



Femmes et villes international / Women in Cities International  
465 Saint-Jean, bureau 803  
Montréal, Québec, Canada H2Y 2R6  
Téléphone : 514-861-6123  
Télécopieur : 514-288-8763  
Courriel : info@femmesetvilles.org  
Site Internet : www.femmesetvilles.org

Graphisme et impression : Valna inc.

**Bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes**

Document protégé par la loi sur le droit d'auteur

© Femmes et villes international / Women in Cities International , Montréal, 2007  
Tous droits réservés

ISBN 978-0-9736972-3-0

*English copy available upon request*

Cette publication est accessible en ligne sur le site : [www.femmesetvilles.org](http://www.femmesetvilles.org)

Ce projet a été réalisé avec l'appui financier du Programme de promotion de la femme de Condition féminine Canada.  
Les opinions exprimées dans ce document ne correspondent pas nécessairement à la politique officielle  
de Condition féminine Canada.

*Femmes et villes international remercie chaleureusement les représentantes des sites pilotes, qui ont été si généreuses de leur temps, pour leur contribution et leur engagement: Darlene Kauki (Tungasuvvik Women Shelter), Ivy Kennedy (Women of the Dawn Counselling Centre), Marjolaine Montminy (Centre des femmes de Bellechasse), Lisa Murphy (PEI Advisory Council on the Status of Women), Julie Pehar (Peel Committee on Sexual Assault), Lenora Sleep (Peel Committee Against Women Abuse) et Irene Willsie (Women's Contact Society).*



*bâtit* des partenariats  
communautaires d'action  
locale en matière de  
**SÉCURITÉ DES FEMMES**

Femmes et villes international



# Table des matières

A. Introduction .....	1
B. Particularités des groupes de femmes et des gouvernements municipaux .....	4
C. Principes du guide .....	6
D. Étapes de création et de développement des partenariats .....	7
1. Identification des questions et/ou des problèmes .....	7
2. Identification des partenaires .....	8
3. Construction et gestion d'un partenariat .....	12
4. Développement du plan d'action .....	19
5. Implantation du plan d'action .....	25
6. Évaluation .....	25
7. Conclusion .....	27
Annexe A : Entente de partenariat .....	29
Annexe B : Modèle de partenariat .....	35
Annexe C : Liste de vérification des marches exploratoires .....	37

*À certains endroits dans le texte, nous privilégions l'utilisation du grand E afin d'alléger le texte et pour signifier la présence du genre féminin sans exclure le genre masculin*







# Introduction

Ce guide vise à inciter les groupes de femmes locaux à créer des partenariats avec leur gouvernement local et/ou municipal.

Ce qui fait la spécificité de ce guide est l'attention qu'il porte :

- ▶ Aux caractéristiques bien particulières des groupes de femmes locaux ;
- ▶ Aux caractéristiques particulières des gouvernements municipaux ; et
- ▶ À l'importance et aux défis spécifiques de la création de partenariats entre eux.

Les partenariats entre groupes de femmes et gouvernements locaux permettent de bien travailler à créer, ensemble, des communautés plus sécuritaires et plus inclusives pour les femmes et les filles de toutes origines et de toutes conditions.

Afin de bien refléter ce qui se passe à travers le pays, ce guide a été établi à partir de six expériences en cours. Pour chacun des projets, les groupes s'activent à créer des communautés sécuritaires et inclusives pour les femmes et, pour ce faire, travaillent, ou ont travaillé, de concert avec leur municipalité.

## LES COMMUNAUTÉS PILOTES ET LEURS PROJETS SONT :

### Williams Lake, Colombie-Britannique *The Women's Contact Society*

La *Women's Contact Society* travaille en partenariat avec la municipalité de Williams Lake à un projet visant la sécurité des femmes et la création d'une communauté plus sécuritaire et inclusive pour tous. Une évaluation de la sécurité des femmes a d'abord été menée par voie d'enquête, puis on a procédé à une marche exploratoire. Enfin, la Ville et la *Women's Contact Society* œuvrent présentement à la mise en place des recommandations issues de cette marche.

La *Women's Contact Society*, qui existe depuis 25 ans, opère un service de garde, un programme de défense des droits, un programme de ressources et de référence pour la petite enfance et un programme de paniers d'épicerie, en plus du projet portant sur la sécurité des femmes.

Williams Lake est une communauté de 12 000 personnes, sise au centre de la région de Cariboo-Chilcotin, en Colombie-Britannique, qui compte 53 000 habitants. Son économie repose principalement sur les industries primaires : foresterie, mines et agriculture. La communauté de Williams Lake se soucie de diversifier sa base économique.

### Regina, Saskatchewan *Women of the Dawn Counselling* Association des femmes autochtones de Regina

La coordinatrice du centre de counseling *Women of the Dawn* travaille à l'amélioration des conditions de vie dans le Centre Nord de Regina, avec le *North Central Community Partnerships*, regroupant les paliers fédéral, provincial et municipal, l'Organisation communautaire du Centre Nord, Centraide et les autres intervenantEs du voisinage. Ce quartier participe aussi au programme *Action for Neighbourhood Change*.

Créé en 1993, le centre de counseling *Women of the Dawn* offre ses services aux femmes des Premières nations et, tout particulièrement, aux survivantes des pensionnats autochtones. Le centre organise également la présentation annuelle des Prix des Premières nations de Saskatchewan.

Regina, capitale de la Saskatchewan, regroupe quelque 190 000 résidentEs. Au recensement de 2001, environ 10 % de la population était autochtone et cette communauté croît rapidement.



bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes **INTRODUCTIONS**  
partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires  
communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires  
d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale  
en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de  
sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des

### Kuujjuaq, Nunavik Centre de mieux-être, Municipalité de Kuujjuaq

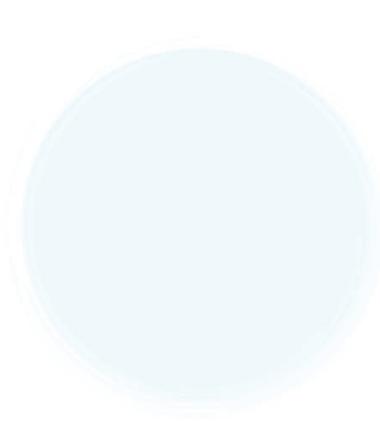
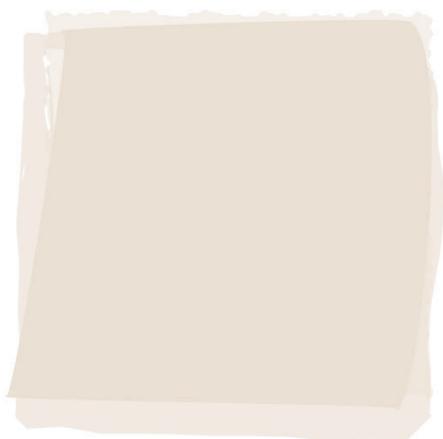
La municipalité de Kuujjuaq veut réunir les groupes de femmes locaux et les agences de services locaux pour travailler à la mise sur pied et à la programmation d'un Centre de mieux-être (*Wellness Centre*), projet dont la communauté a grand besoin. Des représentantEs du Refuge pour femmes, du secteur de l'éducation, du CLSC (Centre local de services communautaires – antenne locale du gouvernement québécois offrant des services de première ligne en santé et services sociaux), de la municipalité, des groupes de femmes locaux et du chapitre local de la *Pauktuutit* (Association nationale des femmes inuit), ont uni leurs efforts pour la réussite de ce projet.

Kuujjuaq, communauté d'environ 2 000 personnes, est le centre administratif du Nunavik, région du nord québécois à forte prédominance inuit. Kuujjuaq compte un peu plus de 80 % d'Inuits.

### Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard Le Comité d'action Ruban pourpre pour la prévention de la violence familiale

Le Comité d'action, institué par le maire, regroupe des représentantEs du Conseil du Statut de la Femme de l'Île-du-Prince-Édouard, de l'Association des Maisons de transition et le conseiller auprès du gouvernement de l'île en matière de violence familiale, tout autant que des élus du conseil municipal de Charlottetown. Le Comité d'action a été mis sur pied à l'instigation de la Mairie en 2001, en prenant appui sur les partenariats déjà établis depuis 1995 entre la communauté et les gouvernements. Les membres du Comité d'action ont mis beaucoup d'efforts à former les employés municipaux, à créer une visibilité accrue des questions touchant la prévention de la violence familiale, à mener des marches exploratoires, et à soutenir l'application des recommandations émergeant de cette marche.

Charlottetown, capitale de l'Île-du-Prince-Édouard, compte 32 000 habitants.





## des groupes de femmes et des gouvernements municipaux

Avant d'entrer plus avant dans ce guide et d'aborder les différentes façons de construire des partenariats, nous désirons mettre l'accent sur les caractéristiques très particulières des groupes de femmes locaux et des gouvernements municipaux, qui rendent ces partenariats à la fois très stimulants, très exigeants et très importants.

1. Les groupes de femmes sont, de plus en plus, financés sur la base de subventions par projet et, conséquemment, leurs activités doivent être focalisées sur le projet en cours. Cela signifie qu'on a rarement le temps – quand on en a – pour réfléchir de façon globale aux stratégies et objectifs à long terme parce que le projet du jour réclame toutes les énergies et qu'il faut déjà préparer le projet suivant. Cela implique également qu'il y ait peu de disponibilités administratives pour développer de nouveaux domaines d'intervention. Les effectifs existants sont déjà fort occupés par les projets en cours qui doivent être menés à bien pour pouvoir passer à un autre projet et ainsi assurer la survie de l'organisme.
2. Les groupes de femmes et les organismes communautaires sont souvent constitués de représentantEs d'autres groupes ou agences. Ceci a l'énorme avantage d'assurer une plus grande coordination des interventions portant sur des questions prioritaires et une diffusion plus efficace de l'information au sein de la communauté. Mais, cela signifie que plusieurs membres soient très pris par leur propre organisme et ne peuvent consacrer que peu de temps et d'énergie au fonctionnement du groupe. Cela met davantage de pression sur les capacités administratives de l'organisation en accroissant la somme de travail du personnel. Or, comme nous venons de le dire, celui-ci est déjà complètement requis par le projet en cours.
3. Les groupes de femmes locaux sont toujours solidement engagés dans des débats touchant la définition de leurs statuts et objectifs. Notre organisme est-il féministe ?

Centré sur les femmes ? Ouvert à l'approche de genre ? Ce sont des questions de la première importance dans la mesure où elles définissent qui s'y implique, qui en est le public cible, et sur quoi focalisent les programmes. Des débats ont également cours dans plusieurs groupes quant à la relation entre une action centrée sur les femmes et d'autres dimensions, telles la diversité ethnoculturelle, le statut d'autochtone, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle. Ce questionnement est crucial parce qu'il soulève des interrogations majeures quant aux principes fondamentaux, et touche également les stratégies et tactiques d'intervention. Ces débats réclament toute-fois beaucoup de temps et d'énergie et peuvent, parfois, créer de douloureux conflits au sein de l'organisation. Par ailleurs, les gens de l'extérieur ont souvent du mal à comprendre que tant de temps doive être consacré à ces questions. Ce qui risque de créer des malentendus entre partenaires potentiels.

4. Traditionnellement, les groupes de femmes locaux ne perçoivent pas les gouvernements municipaux comme des partenaires potentiels. Les gouvernements locaux y sont plus souvent perçus comme ne se préoccupant que de développement économique et d'infrastructures, de rues ou d'égouts, domaines considérés moins prioritaires pour les femmes, ou pour lesquels elles ont moins d'expérience. Par ailleurs, les gouvernements fédéral et provincial s'occupent de questions qui, telles l'éducation ou la santé, sont plus essentielles pour les femmes, et ce sont ces gouvernements qui, d'autre part, subventionnent les groupes de femmes. Conséquemment, les groupes de femmes locaux ont souvent besoin qu'on leur présente de très bons arguments pour les convaincre que les partenariats avec les municipalités sont à la fois possibles et très appréciables. Nous espérons que ce guide le permettra.

Les municipalités présentent, elles aussi, des particularités qui font de ces partenariats un véritable défi :

1. Traditionnellement, les services municipaux étaient isolés les uns des autres. Ils fonctionnaient en vase clos, en “silo”. C’est en partie parce que, bien souvent, chaque service est en lien direct avec un ministère provincial particulier, ce qui crée une communication à la verticale. Les municipalités essaient désormais de travailler plus « horizontalement », mais ce n’est pas facile. Cela se traduit fréquemment par une grande difficulté à obtenir le soutien de l’administration centrale, les liens établis avec un service restant campés à ce service. Les groupes de femmes locaux peuvent, certes, créer des liens dans un domaine d’intervention municipale, mais l’information touchant les groupes n’est pas nécessairement transmise aux autres services de la Ville. De fait, dans les grands centres, les directeurs de départements peuvent même ignorer que leur service est impliqué dans des partenariats avec les groupes de femmes et que des membres de leur personnel y participent activement.
2. Dans la plupart des gouvernements municipaux au Canada, les conseillerEs sont éluEs à titre individuel, et non pas comme membres d’une formation politique. Cela signifie que chaque membre du conseil décide seul de sa position sur une question donnée. Parfois, les maires peuvent former une coalition mais, plus souvent qu’autrement, les majorités sont à reconstruire à chaque vote. C’est très différent de ce qui se passe au fédéral ou au provincial où les partis politiques jouent un rôle très important. Par voie de conséquence, les groupes de femmes doivent faire part de leurs préoccupations à tous, ou presque tous, les membres du Conseil de ville. Ce qui implique du temps, de l’énergie et un type d’activité politique tout à fait nouveau pour bon nombre de groupes de femmes.
3. Les gouvernements municipaux ont longtemps eu tendance à ne pas considérer les groupes de femmes comme partenaires politiques. Traditionnellement, ils ont davantage sollicité les gens d’affaires ou les comités de citoyens – mieux identifiés comme partenaires des “affaires courantes” de la municipalité.
4. Les gouvernements municipaux ont souvent eu, ces dernières années, à faire face à un manque de ressources financières affectant tout particulièrement les dépenses en santé et dans le domaine social. C’est pourquoi ils ont été plutôt réticents à s’impliquer dans de nouveaux projets et risquent d’hésiter encore à créer des partenariats avec les groupes de femmes, sous prétexte qu’ils sont déjà trop accaparés par leurs tâches pour prendre part à de nouvelles activités.

Donc, créer des partenariats avec les gouvernements locaux est un sérieux défi – mais cela en vaut la peine, car, ces partenariats peuvent vraiment contribuer à bâtir des communautés plus sécuritaires et plus inclusives pour les femmes et les filles, dans toute leur diversité.

De plus, notre visite des six projets pilote à travers le Canada et les discussions intervenues entre les différentes personnes impliquées, mettent en lumière de nouvelles perspectives fort intéressantes et des questions inédites qui peuvent aider à créer des liens entre groupes de femmes locaux et municipalités. Voici quelques nouveaux paramètres permettant d’articuler le potentiel de collaboration :

- ▶ Santé publique – création de communautés en santé et sans violence
- ▶ Prévention du crime – intégration de l’approche de genre dans la planification de communautés sécuritaires pour les plus vulnérables et, donc, pour tous
- ▶ Charte des droits – application des chartes au plan local



Ce guide porte sur les partenariats visant la sécurité des communautés, du point des femmes. Il repose sur les principes suivants :

## 1. Ce guide adopte le point de vue des femmes et l'analyse différenciée selon le genre

Cela signifie que nous nous pencherons sur les questions de sécurité et de participation de la communauté du point de vue des femmes et des filles, en ayant recours à l'approche de genre<sup>1</sup>. Nous faisons ce choix en sachant que créer des communautés sécuritaires et inclusives pour les femmes et les filles, c'est les rendre sécuritaires et inclusives pour tout le monde.

## 2. Ce guide mise sur l'inclusion des femmes et des filles dans toute leur diversité

Cela implique que nous soyons constamment conscientEs de la diversité des femmes et des filles, et du besoin de planifier expressément l'inclusion des femmes et filles issues de divers groupes ethnoculturels ou raciaux, montrant un large éventail d'âges, langues, orientations sexuelles, compétences, classes sociales, et habitant en région rurale, urbaine ou en banlieue.

## 3. Ce guide montre comment bâtir des partenariats entre groupes de femmes locaux et gouvernements municipaux

Comme nous en reparlerons plus tard, c'est là une des singularités de ce guide. Les partenariats réunissant les gouvernements municipaux et les groupes de femmes locaux peuvent être de puissants leviers d'action dans la création de communautés sécuritaires et inclusives. *“Construire des partenariats entre organismes de femmes et gouvernements municipaux est reconnu comme une approche efficace dans la résolution des problèmes de sécurité des communautés”* (Dame et Grant, 2003)<sup>2</sup>.

## 4. Ce guide est fondé sur l'expérience de six villes canadiennes engagées dans des projets de partenariats qui réunissent les groupes de femmes, les gouvernements municipaux et régionaux, et plusieurs autres partenaires locaux

La grande force de ce guide, c'est d'intégrer les leçons tirées de six projets à travers le Canada. Ces initiatives proviennent de communautés très variées, dont la taille se situe entre 2000 et un million de résidentEs. Afin de mieux saisir les types de partenariats impliqués et la façon dont fonctionnent ces six partenariats pour la création de communautés plus sûres et inclusives, nous avons inclus une courte description de chaque projet.

En bref, ce guide est :

- ▶ conçu du point de vue des femmes et vise à créer des communautés sécuritaires et inclusives pour tous
- ▶ constamment conscient de la grande diversité des femmes et des filles
- ▶ conçu pour montrer comment construire des partenariats entre groupes de femmes locaux et gouvernements municipaux
- ▶ influencé par l'expérience issue de six projets canadiens réunissant les groupes de femmes locaux, les gouvernements locaux et régionaux et d'autres intervenants de la communauté afin de travailler en partenariat à la création de villes et villages sécuritaires et inclusifs.

<sup>1</sup> Condition féminine Canada (1998). *Analyse comparative entre les sexes : guide d'élaboration de politiques*. Ottawa. [www.swc-cfe.gc.ca](http://www.swc-cfe.gc.ca)

<sup>2</sup> Dame, T. et Grant, A. (2003) *Les femmes et la sécurité communautaire: guide de planification pour l'édification de collectivités sûres*. Programme Cowichan Valley Safer Futures. [www.saferfutures.org](http://www.saferfutures.org)



# Étapes de création et de développement des partenariats

La structure du présent guide suit les étapes de la création et du développement de partenariats portant sur les questions de sécurité pour les femmes et les filles dans toute leur diversité. Ces étapes sont :

1. Identification des questions et/ou des problèmes
2. Identification des partenaires
3. Construction et gestion d'un partenariat
4. Développement des stratégies d'action et des demandes de financement
5. Mise en application des stratégies d'action
6. Évaluation en processus continu
7. Conclusion

La matière est ainsi divisée pour faciliter l'utilisation du guide. Évidemment, au quotidien, ces étapes se chevauchent et peuvent, de fait, suivre un tout autre ordre. Dans le cas de Williams Lake, le financement a été assuré par le Centre national de prévention de la criminalité avant même que des contacts ne soient établis avec la municipalité. À Kuujjuaq, les stratégies d'action pour le Centre de mieux-être ont été développées en même temps, ou même avant, l'étape de développement et de gestion du partenariat. Manifestement, les projets diffèrent quant à leur mode de développement, et les sections du présent guide peuvent être lues séparément, en fonction de questions spécifiques, ou dans l'ordre qui vous conviendra le mieux.

## 1. Identification des questions et/ou des problèmes

Les partenariats communautaires sont mis en place pour plusieurs raisons. Ils peuvent émerger d'une réponse à donner aux inquiétudes de la population, d'un événement particulier survenu dans la communauté, d'une rencontre de voisinage ou d'un projet qui, modeste au départ, prend de l'expansion. Dans le cas de

Charlottetown, c'est le meurtre d'une femme, Debbie Holmer, le 1<sup>er</sup> juillet 2001, qui a galvanisé le maire de la ville et la communauté de l'île tout entière. Dans Bellechasse, c'est l'existence du programme gouvernemental québécois *À égalité pour décider* qui a fourni au Centre-femmes les ressources nécessaires à la production de matériel informatif sur les élues de la région et leurs activités - ce qui a permis d'accroître l'évidence du lien entre femmes, gouvernements locaux et développement communautaire. À Regina, le centre de counseling *Women of the Dawn* s'est tout particulièrement attaché à lier la campagne nationale de sensibilisation sur le nombre effarant de femmes autochtones portées disparues, aux cas survenus dans la région de Regina.

Avant qu'un partenariat puisse s'établir, il est important d'identifier les questions et/ou les problèmes devant être abordés. Il y a, dans une communauté, une foule de questions propres à susciter l'intérêt du public. Il peut être question de l'accès des filles aux équipements sportifs, ou du sentiment d'insécurité des femmes au sein de leur communauté. Les groupes de femmes locaux sont normalement informés des problèmes qui inquiètent la population et sur lesquels elle veut agir.

Le premier pas pourrait être de réunir un petit groupe de personnes et de former une coalition pour aborder adéquatement une question ou un problème spécifique. Une coalition a ceci de particulier qu'elle implique " *la collaboration de plusieurs personnes, mues par des intérêts divers, qui mettent en commun leurs ressources afin de régler un problème que nul n'aurait pu résoudre seul* ", et elle atteint sa pleine efficacité lorsqu'elle réunit de 8 à 12 personnes<sup>3</sup>. On peut convoquer une réunion où le problème sera examiné sous plusieurs angles et perspectives, sans oublier de s'assurer que les femmes soient

<sup>3</sup> New Rural Partnerships Project (2000). *Creating consensus for safer rural communities: How to develop an action plan to create safer rural communities for women, children, and other vulnerable people*



sur le Plan d'action communautaire inter-cité de Regina (*Regina Inter-City Community Action Plan*) et la directrice du centre de counseling *Women of the Dawn*, Ivy Kennedy, siège au comité directeur. Elle y a été invitée en raison de son expertise reconnue des questions touchant les femmes autochtones.

Quoi qu'il en soit, les gouvernements municipaux ne font pas toujours bon usage de l'extraordinaire expertise accumulée au sein même de leurs villes et villages en tout ce qui touche la création de communautés plus sûres, plus inclusives et en meilleure santé. Bon nombre de municipalités ont joué un rôle actif dans la prévention du crime sans faire appel aux groupes de femmes locaux. Plusieurs se sont intéressées aux questions de santé communautaire et ont reconnu la relation entre santé publique et niveau de violence, sans pour autant impliquer les groupes citoyens traitant de ces questions dans leur propre communauté.

### Pourquoi les gouvernements municipaux ?

Les gouvernements locaux jouent un rôle central dans l'édification de communautés plus sécuritaires et inclusives pour les femmes et les filles, dans toute leur diversité et, donc, pour tous. Il en est ainsi parce qu'ils exercent des responsabilités de première importance qui influencent directement la sécurité de la communauté et qu'ils ont développé des outils pour agir sur ces questions. Ces responsabilités locales peuvent porter sur<sup>5</sup> :

- ▶ Zonage et planification urbaine
- ▶ Transports en commun
- ▶ Services de police
- ▶ Utilisation des édifices et lieux publics
- ▶ Octroi de subventions aux groupes communautaires
- ▶ Emploi d'une main-d'œuvre très variée
- ▶ Hébergement et, parfois, prestation de services sociaux et de santé
- ▶ Allocation et gestion de logements sociaux

- ▶ Programmes de soutien à l'emploi
- ▶ Représentation et défense des dossiers aux autres niveaux de gouvernement (provincial et fédéral)

Par exemple, le projet de Peel implique les services régionaux suivants : Services à l'enfance, Service de santé, Logement et Habitation, Ontario au travail, Service de Police. De plus, le projet est en lien avec le Comité de planification environnementale de la municipalité de Mississauga.

L'importance des gouvernements locaux pour les femmes est bien expliquée dans la *Déclaration mondiale de IULA sur les femmes dans le gouvernement local* de l'Union internationale des villes et gouvernements locaux, qui décrit “ *le gouvernement local comme pourvoyeur de service et fournisseur de bonnes conditions de vie* ”. Cette déclaration énonce le droit des femmes à l'accès égalitaire aux services, leur droit à un traitement égalitaire par ces services et leur droit au chapitre quant à la création, l'organisation et la supervision de ces services<sup>6</sup>. En conséquence de quoi, les gouvernements locaux ont la responsabilité de favoriser la croissance de services faisant la promotion de la participation égalitaire des femmes à la vie civique, et d'éviter la reproduction des stéréotypes qui peuvent faire obstacle à leur qualité de vie. C'est parce que la violence faite aux femmes affecte profondément la santé des individus et des communautés<sup>7</sup>, que les questions relatives à la sécurité des femmes doivent relever de la responsabilité des gouvernements locaux<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> Fondation Docteur Philippe Pinel et Centre international pour la prévention de la criminalité (2005). *La clé pour des municipalités plus sûres*. [www.crime-prevention-intl.org](http://www.crime-prevention-intl.org)

<sup>6</sup> Union internationale des villes et pouvoirs locaux (IULA). *Déclaration mondiale de IULA sur les femmes dans le gouvernement local*. [www.cities-localgovernments.org/uclg/upload/template/templatedocs/womendeclarationfinalfr.htm](http://www.cities-localgovernments.org/uclg/upload/template/templatedocs/womendeclarationfinalfr.htm)

<sup>7</sup> Organisation mondiale de la santé (2000): *La violence à l'encontre des femmes*. Fiche 239. [www.who.int/mediacentre/factsheets/fs239/fr/index.html](http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs239/fr/index.html)

<sup>8</sup> Lawlink New South Wales (Crime Prevention Division): *Plan It Safe: Raising the issue of women's safety in your community*. [www.lawlink.nsw.gov.au/swp/swp.nsf/pages/swp\\_6](http://www.lawlink.nsw.gov.au/swp/swp.nsf/pages/swp_6)



des femmes et leur difficulté à accéder à l'information relative aux processus de consultation, on note que la promotion de la sécurité des femmes peut ne pas être perçue comme prioritaire en regard de questions plus techniques comme la voirie ou les services d'aqueduc. C'est pourquoi les groupes ou comités mis sur pied pour s'attaquer à la violence faite aux femmes risquent de ne pas être pris au sérieux ou de rencontrer une résistance passive. C'est peut-être encore plus vrai lorsque l'activité proposée s'adresse clairement à des groupes de femmes particulièrement marginalisées, telles les femmes autochtones. Les gouvernements municipaux peuvent être réticents à se mêler de ces questions. Ils peuvent soutenir que cette demande de partenariat émanant des femmes en est une de "groupe d'intérêts" pouvant ouvrir la voie aux demandes des autres groupes minoritaires. D'autres municipalités peuvent hésiter à reconnaître les problématiques touchant les femmes ou l'égalité des genres. Dans ce cas, les manifestations de soutien de la communauté à votre action peuvent se révéler utiles. Il est également important de pouvoir démontrer comment votre préoccupation s'articule sur les questions présentement traitées par le gouvernement municipal, et de décrire cette problématique en des termes qui leur sont familiers. Par exemple, il peut être plus productif, dans un premier temps, de parler de la création d'une communauté plus sécuritaire en évoquant combien cela peut être bénéfique au développement économique. Réduire la violence faite aux femmes peut réduire le coût du service de police, de même que les dépenses en logements sociaux, santé publique et assistance sociale. Liez vos préoccupations aux leurs. Comme évoqué plus haut, il peut être très difficile d'établir des contacts aux différents niveaux de l'administration centrale. Dans ce cas, entamer le partenariat avec un service en particulier peut être une bonne idée. Si telle est la voie choisie, il n'en demeure pas moins important de poursuivre le travail de liaison et de tenter d'essaimer vers les autres départements municipaux.

## Pourquoi d'autres partenaires ?

Nous avons démontré toute l'importance de l'implication des groupes de femmes et des gouvernements locaux. Mais, qu'en est-il des autres partenaires – tout aussi importants. Il faut se pencher lucidement, et stratégiquement, sur l'élargissement du partenariat. Dressez une liste des groupes qui travaillent actuellement sur ces questions, de même qu'une liste des personnes qui pourraient bénéficier de ce partenariat. Les agences ou individus issus de différents secteurs, qui ont un intérêt ou détiennent la responsabilité de régler le problème, peuvent être invités à participer au développement du plan d'action. Ces partenaires potentiels sont<sup>13</sup> :

- ▶ les ministères provinciaux et fédéraux
- ▶ les employeurs et les syndicats
- ▶ les commissions scolaires
- ▶ les conseils d'établissements hospitaliers
- ▶ les autorités sanitaires
- ▶ les officiers de police et leurs instances consultatives
- ▶ les comités de justice réparatrice
- ▶ les centres de femmes et les intervenantEs auprès des victimes
- ▶ les conseils de planification sociale
- ▶ les agences de services
- ▶ les groupes qui assurent une présence des Premières nations et des groupes ethnoculturels
- ▶ les groupes représentant les personnes handicapées
- ▶ les organismes de développement économique communautaire
- ▶ les gens d'affaires locaux
- ▶ les clubs de bienfaisance, ou les fondations caritatives communautaires
- ▶ les communautés de croyants, et
- ▶ les personnes qui jouent un rôle significatif dans la communauté<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> New Rural Partnerships Project (2000). *Creating consensus for safer rural communities: How to develop an action plan to create safer rural communities for women, children, and other vulnerable people.*

<sup>14</sup> Ibid.



d'entente ou accord de principes) qui doit être signée par tous les partenaires (Annexe B). Cette entente établira les modalités du partenariat et facilitera la reddition de comptes. Les variables dont il faut tenir compte dans la préparation d'une entente de partenariat sont, entre autres: une vision commune, les avantages du partenariat, les relations entre partenaires, leurs rôles et responsabilités, la structure du partenariat et de son leadership, la prise en compte des écarts de pouvoir entre partenaires, les procédures de coordination, les stratégies de résolution de conflit et l'allocation des ressources. Il est particulièrement important que l'équipe de gestion du partenariat obtienne un net soutien et des directives claires de ses structures de gouvernance, afin que coordonnateurs et gestionnaires puissent intégrer à leur charge de travail les exigences de ce nouveau partenariat. C'est surtout nécessaire quand l'organisation est constituée de personnes représentant d'autres agences ou organismes. Le groupe tout entier doit être conscient que ce nouveau partenariat représente autant d'efforts additionnels que d'avantages supplémentaires qui doivent être partagés collégialement par l'ensemble de l'organisation.

#### a) *Vision commune*

Il est souvent très pratique pour les partenaires de définir une vision commune. Ce processus identifie les principes-clés et les valeurs qui sont fondamentales pour tous, prend en compte les intérêts propres à chacun des partenaires, et met en lumière les buts et objectifs de cette collaboration. Une déclaration de principe quant à cette vision commune peut fournir une base consensuelle à ce que le groupe veut réaliser, garantir que tout le monde suit bien le même ordre du jour, et guider les partenaires à travers les processus de planification et de prise de décision. Cela peut prendre la forme d'une déclaration d'intention de deux ou trois lignes qui reflète une vision commune de votre mission. Entre autres caractéristiques, cette déclaration doit<sup>17</sup> :

- ▶ Dire ce à quoi aspire l'organisation et quel est le dysfonctionnement auquel elle veut s'attaquer
- ▶ Décrire le but ultime et l'état des choses une fois ce but atteint
- ▶ Demeurer en vigueur jusqu'au succès final ou jusqu'à ce que les besoins du milieu ou des partenaires changent
- ▶ Être formulée dans une langue inspirée et inspirante

#### b) *Avantages du partenariat*

Identifier clairement les bénéfices potentiels de la formation d'un partenariat pour chacun des partenaires peut être avantageux, dans la mesure où ces partenaires ont tendance à s'impliquer davantage lorsqu'ils ont le sentiment que leur participation est à la fois nécessaire à l'efficacité de l'effort collectif et profitable à leur propre organisme. Parmi ces avantages, notons<sup>18</sup> :

- ▶ Un chevauchement vision/mission qui permet à chaque partenaire d'atteindre plus rapidement ses propres objectifs
- ▶ Une connaissance détaillée des questions qui sont au cœur de la mission
- ▶ La connaissance du milieu et l'accès à la clientèle desservie
- ▶ Le positionnement favorable de la communauté toute entière
- ▶ Les compétences et expertises que les partenaires valorisent
- ▶ Les occasions de mettre en valeur et de promouvoir les partenaires
- ▶ Une image média plus claire grâce à un message constant et cohérent

<sup>17</sup> Extrait de: Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention (2001). *Building drug-free communities: A planning guide*. [www.ojjdp.ncjrs.gov](http://www.ojjdp.ncjrs.gov)

<sup>18</sup> The Collaboration Roundtable (2001). *The partnership toolkit: Tools for building and sustaining partnerships*.



- ▶ Quel sera le rôle des bénévoles dans ce projet ? Qui organisera, entraînera et supervisera ces bénévoles ?
- ▶ Quel type de rapport les bénévoles et employés permanents établiront-ils entre eux ?
- ▶ Comment partenariat et programme seront-ils évalués ? Par qui ? Quand ?

### e) *Structure du partenariat et de son leadership*

Afin de susciter un sentiment d'appartenance et d'appropriation de chacun et de garantir l'imputabilité de tous, il faut être prêt à renoncer à un peu d'autonomie et à s'entendre sur la façon de rééquilibrer ou de partager le pouvoir et l'autorité parmi les partenaires<sup>22</sup>. Pour arriver à ce résultat, établissez une structure qui soit bien comprise par tous les partenaires et qui permette de définir clairement les relations de travail, de même que les procédures ou mécanismes de coordination. Il peut être nécessaire d'identifier un leader parmi les partenaires ou d'établir clairement quel rôle chacun exercera, et à quel niveau de leadership.

### f) *Prise en compte des écarts de pouvoir entre partenaires*

Les municipalités et les agences de services disposent normalement de plus de pouvoir que les groupes de femmes locaux. Ces écarts doivent être identifiés et pris en compte, tout comme ceux qui existent entre les représentantEs de la communauté. D'un autre côté, les différences, quelles qu'elles soient, doivent être reconnues et respectées. C'est une question extrêmement difficile à traiter et qui réclame, parfois, un effort soutenu tout au cours du projet.

### g) *Procédures de coordination*

#### ▶ **Rencontres régulières**

Les réunions visent à faire le point sur les progrès du partenariat, à échanger de l'information et des expertises, et à prendre des décisions. Pour assurer la viabilité du partenariat, les partenaires devraient se rencontrer sur une base régulière, une ou deux fois par mois. Convoquer une réunion au moins trois semaines à l'avance ou envoyer une note de rappel devrait accroître les présences.

Choisissez un horaire et un lieu de rencontre qui convient à tous les partenaires. Par exemple, certaines femmes ont des obligations familiales incompatibles avec des réunions fixées tôt le matin ou en fin d'après-midi. Mais, fournir un service de garde suffit parfois à régler le problème. Les représentantEs de la Ville vont probablement préférer des rencontres durant les heures de bureau, ce qui représente une plus grande difficulté pour les bénévoles issuEs de la communauté. Les lieux de réunion doivent également être accessibles à tous, auquel cas offrir des facilités de transport peut être nécessaire. Souplesse et considération sont essentielles quand vient le temps de planifier une rencontre impliquant les femmes de la communauté dans toute leur diversité et des représentantEs du gouvernement municipal. Frank & Smith (2000) offrent quelques suggestions pour organiser des rencontres efficaces, dont<sup>23</sup> :

- ▶▶ Fixez le cadre temporel de la rencontre et n'en dérogez pas
- ▶▶ Fournissez l'ordre du jour à l'avance. Établissez les priorités selon le besoin et inscrivez un nom au bout de chaque item afin que tous sachent qui traitera de quoi
- ▶▶ Avant de débiter la réunion, demandez si quelqu'un désire ajouter des points de discussion à l'ordre du jour

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Extrait de: Frank, F. et Smith, A. (2000). *The partnership handbook*. p. 67. [www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml).



### ► Code de conduite

Un code de conduite peut être nécessaire lorsqu'on travaille avec différents groupes provenant de cultures et de milieux variés. Le partenariat devrait songer à développer et implanter des procédures qui garantiront et encourageront la participation égalitaire et le respect de tous les partenaires. Certaines pratiques peuvent constituer des obstacles à la participation. Par exemple, les structures de l'organisation, le vocabulaire (différents groupes peuvent utiliser des termes différents pour le même concept) ou l'environnement des réunions peuvent freiner la participation ou intimider certaines personnes. Établir un code de conduite qui fixe les règles d'interaction, peut concilier les divers besoins et respecter la contribution de chaque partenaire. C'est un moyen d'encourager le respect, la confiance, l'équité et l'impartialité, et de s'assurer que chaque partenaire est traité de façon respectueuse quand le partenariat regroupe des organismes de toutes tailles. Développer et imposer un code de conduite a pour but de *créer un environnement chaleureux et confortable où les participantEs de toutes origines sociales, économiques ou culturelles pourront partager des idées sans peur du ridicule ou de la critique*. Ce code de conduite, qui variera selon les partenariats, peut inclure des clauses telles que : *être ouvertE et flexible, ne pas porter de jugements, ne pas jeter le blâme, se montrer mutuellement de la confiance et du respect, être honnête, s'engager, être prêtE à partager l'information, consentir à lâcher un peu de contrôle ou de pouvoir, être prêtE à accepter des compromis, etc.*

### h) Résolution de conflits

Dans un partenariat, les désaccords sont inévitables. Les partenaires auront des opinions, des valeurs, des perspectives et des priorités différentes à l'égard de certaines questions ou décisions. Il serait profitable, à l'étape initiale du partenariat, d'accommoder tous les partenaires en convenant d'une procédure de résolution de conflits qui permette d'éviter des problèmes quand survient un

blocage. Familiarisez-vous avec les domaines de conflits potentiels et les approches permettant d'y faire face : développez une bonne compréhension de la réalité de chacunE, et identifiez à l'avance les stratégies qui, en pondérant les divergences d'opinion ou de perspective, vous aideront à prévenir les querelles.

La *BC Association of Specialized Victim Assistance and Counseling Programs (2005)*<sup>25</sup> offre les exemples de stratégie de résolution de conflits suivants :

- Occupez-vous de ces divergences au moment opportun et d'une façon ouverte et honnête
- Essayez de résoudre les problèmes directement au bon niveau
- Soumettez aux partenaires, lors d'une réunion régulière ou extraordinaire, les questions qui n'ont pu être réglées autrement
- Faites appel aux conseils d'administration des organismes partenaires en cas d'échec des processus de résolution de conflits
- Si cela est approprié, faites appel à un médiateur indépendant pour évaluer la situation, au besoin

### i) Allocation des ressources

Les ressources de base sont le financement, l'expertise, le personnel permanent, les équipements et la technologie. Il est essentiel, pour que le projet fonctionne, de déterminer quelles sont les ressources nécessaires, quelle sera leur provenance, et si les partenaires seront, ou non, responsables de fournir directement ces ressources ou de les obtenir auprès de tiers<sup>26</sup>. Dans cette section, nous n'aborderons le thème des ressources qu'en mode mineur parce que la plupart des projets visant

<sup>25</sup> Community Coordination for Women's Safety (2005). *Building partnerships to end violence against women : a practical guide for rural and isolated communities*. BC Association of Specialized Victim Assistance and Counselling Programs. [www.endingviolence.org/publications/265/BuildingPartnerships.pdf](http://www.endingviolence.org/publications/265/BuildingPartnerships.pdf)

<sup>26</sup> Wild Rose Foundation and Alberta Community Development (2001). *Working in partnership: Recipes for success*. [www.cd.gov.ab.ca/building\\_communities/volunteer\\_community/resources/partnership\\_kit/Partnership\\_Kit.pdf](http://www.cd.gov.ab.ca/building_communities/volunteer_community/resources/partnership_kit/Partnership_Kit.pdf)

Établir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes

la création de communautés plus sûres et inclusives pour la pleine diversité des femmes et des filles ont développé des demandes de financement qui relèvent davantage du plan et des stratégies d'action. C'est pourquoi nous avons choisi de traiter la question du financement comme partie intégrante du développement des stratégies d'action.

Pour un exemple typique d'entente de partenariat très détaillée et comportant une clause de dissolution du partenariat, voyez l'Annexe B.

► **Ressources disponibles**

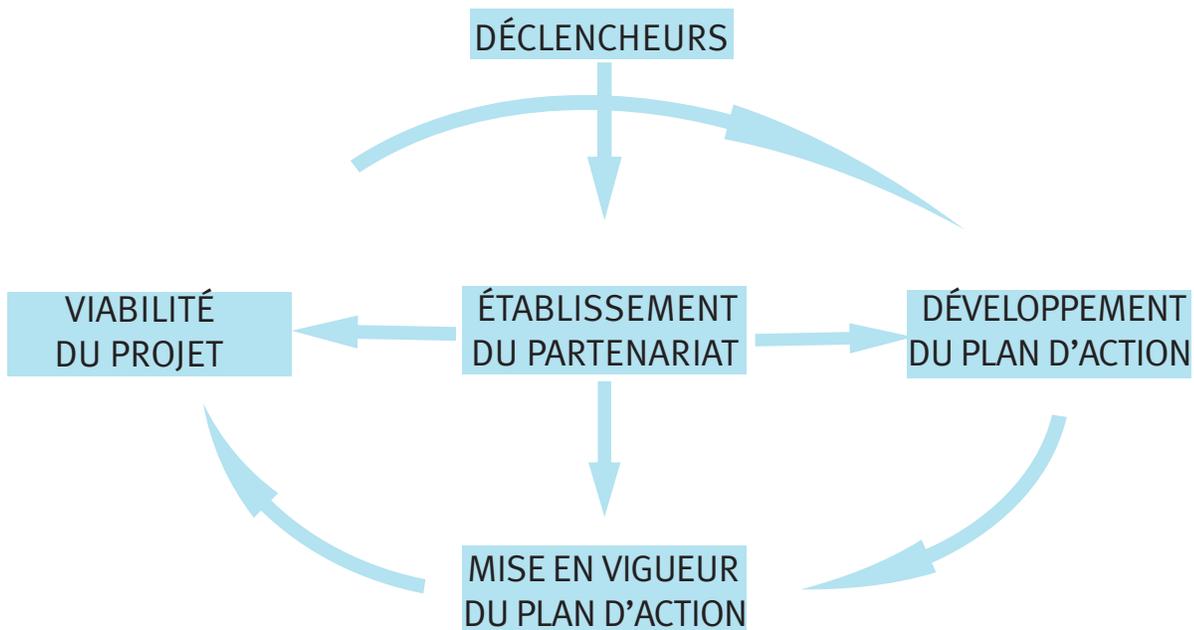
Établir une liste des ressources que chaque partenaire peut potentiellement offrir, pourrait aider à s'assurer que chacunE remplit son devoir à cet égard, et à clarifier l'abondance ou la pénurie de telle ou telle ressource. Une fois les ressources manquantes identifiées, il sera plus facile d'arrêter des stratégies pour les acquérir. Le tableau suivant est un bon exemple de liste :

RESSOURCES NÉCESSAIRES		
Type	Disponibilité (via qui)	Pénurie (stratégies d'acquisition)
Financement :		
Expertise :		
Personnel :		
Équipement :		
Technologie :		

bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes

#### 4. Développement du plan d'action<sup>27</sup>

Le plan d'action traduit les stratégies convenues en une suite détaillée d'actions qui seront entreprises et observées pour une période de temps limitée. Dans la plupart des cas, cela prend la forme d'une demande de financement qui expose en détail les stratégies d'action. Ce plan peut comporter une phase d'analyse ou de constat de la situation, et les phases de planification, de mise en place et d'évaluation, assorties de révisions périodiques<sup>28</sup>.



<sup>27</sup> Voir plan détaillé en Annexe B

<sup>28</sup> Ville de Montréal et Fédération canadienne des municipalités (2004). *Une ville à la mesure des femmes. Le rôle des municipalités dans l'atteinte de l'égalité entre femmes et hommes*. [www.icmd-cidm.ca](http://www.icmd-cidm.ca)



fort utile de maintenir une grande visibilité des questions exigeant une analyse communautaire, et songez aux médias locaux pour y parvenir.

Les consultations publiques devraient toujours viser l'intégration du point de vue et de l'expérience des femmes de la communauté. *“L'expérience des femmes nous apprend beaucoup sur les problèmes que nous avons à régler. S'attaquer à ces problèmes exige un encadrement qui s'amorce en demandant aux femmes d'identifier les difficultés spécifiques. Se mettre à l'écoute de cette expérience et de ces connaissances favorise aussi l'émergence de solutions ciblées et efficaces qui contribueront à améliorer la sécurité des femmes et celle de la communauté”* (White,1998)<sup>30</sup>. N'oubliez pas de consulter différents groupes de femmes, c'est-à-dire, les femmes présentant un handicap, celles qui se réclament d'une orientation sexuelle minoritaire, les femmes en butte au racisme et celles qui sont autrement marginalisées.

Le recours à différentes méthodes de consultation de la communauté, telles que groupes de discussions, sondages, assemblées publiques, entrevues, marches exploratoires (Annexe C), etc., n'est pas seulement utile à l'identification des questions pertinentes en matière de sécurité. Elle permet d'établir quelles sont les ressources communautaires disponibles pour contrer les problèmes, de recueillir des suggestions favorisant l'implantation réussie des projets, et de découvrir comment une participation au processus de résolution du problème sera également bénéfique aux individus<sup>31</sup>.

## b) Phase de planification

À cette étape de mise en place du projet, il faut déterminer les priorités du partenariat et les réponses qu'il entend apporter au problème, de même que les protocoles de surveillance, de rapport et d'évaluation de cette implantation.

### Établissement des priorités

L'analyse communautaire est une méthode par laquelle la communauté locale peut atteindre

une bonne compréhension des problèmes à régler et peut, conséquemment, mieux déterminer les priorités du plan d'action. Comme les ressources sont limitées dans la plupart des communautés et que les problèmes ne peuvent efficacement être traités tous à la fois, l'établissement des priorités peut être déterminant quant au succès des stratégies locales d'action, tout autant que des demandes de financement. La coalition devrait faire consensus sur les questions relatives à la sécurité et les partenaires doivent déterminer ensemble les priorités autour desquelles s'articule le plan d'action. Pour être couronné de succès, un plan d'action doit être précis et détaillé, comportant des actions concrètes et progressives qui correspondent à chaque objectif ; quantifiable, afin d'évaluer et de documenter chaque étape d'exécution ; faisable, c'est-à-dire, un plan judicieux qui propose des objectifs accessibles ; réaliste, dont les buts peuvent être atteints moyennant des efforts raisonnables ; limité dans le temps, avec un début et une fin ; et bien soutenu, en décidant qui peut aider et comment<sup>32</sup>.

### Réponse

La réponse suppose que soient précisés les buts et objectifs du projet, de même que les stratégies et activités, l'échéancier, les résultats anticipés, les rôles et responsabilités, ainsi que les ressources nécessaires pour mener à bien l'expérience. Très souvent, les agences subventionnaires ont des exigences très spécifiques dans les demandes de financement, quant à l'inscription des buts, activités, prévisions de performance et résultats attendus.

<sup>30</sup> White, J. (1998). *The access and equity resource kit*. NSW Community Legal Centre's Secretariat Management Support Project.

<sup>31</sup> New Rural Partnerships Project (2000). *Creating consensus for safer rural communities: How to develop an action plan to create safer rural communities for women, children, and other vulnerable people*.

<sup>32</sup> Frank, F. et Smith, A. (2000). *Op. cit.*, p. 33.

### ► Buts et objectifs

Cette étape initiale du développement d'une solution appelle les partenaires à s'entendre sur le but fondamental et sur les objectifs de leur engagement à s'attaquer aux questions de sécurité prioritaires. Les partenaires devraient commencer par s'accorder sur l'utilité première du plan d'action, à savoir, identifier ce qu'ils ont l'intention d'accomplir et fixer le but à atteindre ou les résultats souhaités de leur action.

Les partenaires doivent alors déterminer les objectifs, soit les moyens par lesquels il est possible de réduire l'écart entre la situation réelle et la situation rêvée. Ces objectifs doivent être précis, clairs, réalistes, quantifiables et inscrits dans un échéancier. Des objectifs bien définis permettent aux partenaires d'évaluer la pertinence, le progrès et l'impact du plan d'action.

### ► Stratégies et activités

Choisissez une stratégie qui vous permette d'atteindre les objectifs du plan d'action et de régler les problèmes de sécurité des femmes. Une stratégie est une approche globale conçue pour éliminer ou réduire un problème et pour apporter les changements souhaités. Nos projets pilotes se sont engagés dans une gamme extrêmement vaste d'activités :

- ▶ marches exploratoires – Williams Lake, Charlottetown, Peel, Bellechasse
- ▶ trousse de ressources en prévention de la violence, pour les parents et intervenants auprès des enfants de 0-6 ans – Peel
- ▶ utilisation des salons de coiffure comme diffuseurs de l'information sur la violence faite aux femmes – Bellechasse
- ▶ développement de documents ethno-spécifiques de sensibilisation publique et d'information – Peel
- ▶ collaboration avec les écoles secondaires dans le développement de chartes anti-violence pour les municipalités – Bellechasse
- ▶ développement d'un projet de centre de mieux-être – Kuujuaq
- ▶ développement d'un programme de paniers d'épicerie – Williams Lake
- ▶ développement d'une garderie et concentration des efforts sur les parents "à risque" – Williams Lake
- ▶ développement de ressources à la petite enfance et d'un programme de référence – Williams Lake
- ▶ création de prix d'excellence donnant de la visibilité aux leaders et modèles de rôle autochtones – Regina

Les groupes de femmes locaux ont été incroyablement actifs et ingénieux dans la conception des plans d'action et la recherche de financement. Leurs présents projets avec les gouvernements municipaux sont une preuve tangible de leur énergie et de leur débrouillardise.

Évidemment, ces activités n'ont pas toutes une relation directe avec la prévention de la violence, mais les actions indirectes peuvent, elles aussi, avoir un impact à long terme sur la création de communautés plus sécuritaires et plus inclusives. Par exemple, le programme de paniers d'épicerie de Williams Lake a donné aux familles à faibles revenus la possibilité de mener une vie plus saine et, par voie de conséquence, à créer une communauté plus stable et en meilleure santé. En plus de concevoir des activités directement ou indirectement liées à la prévention de la violence, on peut songer à des interventions primaires, secondaires ou tertiaires qui favoriseront l'émergence de ces communautés plus sécuritaires pour les femmes et les filles<sup>33</sup>.

### ► Échéancier

Établissez un échéancier qui donne un aperçu des activités à réaliser et prenne en considération l'ordre d'enchaînement des activités, leur interdépendance et leur durée respective. Un calendrier des activités permettra d'assurer leur bonne coordination dans le temps imparti. Si besoin est, les limites temporelles fixées au partenariat peuvent également être précisées, à savoir : Quand débute-t-il ? Combien de temps durera-t-il ? Quelles seront les balises permettant d'en évaluer le progrès ? Combien de temps durera le processus de développement ? Quand, à quel rythme, faut-il faire rapport des activités ? Et quand faut-il revoir, raffermir, renégocier ou mettre fin au partenariat ?<sup>34</sup>

### ► Résultats

Ces résultats sont les répercussions ou les effets attendus des activités prévues. Ils consistent en changements ciblés des connaissances, attitudes, comportements ou conditions de vie de la communauté, qui puissent être attribués à la mise sur pied de ces activités.

### ► Rôles et responsabilités

La responsabilité des activités et de leurs résultats devrait être partagée entre les partenaires : qui sont ceux qui peuvent prendre responsabilité de fonctions très diverses ? Ou travailler de concert à la réalisation de certaines activités ? Les demandes de financement doivent clairement identifier qui parmi les partenaires sera responsable et imputable pour chacune des actions requises, et décrire précisément les rôles et responsabilités de chacun, de façon à ce que tous comprennent bien ce qui est attendu de chacun d'entre eux. Les instances subventionnaires exigent souvent que les agences ou organismes assurant le leadership du partenariat fassent état de leur histoire financière et de leurs structures d'imputabilité.

### ► Surveillance, rapport d'étape, évaluation et indicateurs

La surveillance, ou "monitorage", est un processus continu de révision des activités par le biais d'une collecte régulière, planifiée et organisée d'informations diverses sur les résultats et les effets produits par l'implantation desdites activités. Cela assure une vérification constante des progrès accomplis dans la poursuite des buts et objectifs. Précisez le type d'informations devant être régulièrement colligées sur les activités programmées et mises en œuvre, établissez les méthodes de collecte de données sur une base régulière, et déterminez qui sont les partenaires qui participeront à ce processus de contrôle.

Le rapport d'étape est un élément intrinsèque du processus de monitoring. Ce qui veut dire, documenter les progrès et les résultats des activités programmées, et partager cette information avec tous les partenaires. Durant la phase de planification, il est important de spécifier selon quelle méthode seront compilées et interprétées les informations recueillies en cours de monitoring, et d'établir les mécanismes de partage de ces informations – telle la production de rapports évolutifs, de rapports financiers ou de sondages portant sur la satisfaction de la clientèle, et destinés à tous les partenaires.

L'évaluation est un processus minutieux et objectif qui estime la pertinence, l'efficacité et l'impact du plan d'action et des activités.

Encore une fois, chaque agence subventionnaire a des critères spécifiques quant à la façon dont tous ces éléments doivent lui être présentés. Nous reviendrons sur la question de l'évaluation dans une rubrique séparée, parce que c'est une question cruciale à toutes les étapes d'un projet.

<sup>34</sup> Wild Rose Foundation and Alberta Community Development (2001). *Working in partnership: Recipes for success*. [www.cd.gov.ab.ca/building\\_communities/volunteer\\_community/resources/partnership\\_kit/Partnership\\_Kit.pdf](http://www.cd.gov.ab.ca/building_communities/volunteer_community/resources/partnership_kit/Partnership_Kit.pdf)



## 5. Implantation du plan d'action

La première étape de cette implantation est de réajuster le plan d'action en fonction du financement réellement disponible. Les organismes subventionnaires coupent très souvent les budgets et, tout aussi souvent, les projets ne sont pas réévalués avec soin quant à qui fait quoi, selon quel échéancier, etc. Il est essentiel que le plan d'action, tel que développé, corresponde aux budgets tels que développés. Modifier le budget exige de changer le plan d'action, mais c'est rarement ce qui se passe.

Célébrer les bons coups est une des clés d'une implantation réussie. Ceci est en lien, pour bonne part, avec le plus gros problème identifié par les femmes des groupes communautaires lors de leurs rencontres : l'épuisement professionnel. Ressources limitées et qui, fréquemment, s'amenuisent ; ampleur souvent accablante de la violence dont sont victimes les femmes et les filles ; multiplication des opportunités de coordonner et de développer des activités ; et, comme toujours, de grandes limitations en personnel et ressources. Célébrer le succès est une façon, non pas d'alléger le fardeau, mais d'augmenter le sens de l'accomplissement. Il est aussi important de célébrer les partenariats et les collaborations pour et par ce qu'ils sont – créer et perpétuer un partenariat est déjà, en soi, une réussite qui mérite d'être soulignée. Une autre façon d'améliorer la qualité des conditions de travail est de s'engager délibérément - même si c'est toujours difficile, vu les contraintes horaires du personnel - dans des activités de renforcement des capacités.

### *Renforcement des capacités*

Diriger une série d'activités (séminaires, formation, ateliers, mentorat, guidance, etc.) peut augmenter les compétences et les connaissances des partenaires en ce qui a trait à la prise en charge et la gestion du plan d'action, tout en renforçant les expertises et capacités liées aux tâches dont chacunE est responsable. Dans un

partenariat, différentes personnes feront montre d'expertises et de talents différents. Le partenariat peut être maximisé en partageant ces savoirs et en développant les capacités des autres partenaires. Par exemple, les femmes des groupes communautaires peuvent avoir développé plus d'habileté à mobiliser la communauté, et les partenaires peuvent apprendre de cette expertise.

## 6. Évaluation

L'évaluation est un processus minutieux et objectif qui estime la pertinence, l'efficacité et l'impact du plan d'action et des activités. Elle vise à déterminer si les buts et objectifs ont été atteints, si les stratégies fonctionnent comme prévu et si les activités sont mises sur pied comme projeté. L'information recueillie et documentée en cours de monitoring et via les rapports d'étape est à la base de l'évaluation du plan d'action et de son impact sur la communauté. La planification de l'évaluation doit être partie intégrante de la phase de conception du plan d'action, puisqu'elle en mesure les progrès et résultats. L'évaluation doit être vue comme un processus continu qui accompagne tout le projet.

### ► Indicateurs

Utilisez des indicateurs pour contrôler, rapporter et évaluer vos activités et votre plan d'action. Les indicateurs sont des mesures grâce auxquelles on évalue les progrès d'un projet par le biais de ses retombées et de sa performance dans l'atteinte des buts et objectifs. Fixez les responsabilités de la collecte et du traitement de ces indicateurs. Les indicateurs sociaux incluent la participation aux activités communautaires, l'augmentation de la qualité de vie et la décroissance des comportements délinquants ou criminels et de l'oppression des victimes<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> National Crime Prevention Strategy (1996). *Step by Step: Evaluating Your Community Based Crime Prevention Efforts*. <http://ww4.ps-sp.gc.ca/en/library/publications/general/step/index.html>



L'évaluation devrait être perçue comme utile et même indispensable, pour que les groupes aient quelque habileté à jeter un regard critique sur leur propre travail. Pour les partenariats, c'est encore plus important puisqu'il faut évaluer les résultats obtenus par chacun des groupes impliqués. Mener à bien une évaluation du partenariat aidera à juger de la performance des partenaires et donnera à chacun l'occasion de recevoir du feedback sur le partenariat et d'exprimer son point de vue. C'est aussi l'occasion de songer à de nouvelles orientations, ou aux façons de raffermir la relation et de déterminer les changements nécessaires. Parmi les évaluations de base, notons<sup>39</sup> :

- ▶ Logique : pourquoi avons-nous choisi, dès le départ, de travailler comme partenaires ? Le raisonnement est-il toujours valide ?
- ▶ Impact : que résulte-t-il de notre travail en partenariat ? Quel a été l'impact du partenariat sur nos programmes et projets, nos organismes et nos clientèles ?
- ▶ Buts : avons-nous atteint les buts ciblés par le partenariat ? Avons-nous réalisé ce que nous escomptions accomplir ?
- ▶ Valeur : Les résultats obtenus valent-ils l'effort et les ressources qui y ont été investis ?
- ▶ Alternatives : Y a-t-il de meilleures façons de travailler ensemble ? Si nous avons fait des erreurs, comment pouvons-vous les éviter à l'avenir ?
- ▶ Perspectives : Comment utiliserons-nous les conclusions de l'évaluation ?

## 7. Conclusion

Le présent document devrait servir à rappeler que le sentiment d'insécurité est un facteur qui entrave la participation et la contribution de plusieurs femmes, et particulièrement de celles qui proviennent de groupes marginalisés, au développement de leurs communautés, et les prive d'un sens minimal de bien-être dans leur vie quotidienne. Il est essentiel que les gouvernements locaux reconnaissent toute l'importance de cette situation et des obstacles qui empêchent les femmes de participer aux processus visant à y remédier. Il est tout aussi essentiel qu'ils contribuent à trouver des solutions, en travaillant en partenariat avec les groupes de femmes de la communauté à la réalisation de projets et à la promotion, chez les femmes, du sentiment d'être des citoyennes appréciées et respectées.

Gardant cela en tête, nous vous avons présenté des façons de construire un partenariat entre gouvernements locaux et groupes de femmes. Nous espérons que cela puisse être utile à toutes les personnes qui, dans les gouvernements municipaux, dans les groupes de femmes et ailleurs sont intéressées à créer des communautés plus sécuritaires et plus inclusives pour les femmes et les filles et, conséquemment, pour tous. Nous espérons que vous nous ferez part de vos commentaires, ajouts d'informations et suggestions de ressources ou de documentation pouvant être jointes au présent guide, en nous contactant au [info@femmesetvilles.org](mailto:info@femmesetvilles.org). Veuillez, enfin, nous indiquer ce que vous pensez de ce guide, s'il vous a été utile et de quelle façon. Merci.

<sup>39</sup> The Collaboration Roundtable (2001). *The partnership toolkit: Tools for building and sustaining partnerships*.



# Annexe A :

## L'ENTENTE DE PARTENARIAT<sup>40</sup>

*(Cette entente de partenariat est standard – elle peut être modifiée selon le contexte)*

### 1. Introduction

Les présentes constituent une ENTENTE DE PARTENARIAT entre *(nom légal et adresse de chaque partenaire)*. L'ENTENTE a pour but de clarifier nos relations et, ce faisant, de nous permettre de travailler ensemble de façon coopérative.

Le PARTENARIAT sera effectif pour la période se situant entre *(date d'entrée en vigueur)* et *(date de dissolution)*. L'ENTENTE peut être modifiée en tout temps si tous les partenaires acquiescent à ces changements.

Nous avons choisi de travailler ensemble, comme partenaires, plutôt que séparément, parce que : *(Décrivez les avantages du partenariat)*.

### 2. Vision, buts et objectifs

Comme partenaires, notre vision pour ce projet est : *(Décrivez la situation telle que projetée)*.

Comme partenaires, nos buts pour ce projet sont : *(Décrivez ce qui sera nécessaire pour faire de cette vision une réalité)*.

Comme partenaires, nos objectifs pour ce projet sont : *(Décrivez les résultats de ce qui sera accompli plutôt que les moyens pour y arriver)*.

Nous baliserons notre progression vers ces buts et objectifs, et évaluerons nos succès sur la base des indicateurs suivants : *(Faites la liste des objectifs et fixez les indicateurs pouvant mesurer s'ils ont été ou non atteints)*.

### 3. Relations

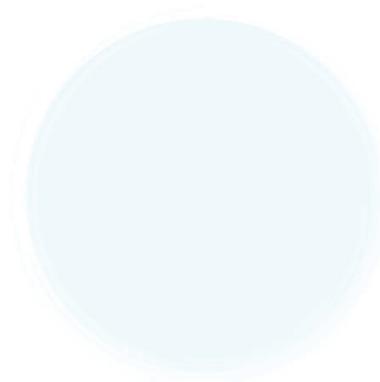
*(Nom de chacun des partenaires)* sont des organisations distinctes ayant une vision, un mandat, des priorités, une culture organisationnelle et des pratiques qui leur sont propres. Nous reconnaissons que ces différences peuvent être source de conflit dans un partenariat. En conséquence, nous voulons identifier ces différences, de même que les mesures que nous adopterons pour en minimiser l'impact *(Faites la liste des différences potentiellement conflictuelles et des mesures envisagées pour minimiser les éventuelles tensions et discordes)*.

### 4. Rôles et responsabilités

*(Décrivez qui fera quoi, qui sera responsable de quoi, qui se rapportera à qui, et comment seront gérés le partenariat et ses activités. Plus c'est détaillé, moins il y a de malentendus.)*

### 5. Structures de l'organisation et rattachement hiérarchique

*(Créez un organigramme sommaire indiquant qui est responsable de quoi et qui se rapporte à qui.)*



<sup>40</sup> Ibid: p.66-75.



bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes

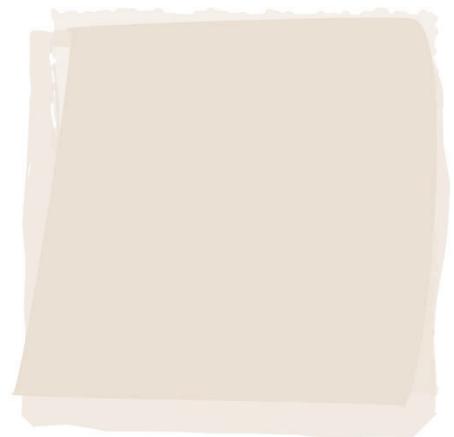
Les partenaires reconnaissent que le titulaire au contrat assume la majeure partie des risques légaux et financiers dans ce partenariat. Par souci de clarté, les partenaires déclarent que chacunE :

- ▶ Est une organisation indépendante qui n'agit conjointement qu'en vertu des termes de la présente ENTENTE DE PARTENARIAT ;
- ▶ Ne peut être tenuE directement responsable, hors les termes de rattachement hiérarchiques stipulés ci-haut, des dépenses ou des actions engagées par les autres partenaires ;
- ▶ Établira des feuilles de temps et des livres comptables, des factures, tickets de caisse et reçus pour toutes ses dépenses en conformité avec les pratiques comptables standards ;
- ▶ Autorisera, en tout temps raisonnable, l'organisme subventionnaire à examiner, réviser et copier toutes les feuilles de temps et tous livres comptables, factures, tickets de caisse et reçus ; et
- ▶ Ne délèguera pas, sans le consentement écrit préalable de l'organisme subventionnaire, directement ou indirectement toutes responsabilités qui lui sont assignées par la présente ENTENTE DE PARTENARIAT, à un sous-contractant ou à un tiers.

Il est, de plus, convenu que :

- ▶ Le comité de gestion n'est pas l'employeur légal du personnel ;
- ▶ Les revenus consolidés et les prévisions de dépenses seront préparés tous les trois mois et fourniront l'encadrement de l'administration financière du projet ;

- ▶ Toute dépense de plus de (*montant en dollar*) exigera l'approbation du comité de gestion ;
- ▶ (*Nom du partenaire*) recevra (*spécifiez un pourcentage approprié, si applicable*) de la valeur totale du contrat pour couvrir les coûts associés à ses responsabilités en matière de gestion, de comptabilité et de vérification comptable ;
- ▶ (*Nom du partenaire*) recevra (*spécifiez un pourcentage approprié, si applicable*) de la valeur totale du contrat pour couvrir ses frais administratifs ;
- ▶ Le ou la responsable des finances de l'organisme titulaire au contrat paiera toutes factures avec diligence, en conformité avec les procédures standards en cette matière ;
- ▶ Les membres du personnel seront payés par leur organisation respective, en conformité avec les procédures usuelles ;
- ▶ Les états financiers du projet seront vérifiés par (*nom d'un vérificateur ou d'un comptable agréé*) ; et
- ▶ Les dispositions réglementaires touchant les conflits d'intérêt, telles que développées par chacun des organismes, s'appliqueront à ce projet.





bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes bâtir des partenariats communautaires d'action locale en matière de sécurité des femmes

## 10. Dissolution

Une fois le projet complété, les partenaires prépareront un rapport final de leur partenariat, qui comportera les éléments suivants (à être complété par les partenaires) :

- ▶ Quand le partenariat a-t-il été lancé ? Quels étaient ses buts et objectifs ?
- ▶ Quelles furent les réalisations majeures du partenariat ?
- ▶ Qui a contribué à ces réalisations ?
- ▶ Quelles leçons peut-on tirer du succès de ce partenariat ?
- ▶ Quelles leçons peut-on tirer des ratés de ce partenariat ?

À la dissolution, les partenaires devront :

- ▶ En informer, par écrit, l'organisme subventionnaire ;
- ▶ Fournir des copies du programme final et du rapport financier au comité de gestion, à l'organisme subventionnaire et à d'autres personnes, si approprié ;
- ▶ Compiler et structurer les dossiers et autres documents afin d'éviter que l'histoire du projet et du partenariat ne soit perdue ;
- ▶ Informer tous les participantEs, incluant les conseils d'administration, les employéEs et la clientèle des organismes, si approprié ; et
- ▶ Organiser une grande fête "Tournons la page !" pour le personnel des organismes partenaires, les administrateurs et les bailleurs de fonds.

## 11. Signataires

Signé ce \_\_\_\_\_ jour de \_\_\_\_\_, par :

---

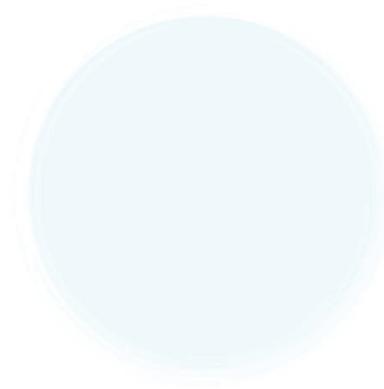
En lieu et place de (*nom*), (organisme subventionnaire)

---

En lieu et place de (*nom*), (titulaire du contrat)

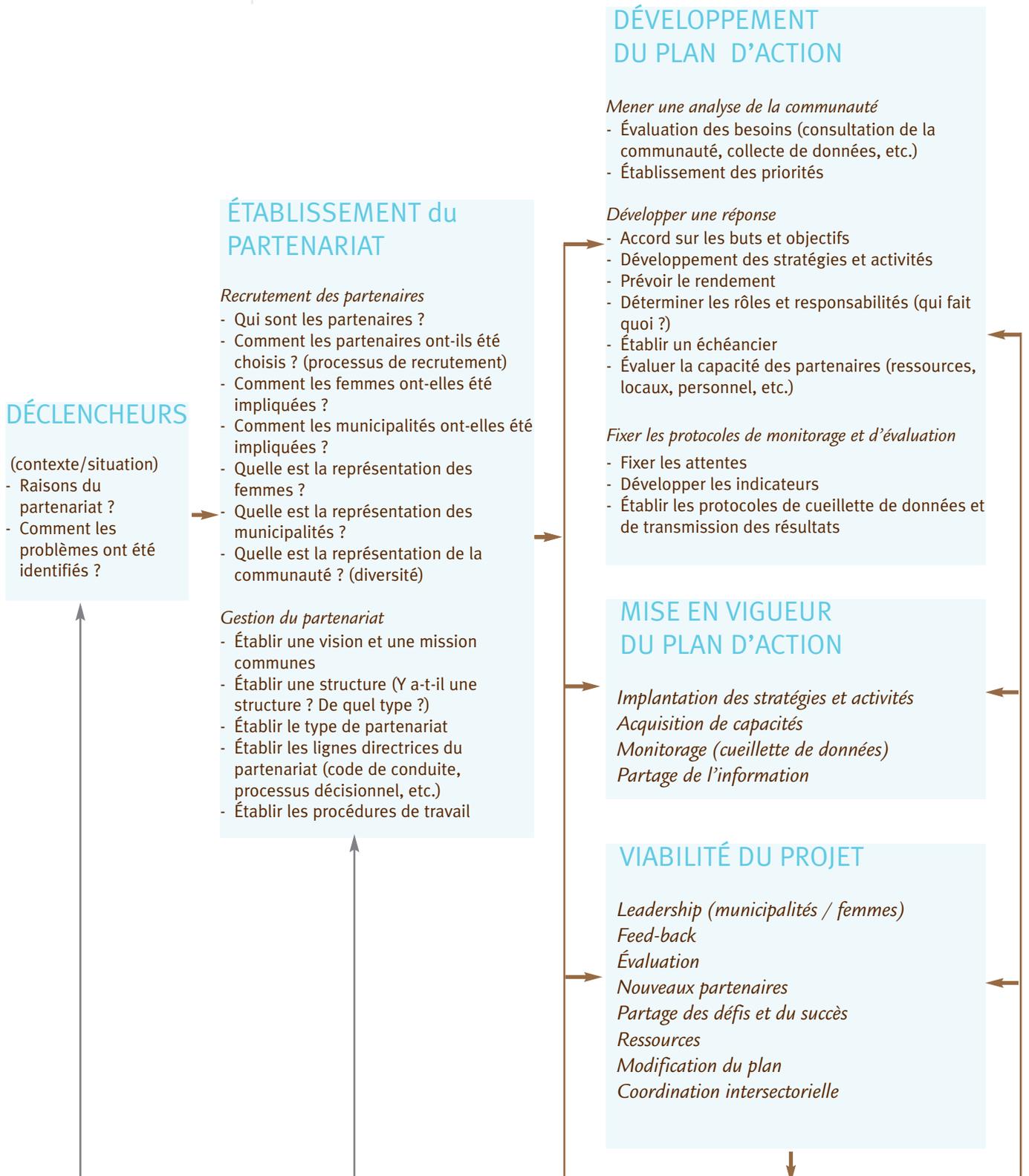
---

En lieu et place de (*nom*), (autres partenaires)





# Modèle de Partenariat





Liste de vérification des marches exploratoires<sup>41</sup>

## Impression générale et design global

- ▶ Quelle est votre première réaction devant ce lieu ?
- ▶ Quels sont les trois mots qui décrivent le mieux ce secteur ?
- ▶ Vous est-il facile de trouver votre route dans ce secteur ? Est-ce bien indiqué ?
- ▶ Le secteur (l'immeuble) est-il facile d'accès ?
- ▶ Est-il desservi par des transports en commun ?
- ▶ Sauriez-vous où aller chercher de l'aide ? À quel point cette aide est-elle accessible ?
- ▶ Y a-t-il une signalisation indiquant, par exemple, où obtenir une aide d'urgence ?

## Isolement

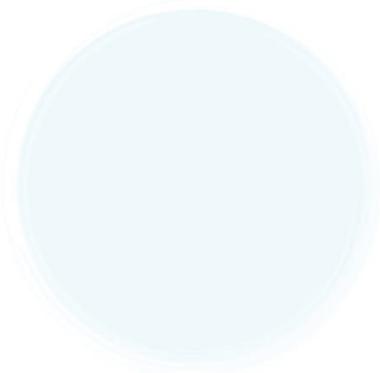
- ▶ Le secteur vous semble-t-il isolé ? Quand ?
- ▶ Y a-t-il des gens qui circulent dans le secteur ? Le matin, le jour, le soir ?
- ▶ L'utilisation des terrains limitrophes encourage-t-elle la fréquentation du secteur ?
- ▶ À quelle distance est le plus proche recours d'urgence, tel qu'un système d'alarme ou du personnel d'intervention ? Y a-t-il des téléphones publics à proximité ?

## Éclairage

- ▶ L'éclairage est-il assez lumineux, homogène, en bon état ?
- ▶ Y a-t-il des lampadaires hors d'usage ?
- ▶ Les allées, les trottoirs, les panneaux de signalisation ou les schémas de direction, les entrées et embrasures de portes sont-ils suffisamment éclairés ?
- ▶ L'éclairage est-il gêné par des arbres ou des bosquets ?
- ▶ Seriez-vous capable, dans cette lumière, d'identifier quelqu'un à distance ?

## Champ de vision, prévisions de déplacement/lieux d'embuscade

- ▶ Pouvez-vous voir clairement ce qu'il y a devant vous ?
- ▶ Y a-t-il des lieux retirés, confinés où vous (ou quelqu'un d'autre) pourriez être cachéE aux regards des passants ?
- ▶ Serait-il facile pour vous de fuir si vous étiez menacéE ?
- ▶ Serait-il facile pour un agresseur de s'éclipser ?
- ▶ Y a-t-il des chemins alternatifs à votre disposition ?
- ▶ Y a-t-il des pièces ou des lieux d'entreposage non verrouillés ?



<sup>41</sup> Dame, T. and Grant, A. (2003). *Women and community safety: a resource book on planning for safer communities*. Cowichan Valley Safer Futures Program. [www.saferfutures.org](http://www.saferfutures.org) [adapted from METRAC (1989). *Women's Safety Audit Kit Guidebook*. Toronto].



# BÂTIR

des partenariats

communautaires

d'action locale

en matière

sécurité

femmes