



Les projets de partenariat pour le changement systémique favorisant l'égalité des genres :

Un résumé des apprentissages clés

Citation suggérée :

Nexus santé. (2020). Les projets de partenariat pour le changement systémique favorisant l'égalité des genres : Un résumé des apprentissages clés.

Nexus santé – Health Nexus. <https://en.healthnexus.ca>

Remerciements

Équipe chargée du projet de soutien aux partenariats et de l'évaluation :

Julia Fursova – cheffe de la recherche et de l'évaluation

Gillian Kranias – cheffe du projet et consultante interne

Monika Goodluck – consultante interne

Sylvie Boulet – consultante externe

Un grand merci à :

Chacun des 18 organismes partenaires (c.-à-d. les organismes codemandeurs) qui ont fait part de leurs expériences et de leurs observations pour la présente évaluation et qui ont commenté les résumés provisoires.

Suzanne Schwenger – rédactrice du résumé

Hiltrud Dawson – cheffe d'équipe de Nexus santé

L'équipe administrative de Nexus santé

Cynthia Sayede – designer graphique

Traductions À la page – traduction française

This evaluation summary is also available in English:
*Partnership Projects for Systems Change on Gender Equity:
A Snapshot of Key Learnings.* bit.ly/snapshotHN2020

Cette recherche a été financée par le Programme de promotion de la femme de Femmes et Égalité des genres Canada (anciennement Condition féminine Canada).



Femmes et Égalité
des genres Canada

Women and Gender
Equality Canada

Canada



Introduction	4
Approche d'évaluation de Nexus santé	5
Réalisations des projets de partenariat	7
Comprendre le travail des partenariats	8
Dynamique de départ et « casse-tête des partenariats »	9
Évaluation et exploration de la dynamique des partenariats à mi-parcours	10
Surmonter les obstacles et apporter des changements à l'intérieur des systèmes	13
1. Contexte institutionnel et politique	14
2. Contexte organisationnel.....	15
3. Contexte du modèle de financement de FEGC	17
Apprentissages clés découlant des projets de partenariat	18
1. L'utilisation d'un cadre féministe intersectionnel est bénéfique pour les partenariats.	19
2. Les responsables des partenariats doivent porter attention aux rapports internes du pouvoir....	19
3. Les bailleurs de fonds sont des partenaires importants et peuvent contribuer à équilibrer les rapports de pouvoir.	20
4. Un plus grand nombre de ressources est nécessaire pour accroître l'impact des projets.....	20
Applications concrètes des apprentissages clés : recommandations et trousse.....	21
Réflexions finales	21
Extrait du poème « Women in Political Action »	22
Références	23

Introduction

Ce rapport résume une évaluation de trois ans (2016-2019) menée par Nexus santé. Cette évaluation a examiné cinq projets de partenariats ayant pour thème « Outiller les femmes pour la vie politique ». Les projets et l'évaluation ont été financés par Femmes et Égalité des genres Canada (FEGC), anciennement Condition féminine Canada.

À la suite d'un appel de propositions, FEGC a inauguré en 2016 un nouveau modèle de financement dans le but d'accroître la participation des femmes à la vie démocratique et publique. Ce modèle incitait les organismes à collaborer avec des partenaires non traditionnels, y inclut les médias et le secteur privé.

Le nouveau modèle de financement reconnaissait que le changement systémique nécessitait des efforts et des mesures à de multiples échelons. Il introduisait une démarche axée sur les organismes codemandeurs, selon laquelle les organismes ayant des mandats et des structures diversifiés doivent travailler en partenariat pour faire progresser une initiative précise. Chaque organisme codemandeur recevait une portion des fonds (subvention autonome) pour collaborer au projet commun de partenariat.

Une autre innovation du nouveau modèle de financement de FEGC a été un financement parallèle pour le soutien aux partenariats et une évaluation. Ce financement a permis d'améliorer la collaboration et de mieux comprendre les besoins et les priorités liés au soutien des partenariats (CFC, 2016). Nexus santé a été choisi pour procéder à l'évaluation continue du nouveau modèle de financement, offrir des services et des outils de soutien aux partenariats des projets financés et élaborer une trousse qui orientera les futurs projets de partenariat.

Basé sur les résultats d'évaluation, ce rapport sommatif décrit la façon dont le modèle de financement des partenariats de FEGC, jumelé aux activités de soutien aux

Termes clés

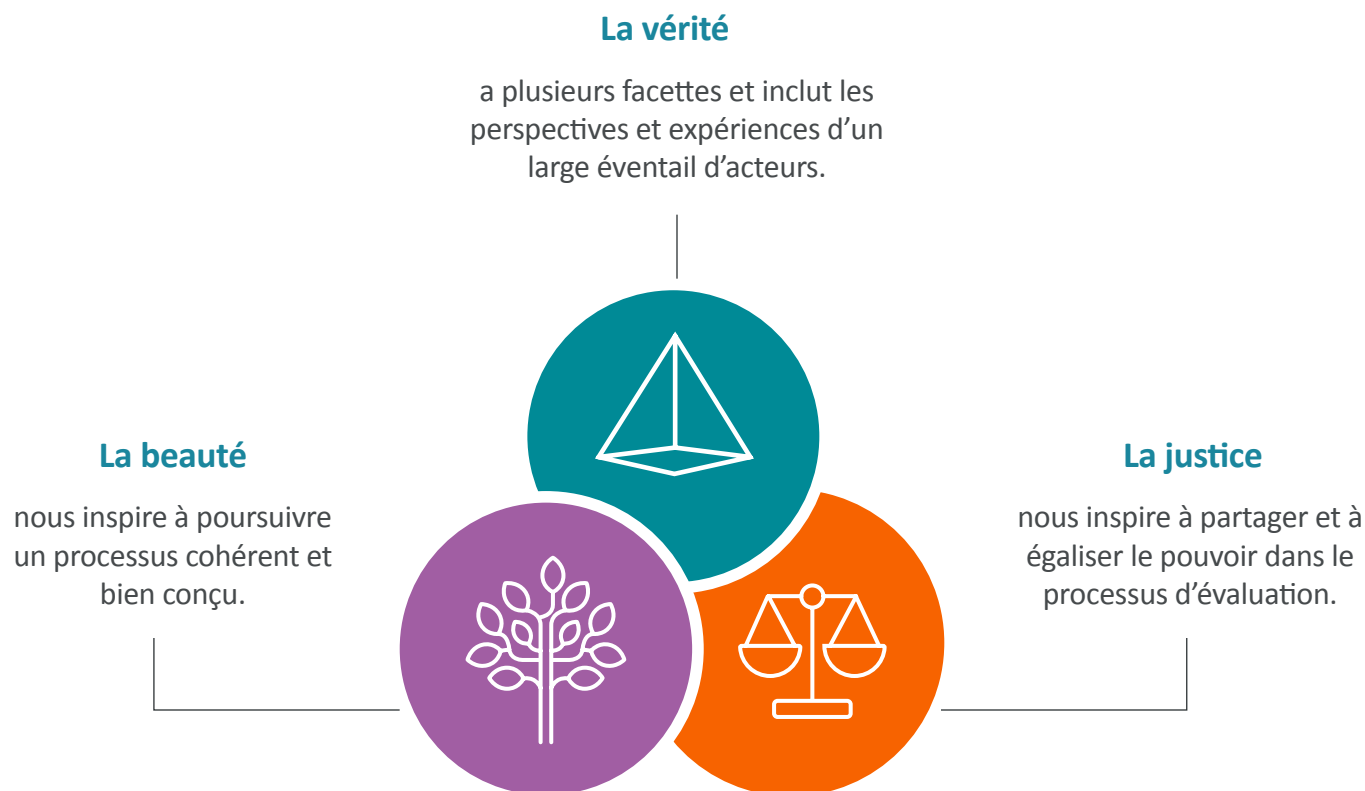
- **Partenariats** désigne les cinq projets de partenariat financés par FEGC qui faisaient partie de l'évaluation.
- **Partenaires principaux** (aussi appelés *organismes codemandeurs*) désigne les organismes financés de chaque projet de partenariat.
- **Partenaires** désigne toutes les parties prenantes mobilisées, y compris des partenaires principaux et d'autres partenaires.

partenariats de Nexus santé, a augmenté les occasions de collaboration entre les partenaires et a renforcé leurs efforts en vue d'atteindre les objectifs du projet. Outre leurs réalisations, le rapport souligne les défis soulevés par les projets et leurs résolutions.

Pour orienter les projets futurs, le rapport énonce quatre leçons essentielles : l'utilisation d'un cadre féministe intersectionnel est bénéfique pour les partenariats; les responsables des partenariats doivent porter attention à la dynamique interne du pouvoir; les bailleurs de fonds sont des partenaires importants et peuvent contribuer à équilibrer les rapports de pouvoir; et un plus grand nombre de ressources est nécessaire pour accroître l'impact des projets.

Les recommandations de cette évaluation sont développées dans la trousse : *Optimiser les projets de partenariat axés sur le changement systémique : Trousse pour les bailleurs de fonds et les partenaires*. Disponible en ligne ici bit.ly/trousse2020.

Approche d'évaluation de Nexus santé



L'approche adoptée par Nexus santé pour l'évaluation du modèle de financement des organismes codemandeurs (y compris le soutien des partenariats) est évolutive et participative. Cette démarche reflète le cadre inspirant « Vérité, Beauté et Justice » proposé par Ernest R. House (2014) qu'elle associe à un cadre féministe intersectionnel (CFI).

Cette approche intégrée reconnaît les différences de pouvoir entre les personnes et les partenaires principaux, tout en considérant les histoires propres aux partenariats, les politiques locales, les expériences des partenaires et des parties prenantes, les diverses connaissances et les situations sociales (Hankivsky et coll., 2014). De plus, elle permet d'obtenir rapidement une rétroaction qui permet à Nexus santé d'orienter ses services de soutien aux partenariats et de favoriser l'apprentissage des partenaires principaux dans le but de renforcer leur partenariat.

Voix principales qui ont informé le résumé et la trousse

Réunions de réflexion



49 participantes

réunions en personne
chaque année.

Appels de suivi



21 participantes

Appels de vérification
en l'année 2.

Consultations



13 participantes

ont fait part de leurs
commentaires sur les
recommandations ébauchées.

Entretiens



18 entretiens avec informatrices clés

avec des partenaires de projets,
des bailleurs de fonds et des
consultantes en partenariat.

Enquête



23 réponses

à l'enquête de fin
de projet.

Au cours de l'évaluation, l'équipe chargée du soutien et de l'évaluation des partenariats de Nexus santé a animé des réunions annuelles de réflexion sur le partenariat, a effectué des appels de suivi auprès des organismes partenaires financés, a mené des entrevues avec les informatrices clés et a procédé à un sondage de fin de projet.

Réalisations des projets de partenariat

Collaboration améliorée avec un plus grand éventail de parties prenantes et de nouveaux partenaires engagés à faire progresser l'égalité entre les genres. Par exemple, trois des partenariats ont créé des comités directeurs ou consultatifs sur cette question ou ont participé à des comités de femmes dans leur région.

Capacité accrue d'évoluer dans des contextes politiques chez les partenaires principaux et les parties prenantes mobilisées.

Capacité accrue d'aplanir les divergences entre les partenaires principaux. Les responsables de quatre partenariats ont indiqué qu'ils avaient amélioré leurs méthodes de coopération, malgré les divergences.

Possibilité d'influencer et d'informer l'élaboration de politiques reliées aux enjeux de l'égalité des genres dans leur région.



Participation des parties prenantes à des activités sur l'égalité des genres, le cadre féministe intersectionnel (CFI) et l'analyse comparative entre les sexes Plus (ACS+) dans le but d'accroître la sensibilisation et la capacité. Quatre des partenariats ont tenu des activités éducatives et ont mis au point des trousseaux à l'intention des parties prenantes et du grand public. Deux ont produit des documents pour favoriser le partage des connaissances, alors que trois ont offert des séances de formation sur l'égalité des genres, ACS+ ou CFI.



Nous avons observé une hausse du nombre des élues qui sont cheffes d'une famille monoparentale. J'ai pris part à certaines conversations étonnamment optimistes...

Comprendre le travail des partenariats

Le travail en partenariat est une entreprise complexe qui comporte des points forts et des défis. Grâce au financement des services de soutien aux partenariats fourni par FEGC, les partenaires principaux ont eu accès aux documents de référence, aux webinaires et à l'encadrement de Nexus santé. Cela a permis un approfondissement de leur compréhension des dynamiques normales des partenariats, de même que des stratégies et des outils facilitant la collaboration. Grâce à leur participation aux activités d'évaluation du modèle de financement, les partenaires principaux ont aidé Nexus santé à générer de nouvelles perspectives sur le travail des partenariats. Si certaines observations étaient plus globales, d'autres portaient plus explicitement sur le contexte et les objectifs du modèle de financement de FEGC.

Au cours des trois années de financement, les partenaires principaux ont fait ressortir les éléments qui rendaient leur partenariat plus solide :

- Diversité des expertises et des expériences.
- Structure de gouvernance adéquate.
- Plus grande attention accordée à la dynamique du pouvoir parmi les partenaires principaux et les autres parties prenantes mobilisées.
- Processus décisionnels clairs et définition précise des rôles et responsabilités.
- Un cadre féministe intersectionnel (CFI) incluant les femmes les plus susceptibles d'être exclues de la sphère politique (consulter la page 18 pour des détails).



[Le] comité directeur et les employées... ont des expériences diversifiées et solides des enjeux touchant les femmes en politique. Nous avons donc pu profiter de leurs précieuses connaissances.

Les partenaires ont également décrit les défis liés à leur travail en collaboration, y inclut :

- Différences sur le plan de la structure de gouvernance, dont les processus décisionnels.
- Éloignement géographique des organismes partenaires.
- Une capacité inégale entre la direction d'organismes sans but lucratif et la direction d'organismes à but lucratif, et une incitation différente à leur participation.

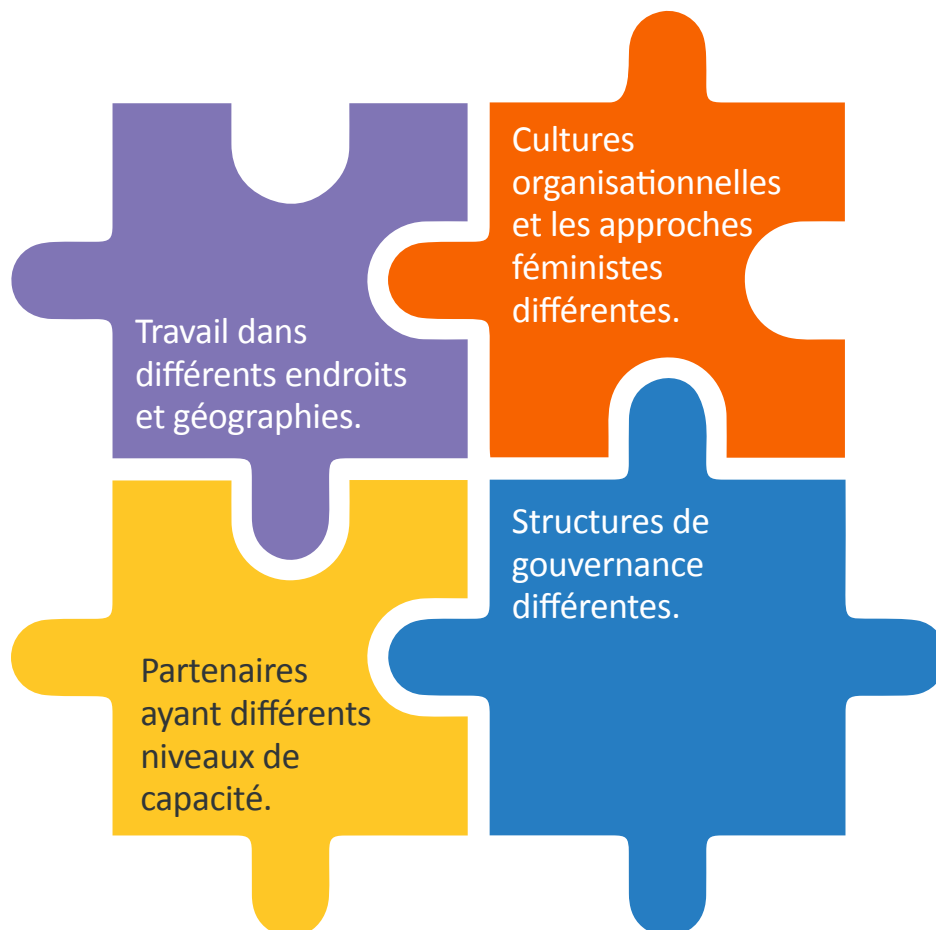
Considérant l'avancement des projets et l'accroissement du niveau de confiance, tous les partenaires ont pu constater les avantages du travail collectif à un projet commun. Au bout du compte, les partenariats constitués d'organismes sans but lucratif et à but lucratif ont observé que les bienfaits surpassaient les défis en raison de la souplesse, de la cohérence et de l'engagement féministe des partenaires ayant un but lucratif.

En réunissant une diversité de partenaires afin d'aborder les questions d'égalité des genres, on crée sans contredit un terreau fertile à une pollinisation croisée des idées et à une plus grande mobilisation.



Le partenariat s'est penché sérieusement sur les façons les plus collaboratives et efficaces de travailler.

Dynamique de départ et « casse-tête des partenariats »



Au cours de la première année des projets, les partenaires principaux ont révélé à quel point les différences qui renforcent un partenariat multisectoriel – comme la diversité des connaissances et des compétences – peuvent également poser certaines difficultés.

Malgré les difficultés rencontrées, les partenariats efficaces axés sur le changement systémique recherchent et négocient ces différences et en tirent des leçons. Cette réalité est commune à tous les projets de partenariat. Les défis soulevés par ces différences se sont atténués jusqu'à un certain point au fil du temps.

Évaluation et exploration de la dynamique des partenariats à mi-parcours

Cercle du centre

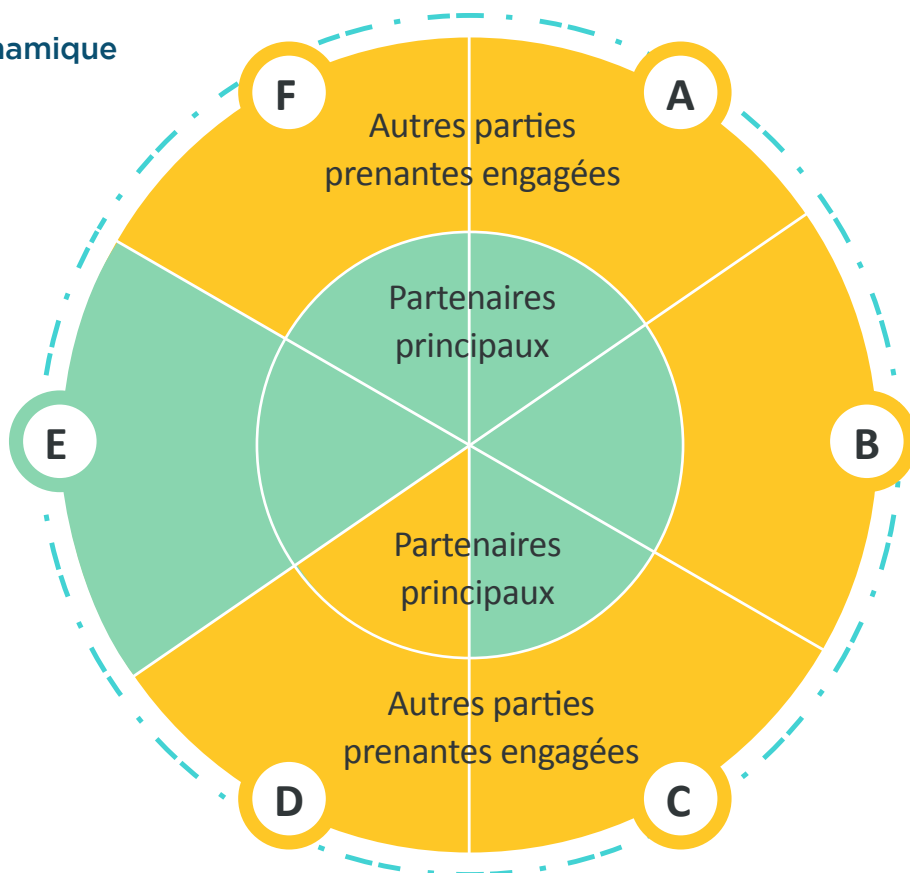
Comment les partenaires principaux ont évalué leur collaboration entre eux.

Cercle extérieur

Comment les partenaires principaux ont évalué leur collaboration avec d'autres parties prenantes mobilisées.

Dans l'ensemble, les partenaires principaux ont donné une note « élevée » ou « moyenne » à leur collaboration pour chacune des six conditions d'efficacité.

■ Note élevée ■ Note moyenne



À mi-chemin des trois années de financement, chaque partenariat a entamé un processus collectif de réflexion et de planification et commenté leur utilisation du modèle de financement. À cette fin, Nexus santé a décidé d'adapter l'Outil diagnostique de l'action en partenariat (Bilodeau et coll., 2014) – fondé sur des données probantes – pour créer une « roue » proposant des activités de réflexion participative.

À l'aide de la roue, les partenaires principaux de chaque partenariat ont évalué leur travail collectif, ainsi que leurs collaborations avec d'autres parties prenantes.

La roue ci-dessus démontre comment les cinq projets ont évalué, en moyenne, leur partenariat à mi-parcours (un an et demi) du financement échelonné sur trois ans.

Chaque segment de la roue correspond à une exigence d'action efficace en partenariat, comme décrit par Bilodeau et coll. (2014).

- A Qui participe ?** Quel est l'éventail des perspectives pertinentes à la question d'intérêt ?
- B Quelles sont les options de participation ?** La participation précoce des parties prenantes aux décisions stratégiques est-elle possible ?
- C Quelle est l'étendue de la participation [pour les parties ayant le moins de pouvoir] ?** Dans quelle mesure les parties prenantes se sont-elles engagées à négocier et à influencer les décisions ?
- D Comment la participation est-elle soutenue ?** Quel est l'engagement des parties prenantes stratégiques et névralgiques envers le projet ?
- E La participation est-elle une source de pouvoir ?** Est-ce que les dispositions du partenariat favorisent l'égalisation des rapports de pouvoir parmi les parties prenantes ?
- F L'action est-elle davantage collective qu'individuelle ?** Les dispositions du partenariat favorisent-elles la co-construction de l'action ?

L'activité avec la roue d'évaluation du partenariat de Nexus santé a facilité une approche globale de réflexion et d'analyse sur les partenariats. Grâce à cette activité, les partenaires principaux ont partagé des illustrations plus détaillées de la dynamique complexe de leur travail en commun.

En réfléchissant à l'éventail des parties prenantes impliquées (segment A), les partenaires principaux ont indiqué que les groupes représentant les communautés en quête d'équité et ceux qui apportent diverses expériences vécues à la table ont besoin de plus de ressources pour participer.



[Il y a] ... un manque d'organisations de femmes autochtones participant au projet.

Le fait d'offrir diverses façons de participer au projet (condition B) a reçu une note élevée de la part des partenaires principaux malgré les obstacles à la participation, comme le manque de ressources. Pour accroître la participation, l'un des projets a adopté une approche stratégique en demandant aux parties prenantes de soumettre leurs priorités en matière d'égalité des genres, selon leur propre contexte.

Selon les partenaires principaux, en raison des différents niveaux de pouvoir au sein du projet, certaines parties prenantes ayant de l'influence et du soutien (y compris financier) pouvaient prendre la voix des groupes ayant moins de pouvoir (condition C).

Les partenaires principaux ont indiqué que leur plus gros défi à mi-parcours était de maintenir la participation des acteurs stratégiques et névralgiques pendant toute la durée du projet (condition D). Cet aspect s'est vu accordé la note la moins élevée. Tous les partenaires ont mentionné que le manque de financement les empêchait d'assurer la participation continue des femmes ayant une expérience vécue des enjeux, y compris celles qui représentaient des groupes traditionnellement marginalisés. De plus, les responsables des projets menés dans des régions bilingues ont trouvé que leurs budgets proposés de traduction étaient insuffisants et limitaient la mobilisation des parties prenantes dans les deux langues.

Les partenaires principaux ont accordé, en moyenne, la note la plus élevée à l'efficacité de leur partenariat au chapitre de l'égalisation des rapports de pouvoir parmi les parties prenantes (condition E). Malgré cela, ils ont indiqué que certains groupes détenaient plus de pouvoir que d'autres.



[Les élues et les élus] voient les choses à leur façon..., nous voulons conserver de bonnes relations avec ces personnes... [Même si] nous souhaitons que des mesures soient prises concernant les déclarations sexistes, nous ne pouvons pas nous attaquer directement à la question...

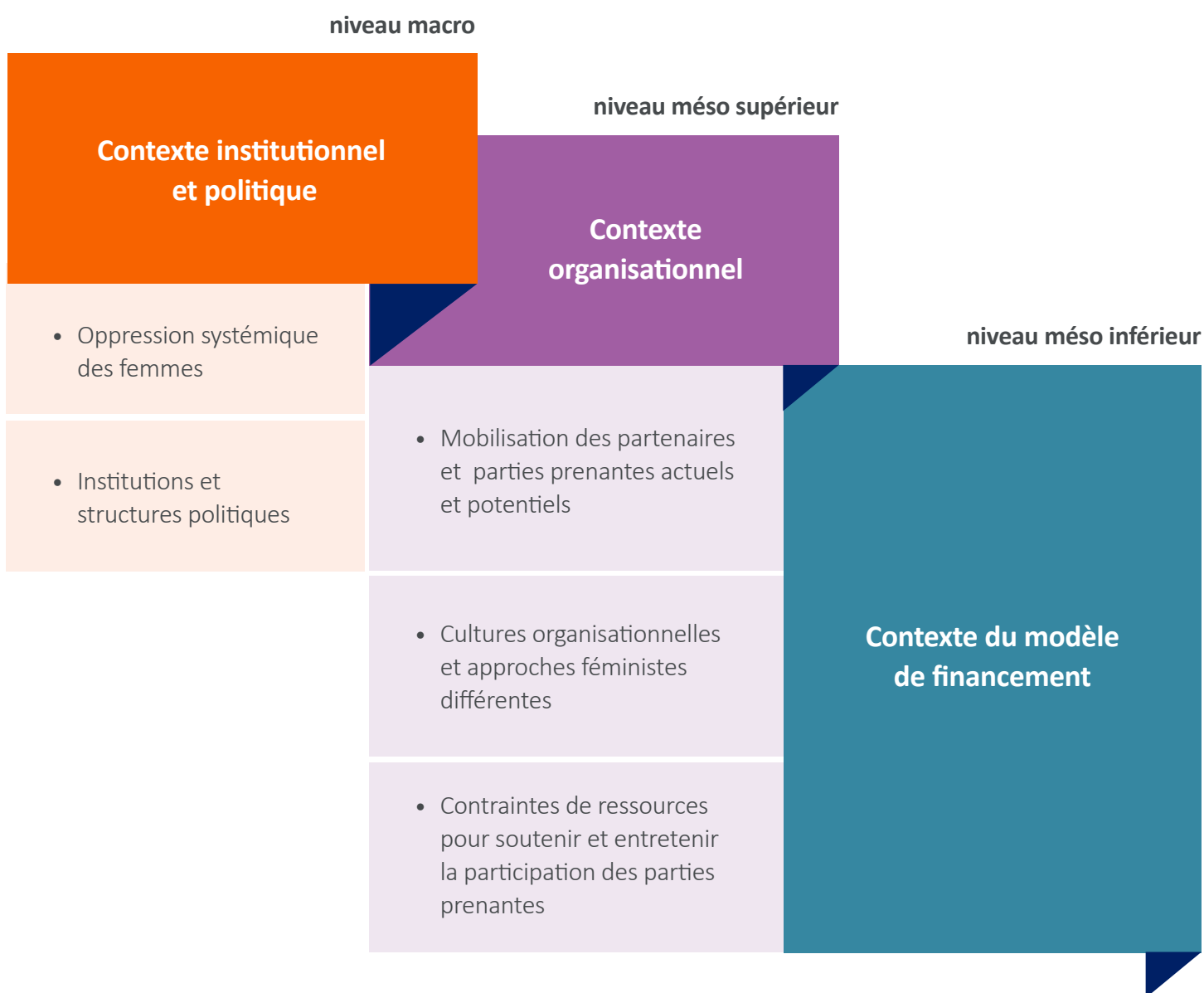
Les partenaires principaux ont commenté de leurs défis liés à l'action collective (condition F). Les différences sur le plan de la culture féministe des organismes principaux et d'autres organisations mobilisées ont entravé le travail collectif de quelques partenaires. Il s'est avéré plus difficile d'établir des relations au début du projet en raison des retards au niveau de la distribution du financement. Dans certains cas, les livrables prévus dans les ententes de financement uniques de chaque partenaire central ont eu préséance sur l'action collective du partenariat.

Surmonter les obstacles et apporter des changements à l'intérieur des systèmes

Au cours des trois années de financement, les partenaires principaux ont approfondi leur compréhension des structures sociales qui empêchent les femmes de se suivre des actions politiques et des mécanismes qui leur permettent de concrétiser les objectifs de leur projet au sein de ces structures.

Les obstacles identifiés par les partenaires principaux se classent dans trois catégories interreliées : contexte institutionnel et politique (niveau macro); contexte organisationnel (niveau méso supérieur); contexte du modèle de financement (niveau méso inférieur).

Barrières à plusieurs niveaux



1. Contexte institutionnel et politique

Oppression systémique des femmes

Parmi les obstacles institutionnels, il y a le manque de voies d'accès officielles et transparentes pour les femmes intéressées à œuvrer en politique, l'intermédiaire des réseaux informels par lesquels le passage est obligatoire et les clubs de réseautage entre hommes. Les membres des partenariats ont observé un « mythe de l'égalité » à propos de la participation des femmes dans la vie politique. Elles ont mentionné que certains partis politiques continuent de résister aux tentatives pour arriver à l'égalité des genres.



Nous continuons de nous débattre contre le mythe de l'égalité. Nous avons sous-estimé les difficultés associées à cet enjeu!

Les hommes ont l'impression que l'égalité des genres signifie être gentil avec la seule femme qui s'assoit auprès d'eux.

Même lorsque les efforts individuels des femmes portent leurs fruits et qu'elles peuvent être candidates à une élection, de nombreux partenaires se rendent compte que les partis politiques réservent souvent aux femmes des circonscriptions « impossibles à gagner ». De plus, les femmes élues sont majoritairement blanches, cisgenres, de classe moyenne et sans situation de handicap. Elles ne reflètent pas la diversité des femmes du Canada.

Selon les partenaires principaux, passer du niveau individuel au niveau structurel pour combattre l'oppression systémique est un long processus qui nécessite un financement à long terme. Le financement sporadique, à court terme et par projet, empêche les partenariats d'avoir un impact durable et mine le changement systémique. Bien que les partenariats soient parvenus à ébranler un tant soit peu les obstacles érigés par l'oppression systémique, ils auront besoin de plus de temps pour appliquer des mesures continues et stratégiques qui feront progresser cet enjeu.



Les femmes de communautés diverses ne se font pas élire... ce qui nous ramène aux enjeux de taille – le système électoral et la participation au scrutin. Nous faisons élire des femmes, mais elles ne sont pas très diversifiées.

Institutions et structures politiques

Les partenariats ont décrit l'incertitude causée par les cycles électoraux et l'absence de dates fixes pour les élections. L'imprévisibilité des élections entrave la participation des femmes. À l'échelle des projets, les élections ont entraîné des retards sur le plan de la mobilisation et ont perturbé les échéanciers des activités proposées.

Même si les institutions et les structures politiques créaient de nombreux obstacles, certains partenariats ont fait des progrès à l'échelle régionale, puisque des structures nouvelles et émergentes ont permis d'influencer les parties prenantes concernées, d'intégrer les consultations ACS+ à l'échelon municipal et de sensibiliser la population.



Nous avons réussi à sensibiliser la population sur le lien entre l'équité et les élections à date fixe.

Beaucoup de gens se demandent encore pourquoi nous exigeons plus de femmes en politique. Nous avons dû créer une fiche d'information à ce sujet.

2. Contexte organisationnel

Mobilisation des partenaires et parties prenantes actuels et potentiels

Certains projets ont fait des progrès pour accroître la participation des médias, des partis politiques, des municipalités et des groupes marginalisés. À titre d'exemple, un partenariat a conclu des ententes avec trois partis politiques en vue de collaborer à l'élaboration de plans d'action axés sur l'équité.



Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie [municipale] sur l'égalité des genres..., on nous a confié la responsabilité de mener le sondage. C'était une valeur ajoutée pour eux.

Dans l'ensemble, les partenariats ont cependant obtenu des résultats mitigés. Plusieurs d'entre eux ont trouvé difficile de mobiliser les élu·es et les élus après les élections et au cours des vacances d'été. Le manque de financement à long terme a empêché les partenariats d'approfondir leurs relations avec les parties prenantes, dont leurs liens avec les groupes autochtones.

Il faut prendre davantage de mesures concertées et prolongées afin de favoriser la mobilisation intersectionnelle, un engagement plus soutenu des parties prenantes et un renforcement des liens établis.



Nous devons intégrer [des groupes supplémentaires] dans la planification, la structure et les effectifs des projets.

Cultures organisationnelles et approches féministes différentes

Selon plusieurs partenariats, les différences sur le plan de la culture organisationnelle et des approches féministes des partenaires principaux ont, dans un premier temps, fait obstacle à l'efficacité des communications. Grâce à une collaboration au fil du temps, et, dans certains cas, aux services de soutien des partenariats fournis par Nexus santé, les partenaires sont parvenus à aplanir leurs différences et à coopérer pour atteindre leurs buts communs.

Contraintes de ressources pour soutenir et entretenir la participation des parties prenantes

Les partenariats ont constaté que les organismes sans but lucratif faisaient face à des obstacles causés par le sous-financement chronique étalé sur de nombreuses années. Les chercheurs ont établi que ce secteur subissait de la pression afin de réduire ses frais administratifs. Cela s'est traduit par d'énormes compressions des frais administratifs, des salaires du personnel de première ligne et des honoraires professionnels et par une diminution de la capacité de ce secteur (Lecy et Searing, 2015). En général, les partenaires se sont entraïdés; dans certains cas, la facilitation de Nexus santé a aidé les partenaires à mieux coordonner leurs responsabilités et leurs livrables.

3. Contexte du modèle de financement de FEGC

Tous les projets en sont venus à la conclusion que le cycle de financement de trois ans était trop court pour bâtir des partenariats véritablement efficaces, solidifier les réalisations connexes et pérenniser l'impact des projets. Plusieurs partenaires ont indiqué qu'un cycle de cinq ans serait nécessaire.

Parmi les autres obstacles liés au modèle de financement, il y a les retards durant la phase de mise en œuvre des projets, lesquels ont perturbé les échéanciers et, dans certains cas, l'alignement des activités prévues avec les élections.

Les voies de communication avec le bailleur de fonds étaient considérées comme un élément significatif du contexte du modèle de financement. Dans certaines régions, certains des partenaires principaux ont constaté un manque de rétroaction au sujet des rapports, qu'ils ont qualifié de démoralisant. Dans les situations où les agentes de programme de FEGC étaient plus impliquées et participaient à des réunions et à des rencontres de suivi avec les partenaires, les communications avaient un impact positif sur le projet. Cela a atténué les incertitudes parmi les organismes subventionnés et a favorisé des interventions solidaires.



Après deux ans, nous commençons tout juste à constater les réalisations du partenariat. Cela confirme que les trois années de financement ne sont pas suffisantes.

Nous avons dû faire face aux contraintes [du financement] et continuer notre travail en fonction des limites du projet.

Apprentissages clés découlant des projets de partenariat

L'utilisation d'un **cadre féministe intersectionnel** est bénéfique pour les partenariats.

Les responsables des partenariats doivent **porter attention** aux rapports internes du pouvoir.



Les bailleurs de fonds sont des partenaires importants et peuvent contribuer à équilibrer les rapports de pouvoir.

Un plus grand nombre de ressources est nécessaire pour accroître l'impact des projets.

Les partenaires principaux ont fait des observations au sujet des obstacles systémiques entravant l'équité des genres. Les remarques illustrent à quel point ces obstacles à la participation des femmes à la vie politique peuvent sembler insurmontables. Au cours des trois années de financement, les partenariats des projets ont décrit les domaines où ils ont réussi à changer les choses et ont partagé de précieuses leçons.

1. L'utilisation d'un cadre féministe intersectionnel est bénéfique pour les partenariats

Les partenariats axés sur l'équité des genres doivent prendre en considération l'influence et l'interaction du genre avec d'autres facteurs qui entraînent de la discrimination envers les femmes tels que la race, le revenu ou l'orientation sexuelle. Un cadre féministe intersectionnel permet aux partenaires de mieux comprendre le concept d'équité des genres et consolide leurs initiatives communes au sein de systèmes complexes.

Selon les partenaires principaux, en raison de la persistance du « mythe de l'égalité », les élus (et certaines élues) et les partis politiques ont du mal à saisir l'importance et la complexité de l'équité des genres. En n'utilisant pas de cadre féministe intersectionnel dans le contexte de la participation à la vie politique, les partenariats pourraient perpétuer la croyance selon laquelle la femme est devenue l'égale de l'homme parce que certaines d'entre elles ont eu accès aux structures auparavant réservées aux hommes. De plus, l'absence de cadre féministe intersectionnel dans les initiatives qui visent à donner accès aux femmes à la sphère politique risque de privilégier les femmes n'ayant pas d'objectifs féministes inclusifs au détriment de celles qui proviennent de communautés marginalisées.

De l'avis des partenaires principaux, un cadre féministe intersectionnel est aussi utile pour :

- Mobiliser une plus grande variété de parties prenantes et soutenir leur intérêt.
- Aplanir les différences entre les organismes.
- Prendre des mesures communes à titre de partenariat et non en vase clos.
- Équilibrer le pouvoir entre tous les partenaires d'un projet.

L'intégration d'un cadre féministe intersectionnel dès le début du partenariat peut favoriser une décentralisation du pouvoir et amener une participation accrue des femmes plus susceptibles d'être exclues de la vie politique, comme les immigrantes et les femmes autochtones, racialisées, trans ou en situation de handicap.

L'adoption d'une approche intersectionnelle de l'équité des genres est plus importante que jamais dans le climat politique actuel. Une telle approche peut aider à contrer la politique populiste de « haine intersectionnelle » et à consolider la relation entre l'égalité des femmes et les droits de la personne.

2. Les responsables des partenariats doivent porter attention aux rapports internes du pouvoir

Lorsque les partenariats d'un projet réunissaient des parties prenantes ayant du pouvoir et de l'influence – comme les membres de partis politiques établis –, les partenaires craignaient que les messages puissants sur l'équité des genres soient dilués pour les rendre plus acceptables aux yeux de ces membres. Ce genre de dynamique menaçait la capacité du partenariat d'atteindre ses objectifs.

À l'autre extrémité du spectre du pouvoir, les partenaires principaux ont constaté que la mobilisation des groupes moins puissants en quête d'équité était souvent limitée et qu'il y avait une représentation insuffisante des femmes autochtones, immigrantes et racialisées et des groupes les représentant. Les partenaires doivent consacrer du temps et de l'argent pour mobiliser efficacement les parties prenantes marginalisées. Lorsqu'un projet reçoit un financement précoce visant à dédommager les groupes marginalisés, ces derniers peuvent participer à la prise de décisions au lieu de se contenter de mettre en œuvre les plans d'action élaborés par des tiers.

3. Les bailleurs de fonds sont des partenaires importants et peuvent contribuer à équilibrer les rapports de pouvoir

Le nouveau modèle de financement de FEGC – et les services de soutien des partenariats qu’il a permis d’offrir – ont aidé les partenaires des projets à aplanir leurs différences et à mettre en commun leurs diverses forces afin d’amener un changement. L’évaluation de ce modèle a démontré que les bailleurs de fonds peuvent effectivement jouer un rôle plus central en appuyant les partenariats multisectoriels axés sur le changement systémique.

Les innovations des bailleurs de fonds dans les rapports et les évaluations peuvent aider à l’action collaborative, à la réflexion et à l’apprentissage. Les deux suggestions suivantes sont ressorties de l’évaluation :

- Aller au-delà de la reddition de comptes verticale traditionnelle (des organismes subventionnés en remontant vers les bailleurs de fonds) et intégrer la reddition de comptes horizontale (entre les parties prenantes principales et d’autres parties mobilisées). Cette reddition de comptes intégrale permet de veiller à ce que le projet repose sur les valeurs partagées et l’engagement des partenaires et des bénéficiaires prévus du projet.
- Inclure des livrables liés au processus de création et de maintien des partenariats. Même si les bailleurs de fonds ont leur mot à dire, il appartient aux partenaires de prendre des décisions concernant certains livrables.

4. Un plus grand nombre de ressources est nécessaire pour accroître l’impact des projet

Un financement instable et insuffisant mine la capacité des partenaires principaux à apporter un changement systémique durable. Les résultats de l’évaluation concordent avec les recherches récentes, le financement incertain et inadéquat réduit sérieusement la capacité des organisations de femmes à se connecter et à travailler ensemble pour améliorer les conditions de vie des femmes (Institut canadien de recherches sur les femmes, 2019).

Les partenaires principaux et les chercheuses ont convenu que la diversité des parties prenantes au sein d’un partenariat était essentielle à la réussite, mais qu’il était difficile de maintenir leur engagement à long terme. Le manque de financement constituait le plus grand obstacle au maintien de l’engagement parce qu’il limitait les ressources allouées à la participation, au transport et à la garde d’enfants. Ces contraintes sont particulièrement éprouvantes pour les petits organismes sans but lucratif.

Le manque de ressources diminue également la capacité des projets de composer avec les différents niveaux de pouvoir détenu par les parties prenantes d’un partenariat et d’assurer une participation égale de tous les membres. Un financement accru et stable à long terme combiné à un budget tout en souplesse aidera les organismes de femmes à travailler ensemble et avec des tiers afin d’inclure un plus grand nombre de parties prenantes qui embrassent un éventail de perspectives intersectionnelles. Les résultats positifs incluent le passage de l’égalité entre les sexes comme étant « une affaire de femmes » à un travail intégrant davantage d’hommes en tant qu’alliés.

Applications concrètes des apprentissages clés : recommandations et trousse

Échelonnée sur trois ans, l'évaluation du modèle de financement innovateur de FEGC a dégagé plusieurs recommandations clés à l'intention des bailleurs de fonds des partenariats. Elles visent à optimiser les investissements futurs dans les projets efficaces et équitables de changement systémique :

- Prévoir un financement échelonné sur cinq ans ou plus.
- Adopter une approche participative et évolutive d'évaluation des projets.
- Financer et soutenir des partenariats et des participations équitables.
- Favoriser des environnements axés sur une collaboration significative.
- Financer des services de soutien qui sont fournis par des tiers et qui favorisent une collaboration significative.

Pour les partenaires principaux, les recommandations de haut niveau comprennent :

- un budget avec plus de ressources pour la collaboration.
- travailler ensemble dans une optique d'équité.
- concevoir ensemble le plan du projet et le plan d'évaluation.
- reconnaître et traiter les divergences entre les partenaires.

Basé sur les résultats de l'évaluation, Nexus santé a mis au point une trousse qui examine en détail les recommandations ci-dessus et fournit des suggestions et des conseils. Elle partage aussi des liens vers d'autres ressources pratiques.

Optimiser les projets de partenariat axés sur le changement systémique : Trousse pour les bailleurs de fonds et les partenaires. Disponible en ligne ici bit.ly/trousse2020 ou par courriel à info@nexussante.ca.

Réflexions finales

Au cours des trois années de financement, cinq projets menés partout au Canada ont acquis une expérience et une compréhension précieuses sur le travail complexe que représentent les partenariats axés sur le changement systémique. Le nouveau modèle de financement de FEGC misait sur une synergie entre les perspectives des partenaires ayant divers mandats et structures organisationnels afin de soutenir la participation des femmes à la vie démocratique et publique.

Les partenariats ont accompli plusieurs réalisations importantes, parmi lesquelles :

- Engagement plus ferme et collaboration accrue avec une plus grande diversité de parties prenantes.

- Capacité accrue d'aplanir les différences entre les partenaires principaux.
- Meilleure compréhension du travail dans des contextes politiques.

Les partenariats ont également constaté que le changement systémique axé sur l'égalité des genres nécessite des interventions sur plusieurs fronts. Ces interventions ne doivent plus être perçues comme un travail exclusivement féminin.

Les possibilités que présente ce modèle devraient encourager les bailleurs de fonds. Moyennant quelques adaptations basées sur les apprentissages clés de ce projet, les bailleurs de fonds peuvent financer des projets efficaces et équitables de partenariat visant à accroître la participation des femmes à la vie démocratique et publique.

Extrait du poème « Women in Political Action »



Le poème rend hommage aux partenaires des projets. Il réunit certaines des citations les plus émouvantes avec des thèmes tirés des données de la recherche d'évaluation. Il illustre les défis inhérents aux initiatives sur l'égalité des genres et décrit la persévérance et la force des partenaires qui doivent composer avec ces défis.

Julia Fursova. Ph. D., cheffe de la recherche et de l'évaluation

Les femmes en politique

Comment changer le système et encourager les femmes

À faire le saut en politique,

Pendant que sévit une oppression systémique

Dissimulée sous le « mythe de l'égalité »?

« Tant de gens demandent encore pourquoi

Nous voulons plus de femmes en politique »,

Les femmes ont le droit d'être ici,

Que voulez-vous de plus?

On est gentil avec Marie.

Politicienne blanche, cisgenre, de classe moyenne,

Marie n'est pas une mauvaise personne,

Juste une femme privilégiée.

Qu'est-ce que l'intersectionnalité?

Les femmes autres que Marie –

Des femmes de couleur, trans, autochtones,

queers, en situation de handicap –

Pour changer le système,

Nous devons dialoguer avec des femmes différentes.

Remarque : Le nom « Marie » est utilisé de façon générique dans le poème.
Il ne décrit aucune personne impliquée des cinq projets de partenariat.

Pour lire le poème intégral :
bit.ly/poème2020

Références

Bilodeau, A., Galarneau, M., Fournier, M., Potvin, M., Sènècal, G., & Bernier, J. (2014). *Outil diagnostique de l'action en partenariat*. Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. <http://chairecacis.org/node/add/outil-diagnostique>

Condition féminine Canada, CFC. (2016, 6 juillet). Thème 1 - Outiller les femmes pour la vie politique. *Condition féminine Canada*. <https://cfc-swc.gc.ca/fun-fin/cfp-adp/2016-1/theme-fr.html#t1>

Hankivsky, O., Grace, D., Hunting, G., Giesbrecht, M., Fridkin, A., Rudrum, S., Ferlatte, O., & Clark, N. (2014). An intersectionality-based policy analysis framework: critical reflections on a methodology for advancing equity. *International journal for equity in health*, 13(1), 119.

House, E. R. (2014). Origins of the ideas in Evaluating with Validity. *New Directions for Evaluation*, 2014(142), 9-15.

Institut canadien de recherches sur les femmes. (2019). *Feuillet d'information: Capacités d'action des organisations de femmes*. Institut canadien de recherches sur les femmes (CRIA-W-ICREF). <https://www.criaw-icref.ca/fr/product/capacite-daction-des-organisations-de-femmes>

Lecy, J. D., & Searing, E. A. (2015). Anatomy of the nonprofit starvation cycle: An analysis of falling overhead ratios in the nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 539-563.

Nexus santé. (2020). *Optimiser les projets de partenariat axés sur le changement systémique : Trousse pour les bailleurs de fonds et les partenaires*. Nexus santé - Health Nexus. bit.ly/trousse2020