mêmes tâches sans distinction de sexe. Bien que l'égalité entre les femmes et les hommes a très tôt fait partie de mon éducation, force m'est de reconnaître que ma participation à la CdP a accru mon niveau de compréhension des enjeux et m'a donné plus de contenu et d'arguments. Discuter de la question ÉFH sans que je me sois informé sur la thématique me semblait comme discuter de la Chrétienté sans avoir lu la Bible ou de l'Islam sans avoir lu le Coran. Aujourd'hui quand j'aborde la question que ce soit dans des discussions informelles ou professionnelles, je me sens plus à l'aise. L'acquisition de nouvelles connaissances me permet de mieux argumenter sur mes convictions.

Prenons un exemple : il y a deux ans un partenaire m'a approché et m'a dit qu'il avait un problème avec sa fille, celle-ci voulait poursuivre ses études alors qu'elle avait des faiblesses en mathématiques. Cette jeune fille voulait absolument se rendre au Bac. Son père jugeait que c'était une perte de temps, qu'elle devrait arrêter et chercher un emploi en attendant un prétendant. Je lui ai demandé ce qu'il ferait si c'était un garçon? Il m'a dit que ce serait différent, il aurait laissé un garçon poursuivre ses études mais pour une fille cela n'avait pas la même importance. Je l'ai convaincu que ça devrait être le même traitement. Il m'a écouté et il a laissé sa fille continuer. J'ai revu le père il y a un mois, il m'a dit que j'avais eu raison et que sa fille venait de passer son Bac. Grâce à ma participation à la CdP j'ai été capable de donner les bons arguments pour le faire changer d'idée. Mes convictions aujourd'hui s'appuient sur un argumentaire solide.

Je fais partie de la CdP depuis bientôt trois ans, je me suis fortement enrichi. Mon seul regret est que jusqu'à aujourd'hui je suis le seul homme qui en fait partie. Je ne peux m'imaginer qu'en 2015, il n'y ait pas d'autres collègues masculins qui franchissent la porte de la communauté. Bien qu'il y ait actuellement un bon nombre d'hommes qui se disent féministes, le faible engagement reste une grande préoccupation. Le discours seul ne suffit pas, il faut agir. Les hommes qui croient à l'égalité entre les femmes et les hommes doivent se manifester et doivent s'impliquer. Il ne suffit pas de le dire, mais il faut agir, la solidarité doit se vivre en action.



Crédit photo : Eric Smith

4

Méthodologies





4.1 LA MÉTHODOLOGIE DE SYSTÉMATISATION D'EXPÉRIENCES

Paul Cliche¹⁰

De quoi s'agit-il?

La systématisation d'expériences est une méthodologie venant d'Amérique latine¹¹ qui a émergé près des organisations populaires et des mouvements sociaux et qui vise la genèse de connaissances et d'apprentissages dans l'action, à partir de la pratique. C'est en essence une façon d'apprendre des expériences afin de pouvoir les partager et améliorer la pratique. Elle s'inscrit dans un processus d'action-réflexion-action inhérent à l'éducation populaire. Plus qu'une simple démarche spéculative, elle correspond à un processus d'apprentissage collectif collé sur la pratique engendrant un savoir d'expérience. Les trois caractéristiques essentielles de la systématisation, qui fondent son originalité, sont le fait de partir de la pratique, d'une réflexion sur l'expérience vécue, d'être l'œuvre collective du groupe qui a participé à cette expérience (incluant souvent l'aide de personnes facilitatrices externes) et de viser expressément un retour sur la pratique, dans le processus dialectique de transformation de l'environnement social dans lequel le groupe évolue.

La systématisation est typiquement divisée en quelques moments forts ou étapes distinctes (Jara 1994, p.89 et suiv. et 2012a, p.162 et suiv.) :

- le point de départ, c'est-à-dire l'expérience vécue ;
- la formulation d'un plan de systématisation incluant les questions initiales ;
- la récupération historique du processus vécu ;
- la réflexion de fond permettant une interprétation critique de ce processus ;
- les conclusions et la communication des connaissances et des apprentissages.

C'est le groupe ou l'organisation sujet de l'expérience qui en principe décide d'entreprendre une systématisation et dirige le processus qui en est un d'autoapprentissage et d'autoproduction du savoir. Pour cela, il est essentiel de disposer de données sur l'expérience (études, planifications, rapports, évaluations, matériel éducatif, photos, vidéos, etc.). Il est aussi recommandé de remplir une série de conditions personnelles et collectives ou institutionnelles (Jara 1994, p.75 et suiv. et 2012a, p.87 et suiv.). Ainsi, les personnes qui font la systématisation doivent posséder une certaine capacité d'analyse et de synthèse, démontrer un réel intérêt à apprendre de la pratique et être disposées à laisser parler l'expérience (et éviter les conclusions hâtives). Quant aux groupes impliqués, ils devraient considérer la systématisation comme une priorité, tendre vers une plus grande cohérence dans le travail d'équipe et posséder la capacité de développer un processus cumulatif de rétroaction sur la pratique.

Le but principal de la systématisation est de revenir à la pratique, une pratique améliorée par la réflexion et la théorisation sur l'expérience. L'évaluation d'un projet ou d'un programme, qui est étroitement liée au processus de gestion de la pratique, ressemble à maints égards

¹⁰ Anthropologue et éducateur, il est présentement enseignant et chercheur à l'Université de Montréal, rattaché au REDTAC (Réseau d'étude des dynamiques transnationales et de l'action collective).

¹¹ Le Conseil d'éducation des adultes d'Amérique latine (CEAL) a créé, avec l'appui du Centre d'études et de publications (CEP) Alforja du Costa Rica, une bibliothèque virtuelle en ligne sur la systématisation d'expériences : <http://www.cepalforja.org/sistemizacion/bvirtual>



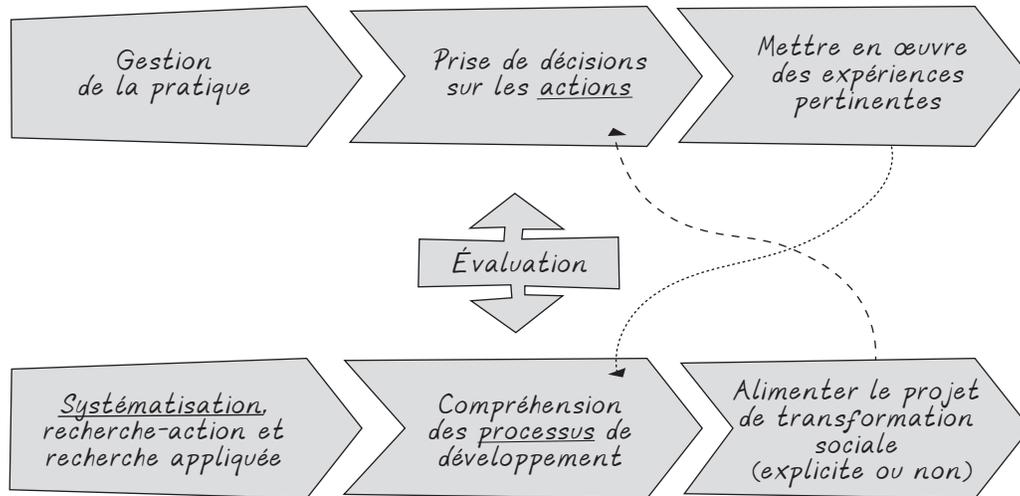
à la systématisation d'expériences. En effet, toutes deux permettent de générer un savoir et des connaissances qui sont collés sur les pratiques de développement, impliquant dans les deux cas une forme d'abstraction fondée sur ces pratiques qui peut être mise en relation avec des connaissances théoriques existantes et qui devrait venir enrichir et améliorer les pratiques (Jara 2012b). Par contre, l'évaluation cherche principalement à apprécier, à valoriser ou à mesurer, en termes quantitatifs et/ou qualitatifs, l'atteinte de résultats en lien avec la situation initiale et les objectifs ou les résultats attendus de l'action réalisée tandis que la systématisation tente surtout d'interpréter le processus de l'action.

La systématisation, puisqu'elle génère un savoir, constitue donc une démarche de recherche, plus précisément de recherche sur l'action. Cependant, elle se démarque clairement des méthodes positivistes, notamment de la méthode expérimentale issue des sciences dites exactes et utilisée largement dans les recherches de sciences humaines (Palma 1992). Ainsi, ces dernières, qui ont largement dominé l'univers scientifique, ont une visée surtout spéculative, exigent une distance nette entre la personne chercheuse et son objet d'étude et épousent une démarche déductive partant de principes et d'hypothèses qui sont ensuite vérifiés dans la réalité. Pour sa part, la méthodologie de systématisation, qui porte en soi un regard critique sur les limites des méthodes positivistes, vise ouvertement à perfectionner et à renouveler la pratique des organisations et emprunte plutôt une approche participative et inductive dans laquelle ce sont les sujets de l'expérience qui prennent les décisions et sont les principaux acteurs du processus de connaissance où l'on part de la réalité d'une expérience pour en rendre compte et l'interpréter. Par contre, les méthodes participatives de recherche, entre autres la recherche-action-participative (Fals Borda 1987) et aussi la recherche d'anthropologie appliquée fondée sur l'observation participante, se rapprochent grandement de la systématisation en ce sens où elles s'inscrivent aisément dans la pratique des organisations, mais elles exigent minimalement une personne chercheuse externe.

En définitive, la systématisation se démarque tendanciellement de l'évaluation et de la plupart des formes de recherche, mais la frontière n'est pas toujours nette lorsqu'il s'agit, par exemple, d'une autoévaluation ou d'une recherche appliquée participative portant sur une expérience. Qui plus est, systématisation, évaluation et recherche ne sont pas contradictoires et peuvent correspondre à des stratégies complémentaires pour la construction d'un savoir sur la pratique (Jara 2012b). Or, ce savoir s'insère lui-même dans le processus de gestion de la pratique et de transformation sociale (Cliche 2104, p.182-183) (voir la figure 3).

Ainsi, la gestion de la pratique implique la prise de décisions sur les actions et les projets, permettant de forger des expériences pertinentes tandis que la systématisation d'expériences, la recherche-action et la recherche appliquée sont autant de moyens de générer des connaissances ou un savoir facilitant la compréhension du processus de développement et ses conséquences ou ses effets sur le projet de transformation sociale. Tendanciellement, dans le premier cas, on se situe davantage dans le champ opérationnel de la gestion de projets et, dans le second, dans le champ stratégique des processus de développement. Par ailleurs, ces deux champs sont interconnectés. Ainsi, les expériences pertinentes alimentent le processus de développement pendant que le projet de transformation sociale guide les décisions sur les actions immédiates. Quant à l'évaluation, elle fait le pont entre ces deux champs.

Figure 3 :
*Systématisation, gestion de la pratique
et transformation sociale*



D'où provient cette méthodologie ?

La méthodologie de systématisation d'expériences a pris forme à partir des années 1950-1970 à un moment historique où, en Amérique latine, se manifestaient différents mouvements de luttes révolutionnaires et populaires (Jara 2009). Elle fut en quelque sorte la réponse d'intellectuel-le-s associé-e-s aux luttes populaires face aux processus de changement social qui avaient cours et face aux vides et aux insuffisances observées dans les milieux professionnels, académiques et scientifiques. Ainsi, elle émergea initialement à la fois comme un remise en question et un enrichissement des pratiques et des idées dans différents champs sociaux.

D'abord, dans le champ du travail social, elle apparut comme une critique et une reconceptualisation de son approche, initialement sous influence étatsunienne, afin de l'ancrer dans la réalité latino-américaine, comme source de connaissance au sein même des processus de transformation sociale (Diego Palma cité par Jara 2009, p.121). Ensuite, dans celui de l'éducation populaire, elle fut fortement influencée par la pensée de Paulo Freire (1977) et son projet d'éducation libératrice. Un tel projet libérateur a établi un lien entre éducation populaire et changement social (Jara 2010), s'articulant avec les théories de la dépendance et la théologie de la libération. Enfin, dans celui de la réflexion épistémologique sur les sciences sociales, elle convergea avec une vision critique tendant à s'émanciper de l'eurocentrisme (Fals Borda et Mora-Osejo 2004) et affirmant qu'il était possible de décentraliser le savoir et de générer des connaissances à partir de l'action, notamment par la recherche-action-participative avec les organisations populaires (Fals Borda 1987).

Avec le temps, la méthodologie de systématisation s'est enrichie d'autres influences, entre autres face aux limites observées dans son application et aussi grâce aux avancées des mou-



vements sociaux et des sciences sociales. Ainsi, une critique maintes fois formulée est le fait que les systématisations demeurent parfois à un niveau superficiel, devenant une sorte d'autojustification de la pratique qui évite l'approfondissement de certaines dimensions, notamment la question des rapports entre les hommes et les femmes, cette dernière observation étant portée par des féministes et des organisations de femmes. Afin de dépasser cette limite, on a proposé de lier systématisation et pensée complexe, d'intégrer les éléments les plus critiques de la subjectivité et d'inclure systématiquement une dimension de genre, entre autres dans les catégories utilisées pour récupérer le processus vécu et pour procéder à son analyse critique (Bickel 2005 et Díaz Flores 2008).

Par ailleurs, une fois lancée, la méthodologie de systématisation a produit une abondante littérature. Elle a évidemment échappé à ses concepteurs-trices initiaux et elle a été utilisée dans de nombreux contextes et par diverses organisations et même par des institutions internationales et gouvernementales. À cet égard, on ne mentionnera qu'un seul exemple, fort révélateur, celui de l'ouvrage méthodologique de Selener (1996a) conçu spécifiquement pour la systématisation de projets de développement rural qui a été traduit à l'anglais (1996b), utilisé notamment aux Philippines, et qui plus tard a été traduit et adapté en français (Selener 2003) par le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI).

On peut noter deux éléments intéressants concernant cette méthodologie en lien avec la présente systématisation et son sujet, la « Communauté de pratique « Genre en pratique » ». Le premier élément est l'apport important, souvent critique, des féministes dans l'évolution de la méthodologie et la participation de nombreuses organisations de femmes dans des processus de systématisation. Vont en ce sens la proposition d'intégrer une dimension genre au cœur même de la méthodologie (Bickel 2005), la conception d'une approche spécifique pour l'autonomisation des femmes (Torres 2003) et la réalisation de nombreuses systématisations avec des groupes de femmes et dans le contexte de la promotion de l'égalité de genre (par exemple Morgan et al. 2006). Le second élément tient à la nature même de la méthodologie qui, dans son approche profondément participative, favorise la création de communautés de mémoire (Bustamante 2010), permettant dans le cas qui nous occupe de passer d'une communauté de pratique à une communauté de mémoire en vue d'une communauté d'action.

Enfin, parmi les systématisations que nous avons suivies de près¹², la force qui ressort dans l'utilisation de cette méthodologie n'est pas principalement de générer d'importantes connaissances pour les milieux scientifiques, mais avant tout de permettre aux organisations qui en sont les actrices d'apprendre de leurs pratiques. À titre d'exemple, suite à un processus collectif de systématisation d'expériences, un mouvement brésilien de résistance aux barrages a reformulé sur une nouvelle base son plan stratégique tandis qu'une organisation paysanne paraguayenne a mis en œuvre une stratégie pour repenser et modifier les rapports de genre au sein de l'organisation.

¹² Voir notamment Desarrollo y Paz et Contrapartes (2002) ainsi que Cliche, Díaz et Kennedy (2010).



Comment a-t-elle été appliquée par la CdP?

Il faut dire d'entrée de jeu que cette systématisation constituait un défi conceptuel et opérationnel. En effet, la CdP ne correspond pas à une seule organisation, mais plutôt à un réseau comprenant des personnes représentant neuf organismes de coopération internationale ainsi que l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) jouant un certain rôle de coordination. Donc, on comptait en tout dix organisations qui avaient réalisé des actions et produit de la documentation dans le cadre de l'expérience de la communauté de pratique qui allait être systématisée. La quantité d'activités et de documents produits par chaque organisation et par le collectif de la CdP était impressionnante et posait un problème de complexité dans la conception de la systématisation. De surcroît, chaque personne disposant d'un temps limité (y inclus l'accompagnateur du processus) et ayant un plan de travail relevant avant tout de la dynamique interne de son organisation et incluant des voyages à l'étranger, cela posait un sérieux problème opérationnel, notamment de synchronie pour réaliser les tâches inhérentes à la systématisation. Malgré cela, la systématisation eut lieu et ce qui aida grandement le processus fut le haut niveau d'engagement de certaines membres de la CdP et la nature intrinsèquement participative du groupe qui, dans l'application de la méthodologie, tenait à discuter et valider chacun des éléments, pouvant aisément être qualifié de « dialogique ».

Pour réaliser la systématisation, on comptait d'abord sur le collectif de la CdP qui est l'instance qui prenait les décisions, validait la stratégie et les instruments de collecte d'information, gérait une partie des données sur l'expérience et formulait les conclusions. On comptait également sur un comité restreint qui facilitait le processus, a développé des outils et des méthodes d'animation et qui a fait l'analyse préliminaire des données. Ce comité était composé de trois personnes, soit une représentante des organismes participants, la représentante de l'AQOCI qui coordonnait le processus, toutes deux qui possédaient une grande expertise sur la question de genre, et l'accompagnateur qui remplissait la fonction de guide méthodologique.

La systématisation se fit en cinq étapes qui impliquèrent la réalisation de trois ateliers avec le collectif de la CdP (voir la figure 4). La première, partant de l'expérience vécue, consistait à identifier les données disponibles sur la CdP et à dresser une liste des documents.

À l'étape suivante, il s'agissait de planifier la systématisation et de s'entendre au sein du collectif de la CdP, lors d'un atelier, sur une proposition dont voici les grandes lignes :

Objet de la systématisation

- La Communauté de pratique « Genre en pratique »

Axe de systématisation

- La CdP est-elle une expérience favorable à l'intégration du genre dans les structures, programmes et cultures des organisations ?

Objectifs

- Décrire et expliciter l'expérience de la CdP telle qu'elle a été vécue.
- Comprendre et rendre compte du changement que la CdP a généré sur les personnes et les organisations participantes.



Aspects à tenir compte

- Actions entreprises et réactions observées
- Perceptions des personnes participantes
- Résultats obtenus
- Relations et interactions établies

Principaux instruments à être utilisés

- Ligne de temps¹³ (pour synthétiser le processus historique de la CdP)
- Roue socratique¹⁴ (pour estimer l'avancement de la question de genre dans les organisations)
- Questionnaires (pour les différentes étapes)

À la fin de cet atelier, le groupe identifia les principaux éléments dans l'histoire de la CdP; la ligne de temps de l'expérience commençant alors à émerger. C'était le début de la récupération historique de l'expérience.

Plus tard eut lieu un second atelier durant lequel fut validée la ligne de temps, et, à l'aide d'un questionnaire et d'une série d'outils PREZI en fonction des thématiques abordées par la CdP pour compléter la reconstruction de l'histoire de la CdP. La CdP a validé l'utilisation de la roue socratique ÉFH et de son questionnaire pour mesurer l'impact de chaque organisation. Par la suite, chaque membre de la CdP devait appliquer l'instrument dans son organisation afin de compléter l'information. Aspect de prime importance dans la méthodologie, ce n'est qu'à l'étape suivante que devait se faire l'analyse à fond de l'expérience. Il est en effet important de prendre le temps de bien décrire l'expérience, de la laisser parler avant d'en faire l'analyse, évitant de sauter prématurément aux conclusions.

Une fois l'ensemble des données recueillies dans la majorité des organisations, eut lieu le troisième atelier durant lequel on procéda à une réflexion profonde sur l'expérience de la CdP. Cette réflexion se fit à l'aide de questions pour soutenir la discussion autour des thèmes générateurs suivants :

- les leçons apprises et les orientations pour le futur (pratiques les plus pertinentes pour le transfert de connaissances, changements notés dans les structures, programmes et pratiques ainsi que partage et dialogue restreints avec les partenaires du Sud);
- le collectif de la CdP et sa gouvernance (pouvoir au sein du collectif, impact des groupes d'entraide, dynamique externe à la CdP au sein du CQFD et de l'AQOCI);
- l'analyse des tensions et des résistances et les stratégies pour les atténuer (résistance dans les organisations, gestion des connaissances, participation des hommes et rapport avec les partenaires du Sud).

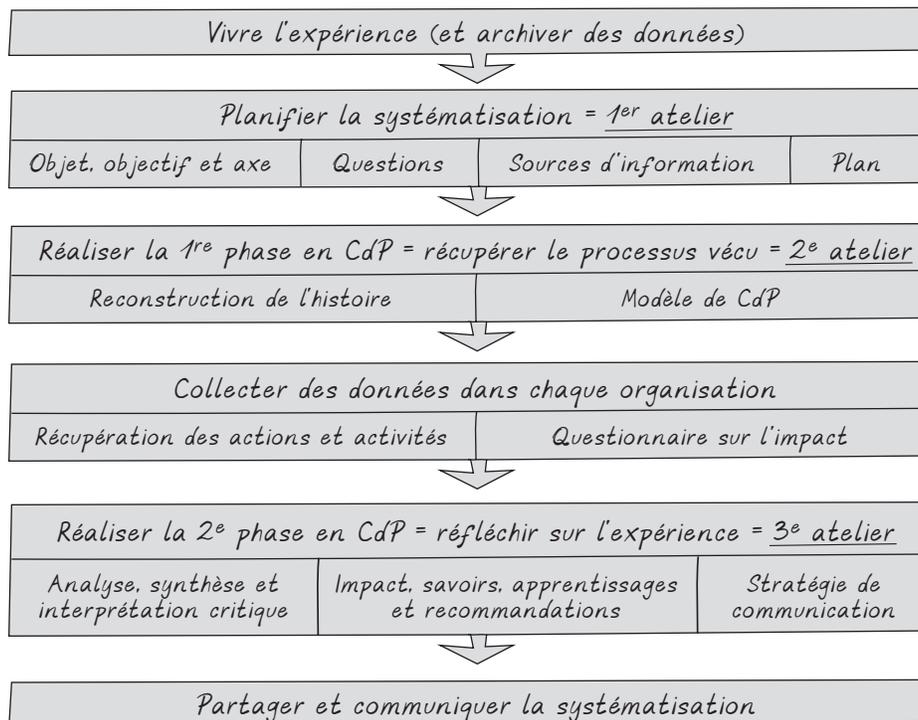
C'est cette dernière phase de la systématisation qui a généré une interprétation critique de l'expérience de la CdP, expérience alors saisie dans toutes ses contradictions qui lui ont donné vie et dans toute sa richesse qui a permis de faire avancer, imparfaitement et indubitablement,

¹³ Une présentation de la ligne de temps de l'expérience a été faite à la section 2.1.

¹⁴ Une description de la roue socratique a été faite à la section 3 portant sur la synthèse de l'impact de la CdP.

la cause de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le milieu de la coopération internationale. L'élaboration du présent document en est la suite logique.

Figure 4 :
Processus de la systématisation



En conclusion, c'est par cette méthodologie, initialement issue de la pratique réflexive et libératrice d'organisations populaires, que cette expérience a été systématisée. Le collectif de la CdP a su s'en approprier de façon créative, menant jusqu'au bout son processus de genèse de savoir d'expérience, processus réalisé dans les limites évidentes de ses membres et des organisations représentées qui sont avant tout engagés dans la pratique, avec un temps limité pour la réflexion. C'est là à la fois un défi et un paradoxe. C'est le défi de trouver le temps de réfléchir et de théoriser sur l'action. C'est le paradoxe que, tout en étant inséré dans un univers d'une grande richesse, il soit si difficile de prendre le temps nécessaire pour l'appréhender et en rendre compte et, ce faisant, d'enrichir la pratique générant cette richesse.



4.2 LA ROUE SOCRATIQUE ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

La roue socratique est un outil SAS2¹⁵ (Chevalier et Buckles, 2008) adapté en 2012 par la CdP pour une analyse rapide de l'institutionnalisation de l'ÉFH de chaque organisation membre. L'exercice a été complété pour la première fois en 2012. Ces données ont contribué à l'analyse des besoins des OCI membres de la CdP et ont aussi servi de ligne de base. Les OCI ont refait l'exercice en 2014-2015, ce qui nous a fourni un portrait d'avant et d'après. L'analyse collective des données de la roue socratique a également permis à la CdP d'évaluer son impact au niveau de l'institutionnalisation du genre dans les organisations membres, dans leurs programmes et chez leurs partenaires.

Un questionnaire d'une trentaine de questions a été constitué en fonction de 6 thématiques, représentant les 6 axes de la roue socratique :

- L'institutionnalisation.
- L'institutionnalisation chez les partenaires.
- L'intégration de l'ÉFH dans la programmation.
- L'intégration de l'ÉFH dans le suivi et l'évaluation.
- Les capacités du personnel (équipe de programmation).
- Les capacités des personnes participantes de la CdP.

Les membres ont complété l'exercice du sondage et de la roue en travail d'équipe avec leurs collègues, et parfois avec leurs partenaires ou des membres de la direction. En fonction des réponses du sondage, l'équipe est en mesure de dessiner sa roue socratique : Chaque réponse affirmative par section du sondage, compte pour un point sur l'axe de la roue socratique. Certain-es membres ont adapté l'exercice pour permettre d'approfondir l'analyse ÉFH, tel Equitas et CUSO.

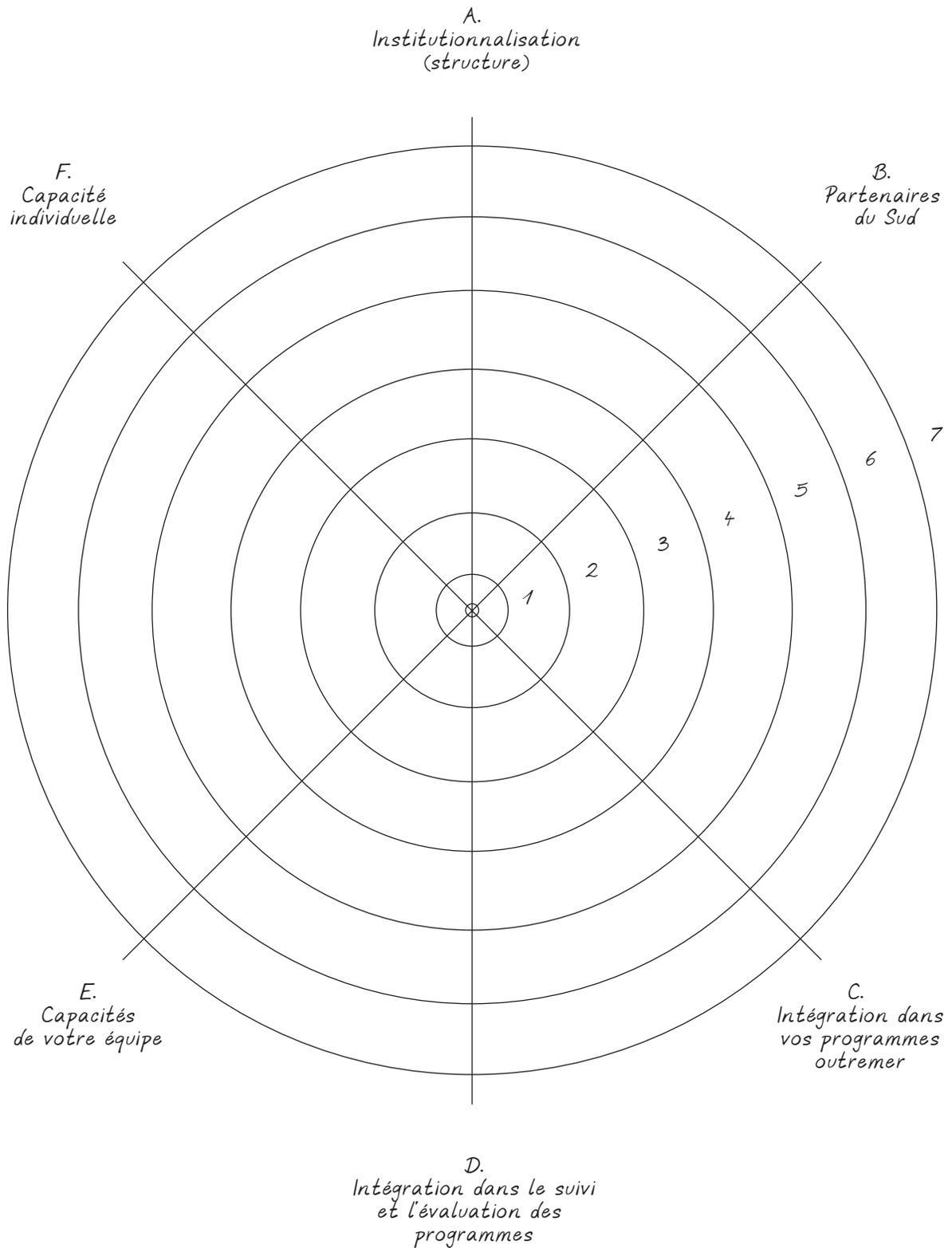
« Le travail sur la roue a été une opportunité très appréciée par les membres de l'équipe, qui comprennent mieux ce que veut dire l'intégration de l'ÉFH dans leur travail et dans les programmes. »

L'exercice a démontré que c'est un outil efficace pour démystifier l'institutionnalisation, car il permet de préciser et d'analyser les concepts. De plus, la méthode de la roue socratique présente l'avantage d'engendrer un processus d'analyse de groupe. Cette réflexion collective a pour résultat de renforcer l'engagement des membres à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs organisations et leurs programmes.

¹⁵ Chevalier, Jacques et Daniel Buckles (2008) *SAS2 Guide sur la recherche collaborative et l'engagement social*. Ottawa, CRDI et ESKA, 328 pages.



Figure 5 :
La roue socratique





SONDAGE DES MEMBRES DE LA CDP

1. L'institutionnalisation du genre dans votre organisation

- a) Votre organisation a-t-elle une politique d'égalité entre les hommes et les femmes ?
 Oui___ Non___ Si oui, depuis quand : _____
- b) Votre organisation a-t-elle complété une analyse ou un audit de genre ?
 Oui___ Non___
- c) Les responsabilités relatives à l'intégration du principe d'égalité entre les hommes et les femmes sont-elles partagées aux différents niveaux de l'organisation ?
 Oui___ Non___
- d) Le conseil d'administration a-t-il reçu une formation en genre et développement ?
 Oui___ Non___ Si oui, quel type de formation ? _____
- e) La direction est-elle sérieusement impliquée dans la promotion de l'autonomisation des femmes et des hommes ?
 Oui___ Non___

Questions supplémentaires pour discussion (à ne pas comptabiliser sur la roue socratique)

Institutionnalisation : Structure, politique et imputabilité (niveau formel/systémique)

- a) Avez-vous développé ou mis à jour une politique ou un plan d'action ÉFH au cours des 3 dernières années ?
 Oui___ Non___
- b) L'ÉFH est-elle présente dans les valeurs fondamentales de l'organisation (mission, vision, politiques) ?
 Oui___ Non___
- c) La promotion de l'ÉFH est-elle présente dans les descriptions d'emplois ?
 Oui___ Non___
- d) Les objectifs par rapport à l'ÉFH font-ils partie des critères d'évaluation du personnel ?
 Oui___ Non___



*L'institutionnalisation : Culture et volonté politique
(niveau informel/normes coutumes croyances et codes de comportement)*

- a) La direction a-t-elle une vision et des objectifs clairs tant qu'à la promotion de l'ÉFH dans l'organisation ?
Oui___ Non___
- b) La direction communique-t-elle son soutien, son enthousiasme et son engagement à travailler pour l'ÉFH à l'interne ?
Oui___ Non___
- c) La direction est-t-elle un champion pour l'ÉFH qui encourage l'engagement des membres de son équipe ?
Oui___ Non___
- d) Les personnes qui portent l'ÉFH dans leurs valeurs savent-elles l'appliquer dans leur travail ?
Oui___ Non___ (mais il y a toujours place à l'amélioration)
- e) Dans votre organisation, l'ÉFH est-elle une priorité qui est difficile à rendre tangible ? Est-elle considérée comme un fardeau ?
Oui___ Non___

Ces questions peuvent susciter une discussion avec vos collègues. SVP résumez les points saillants : _____

2. L'institutionnalisation de l'ÉFH dans les organisations partenaires du Sud¹⁶

- a) Vos partenaires ont-ils une politique d'égalité entre les hommes et les femmes ?
Oui (la majorité)___ Non (la minorité)___ Quel pourcentage des partenaires :

- b) Vos partenaires ont-ils complété une analyse ou un audit de genre ? Étaient-ils impliqués dans le processus d'analyse de la planification au suivi des résultats ?
Oui___ Non___
- c) Les organisations partenaires ont-elles les outils et les capacités pour intégrer le genre dans leur programme ?
Oui___ Non___

¹⁶ L'évaluation de la première année de la CdP a permis de confirmer la volonté des membres d'approfondir les thématiques ayant trait à l'institutionnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les OCI et les organisations partenaires du Sud.



- d) Est-ce que le personnel a reçu une formation en genre et développement ?
 Oui (la majorité) _____ Non (la minorité) _____ Quel pourcentage des partenaires :

- e) Vos partenaires sont-ils sérieusement impliqués dans la promotion de l'autonomisation des femmes et des hommes ?
 Oui _____ Non _____

Questions supplémentaires pour discussion (partenaires du Sud)

- f) Ont-ils développé ou mis à jour une politique ou un plan d'action ÉFH au cours des 3 dernières années ?
 Oui _____ Non _____
- g) Avez-vous fourni à vos partenaires des fonds, outils ou de l'appui pour encourager une meilleure intégration de l'ÉFH dans leurs organisations ?
 Oui _____ Non _____
- h) Avez-vous accompagné vos partenaires dans la réalisation d'un audit de genre ?
 Oui _____ Non _____
- i) Partagez-vous des outils avec vos partenaires pour qu'ils puissent mieux intégrer le genre dans leur programme ?
 Oui _____ Non _____

Ces questions peuvent susciter une discussion avec vos collègues. SVP résumez les points saillants : _____

3. L'intégration de l'approche genre et développement dans vos programmes outre-mer

- a) Des efforts sont-ils consentis pour veiller à ce que tous les programmes comportent une stratégie d'intégration de la dimension de genre et l'objectif de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes ?
 Oui _____ Non _____
- b) Les activités prévues visent la participation égale des femmes et des hommes ?
 Oui _____ Non _____
- c) La planification de programme intègre les rôles, les niveaux de participation et les besoins et les intérêts stratégiques des femmes dans les activités du programme.
 Oui _____ Non _____



d) Vos programmes intègrent l'accès, le contrôle et la maîtrise des ressources et des bénéfices par les femmes et leur participation à la prise de décisions.

Oui___ Non___

e) Tous vos programmes ont pour objectif l'égalité entre les femmes et les hommes.

Oui___ Non___

Questions supplémentaires pour discussion (programmes outre-mer)

f) Avez-vous intégré des notions de masculinité dans vos programmes ?

Oui___ Non___

g) Avez-vous mis en application les savoirs développés lors de l'atelier sur l'autonomisation économique des femmes dans vos programmes ?

Oui___ Non___

Ces questions peuvent susciter une discussion avec vos collègues. SVP résumez les points saillants : _____

4. L'intégration d'une approche orientée genre et développement dans le suivi et l'évaluation des programmes.

a) Des indicateurs quantitatifs sexospécifiques et sensibles au genre sont utilisés pour mesurer les progrès axés vers les résultats ?

Oui___ Non___

b) Des méthodologies qualitatives et quantitatives sont utilisées pour la collecte de données et la triangulation des résultats ?

Oui___ Non___

c) Des méthodes participatives sont utilisées pour interpréter les résultats ?

Oui___ Non___

d) L'analyse des données sert à informer et améliorer l'impact des programmes ?

Oui___ Non___

Questions Supplémentaires (suivi et l'évaluation des programmes).

e) L'ÉFH est-elle intégrée dans vos outils et formulaires d'évaluation ?

Oui___ Non___



Ces questions peuvent susciter une discussion avec vos collègues, SVP résumez les points saillants : _____

Capacités techniques individuelles de la personne participant à la CdP

- a) Sentez-vous que vous avez le niveau d'expertise nécessaire pour intégrer l'approche genre dans vos programmes. (0 1 2 3 4) ____

Questions supplémentaires pour discussion (capacités individuelles)

Capacités techniques de la personne participant à la CdP

- a) Si vous sentez que vous avez progressé lors des trois dernières années, comment avez-vous augmenté vos capacités techniques en ÉFH? _____

Capacités individuelles : Appui et environnement institutionnels

- a) L'organisation vous donne-t-elle le temps nécessaire pour prioriser l'ÉFH dans votre travail?
 Oui ____ Non ____
- b) L'organisation vous donne-t-elle le temps nécessaire pour participer activement à la CdP?
 Oui ____ Non ____
- c) Sentez-vous que votre organisation est un endroit où vous pouvez discuter de nouvelles idées ou difficultés quant à l'intégration de l'ÉFH dans vos programmes et structures?
 Oui ____ Non ____
- d) Votre organisation vous encourage-t-elle à prendre du temps pour participer à des formations en ÉFH?
 Oui ____ Non ____

Ces questions peuvent susciter une discussion avec vos collègues, SVP résumez les points saillants : _____



Capacités de votre équipe

- a) Avez-vous les outils, les documents, les méthodologies et les mécanismes d'appui nécessaires à l'intégration de l'approche genre et développement dans le travail réalisé par votre organisation ?
Oui___ Non___
- b) Existe-t-il des personnes ressources en matière d'égalité hommes-femmes dans votre unité ou votre organisation ?
Oui___ Non___
- c) Cette expertise est-elle disponible et partagée au sein de l'organisation ?
Oui___ Non___
- d) Les chargées de programme se rencontrent-elles de façon systématique pour discuter des meilleures pratiques et des défis de l'intégration de l'ÉFH dans vos programmes ?
Oui___ Non___
- e) Est-ce que tout le personnel a reçu une formation en genre et développement ?
Oui___ Non___

Questions supplémentaires pour discussion (capacités individuelles)

Capacités de votre équipe et partage de connaissances

À vous de définir votre équipe (personnes chargées de programme, volontaires, etc.)

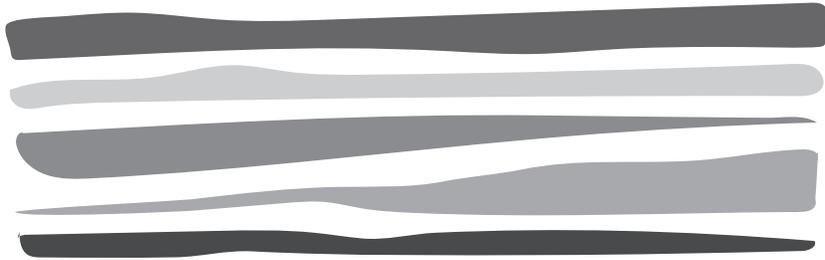
- a) Votre équipe a-t-elle un système de gestion des connaissances qui vous permet de travailler plus efficacement avec l'ÉFH ?
Oui___ Non___
- b) Avez-vous mis en place une communauté de pratique avec vos collègues ou vos partenaires ?
Oui___ Non___

Ces questions peuvent susciter une discussion avec vos collègues. SVP résumez les points saillants : _____

5

*La gestion et la diffusion
des connaissances*

Nathalie King et Marie-Anne Cantin





5.1 GESTION DES CONNAISSANCES

La plateforme virtuelle est l'outil privilégié pour la gestion des connaissances de la CdP. Cette plateforme est un espace privé pour l'échange de documents et sert également de mémoire institutionnelle. Elle contient un grand nombre de documents et d'outils développés par la CdP et ses membres tels que : des procès-verbaux, des données d'évaluation, des documents internes, etc.

Les versions finales de ces outils sont mises à la disposition du grand public sur le site web de l'AQOCI (www.aqoci.qc.ca).

5.2 LISTES DES OUVRAGES PUBLIÉS PAR LA CDP

Actes du Colloque

Les Actes du Colloque *Coopérer pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans le monde : 30 ans de défis et de réalisations* ont été publiés en 2015. Les membres de la CdP sont auteures des trois articles ci-dessous, mettant en lumière leurs apprentissages et le travail de celles-ci :

1. *L'expérience collective au service de l'égalité entre les femmes et les hommes : l'exemple de la Communauté de pratique* par SUCO, Carrefour International, Oxfam-Québec et SACO.
2. *Les bonnes pratiques en matière d'institutionnalisation du genre dans les organisations* par CUSO International, Equitas et la Fondation Paul Gérin-Lajoie.
3. *Intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes en engagement du public* par l'AQOCI.

Fiches techniques

Des fiches techniques ont été produites à la suite de chacune des rencontres et/ou après chaque série d'ateliers de la CdP. Ces fiches ont permis de systématiser les discussions et de faciliter le transfert des connaissances entre les membres de la communauté. De façon plus large, elles ont également contribué à la diffusion de ces connaissances auprès des partenaires et des autres organismes de coopération internationale.

- Fiche technique CdP : Les communautés de pratique (PDF - 142.2 ko)
- Fiche technique CdP : La théorie du changement (Word - 119 ko)
- Fiche technique CdP : Accompagnement des partenaires (Word - 122.5 ko)
- Fiche technique CdP : Les audits de genre
- Fiche technique CdP : Les politiques genre
- Fiche technique CdP : L'institutionnalisation
- Fiche technique CdP : L'autonomisation économique des femmes
- Fiche technique CdP : Les masculinités



Trousse de formation « Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique »

CdP-CQFD, Marie Ginette Bouchard et Emmanuel Carrière, 173 pages, mars 2011.

C'est dans cet esprit de partage et de mobilisation des connaissances qu'a pris forme le projet d'élaborer une deuxième trousse de formation en égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH), complémentaire à la première trousse de formation « *Genre et développement* » élaborée par le CQFD en 2004, et toujours largement utilisée dans plusieurs organismes de coopération internationale. La deuxième trousse de formation *Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique* (2011) contient une partie théorique et une partie pratique qui contribuent à intégrer le genre de manière effective dans les projets et les programmes des organisations de solidarité internationale, et ainsi, faire évoluer les pratiques en matière de promotion des droits des femmes et d'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Le guide sur la planification, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (PSEA)

Un nouveau guide sur l'intégration de l'ÉFH dans le cycle de gestion de programme (planification, suivi, évaluation, apprentissage) a été développé et publié par le groupe d'entraide PSEA composé de Linda Gagnon (SUÇO), AndréAnne Cloutier (Carrefour International), Laurence Caron (SACO) et Geneviève Gauthier (Oxfam-Québec). Ce guide est conçu comme un outil « clé en main » et est composé de divers outils pratiques. On y retrouve un outil d'analyse, une liste d'indicateurs améliorés en genre sur des thématiques spécifiques ainsi qu'une méthode de suivi et d'évaluation de genre complémentaire au modèle logique. Traduit en espagnol et en anglais, le guide est accessible aux partenaires sur le terrain. Il a également servi à la création d'un deuxième module de formation en ÉFH pour le CQFD.

5.3 DIFFUSION ET RAYONNEMENT

Pour un plus large rayonnement, une page du site de l'AQOCI regroupe les outils développés sur l'autonomisation économique des femmes (fiche, bibliographie, présentations de projets, etc.) ainsi que d'autres liens utiles, les rendant accessibles à un public plus large. Ce mécanisme de mise en ligne des connaissances développées par la CdP et le CQFD sur le site de l'AQOCI est systématique pour les différentes thématiques

Le rôle essentiel du CQFD de l'AQOCI

La Communauté de pratique « Genre en pratique » étant un espace expérimental du Comité québécois femmes et développement (CQFD), qui lui-même fait partie de l'AQOCI, les opportunités de rayonnement sont multiples pour la CdP. Le CQFD, comme lieu d'échange, d'information et d'expertise sur l'ÉFH, organise régulièrement des événements d'engagement du public, notamment dans le cadre des Journées québécoises de la solidarité internationale (JQSI) et de la Journée internationale des femmes. Les thèmes et les contenus de ces événements sont inspirés, notamment, du travail de la CdP de plusieurs façons.



Les Journées québécoises de solidarité internationale

Le CQFD a profité des Journées québécoises de solidarité internationale en 2012, portant sur une économie au service de l'humain, pour organiser un panel de discussion portant spécifiquement sur l'autonomisation économique des femmes. Modéré par Marie Ginette Bouchard, un panel composé de partenaires du Sud, volontaires de retour et personnes issues d'organismes du CQFD (CECI, FEM International et OXFAM-Québec) a illustré différentes facettes de la thématique, exposant leurs approches de travail et les retombées de celui-ci, tant dans des communautés du Sud qu'ici au Québec.

Cette activité, tenue dans les locaux des Petites Mains, une entreprise d'économie sociale offrant formation et opportunités d'emploi à des femmes immigrantes à Montréal, a permis au CQFD de rejoindre non seulement son membership et son public habituel (personnes issues d'OCI, du milieu de la coopération, public plus élargi participant aux activités des JQSI) mais aussi d'aller rejoindre des femmes de la base, dans leur milieu, le tiers de l'audience étant des participantes de l'organisme hôte. Une bibliographie sur la thématique a été produite pour l'occasion, des descriptifs des projets présentés ainsi que la fiche technique ont permis aux personnes présentes de repartir avec des outils méthodologiques leur permettant d'approfondir le sujet.

Le 30^e du CQFD : colloque sur l'ÉFH

Le CQFD a souligné ses 30 ans d'existence les 6-7 mars 2014 par un Colloque international qui a réuni plus de 200 personnes venues du Nord et du Sud issues du milieu de la coopération internationale. Un an plus tard, profitant de la Journée internationale des femmes le 8 mars 2015, le CQFD lançait les Actes du Colloque : *Coopérer pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans le monde : 30 ans de défis et de réalisations*. La publication comprenait des articles écrits par les membres de la CdP, ainsi que les textes d'une dizaine de conférenciers et conférencières du Canada et du Sud invité-e-s par le CQFD et une dizaine de femmes travailleuses des OCI.

- Linda Gagnon (SUCO) « Le rôle des espaces de concertation comme le CQFD et sa Communauté de pratique ».
- Debbie Bucher (CUSO), Nathalie Pentier (FPJL) et Natalie Doyle (Equitas) « Les bonnes pratiques en matière d'institutionnalisation du genre dans les organisations ».
- AndréAnne Cloutier (Carrefour International), Laurence Caron (SACO), Linda Gagnon (SUCO) « L'expérience collective au service de l'égalité entre les femmes et les hommes : Exemple de la Communauté de pratique « Genre en pratique » ».

Programme de formation

Pour sa part, l'AQOCI a donné au CQFD l'accès à un public encore plus large et diversifié. Par l'étendue de son *membership*, soit 68 OCI québécois travaillant avec un vaste réseau de partenaires sur tous les continents, l'AQOCI confère une légitimité et une crédibilité au



travail du CQFD et de la CdP. Les OCI membres de l'AQOCI les alimentent avec une diversité d'analyses basées sur des cas issus de régions diverses et portant sur des thèmes variés. En retour, les contenus et les outils développés par la CdP sont aussi utilisés comme assise par l'AQOCI pour produire du matériel de formation et de sensibilisation. Par exemple, la Trousse de formation *Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes : la mise en pratique* (2011) produite par la CdP a alimenté le document thématique « Toutes Ensembles : appuyer localement les groupes de femmes pour atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes partout dans le monde », des JQSI 2015 destiné aux OCI.

La plupart des outils produits par la CdP sont accessibles gratuitement pour les membres de l'AQOCI et le public dans la section CQFD sur la page de l'AQOCI (www.aqoci.qc.ca).

Diffusion au Québec et au Canada

La CdP et le CQFD bénéficient aussi d'une reconnaissance croissante comme Centre novateur d'expertise en ÉFH à l'échelle du Québec et du Canada.

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie du Québec (MRIF)

Le CQFD de l'AQOCI a vécu un rapprochement auprès des fonctionnaires du MRIF, particulièrement depuis que nous sommes membre du Réseau francophone sur l'égalité entre les femmes et les hommes (RF-ÉFH) et que le Québec a choisi l'ÉFH comme thématique prioritaire pour sa contribution au sein de la Francophonie. Le CQFD a notamment été consulté en préparation du Sommet de Dakar (novembre 2014) au sujet d'un article à rédiger pour la Déclaration finale.

Affaires mondiales Canada

Enfin, la coordonnatrice du CQFD de l'AQOCI a participé à plusieurs tables-rondes avec Affaires mondiales Canada pour faire valoir l'expérience et les savoirs de la CdP et des OCI québécois auprès du ministre. Elle a aussi participé à plusieurs réunions auprès de fonctionnaires du Ministère traitant de l'après-2015, de la santé maternelle, des nouveau-nés et des enfants (SMNE) et de la Francophonie – dossier pour lequel notre collaboration est de plus en plus sollicitée.

Réseau de coordination des conseils (RCC)

Lors du Colloque célébrant les 30 ans du CQFD, 12 représentantes du Réseau de coordination des conseils sont venues entendre les réalisations du CQFD et de la CdP. Plusieurs directrices de ces mêmes conseils ont participé au déjeuner des directions organisé pour présenter la CdP. Le Réseau de coordination des conseils (RCC) a ensuite proposé à ses membres un webinaire sur le Colloque et l'ÉFH. Le réseau a aussi traduit la politique ÉFH de l'AQOCI afin de l'utiliser comme modèle auprès de ses membres. La coordonnatrice du CQFD continue de collaborer avec le RCC pour une meilleure intégration de l'ÉFH au sein de ses programmes.



Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI)

Le CCCI a invité le CQFD à présenter l'expérience de la CdP lors d'un panel intitulé « Partenariats novateurs au sein de la société civile canadienne » (mai 2014), réunissant à Ottawa des centaines d'expert-e-s du développement international, de professionnel-le-s et d'universitaires. Le CCCI a aussi invité le CQFD à témoigner de l'expérience de la CdP et du CQFD pour contribuer à une recherche portant sur les coalitions.

Diffusion à l'international

Le Réseau francophone pour l'égalité femme-homme et l'Organisation internationale de la francophonie

Depuis 2014, le CQFD de l'AQOCI est membre de la coordination et représente la région des Amériques au Réseau francophone pour l'égalité femme-homme (RFÉFH) mis sur pied récemment par l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF). Cette invitation témoigne d'une belle marque de reconnaissance de l'expertise développée par le CQFD sur la scène internationale en matière d'ÉFH et lui ouvre de nouvelles possibilités de rayonnement. En collaboration avec le RF-ÉFH, nous avons préparé une analyse des engagements internationaux du Québec et du Canada.

Comité scientifique préparatoire du XV^e sommet de la Francophonie

À titre de membre du RF-ÉFH, le CQFD a été invité au Comité scientifique préparatoire du XV^e sommet de la Francophonie (septembre 2014, Dakar, Sénégal) pour présenter un atelier sur les économies alternatives comme levier de développement socio-économique. Dans le cadre du Colloque « Femmes et jeunes, forces montantes : enjeux, défis et perspectives francophones », deux membres du CQFD ont présenté l'expertise de leurs organisations, fourni des exemples de projets de plusieurs OCI membres de l'AQOCI et présenté les outils développés par la CdP sur l'autonomisation économique des femmes. L'éclairage apporté par leur connaissance du terrain a été très apprécié par les personnes participant à cet événement, issues principalement de milieux universitaires.

Commission sur la condition des femmes aux Nations Unies (CSW)

L'analyse de la CdP sur l'autonomisation économique des femmes a, par la suite, été présentée par la coordonnatrice du CQFD lors d'un événement parallèle organisé par le RF-ÉFH à la 59^e CSW (mars 2015, New York, États-Unis) intitulé « Leadership et autonomisation des femmes francophones », les priorités du RF-ÉFH pour la Francophonie. L'accès à cet espace a également permis à la coordonnatrice de participer à plusieurs entretiens avec des figures politiques de haut niveau et de promouvoir le travail de la CdP et du CQFD.



Un catalyseur pour améliorer l'intégration de l'ÉFH en engagement du public

Le processus vécu avec la thématique de l'autonomisation économique des femmes nous a permis de mesurer les défis que présente l'intégration de l'ÉFH en engagement du public. Chaque année l'AQOCI organise les Journées québécoises de la solidarité internationale, dans le cadre desquelles de nombreux OCI se mobilisent et réalisent des activités dans toutes les régions du Québec. Les JQSI 2012 portaient sur l'économie mais le CQFD a constaté des lacunes quant au traitement de l'ÉFH dans le matériel produit. Le besoin de développer des outils de travail pour mieux intégrer l'ÉFH au sein de l'AQOCI est alors identifié et des pistes d'action émergent.

Un constat important est ressorti de l'édition 2012 des JQSI, le manque d'appropriation de l'approche ÉFH par les personnes responsables de l'engagement du public au sein des OCI, ces derniers ne disposant pas tous et toutes de ressources spécialisées en ÉFH. Autant le CQFD de l'AQOCI a, au cours de ses 30 ans d'histoire, développé une expertise technique et exercé son mandat d'engagement du public en la matière, autant cette expertise ne rayonnait pas forcément dans les grandes campagnes de communication, de sensibilisation et d'EP que sont les JQSI.

Disposant de ressources dans ces deux champs, l'AQOCI était bien positionnée pour piloter une réflexion sur le sujet et développer des outils pour mieux intégrer l'ÉFH en EP. Cette expertise a été reconnue par le Réseau de coordination des conseils (RCC), qui lui a confié le mandat d'un module sur l'ÉFH en EP pour leur boîte à outils « La ruche mondiale : outils d'engagement pour citoyens du monde ». La démarche a mené à la production du guide « Intégrer l'égalité entre les femmes et les hommes en engagement du public », qui vise à susciter chez les personnes-ressources en EP une réflexion quant à la manière dont l'ÉFH touche leur travail et propose des gestes concrets pour mieux l'intégrer à toutes les étapes de leurs projets d'engagement du public. L'objectif ultime de cet effort est de diffuser les connaissances et les enjeux liés à l'ÉFH à un public beaucoup plus large, sachant qu'un public sensibilisé à l'ÉFH est susceptible de modifier ses propres attitudes, de respecter les droits humains et les droits des femmes et de soutenir les efforts de lutte dans ce domaine.

De plus, suite aux constats de 2012, les méthodes de travail ont évolué au sein de l'AQOCI, menant à un souci accru de présenter des invitées, thématiques et analyses liées aux femmes. Par exemple, les femmes autochtones et les femmes du Sud ont été mises à l'honneur pour l'ouverture des JQSI 2014 lors d'un événement coorganisé par le CQFD (une première pour l'ouverture des JQSI) et qui rassemblait une centaine de personnes, dont la ministre des Relations internationales et de la Francophonie, Madame Christine St-Pierre. En 2015, les JQSI font un pas de plus en se consacrant spécifiquement à la Marche mondiale des femmes.

Conclusion

La Communauté « Genre en pratique » a connu beaucoup de succès à mobiliser les savoirs et à consolider une dynamique d'apprentissage, d'échange, d'entraide et d'innovation entre les organisations membres. L'impact de la CdP a retenti à plusieurs niveaux et a permis la consolidation et le rayonnement à l'internationale d'une expertise francophone québécoise sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans le domaine de la coopération internationale.

Au niveau personnel

L'« empowerment » des personnes membres de la CdP a contribué au succès du collectif, créant un cycle de renforcement de la coopération. Les synergies, la confiance, la circulation d'information et le sentiment d'appartenance ont contribué à constituer des bases solides qui ont facilité la mise en œuvre des processus d'institutionnalisation de l'ÉFH des OCI. À ce titre, la CdP a joué un rôle de catalyseur.

Au niveau de l'institutionnalisation

La CdP a été un levier important pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des organisations. L'ÉFH est passé de statut d'élément flou et difficile à expliquer à un concept tangible. Les membres du personnel savent mieux l'appliquer dans leur travail et les responsabilités sont décloisonnées. La majorité des membres de la CdP et même de l'AQOCI ont mis à jour leur politique ou plans d'action ÉFH suite au travail de réflexion entamer par la CdP.

Intégration dans les programmes et renforcement des capacités

Le partage et la production d'outils variés, dont deux trousseaux pour la formation en ÉFH des volontaires et du personnel des OCI, leur permettent d'avoir accès à des ressources en français pour intégrer l'ÉFH à leur travail. Des formations, offertes aux membres de la CdP ainsi qu'à des publics variés, permettent aussi la mise à niveau des connaissances en ÉFH des membres de la CdP.

Rayonnement et reconnaissance internationale

La CdP est reconnue par le Réseau Francophone ÉFH de l'Organisation internationale de la Francophonie, ce qui a permis au CQFD et à plusieurs OCI membres de partager leur expertise dans différentes tribunes internationales (Commission sur le statut de la femme de l'ONU et Forum de l'OIF notamment). Par notre réflexion collective, nous avons constaté que l'institutionnalisation de l'ÉFH doit être une dynamique collective dotée de son existence propre, dépassant le niveau des individus, et qui se reflète à tous égards. L'objet du travail de la CdP va en ce sens, entraînant des processus d'appropriation collective et de responsabilisation individuelle quant à l'ÉFH.

Au-delà des politiques, des procédures et des programmes, la culture organisationnelle, la volonté politique, les processus décisionnels, l'allocation des ressources, les budgets, les activités des projets et les relations de travail doivent tous contribuer à promouvoir l'ÉFH. Malgré l'ampleur de ce chantier, il existe différents outils ÉFH qui stimulent une réflexion collective et des processus participatifs, sans tous demander le même niveau d'investissement de ressources.

Les 10 meilleures pratiques

L'exercice de la systématisation nous a permis d'obtenir des apprentissages critiques du parcours la Communauté de pratique « Genre en pratique » (CdP). Ce fut un effort de comprendre en profondeur nos expériences, avec l'objectif ultime d'améliorer notre pratique collective au niveau du fonctionnement de la CdP ainsi que les pratiques des OCI au niveau de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH). La systématisation a aussi comme objectif intrinsèque d'échanger et de partager les apprentissages avec d'autres acteurs et ainsi de contribuer à enrichir le champ de la théorie et de la pratique en solidarité internationale. Bref, il est paru incontournable de présenter un sommaire des 10 meilleures pratiques qui ont été dégagées par le processus de systématisation.

En lien avec le fonctionnement de la Communauté de pratique :

1) ÉTABLIR DES LIENS DE CONFIANCE

Dès l'établissement de la Communauté de pratique (CdP), beaucoup d'énergie a été investie dans l'établissement de principes de travail et de partages clairs. Le climat compétitif qui règne entre les organismes de coopération internationale, exacerbé par les politiques et les appels d'offres des bailleurs de fonds, rendait épineux le partage d'expériences, d'outils et des défis organisationnels.

La Charte de collaboration inclut les modalités de fonctionnement et de gestion de la CdP ainsi qu'une politique de confidentialité et elle insiste sur les droits de propriété intellectuelle. Cet outil a grandement contribué au développement d'une dynamique d'apprentissage et d'un climat de confiance, favorisant le partage de connaissances, permettant des échanges d'une grande richesse et offrant des conditions propices à la création collective et à l'innovation.

2) LA CRÉATION D'UN MILIEU FAVORABLE À L'EMPOWERMENT DES MEMBRES ET LEUR EMPOWERMENT COLLECTIF

La culture de travail et le savoir-être qui caractérisent la CdP sont des éléments intangibles mais essentiels à l'atteinte de ses résultats. Une dynamique d'écoute et d'apprentissage a été mise en place et la valorisation de la diversité des points de vue y est considérée comme une richesse.

Au-delà des outils formels et des formations, des liens informels ont été développés et un réseau s'est tissé parmi les membres de la CdP. L'accompagnement par les pairs, le mentorat, l'appui et l'entraide entre les membres les ont encouragés à faire évoluer l'institutionnalisation de l'ÉFH au sein de leurs organisations et leur a permis de s'outiller pour faire face aux difficultés.

3) RÉPONDRE AUX PRIORITÉS VARIÉES DES ORGANISMES MEMBRES

La CdP a débuté ses activités avec la mise en commun de plusieurs ateliers, notamment sur les audits de genre et les politiques ÉFH, permettant un partage et une mise à niveau des connaissances parmi les membres. Néanmoins des besoins diversifiés se sont vite fait sentir et des groupes d'entraide ont été formés. Consacrés au suivi-évaluation, à l'institutionnalisation et à la masculinité, les groupes d'entraide ont permis d'approfondir et de faire progresser plus rapidement ces thématiques tout en permettant aux membres de travailler un thème pertinent à leur travail et aux priorités de leurs organisations.

Le travail de chaque groupe s'est développé de manière autonome, allant de la production d'un guide sur l'intégration de l'égalité femmes-hommes au cycle de gestion de programme, à une série d'ateliers visant différents publics (masculinités), en passant par l'accompagnement entre pairs pour mettre en œuvre des processus de renforcement organisationnels (institutionnalisation).

L'impact du travail des groupes a touché les organisations concernées mais aussi le collectif. Le retour au collectif a permis de sensibiliser et d'outiller des OCI sur des thématiques nouvelles, de réfléchir sur leurs pratiques et d'incorporer de nouveaux outils ou concepts à leur travail.

En lien avec l'institutionnalisation de l'ÉFH :

4) SUSCITER L'APPROPRIATION DE L'ÉFH AU SEIN DES ÉQUIPES ET DE LA DIRECTION DES OCI

Situer les initiatives d'égalité entre les femmes et les hommes dans la mission de l'organisation et les aligner avec les valeurs organisationnelles est un facteur clé pour assurer l'assentiment des équipes et des directions. Il est aussi essentiel de reconnaître les avancées déjà prises dans l'organisation au niveau de l'égalité entre les femmes et les hommes et de toujours essayer de maintenir un esprit de dialogue.

Le processus d'institutionnalisation de l'ÉFH ne s'aborde pas de manière ponctuelle, dans le simple cadre d'un plan d'action. Il faut plutôt le voir comme un processus à long terme en lien avec une vision institutionnelle, qui stimule un dialogue organisationnel. Le plan d'action ne peut s'écrire isolément. Il doit solliciter l'apport de toute l'organisation. La participation des parties prenantes au processus d'élaboration de la politique ÉFH favorise sa vitalité, son appropriation et son implantation (Fiche technique de la CdP, 2012).

Le processus d'élaboration de la politique ÉFH ou la mise en œuvre d'un audit de genre, ayant une approche participative, peut représenter un moment clé pour mobiliser une équipe et une organisation sur les questions ÉFH. Il permet de démystifier, de s'approprier des concepts et d'assurer un renforcement de l'engagement individuel.

Pour ce faire, la réalisation d'un audit de genre peut alimenter efficacement les orientations de la politique et le plan d'action ÉFH. À l'AQOCI, cette approche participative a considérablement renforcé l'engagement du personnel, de la direction et du conseil d'administration.

5) BUDGET : UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE

Prévoir du temps en ressources humaines dans le budget pour travailler sur l'égalité entre les femmes et les hommes revêt une importance primordiale. Si cela n'est pas mis en place, il y aura un manque de ressources important pour faire avancer l'égalité de genre. Cette pratique montre aussi que l'égalité de genre est une priorité pour l'organisation. Dans le cas d'Equitas, 50 jours par année sont alloués pour la mise en œuvre et le suivi du plan d'action ÉFH ainsi que leur participation à la Communauté de pratique, ce qui a permis à l'organisation de faire des progrès importants.

La comptabilisation officielle du temps consacré à l'ÉFH peut aussi contrer le risque d'épuisement professionnel. Plusieurs des membres de la CdP participent par intérêt et engagement personnel; le travail en ÉFH est en sus des tâches et responsabilités officielles. Au fait, cet engagement profond à la cause de l'ÉFH était considéré comme une force de la CdP « Genre en pratique ». Cependant, le manque de temps est constamment nommé comme entrave à la participation à la CdP. S'assurer de budgétiser du temps pour l'ÉFH permet non seulement d'assurer des ressources pour le bon fonctionnement de la CdP, mais rend visible et valorise la contribution des employé-e-s au sein de leur organisme.

6) OPTER POUR DES DIAGNOSTICS INSTITUTIONNELS PLUS LÉGER ET MOINS COÛTEUX

L'audit de genre, quoiqu'un outil essentiel pour promouvoir une intégration efficace de l'égalité des sexes aux niveaux de l'individu et de l'organisation tout entière, peut être une démarche très longue, chronophage et très coûteuse.

L'adaptation de la roue socratique, outil tiré de SAS 2, nous a permis de procéder rapidement aux diagnostics institutionnels et de procéder à une évaluation participative dans les OCI. Dans le sondage utilisé les questions ont été associées aux différentes sphères et aspects du travail des organisations. Les membres ont complété l'exercice du sondage et de la roue lors d'un atelier avec leurs collègues, et parfois avec leurs partenaires ou des membres de la direction.

L'exercice de la roue socratique a démontré son efficacité pour démystifier l'institutionnalisation. Il permet de préciser et d'analyser les concepts et présente l'avantage d'engendrer un processus d'analyse de groupe. Cette réflexion collective a pour résultat de renforcer l'engagement des membres à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs organisations, leurs programmes, voire dans le travail des individus.

De plus, cet outil est facilement adaptable aux réalités des organisations. Certains membres l'ont adapté pour permettre d'approfondir l'analyse ÉFH. À titre d'exemple, lors de son diagnostic, Equitas a identifié une faiblesse quant à l'intégration de la dimension LGBTQI, et celle-ci a pu être par la suite intégrée au plan d'action sur l'égalité de genre de l'organisme.

7) TRADUIRE LES ENGAGEMENTS POLITIQUES DANS LA PRATIQUE

L'exercice de la roue socratique, jumelé avec des activités participatives (arbre à problèmes et solutions, élaboration collective du plan d'action) a permis de cibler des actions réalistes et de décloisonner les responsabilités ÉFH.

Par exemple, à l'AQOCI, l'exercice d'évaluation participative a permis aux membres de l'équipe et du CA de choisir quelques actions à mettre en œuvre à court terme, comme :

- Introduire une co-présidence paritaire homme-femme au CA, affirmant l'engagement paritaire de l'association et amplifiant la voix des femmes dans ses représentations et événements publics ;
- Mettre un point ÉFH à l'ordre du jour de chaque réunion du CA et consacrer annuellement une réunion au suivi du plan d'action ÉFH.

Il est aussi plus aisé que chaque membre du personnel identifie des points ÉFH en liens avec leur travail, qui sont ensuite intégrés au plan d'action. Ce processus aide au décloisonnement de la responsabilité ÉFH, qui reposait initialement dans les mains de la porteuse du dossier. L'ÉFH devient ainsi une responsabilité partagée.

En lien avec l'intégration de l'ÉFH dans la programmation des OCI

8) DÉVELOPPER UN GUIDE CLÉ EN MAIN, LIÉ AUX OUTILS DE GESTION DE PROGRAMMES

Les membres du groupe d'entraide sur la programmation, le suivi, l'évaluation et les apprentissages (PSEA) ont choisi d'unir leurs forces pour produire un guide. L'expérience a permis de mettre en valeur l'expérience et l'expertise des personnes œuvrant au sein des organisations dans un esprit de collaboration, en plus de dégager certains constats. Par exemple :

Pour SUCO, il est essentiel de continuer à « démocratiser » le travail d'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes pour éviter le cloisonnement au sein même de l'organisation. Rendre la thématique de l'ÉFH la plus accessible possible

a permis de dégager la personne-ressource sur ce thème et de responsabiliser les autres membres de l'équipe de programmation à l'intégration de l'ÉFH dans les programmes et projets.

À Carrefour International, la participation à ce groupe de travail aura permis d'outiller les membres du personnel et de faciliter l'harmonisation de l'approche au sein des équipes de travail.

9) TRAVAILLER AVEC ET SUR LES HOMMES

Le travail sur la masculinité mené dans le cadre de la CdP présente une grande opportunité pour favoriser une appropriation plus généralisée de l'approche ÉFH dans les organisations. Pour l'Oeuvre Léger, le cadre amical et l'outillage que la CdP apporte peut offrir à des personnes des outils concrets pour faire une différence dans les projets et auprès des partenaires.

Ainsi, chez plusieurs OCI membres de la CdP, on a observé une évolution dans des projets qui agissent directement dans les communautés, qui cherchent à travailler sur des changements de comportement, notamment en lien avec le partage des tâches domestiques ou l'identité masculine.

Par exemple, le CECI cherche à développer une manière d'arrimer le travail de renforcement du pouvoir des femmes avec le travail sur et avec les hommes, sans nécessairement dissocier les deux. À titre d'exemple, afin d'augmenter l'implication des hommes dans les soins et l'éducation des enfants ou leur participation aux tâches ménagères, il est possible de les sensibiliser et de travailler avec eux afin de changer leur représentation de ces sphères et de les amener progressivement à transformer leur rôle. La stratégie de formation par des pairs-éducateurs masculins représentant des modèles de masculinité positifs a prouvé sa pertinence.

10) METTRE EN VALEUR L'EXPÉRIENCE DES PARTENAIRES

L'organisation de webinaires peut être très efficace pour échanger avec des partenaires sur le terrain et apprendre de leur expérience, mettant ainsi en valeur leur expertise et permettant de comprendre les défis et contextes auxquels ils font face.

Perspectives

Depuis sa création, la CdP a agi comme leviers individuel, collectif et institutionnel pour l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH). La CdP a aussi permis

de renforcer le pouvoir, la crédibilité et la voix des personnes porteuses de ce dossier. Ses membres ont acquis de nouvelles compétences et peuvent compter sur un espace de réflexion et d'inspiration. La CdP amène et maintient l'ÉFH dans notre travail, agit comme un rappel constant de son importance. Sur le plan personnel, la CdP a aussi contribué à créer un réseau de personnes et à forger des amitiés.

Des défis demeurent et de nouveaux défis émergent.

Les organismes membres de la CdP mènent des actions de coopération et de solidarité internationales dans un monde en perpétuel changement. Comment faire avancer l'égalité entre les femmes et les hommes dans un contexte de plus en plus instable et vulnérable aux désastres naturels, conflits, guerres et crises politiques ? La CdP doit avoir la possibilité d'approfondir les thématiques émergentes, en suivant l'évolution des besoins des OCI et en fonction de la réalité changeante du terrain.

La lutte sur les droits des femmes et les causes structurelles des inégalités sont plus pertinentes que jamais. Le phénomène de dépolitisation de l'institutionnalisation du genre prédomine dans le milieu de la coopération internationale, et tend à faire disparaître l'aspect politique de transformation qui lui était associé au départ et qui est remplacé par une vision mécaniciste et technique du genre. Par l'entremise de la CdP, il est possible d'envisager un partage d'expériences mettant en pratique une approche transformative, qui vient combler les lacunes de l'approche intégrationniste. Cette approche applique une analyse de la position des femmes et l'intersectionnalité, en fonction des causes politiques des inégalités et de la marginalisation des femmes pour développer des stratégies visant la transformation des relations de pouvoir entre les femmes et les hommes.

L'intégration de l'ÉFH au niveau des structures organisationnelles et l'accompagnement des partenaires sur le terrain demeurent des préoccupations prioritaires. L'exploration de nouvelles approches est nécessaire pour mieux intégrer les partenaires du Sud dans le travail de la Communauté de pratique. Quelles méthodes permettraient de tisser des liens de confiance avec le terrain pour favoriser l'analyse collective, le partage et l'échange de défis et de meilleures pratiques ? Plusieurs membres travaillent dans les mêmes régions et les mêmes pays – comment faciliter des ateliers sur le terrain ou virtuellement pour créer une dynamique d'apprentissage Sud-Sud et Sud-Nord ? Ceci nous permettrait de s'influencer mutuellement et de mettre en valeur les pratiques du Sud et de faire avancer notre objectif ultime de la construction d'un monde plus juste et égalitaire.

Bibliographie

AQOCI (2009) *Droits des femmes et égalité entre les sexes dans la coopération canadienne*, Montréal, 104 pages.

Batliwala, Srilatha and Alexandra Pittman (2010) *Capturing Change in Women's Realities. A Critical Overview of Current Monitoring & Evaluation Frameworks and Approaches*, AWID.

Batliwala, Srilatha (2010) *Strengthening Monitoring and Evaluation for Women's Rights : Thirteen Insights for Women's Organizations*, AWID.

Bickel, Ana. (2005). *La sistematización participativa para descubrir los sentidos y aprender de nuestras experiencias*, El Salvador, Red Alforja/FUNPROCOOP, 15 pages. <http://api.ning.com/files/X1EAZPnUE769bWmoGgE*JiiJqH1BpyyVHtG2WLUI5nrMCWyHZnN1STgDSn*VOkAT0uwfQvOeh0AAfG*wWEnCjCucZHhcwr/articulo_ceaal.pdf>, consulté le 21 juillet 2015.

Bustamante Morales, Gloria María (2011). *La sistematización, una autonarrativa que crea comunidades de memoria*, Medellín, Corporación Educativa Combos., 14 pages. <<http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/GloriaBustamante-autonarrativa.pdf>>consulté le 21 juillet 2015.

Chevalier, Jacques et Daniel Buckles (2008) *SAS2 Guide sur la recherche collaborative et l'engagement social*. Ottawa, CRDI et ESKA, 328 page.

Cliche, Paul (2014) *La coopération internationale solidaire. Plus pertinente que jamais*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Cliche, Paul, Cecilia Díaz et Anne Catherine Kennedy (dir.) (2010) *Voces que cuidan y resisten desde las organizaciones indígenas y campesinas. Sistematización y análisis de experiencias en América Latina*. San José, Desarrollo y Paz et CEP-Alforja, 116 pages.

CQFD (2009-2014) *Fiche technique de la CdP*, AQOCI.

- CQFD (2015) *Guide pour l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes au cycle de programmes*. Montréal, AQOCI, 49 pages.
- Desarrollo y Paz et Contrapartes (2002) *Otro desarrollo es posible. Sistematización de experiencias y reflexiones críticas desde la Centroamérica post-Mitch 1998-2002*. San José, CEP Alforja.
- Díaz Flores, Cecilia (2008). *Ideas para incorporar el pensamiento complejo en la práctica de sistematización de experiencias educativas o Vivir poéticamente los procesos de sistematización*, San José, CEP Alforja, 6 pages. <http://www.redalforja.org/images/stories/pdf/sistematizacion/sistematizacion_%20pensamiento_complejo.pdf>, consulté le 21 juillet 2015.
- Fals Borda, Orlando et L.E. Mora-Osejo (2004). « La superación del eurocentrismo. Enriquecimiento del saber sistémico y endógeno sobre nuestro contexto tropical », *Polis*, vol. 2, no 7.
- Fals Borda, Orlando (1987) « The application of participatory action-research in Latin America », *International Sociology*, vol. 2, no 4, p. 329-347.
- Freire, Paulo (1977) *Pédagogie des opprimés. Conscientisation et révolution*. Paris: François Maspero.
- Harvard Business Review (2013) *The impact of employee engagement on performance*.
- IFAID Aquitaine (2001) *Prise en compte des approches du genre dans les interventions de développement : Outils méthodologiques et fiches pratiques*.
- Jara, Oscar (2012a). *La Sistematización de Experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles*, San José, Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. 310 pages.
- Jara, Oscar (2012b) « Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. » *Educación Global Research*, no 1, p. 56-70.
- Jara, Oscar (2010) « Popular education and social change in Latin America. » *Community Development Journal*, vol.45, no 3, p. 287-296.
- Jara, Oscar (2009) « La sistematización de experiencias y las corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano-Una aproximación histórica. » *Diálogo de Saberes*, no 3, p. 118-129.

Jara, Oscar (1994) Para sistematizar experiencias. San José, Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. 243 pages.

KATZ, R., (1984) *Empowerment and Synergy : Expanding the community's healing resources, Prevention in Human Services*. 3 p. 201-226.

Morgan, María de la Luz, María Mercedes Barnechea, Jenifer Bonilla et Estela González (2006). « A mí me pasa lo mismo que a usted.» *Aprendizajes obtenidos en la sistematización de experiencias de promoción de la equidad de género*, Pérou, Taller Permanente de Sistematización. 12 pages. <http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/maria_morgan-maria_barnechea-jenifer_bonilla-estela_gonzalez-a_mi_me_pasa_lo_mismo_que_a_usted.pdf>, consulté le 21 juillet 2015.

Palma, Diego (1992) *La sistematización como estrategia de conocimiento en la educación popular. El estado de la cuestión en América Latina*. Santiago,CEAAL, 18 pages.

Selener, Daniel (2003) *Manuel de systématisation participative pour le développement. Documenter, évaluer et apprendre de nos projets*. [Texte traduit et adapté par Thérèse Bouchard] Montréal, Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI), 83 pages.

Selener, Daniel (1996a) *Manual de sistematización participativa. Documentando, evaluando y aprendiendo de nuestros proyectos de desarrollo*. Quito, Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR), 107 pages. <https://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/11594/Manual%20sistematizaci%C3%B3n%20participativa%20espa%C3%B1ol.pdf?sequence=1>, consulté le 21 juillet 2015.

Selener, Daniel (1996b) *A Participatory Systematization Workbook. Documenting, Evaluating and Learning from our Development Projects*. Quito, Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR), 107 pages. <http://www.ircwash.org/sites/default/files/125-14474.pdf>, consulté le 21 juillet 2015.

Torres R., Ana Felicia (2003) *Sistematizando experiencias de mujeres para el empoderamiento. Una propuesta desde la práctica*. San José, Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, 46 pages. http://www.cepalforja.org/sistem/documentos/sistematizando_experiencias_mujeres.pdf, consulté le 21 juillet 2015.

« L'heure est donc au dialogue et au dépassement des frontières de nos organisations pour mettre en place davantage de stratégies et d'actions collectives. La force du mouvement réside dans le nombre que nous représentons et aussi dans la vision, l'énergie créative et la passion que nous avons comme un groupe. Ensemble, et main dans la main avec nos partenaires et les organisations de femmes du Sud, construisons le monde de justice sociale et de justice de genre auquel nous aspirons! »

Rita Soares Pinto



AQOCI

*Association québécoise des organismes
de coopération internationale*

*1001, rue Sherbrooke Est, bureau 540
Montréal (Québec) H2L 1L3*

*514 871-1086
aqoci@aqoci.qc.ca*

www.aqoci.qc.ca