
ÇA FONCTIONNE?

Analyse et pratique féministes à Inter Pares

Publications occasionnelles d'Inter Pares

Inter Pares est une organisation canadienne vouée à la promotion de la justice sociale dans le monde. Au Canada et outre-mer, nous cherchons à favoriser une meilleure compréhension des causes profondes de la pauvreté et de l'injustice et du besoin de changement social. Nous appuyons des communautés du Sud mondialisé à créer un avenir plus sain, plus sécuritaire et plus sûr. Nous soutenons la lutte des peuples pour l'autodétermination et leurs efforts pour défier les obstacles structurels au changement.

Ce document traite d'un projet de recherche appuyé par le Centre de recherches pour le développement international, organisme canadien (www.crdi.ca).



221 av. Laurier Est, Ottawa (Ontario) Canada K1N 6P1
Tél. 613 563-4801 ou 1 866 563-4801 (sans frais)
Téléc. 613 594-4704 | www.interpares.ca

Table des matières

Introduction	1
1. La pensée féministe au quotidien : intégrer l'analyse féministe à la pratique	3
<i>Dans la première section, nous abordons l'influence exercée sur Inter Pares par l'analyse et la pratique féministes – sur sa structure organisationnelle et son mode de rapport avec des alliés et des homologues, et sur l'expression du point de vue féministe dans ses programmes.</i>	
1.1 Définir notre féminisme : un bref historique	3
<i>On donne ici forme et définition à l'analyse féministe d'Inter Pares pour démontrer ses liens avec la pratique, la méthodologie et les résultats sur lesquels a porté la recherche.</i>	
1.2 Une analyse qui s'exprime dans le processus	6
<i>L'importance énorme accordée au processus par Inter Pares s'exprime dans trois sphères majeures : la pratique interne, notamment notre structure de gestion; le mode de rapport avec nos homologues; et le mode de rapport avec les organisations avec qui nous collaborons.</i>	
1.2.1 Travailler ensemble : cogestion, parité, consensus	7
1.2.2 Entretenir des rapports d'homologues	10
1.2.3 S'allier à d'autres	14
1.3 Une analyse qui s'exprime dans le programme	16
<i>L'analyse féministe n'a pas seulement influencé notre façon de travailler, elle a aussi exercé un impact énorme sur ce que nous faisons. Cela s'avère dans la priorité évidente accordée aux questions relatives au genre et aux droits des femmes, mais aussi dans notre analyse d'enjeux qui ne sont pas étroitement définis comme des « enjeux féminins ».</i>	
2. Partir de l'intérieur : comment notre pratique quotidienne à l'interne influence notre travail avec des homologues	21
<i>Cette section décrit le niveau de cohésion au sein du personnel, les compétences acquises par le travail en collaboration et le consensus, et l'expression de ces compétences dans la pratique. Nous abordons notamment le soutien accordé par Inter Pares à des organisations menées par le Sud et à la promotion du leadership des femmes, ainsi que l'engagement de l'organisation envers l'apprentissage et la création du savoir en tant que bases de l'action concertée.</i>	
2.1 Être sur la même longueur d'onde	21
<i>Le travail d'Inter Pares est un projet politique qui réunit des gens aux valeurs similaires en vue de promouvoir la justice sociale. C'est important pour établir des rapports égaux et déterminer la façon de réaliser notre mandat organisationnel.</i>	
2.2 Maîtriser l'art du consensus	23
<i>La prise de décision interne à Inter Pares utilise les principes du consensus. Chaque membre du personnel a donc chaque jour l'occasion d'améliorer ses compétences dans l'art du consensus, ce qui s'est révélé utile pour bâtir des rapports externes et définir des programmes collectifs.</i>	

2.3	Bâtir des organisations et les gérer	24
	<i>La structure de cogestion offre à tous les membres du personnel l'expérience de bâtir une institution et de la faire fonctionner. Cela s'est révélé utile pour créer de nouvelles institutions et soutenir le développement organisationnel d'homologues clés.</i>	
2.3.1	Agence de coopération et de recherche pour le développement (ACORD)	25
2.3.2	Project Counselling Service (PCS)	26
2.3.3	Autres exemples	27
2.4	Soutenir le leadership des femmes	28
	<i>Reconnaître et nourrir le leadership des femmes, leur potentiel comme agentes du changement politique et leur autorité sur leur vie et leur expérience personnelle est depuis longtemps intégré à la pratique d'Inter Pares, tant à l'interne qu'à l'externe.</i>	
2.5	Apprendre et créer du savoir	29
	<i>Inter Pares a une culture qui favorise et soutient l'apprentissage, facilite le développement de positions et d'orientations communes en vue de l'action, et ce, tant à l'interne qu'à l'externe avec des homologues et des collaborateurs.</i>	
3.	Ça fonctionne? La pratique féministe donne des résultats	33
	<i>Dans la section trois, des exemples concrets illustrent l'impact du féminisme sur l'analyse et la pratique d'Inter Pares, démontrant clairement les liens avec les résultats obtenus au fil des ans.</i>	
3.1	Les coalitions	33
	<i>L'approche adoptée par Inter Pares lui a permis de jouer un rôle de leadership dans la création et le maintien de coalitions sur un éventail d'enjeux – écouter les mouvements de la base, mettre de l'avant la voix des femmes, établir des liens internationaux et influencer sur les politiques du Canada et les pratiques des ONG.</i>	
3.2	Étude de cas : des femmes qui s'organisent pour la santé et la justice	35
	<i>Cette étude de cas souligne le travail d'Inter Pares en matière de santé des femmes dans les années 1980 et 1990.</i>	
3.3	Étude de cas : bâtir un mouvement pour la Birmanie	41
	<i>Cette étude de cas présente le travail en coalition d'Inter Pares pour soutenir la démocratie en Birmanie.</i>	
4.	Conclusion	47
4.1	Questions fondamentales	47
4.2	Analyse	47
4.3	Processus	47
4.4	Structure organisationnelle	47
4.5	Les tensions à résoudre	48
4.6	Questions ouvertes	49
4.7	Et maintenant?	49

Ça fonctionne?

Analyse et pratique féministes à Inter Pares

Introduction

À titre d'organisation en quête de justice sociale et d'égalité au Canada et dans le monde, Inter Pares s'est aussi considérée féministe pendant la plus grande partie de ses 35 ans d'existence. L'analyse et les principes féministes ont joué un rôle central, voire déterminant, dans le choix de ses pratiques internes, priorités de programme et collaborations à long terme. Cette riche histoire n'a toutefois jamais été documentée ou explorée jusqu'ici. Intéressée à établir les liens entre d'une part, l'analyse et la méthodologie féministes et, d'autre part, les résultats de son travail, Inter Pares a entrepris un projet de recherche participative avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international. Cette recherche devait nous permettre de répondre aux questions suivantes :

- Comment Inter Pares intègre-t-elle son analyse féministe dans la pratique?
- Quel est le lien entre la pratique féministe quotidienne d'Inter Pares à l'interne et sa façon de travailler avec ses homologues à l'externe?
- Quel est le lien entre la façon de travailler d'Inter Pares et les résultats notés par les homologues et documentés dans les évaluations?

Le personnel d'Inter Pares a élaboré une méthodologie de recherche participative qui a fait appel à des anciennes et anciens collègues, des homologues, des collaboratrices et collaborateurs partout dans le monde, des bailleurs de fonds et des membres du conseil d'administration. Par l'entremise d'ateliers participatifs, d'entrevues, de l'étude approfondie des documents organisationnels et d'un rigoureux processus de validation, des membres du personnel d'Inter Pares ont documenté les points de vue et expériences de personnes ayant collaboré avec l'organisation sur une période de plusieurs années, et en ont fait l'analyse critique. Ce document présente le résultat de cette recherche; il a été préparé par l'entremise d'un processus rédactionnel collectif parmi le personnel d'Inter Pares. Les principales rédactrices sont Karen Cocq, Rachel Gouin et Samantha McGavin.¹ Les auteures remercient Éric Chaurette, Peter Gillespie, Rebecca Wolsak, Rita Morbia et Jean Symes pour leurs commentaires, ainsi que tout le personnel d'Inter Pares pour son soutien.

1

La pensée féministe au quotidien : intégrer l'analyse féministe à la pratique

1.1 Définir notre féminisme : un bref historique

Nous précisons d'emblée que cette recherche n'a pas tenté de répondre à la question « Qu'est-ce que le féminisme? » Les principes directeurs de la recherche visaient à mieux comprendre la façon dont la pensée et la pratique féministes avaient influé sur Inter Pares à titre d'organisation pour la justice sociale dans le monde. Cela suppose que l'on donne forme et définition à l'analyse féministe d'Inter Pares afin d'établir ses liens avec la pratique, la méthodologie et les résultats étudiés dans la recherche.

Même si plusieurs membres du personnel – mais pas tous – considèrent Inter Pares comme une organisation féministe, cette identité n'a pas toujours, ni de façon constante, été revendiquée publiquement, tant auprès des bailleurs de fonds, des homologues, des collaboratrices et collaborateurs que des donatrices et donateurs. L'analyse et la pratique féministes restent toutefois une composante centrale et influente de notre quête de changement social.

Au moment de préparer en 2000 le plan de programme des cinq années suivantes, nous avons discuté de la façon de décrire notre travail avec les femmes : approche GED [genre et développement] ou féministe? Et nous avons conclu que ce que nous voulons, ce dont nous parlons et ce avec quoi nous sommes le plus à l'aise, c'est le féminisme – alors, nous parlons d'analyse féministe dans les programmes d'Inter Pares.

– Membre du personnel, Inter Pares²

Dans cette section, nous soulignons des principes clés qui guident notre analyse féministe, sans toutefois essayer de la définir de façon statique, ni d'offrir une définition plus large du féminisme. Bref, nous décrivons *notre* féminisme, pour comprendre la façon dont il s'est manifesté dans notre pratique.

L'analyse politique ayant présidé à la fondation d'Inter Pares n'était pas d'orientation explicitement féministe. Les bases de cette analyse politique initiale ont toutefois permis la genèse du féminisme d'Inter Pares par la suite. Les idéaux politiques à l'origine d'Inter Pares voulaient questionner et réinventer les rapports entre le Nord et le Sud, et définir un autre mode de rapport avec les forces

progressistes du Sud oeuvrant pour le changement social, à partir d'une analyse qui identifiait les problèmes systémiques et structurels inhérents à la pauvreté et à l'inégalité à l'échelle mondiale :

Même s'il n'y avait pas d'analyse féministe explicite aux débuts d'Inter Pares, on en trouvait les germes dans le désir de voir les choses autrement – le mode de rapport avec les organisations du Sud. Ces assises ont-elles permis que d'autres choses arrivent plus tard?

– Membre du personnel, Inter Pares

L'analyse ayant présidé à la fondation d'Inter Pares était très largement influencée par l'expérience de coopération d'une partie du personnel initial, qui avait travaillé outre-mer dans le domaine du développement, ainsi que par les luttes de libération anticoloniales des décennies précédentes. Les premières personnes à travailler à Inter Pares étaient aussi profondément engagées dans le travail d'organisation communautaire au Canada, et influencées par l'éducation populaire (ou *pédagogie de l'émancipation*) et le concept de conscientisation issu du mouvement féministe de l'époque.

Les priorités de programme des débuts étaient largement axées sur l'éducation au développement. Les programmes étaient influencés par la pédagogie de l'émancipation – ayant pour prémisse que l'éducation populaire favorisait la conscientisation et que c'était une pédagogie des peuples engagés dans leur propre libération. Citons, par exemple, des programmes tels que l'émission de radio *Sounds Different*, qui abordait les questions relatives au développement dans le Sud à partir du point de vue des homologues d'Inter Pares, ou le projet *From the Roots*, qui utilisait l'alphabétisation comme outil d'organisation politique des communautés immigrantes.

La pratique féministe de conscientisation semble avoir aussi exercé une influence importante sur l'analyse et la méthodologie d'Inter Pares. La conscientisation – « l'interaction du contenu (analyse de l'oppression des femmes), de la structure interactive (réciprocité et égalité) et de la prémisse épistémologique (partir de l'expérience subjective) »³ – était très proche de la méthodologie de programme utilisée par Inter Pares. L'organisation mettait l'accent sur les aspects communautaires de l'apprentissage : l'apprentissage survient quand les gens

se rassemblent pour partager leurs expériences dans un environnement non hiérarchique (dirigé par les personnes participant), selon un ordre du jour ouvert qui privilégie le dialogue et l'action.

Ce fondement politique a semé les germes qui ont permis le développement de l'analyse féministe des années suivantes, une analyse où la politique et la pratique de l'égalité et la justice sont vues comme des éléments essentiels de la quête d'un changement fondamental et structurel des rapports sociaux, économiques et politiques. À Inter Pares, l'analyse de la pauvreté et du développement a très tôt inclus l'examen critique des « modes, des systèmes et du contrôle patriarcaux », du « sexisme » et du « racisme, tant structurel qu'institutionnel », et inscrit « le changement fondamental » parmi ses objectifs (membre du conseil, Inter Pares). L'analyse était déjà critique, structurelle et transformatrice – fondamentalement ancrée dans l'égalité. C'était un fondement solide auquel on a greffé les principes relatifs à l'oppression fondée sur le genre.

Le caractère réciproque des tout premiers rapports d'homologues a permis que la pensée d'Inter Pares soit profondément modelée par l'analyse de ses homologues. On trouve l'amorce d'une analyse féministe à Inter Pares dès la fin des années 1970 et le début des années 1980, sous l'influence de féministes du Sud, homologues de programme au Bangladesh.

Nous avons eu beaucoup de chance dans le choix des partenaires au Bangladesh. La plupart étaient très avancées sur les questions liées au genre... Cela nous a donné une perspective qui nous manquait. Nous avons en quelque sorte été entraînés dans cette direction.

– Ancien membre du personnel, Inter Pares

Ces rapports ont préparé la période du début au milieu des années 1980, avec l'arrivée de nouveaux membres du personnel qui ont amorcé le processus d'appliquer cette analyse à l'organisation même :

[À mon arrivée,] Inter Pares avait une structure de gestion hiérarchique. Mais il venait d'arriver à Inter Pares des personnes ayant une analyse féministe et s'identifiant comme féministes. Inter Pares signifie « entre égaux » en latin, et cela veut refléter le type de rapports que l'organisation établit avec des organisations du tiers-monde. Et c'est elles qui ont amorcé la discussion, qui ont dit : si nous voulons épouser ces valeurs d'égalité prônées outre-mer, ne doit-on pas examiner notre

façon de travailler ensemble et essayer de mettre ces valeurs en pratique dans notre mode d'organisation interne?

– Membre du personnel, Inter Pares⁴

La transition vers une structure de cogestion fut hâtée par la situation de financement d'Inter Pares au début des années 1980. Le débat sur l'embauche d'une ou un spécialiste de la collecte de fonds (à salaire élevé) entraîna une discussion sur l'éthique du salaire au sein d'une organisation antipauvreté, les écarts salariaux, la valeur du travail, la parité et l'engagement – ce qui a jeté les bases de la transition ultérieure vers une structure de gestion non hiérarchique (la section suivante examine plus en détail cette transition et cette structure).

Les premières discussions sur le féminisme et son rapport avec le travail d'Inter Pares étaient éclairées par les débats en cours dans les cercles féministes de l'époque, ainsi que le questionnement et les changements survenus dans la vie privée des membres de l'équipe.

Les premières discussions sur le féminisme et son rapport avec le travail d'Inter Pares étaient éclairées par les débats en cours dans les cercles féministes de l'époque, ainsi que le questionnement et les changements survenus dans la vie privée des membres de l'équipe. « Ce qui arrivait à chacune et chacun d'entre nous sur le plan personnel était crucial quant aux possibilités et aux impératifs perçus dans l'institution, et cela influençait nos débats et nos choix à l'interne – c'était une approche itérative et interactive. » (Ancien membre du personnel, Inter Pares) Cela incita les membres de l'équipe à s'interroger sur l'impact exercé par les questions liées au genre et le sexisme, tant sur les interactions à l'interne que sur les décisions de programme outre-mer.

On en trouve un bon exemple dans une série de discussions de toute l'équipe de travail à l'été 1986 en vue de laquelle avait été dressée une liste de thèmes et de lectures (théorie et fiction). L'objectif était d'aider les membres de l'équipe à approfondir leur analyse des rapports entre les sexes et du sexisme, et d'établir le jeu de ces forces, tant dans la pratique quotidienne de l'organisation que dans la direction et l'orientation des programmes outre-mer. Les notes préparatoires établissaient certaines prémisses :

Inter Pares n'est pas un milieu de travail manifestement sexiste. Les rapports entre les sexes ont toutefois un effet sur nos interactions et sur les choix et décisions relatifs au programme outre-mer. Nous proposons une série de discussions du personnel pour nous aider à :

- Comprendre les subtilités des rapports entre les sexes dans notre vie et notre travail
- Explorer l'effet des rapports entre les sexes sur notre travail
- Mieux comprendre la pensée féministe et travailler à l'élaboration d'une théorie commune qui intègre le féminisme

Un principe central du féminisme est que « le personnel est politique ». Sur le plan méthodologique, les féministes ont tenté d'affirmer et d'intégrer nos expériences (plutôt que de les nier, les comparer et les fragmenter), de synthétiser, de rechercher un terrain commun et d'atteindre le consensus (plutôt que de polariser et confronter). Nous proposons donc une première séance avec l'équipe de travail qui mise sur ces principes. Voici nos suggestions :

1. Chacune et chacun de nous réfléchira au rapport entre développement personnel, développement institutionnel et développement international – selon sa perception.
2. En trois à cinq minutes, chacune et chacun exprimera sa perception des rapports entre ces trois niveaux dans sa vie et dans son travail.
3. Les autres pourront poser des questions de clarification, sans toutefois porter de jugement sur ce qui a été dit.
4. Les interventions seront notées au fur et à mesure.
5. Nous chercherons ensuite les éléments communs, puis discuterons les questions n'ayant pas fait l'objet d'un accord.

Ce sera la première séance – pour le moment. Nous déciderons alors ensemble de la meilleure façon de procéder – plénière, sous-groupes selon le sexe, sous-groupes selon les intérêts, ou toute autre formule.⁵

La première discussion portait sur la question suivante : « Croyez-vous qu'il y a des modèles masculins ou féminins distincts en action à Inter Pares? Décrivez-les. » La liste de lectures comprenait des textes tels que *Last Hired, First Fired* de Patricia Connelly⁶; *Right Wing Women*

d'Andrea Dworkin⁷; *Toward a New Psychology of Women* de Jean Baker-Miller⁸; des extraits de la revue trimestrielle du collectif *Breaking the Silence; The Personal is Political: Feminism and the Helping Professions* de Helen Levine⁹; divers ouvrages d'Alice Munro; *The Colour Purple* d'Alice Walker¹⁰; et d'autres textes.

Il y a une différence entre le processus féministe et l'industrie de l'égalité des sexes... le processus lui-même est ce qui assure la vitalité de l'analyse.

Ce qui s'est développé au fil des ans est un féminisme anticapitaliste, critique des féminismes libéraux et de leur application aux enjeux du développement par l'entremise d'approches telles que *Femmes et développement*, *Genre et développement*, et l'intégration de la dimension du genre : « Il y a une différence entre le processus féministe et l'industrie de l'égalité des sexes... le processus lui-même est ce qui assure la vitalité de l'analyse. » (Ancien membre du personnel, Inter Pares) L'analyse d'Inter Pares rejetait les mesures quantitatives de l'autonomisation des femmes qui prenaient tant de place dans ces conceptions libérales – nombre de femmes dans des postes de leadership politique, ou nombre de femmes à participer aux projets de développement. Elle appuyait plutôt les organisations et mouvements sociaux engagés dans le processus à long terme en vue de transformer les attitudes sociales et abattre les obstacles structurels à la pleine autonomie et la pleine action des femmes.

Je me rappelle une visite aux Philippines avec [une organisation de femmes]... Elles avaient produit ce document que j'ai présenté à Inter Pares à la fin des années 1990. Elles se posaient exactement la même question. L'égalité des sexes est-elle la même chose que le féminisme? Ou s'agit-il de notions contradictoires? Elles avaient fait toute une étude à ce sujet. L'institutionnalisation et la professionnalisation étaient arrivées. C'est là que l'argent allait, plutôt qu'à la création d'un mouvement.

– Membre du personnel, Inter Pares

L'analyse d'Inter Pares voyait au contraire le féminisme comme une force transformatrice des structures, tant patriarcales que capitalistes, qui soutiennent l'inégalité et la pauvreté. Elle privilégiait l'autonomie – le pouvoir des femmes de « se définir pour elles-mêmes » — plutôt que l'autonomisation :

L'autonomisation a cette connotation que l'on peut autonomiser quelqu'un d'autre... à Inter Pares, nous parlons du *droit d'être*. Et une partie de ce droit est le droit *de devenir*... Les femmes et tous les peuples ont le droit d'être libres de toute forme d'oppression et de domination... Mais il y a aussi le droit de devenir, devenir soi-même, sur le plan personnel et en tant que membre d'une communauté de personnes, la notion d'autonomie et de croissance collective.

– Membre du personnel, Inter Pares¹¹

L'analyse d'Inter Pares accordait aussi beaucoup d'importance au caractère prioritaire des luttes des femmes, de leurs besoins, de leur travail et leur leadership. Par conséquent, une part substantielle de la programmation d'Inter Pares au fil des ans fut consacrée à soutenir des organisations de femmes qui appuyaient directement les processus d'organisation des femmes dans diverses sphères – santé et droits génésiques, lutte à la violence, plaidoyer sur les politiques favorables aux droits des femmes, soutien de l'exercice des droits économiques, sociaux et politiques des femmes, ou promotion du leadership des femmes à divers niveaux d'organisation politique. Cette orientation était issue de la reconnaissance des obstacles systémiques à la pleine participation des femmes à la vie politique, économique et sociale, d'où découlait le besoin de créer activement des lieux où les femmes soient les premières à définir leurs besoins et les stratégies requises pour y répondre.

L'analyse d'Inter Pares accordait aussi beaucoup d'importance au caractère prioritaire des luttes des femmes, de leurs besoins, de leur travail et leur leadership.

L'analyse d'Inter Pares est également holistique et englobante. C'est un cadre qui permet au personnel de saisir et d'exprimer une analyse intersectionnelle des oppressions :

Inter Pares offre un type de féminisme qui dépasse les questions liées au genre pour englober une analyse des classes sociales, des races et des autres systèmes d'oppression. Son féminisme permet à Inter Pares de voir comment ces questions sont liées au développement et aux pratiques du développement. Inter Pares fait du travail sur les questions liées au genre, mais d'autres aspects de son travail sont influencés par son féminisme.

– Homologue, Philippines

Lors d'un atelier de recherche participatif, le personnel actuel a décrit le féminisme d'Inter Pares en utilisant les concepts et les termes suivants :

horizontalité | égalité | justice | solidarité |
collectivité | processus | écoute

valoriser les expériences, la subjectivité, le consensus,
l'autonomie et l'action | confronter le pouvoir |
respecter la diversité

faire le lien entre public et privé | politiser la sphère
personnelle

Même s'il est clair que la pensée actuelle d'Inter Pares s'est bâtie sur l'histoire de la pensée féministe, et qu'il y a une solide continuité dans les convictions politiques au cœur de son analyse, le roulement du personnel a influé sur le caractère du féminisme de l'organisation. La plupart des membres du personnel actuel n'étaient pas à Inter Pares pendant ses années transformatrices, et ont une expérience très différente du féminisme. Une approche et une conception beaucoup plus hétérogènes du féminisme existent donc aujourd'hui au sein de l'organisation.

L'analyse féministe d'Inter Pares peut s'appliquer sur deux plans majeurs : celui du processus et celui du programme. Le premier englobe les méthodologies et structures utilisées à l'interne, celles qui sont utilisées avec les homologues et le mode de collaboration avec d'autres organisations. Le second englobe les priorités ou centres d'intérêt du programme (et la façon de les établir et les orienter); notre conception des enjeux qui touchent le développement; notre conception des processus de changement social; et le caractère central du rôle et de l'action des femmes dans ces processus.

1.2 Une analyse qui s'exprime dans le processus

L'accent sur le processus est un élément central de l'analyse d'Inter Pares. Cela vient du principe féministe clé selon lequel le changement social ne peut être modelé selon des résultats préétablis, mais que le processus de changement social est en lui-même un élément important de la redéfinition des rapports sociaux – et que la participation à ce processus à titre de leader et d'agent actif est en soi une expérience qui politise et qui libère. Cela ne veut pas dire que le résultat est sans importance, mais plutôt que la façon d'y arriver est aussi importante que le résultat obtenu.

Ce principe étaye tout ce que fait Inter Pares. Dans le cadre d'objectifs et de buts clairs – de justice et de changement social –, l'accent est mis sur le processus.

Cela s'exprime dans trois sphères majeures : la pratique interne, notamment notre structure de gestion; le mode de rapport avec nos homologues; et le mode de rapport avec les organisations avec qui nous collaborons.

1.2.1 Travailler ensemble : cogestion, parité, consensus

Les principes féministes s'expriment de façon importante dans la pratique d'Inter Pares par l'entremise des structures et processus utilisés à l'interne pour prendre les décisions et gérer l'organisation.

Inter Pares est régie par le conseil d'administration et cogérée par le personnel. Le conseil et le personnel fonctionnent tous deux de façon démocratique et toutes les décisions importantes sont prises par consensus. En vertu de son rôle de gouvernance, le conseil voit à ce qu'Inter Pares dispose d'un ensemble d'objectifs clairs et pertinents, et à ce que le personnel travaille de manière efficace à l'atteinte de ces objectifs et assume les responsabilités d'Inter Pares envers ses membres, ses homologues, ses bailleurs de fonds et la population canadienne. Le personnel d'Inter Pares assume la responsabilité collective de la gestion de l'institution – de manière non hiérarchique. La structure de cogestion suppose que tous les membres du personnel participent entre égaux à l'établissement des priorités organisationnelles ainsi qu'à la recherche des ressources et à leur répartition.

Le principe d'égalité du personnel, dans la structure de cogestion et l'application de la parité, s'inspirait à l'origine d'une analyse féministe de l'égalité – entre organisations du Nord et du Sud, mais aussi contre la hiérarchie – et du désir de pratiquer à l'interne les principes prônés à l'externe.

Le principe d'égalité du personnel, dans la structure de cogestion et l'application de la parité, s'inspirait à l'origine d'une analyse féministe de l'égalité – entre organisations du Nord et du Sud, mais aussi contre la hiérarchie – et du désir de pratiquer à l'interne les principes prônés à l'externe.

Les discussions relatives à l'absence de hiérarchie et à la cogestion reflétaient une tension qui avait commencé à se développer dans l'organisation quant aux divers modes de travail.

Nous étions une organisation en crise... certains voyaient une approche plus personnaliste, de plus grande envergure... qui donnait un avantage concurrentiel aux projets spectaculaires et voyants, du type campagne, alors que d'autres évoluaient selon une approche plus discrète, à long terme, organique – fondée sur les rapports, l'engagement et l'apprentissage mutuels, la notion de reddition de comptes, le consensus, la discussion. Les avis divergeaient quant à l'avenir d'Inter Pares. Depuis des années, nous avons travaillé au-delà des contradictions et des conflits, et voilà que ce n'était plus possible. Plus nous devenions une organisation démocratique et féministe, plus s'approfondissait la contradiction.

– Ancien membre du personnel, Inter Pares

Le personnel a continué à discuter du besoin de se réorganiser pour mieux refléter les valeurs féministes épousées par les membres du personnel, et travailler vraiment « entre égaux ». Après diverses tentatives, la décision fut prise en 1985-1986 de transformer l'organisation, passant d'une structure hiérarchique à « une organisation davantage menée par le personnel, une organisation davantage fondée sur des valeurs » dotée d'une structure de cogestion (membre du personnel, Inter Pares). Cela impliquait l'introduction du principe de parité, parité des droits et des responsabilités, qui accordait le même salaire à tout le personnel en vertu du principe que tout travail est d'égale valeur. De même, tout le personnel se partagerait le travail de l'organisation et la responsabilité de son bien-être, et rendrait compte à ses pairs, au conseil d'administration, aux donatrices et donateurs ainsi qu'aux homologues outre-mer. On opta pour le consensus comme mécanisme décisionnel. L'appareil décisionnel était dorénavant la réunion bimensuelle de tout le personnel, où tout le monde donnait son point de vue et contribuait à l'étude de toutes les questions. Ce processus exige que les membres du personnel puissent exprimer leur position, écouter les préoccupations des autres et poursuivre la discussion jusqu'à l'atteinte d'un consensus. Plusieurs années après être passé à la structure de cogestion, le personnel introduit les *suivis*, une pratique féministe courante, au début des réunions :

Nous commençons les réunions avec les membres de l'équipe de travail par un suivi personnel... pour tâter le pouls des gens à leur arrivée dans la salle et savoir ce qui leur arrive. Cette formule nous a été inspirée par Interaction Femmes-Santé, un collectif féministe, organisation soeur d'Inter Pares. C'est un moyen de connecter le personnel et le politique.

– Membre du personnel, Inter Pares¹²

La culture interne issue de cette structure continue de mettre le féminisme au cœur des priorités de programme :

C'est très stimulant de voir qu'une organisation mixte puisse intégrer le travail féministe... nous n'avons pas enlevé le travail des femmes des organisations de femmes. Dans la plupart des institutions féministes, quand les hommes étaient inclus, les enjeux des femmes étaient relégués au second plan... Les programmes des femmes s'étiolaient et mouraient dans les organisations mixtes. Cela vaut la peine d'étudier pourquoi il en a été autrement à Inter Pares... c'est sûrement lié au style structurel et personnel – ce qui est permis dans le groupe.

– Membre du conseil, Inter Pares

Il faut également noter que les femmes sont beaucoup plus nombreuses que les hommes dans l'organisation – depuis un certain temps déjà. L'institutionnalisation des valeurs féministes est la raison structurelle qui a permis de maintenir le féminisme dans toute l'organisation : dans notre structure non hiérarchique; dans notre pratique quotidienne de la prise de décision par consensus et de la collaboration; dans la transparence découlant de notre gestion collective; dans l'éthos d'humanisme qui caractérise nos politiques du personnel et nos relations de travail; et dans l'analyse politique appliquée à nos programmes. Toutefois, comme le fait remarquer un membre du personnel, notre *éthos d'humanisme* n'est pas parfait. « Il y a eu des tensions, c'est sûr. Il y a eu des moments où nous n'avons pas agi de façon très féministe. Au fil des situations, il fallait trouver le moyen de respecter certaines valeurs sans marcher sur quelqu'un. » (Membre du personnel, Inter Pares)

Dans sa quête d'égalité, la structure de cogestion peut parfois masquer ces inégalités très réelles et la façon dont elles structurent nos rapports et notre positionnement respectif.

La pratique de l'égalité et de la parité est mise à rude épreuve par les réalités quotidiennes et structurelles où s'inscrivent notre travail en tant qu'organisation et nos expériences en tant que personnes. Le personnel d'Inter Pares est diversifié sur le plan des expériences d'oppression – selon le sexe, la race, la classe, l'âge, l'orientation sexuelle ou les capacités. De plus, le personnel d'Inter Pares fonctionne dans une structure

de parité conçue pour valoriser toutes les tâches, mais dans laquelle il est parfois difficile de concilier des différences parfois marquées sur le plan de l'expérience et des années de travail dans l'organisation. Dans sa quête d'égalité, la structure de cogestion peut parfois masquer ces inégalités très réelles et la façon dont elles structurent nos rapports et notre positionnement respectif.

Nous avons beaucoup discuté depuis un an ou deux de la façon d'aborder le conflit. J'ai vraiment gardé en tête la remarque d'un membre du conseil... qu'il était remarquable d'avoir cette structure de cogestion, mais qu'à certains égards, cela rendait le pouvoir invisible. C'était important à entendre et je fais l'effort de m'en souvenir. Juste pour en avoir conscience.

– Membre du personnel, Inter Pares

Parfois, quand nous parlons de la façon dont le pouvoir est plus visible dans les hiérarchies... c'est vrai que les lignes hiérarchiques et décisionnelles sont plus visibles, mais pas le pouvoir.

– Membre du personnel, Inter Pares

Malgré nos aspirations à l'égalitarisme, nous avons vécu des difficultés et des conflits au cours de nos nombreuses années d'organisation non hiérarchique, quand les rapports de pouvoir internes ont été masqués par notre structure horizontale.

Au cours de la recherche, ces tensions ont été relevées par plusieurs membres du personnel actuel et passé d'Inter Pares, et par des homologues. Le personnel actuel et passé a notamment fait remarquer comment nos idéaux et nos convictions politiques d'égalité et de justice sociale peuvent biaiser notre façon d'évaluer honnêtement l'application de ces idéaux dans la pratique quotidienne. Au fil des ans, cela s'est exprimé de plusieurs façons dans l'organisation. Des membres du personnel ont parlé de la façon dont le processus de formation du consensus peut être affecté par les différences inhérentes au privilège social et au pouvoir officieux entre les personnes au sein de l'organisation.

Il y avait beaucoup de pression pour faire parler les personnes qui parlaient peu. C'était presque étouffant... on se disait : qui ne dit mot, consent!

Et ensuite, on n'était plus tout à fait sûr que chaque personne avait assumé sa responsabilité et participé pleinement au consensus. Il n'est pas toujours facile de jauger l'accord dans une pièce. Je pense qu'il faut faire la part des choses.

– Membre du personnel, Inter Pares

Des membres du personnel ont aussi noté nos difficultés en tant qu'organisation à affronter ces tensions et ces inégalités au fil des ans, à en parler ouvertement et à les régler. Malgré nos aspirations à l'égalitarisme, nous avons vécu des difficultés et des conflits au cours de nos nombreuses années d'organisation non hiérarchique, quand les rapports de pouvoir internes ont été masqués par notre structure horizontale.

Je veux soulever un point, parce que ç'a été quelque chose de très difficile. Notre façon d'aborder le conflit. Avant mon arrivée, il y avait beaucoup de tensions et de conflits. Ce n'était pas facile. Je ne sais pas quoi en dire. C'est là. Nous ne pouvons pas faire semblant que ça n'existe pas – comme nous le faisons souvent... Il y a tout ce discours sur le respect et tout à coup, il arrive un conflit. Comment concilier les deux et continuer à faire le travail?

– Ancienne membre du personnel, Inter Pares

En raison du caractère même de l'identité organisationnelle, sa *raison d'être* – la quête de justice sociale –, il est encore plus difficile de soulever les enjeux relatifs au pouvoir au sein de l'institution, parce que cela peut remettre en question de profondes convictions sur notre identité de militant et de militante. Comme l'écrit Srivastava :

L'élément sans doute le plus caractéristique des organisations au cœur des mouvements sociaux... est que la plupart des mouvements sociaux contemporains se sont appliqués non seulement à changer la société *au-dehors*, mais aussi à développer des pratiques pour regarder *en dedans*, dans le but de modeler la communauté et se modeler soi-même... Autrement dit, les mouvements sociaux supposent la vision non seulement d'une communauté de personnes, mais aussi d'une communauté d'idées, de morale et d'éthique.¹³

En raison de cette vision des organisations au cœur des mouvements sociaux présentée comme *bonne* et progressiste, il est difficile d'identifier et de nommer les rapports de pouvoir. « Ce climat éthique et politique signifie que l'enjeu est énorme – non seulement sa propre

conception de la bonté et de l'identité, mais aussi celle de son identité politique, sa carrière de militant ou de personne qui travaille dans une organisation féministe. »¹⁴ À Inter Pares, comme dans d'autres organisations féministes ou vouées à la justice sociale, il y a une obligation tant institutionnelle que personnelle de garder la présomption d'innocence. Lors d'un atelier, un membre du personnel l'exprime ainsi :

Dans le cas d'une organisation aux aspirations élevées dans sa forme même, qui tente d'avoir cette cohérence, je me demande si les gens peuvent avoir du mal à remettre les autres en question ou à se voir remis en question... Quand une personne abuse du pouvoir d'une façon ou d'une autre, ou ne voit pas le pouvoir... personne ne veut admettre sa situation de privilège. Il y a un attachement réel au fait d'être opprimé... et se faire dire que l'on opprime quelqu'un dans une situation donnée, c'est dévastateur. « Je ne vais pas le dire, parce que je ne veux pas te démolir. » Quand on est quinze, les liens sont si étroits... l'enjeu est tellement plus élevé à cause de l'intensité du travail en commun.

– Membre du personnel, Inter Pares

Nous soulevons la question pour faire voir qu'une structure non hiérarchique ne garantit pas l'égalité et que la prise de décision par consensus ne reflète pas forcément la volonté collective. La mesure dans laquelle nous travaillons à affronter les inégalités à l'interne influence aussi notre capacité de les affronter à l'externe, un point soulevé à la fois par des membres du personnel et des homologues. Il y a des incohérences entre notre pratique quotidienne et nos convictions. Par exemple, quand des tiers ont attribué des différences de pouvoir à des membres du personnel d'Inter Pares à partir d'hypothèses quant à la hiérarchie et l'autorité, sans que cela soit remis en question de manière efficace – par exemple, présumer que la personne la plus âgée est *le patron* – et quand les rapports entre membres du personnel n'ont pas reflété nos aspirations à l'égalité. Une homologue du Guatemala a noté que malgré l'engagement envers le consensus, l'horizontalité, l'égalité et la démocratie à l'interne, on voit parfois que la pratique n'est pas conforme à l'idéal et qu'il y a des rapports de pouvoir entre les gens.

La pratique quotidienne de l'égalité dans l'organisation est un processus continu, qui nous met sans cesse au défi de désapprendre les modes hiérarchiques et de rendre compte des rapports de pouvoir qui existent entre nous. C'est un processus perpétuel plutôt qu'un résultat accompli.

1.2.2 Entretenir des rapports d'homologues

L'autre domaine très important où Inter Pares a appliqué ses principes féministes dans la sphère du processus – la *façon de faire* les choses – est le mode de rapport avec nos homologues au Canada et outre-mer. L'influence de la pensée féministe se fait sentir de trois façons : comprendre et contester la dynamique du pouvoir dans les rapports traditionnels entre le Nord et le Sud; bâtir des rapports fondés sur la solidarité et l'importance de faire cause commune, en alliés véritables; et promouvoir le leadership et l'autonomie du Sud en renforçant la capacité des organisations et mouvements sociaux locaux d'être les auteurs de leur propre développement.

Contester les rapports traditionnels entre le Nord et le Sud, et entre donateur et bénéficiaire, a été le mantra fondateur d'Inter Pares. À l'origine, cette motivation était enracinée dans les politiques anticolonialistes et une analyse de la justice sociale qui reconnaissait les impératifs structurels des inégalités dans le monde et leur rôle dans le maintien du sous-développement du Sud. L'intégration graduelle des principes féministes dans l'organisation a consolidé l'importance centrale de renverser et remodeler les rapports Nord-Sud. Une analyse féministe privilégiant l'égalité a ajouté de la clarté et du poids politique à cet objectif, et l'établissement de véritables rapports de solidarité est devenu un moyen de *pratiquer* l'égalité. À bien des égards, l'analyse féministe a donné de la force à cet objectif.

Réinventer les rapports Nord-Sud suppose de réinventer le rôle du Nord, ou du donateur, et contester les notions traditionnelles de supériorité, de développement, de progrès et de charité. Cela exige de renoncer, autant que possible, à l'autorité et au pouvoir inhérents au statut de donateur. Ou plutôt, cela exige le désir de suivre la direction des organisations du Sud, d'apprendre d'elles, et d'appuyer leur autonomie et leur action. Réinventer les rapports Nord-Sud exige aussi de reconnaître la valeur de la subjectivité – tant la nôtre, à Inter Pares, que celle des personnes avec qui nous travaillons – et de rejeter l'idée qu'il existe une pratique exemplaire du développement. Pour Inter Pares, cela a voulu dire de renverser la logique du projet au profit de rapports à long terme qui répondent à l'évolution des besoins et réalités du contexte où s'inscrit le travail de nos homologues. Cela a aussi voulu dire d'embrasser le caractère mutuel et réciproque, et d'offrir ce que nous pouvions au partenariat tout en recherchant les occasions d'apprentissage découlant de ces rapports.

Pour bâtir des rapports de solidarité et de respect mutuel, Inter Pares a dû reconnaître ce que nous pouvons

apporter aux rapports, et les limites de ce que nous savons et de ce que nous pouvons offrir. Cela revient une fois de plus à reconnaître notre propre subjectivité, à prendre conscience de l'importance de nous faire entendre ici même chez nous, et de laisser les homologues prendre l'espace politique qui leur revient de plein droit. Voici la réflexion d'un membre du personnel qui souligne l'humilité que cela exige :

Je me rappelle ma première visite au Ghana et ma rencontre avec Tetteh de Third World Network-Africa ... Il m'a demandé comment j'en étais venue à faire ce travail. Je lui ai parlé du congé de deux semaines que j'avais pris [pour me préparer à mon nouveau travail avec le programme Afrique d'Inter Pares] et il a dit « Deux grosses semaines?! » ...J'ai ajouté : « Je ne prétends pas connaître l'Afrique, c'est toi qui connais l'Afrique. J'en sais assez pour tenir une conversation. Je m'y connais dans d'autres domaines. » C'est la base de la relation.

– Membre du personnel, Inter Pares

C'est une approche souvent qualifiée par les homologues eux-mêmes de flexible, respectueuse, ouverte, axée sur la collaboration et le désir de bâtir une solidarité véritable et de faire cause commune.

Cette approche a un caractère fondamentalement multidimensionnel. C'est une approche souvent qualifiée par les homologues eux-mêmes de flexible, respectueuse, ouverte, axée sur la collaboration et le désir de bâtir une solidarité véritable et de faire cause commune. Des homologues la décrivent comme « ce que devrait être un véritable partenariat entre le Nord et le Sud en matière d'aide ». (Homologue, Bangladesh)

Je peux comprendre que vous recevez des fonds du... gouvernement qui impose certaines exigences, alors nous pouvons décider ensemble comment respecter ces exigences et ces systèmes de rapport. Vous n'avez pas besoin de faire pression sur nous et de nous dire ce qu'il faut faire.

– Homologue, Bangladesh

De même qu'il ne faut pas idéaliser les rapports entre membres du personnel, il ne faut pas peindre en rose nos rapports avec les homologues.

Des homologues ont aussi noté qu'Inter Pares travaille à bâtir la confiance mutuelle dans les rapports, ce qui en fait « une véritable relation de solidarité ». (Homologue, Philippines) De même qu'il ne faut pas idéaliser les rapports entre membres du personnel, il ne faut pas peindre en rose nos rapports avec les homologues. Il y a des difficultés, même dans les collaborations de longue date. Le personnel d'une organisation homologue a observé que lorsqu'une organisation renforce l'autre, les difficultés internes de l'organisation plus faible sont forcément plus visibles et plus scrutées :

L'intimité des rapports entre Inter Pares et le Project Counselling Service (PCS) fait naître une tension quant à l'autonomie des deux organisations, plus spécialement celle du PCS, dans le cadre de la relation; connaître les difficultés internes, ce n'est pas la même chose que faire preuve d'honnêteté et de transparence – Inter Pares a toujours connu les difficultés internes du PCS, mais l'inverse n'a jamais été vrai.

– Homologue, Guatemala

Malgré la grande importance accordée à l'établissement de rapports de solidarité et d'égalité avec nos homologues, nous avons dû nous débattre avec la réalité que la plupart du temps, une transaction financière sous-tend ces rapports. Cet échange d'argent, et notre situation politique de donateur du Nord, introduisent dans les rapports avec nos homologues une inégalité historique à laquelle il est très difficile de résister. Cela exige une négociation constante de notre part pour naviguer autour de cette tension et composer avec elle.

Ce qui a assuré la survie de plusieurs relations avec les homologues, c'est la base politique de solidarité qui en est le fondement. Quand cela existe dans un contexte de respect mutuel et d'égalité, on peut composer avec les désaccords et la discussion. Même si c'est vrai de certaines relations plus étroites avec des homologues, ce n'est pas toujours le cas : « Nous avons parfois tendance à peindre nos rapports en rose. » (Membre du personnel, Inter Pares) Ainsi, les rapports avec les homologues coûtent cher en ressources, ce qui n'est pas toujours facile à gérer

pour le personnel d'Inter Pares. Les homologues peuvent aussi trouver les rapports exigeants : « Il arrive que les gens ne nous considèrent pas comme des complices et des collègues. Nous sommes un bailleur de fonds et un bailleur de fonds qui se mêle de leurs affaires. » (Membre du personnel, Inter Pares)

Nous tentons d'instaurer la réciprocité dans la reddition de compte, afin que nos homologues nous demandent eux aussi de rendre compte de nos engagements politiques et financiers à leur égard.

La capacité de nourrir la confiance entre Inter Pares et ses homologues masque parfois la réalité que notre lien avec les homologues est à la base un rapport de financement, par l'intermédiaire de l'argent et avec le déséquilibre du pouvoir que cela entraîne, y compris la dépendance. La confiance mutuelle ne se fait pas en masquant ou en niant l'existence de ce déséquilibre du pouvoir, pas plus que les exigences relatives à la reddition de compte que nous devons maintenir dans ce type de rapport de donateur. Mais dans les limites dictées par cette dynamique, nous tentons d'instaurer la réciprocité dans la reddition de compte, afin que nos homologues nous demandent eux aussi de rendre compte de nos engagements politiques et financiers à leur égard.

Si quelqu'un insiste pour nous considérer comme un bailleur de fonds, nous n'y pouvons rien. Notre travail consiste à favoriser l'autonomie autant que possible. Nous sommes en rapport avec nos propres bailleurs de fonds, que nous traitons comme tels ou autrement, selon qui ils sont et leur façon d'agir. L'argent peut devenir un élément de la conspiration. Dans le travail avec nos homologues de Birmanie, nous avons conspiré avec eux pour trouver du financement dans la mesure de nos moyens.

– Membre du personnel, Inter Pares

Ce renversement des rapports traditionnels entre le Nord et le Sud dénote aussi la décision de forger des rapports *politiques*, rejetant ainsi la neutralité ou l'objectivité dans le développement comme une fausseté : « Nous considérons que notre travail est politique, c'est sûr, la charité ne nous intéresse pas, pas plus qu'elle n'intéresse nos homologues; le développement n'est pas neutre. » (Membre du personnel, Inter Pares)¹⁵ Cela reflète un

principe central de la pensée féministe, l'importance d'être politique. Des homologues ont noté qu'une preuve de l'analyse féministe de l'organisation dans la pratique est le désir d'Inter Pares d'aborder son travail de façon explicitement politique, de prendre des risques et de soutenir le travail réalisé par les homologues sur des questions d'avant-garde ou possiblement controversées, qu'elles soient ou non dans le radar de la coopération internationale.

Transformer les rapports traditionnels entre le Nord et le Sud implique donc de forger d'autres types de rapports, fondés sur le respect mutuel, la confiance, la réciprocité et un projet politique commun.

Transformer les rapports traditionnels entre le Nord et le Sud implique donc de forger d'autres types de rapports, fondés sur le respect mutuel, la confiance, la réciprocité et un projet politique commun :

Et nous en avons profité autant que nos homologues – ils ont tellement apporté à notre réflexion et à notre travail au Canada. C'est souvent le jargon associé aux *bénéficiaires* qui implique que ce sont les gens *là-bas* qui retirent des bénéfices. Alors, nous essayons de briser cette dichotomie eux-nous – nous avons des intérêts et des buts communs et nous collaborons en vue de provoquer le changement.

– Membre du personnel, Inter Pares

Parmi les homologues, cet aspect de nos rapports est souvent cité et souligné :

Nous nous considérons plus comme des collègues. Nous n'avons pas des rapports de bailleur de fonds à bénéficiaire... nos rapports ne sont pas tant fondés sur le financement que sur l'analyse et la programmation. C'est différent avec l'Europe (les donateurs européens). Nous n'intervenons pas aussi souvent sur leurs plateformes qu'avec nos collègues du Canada. Inter Pares est un partenaire parce que nous partageons une même analyse et une même approche du programme... Les bailleurs de fonds ont une approche plus hiérarchisée, ce qui n'est pas le cas avec Inter Pares.

– Homologue, Ghana, panafricain

Bâtir des rapports fondés sur l'ouverture et l'honnêteté implique aussi qu'il y a place aux désaccords, à la discussion et à la dissidence, qu'Inter Pares et ses homologues peuvent se remettre mutuellement en question sur des éléments de la stratégie de programme ou la direction, dans un esprit de solidarité, certains que le fondement politique est assez solide pour cela. Des homologues de longue date ont noté de tels moments dans l'histoire de leurs rapports avec Inter Pares; s'ils ont testé la solidité des rapports, ils ont permis à Inter Pares et à ses homologues de tirer de précieux enseignements et de consolider leurs liens. Dans un cas, un homologue de longue date a raconté son débat avec Inter Pares sur les avantages et inconvénients du financement institutionnel à plus long terme de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), la formule proposée par Inter Pares, par rapport au financement classique de projets à court terme. Au bout du compte, le passage au financement à plus long terme et à plus vaste échelle s'est révélé très positif, permettant de se concentrer sur des objectifs à plus long terme et de bâtir un mouvement social plus solide aux frontières de la Birmanie.

Dans certains cas, les fondements mêmes des rapports ont été mis à l'épreuve, et ce qui a prévalu, c'est l'engagement d'Inter Pares envers des idéaux politiques, même quand cela exigeait de mettre fin à des rapports de longue date. Dans un cas particulièrement épineux, Inter Pares et un allié important ont mis fin à la relation à la suite d'une mésentente sur une profonde question de principe. La décision de se séparer de collaborateurs avec qui nous avons une longue expérience – tant sur le plan institutionnel que personnel – fut prise après de longues délibérations à l'interne et avec l'homologue en question. Le processus et la décision ont eu un effet profond sur les deux organisations – sur le plan financier, psychologique et celui des programmes.

Ces évaluations ont noté que le niveau de partage des objectifs et de la vision démontre que nous considérons nos homologues comme des alliés dans la réalisation d'un projet politique commun.

Les conclusions des évaluations institutionnelles d'Inter Pares confirment les résultats d'une approche égalitaire des rapports. Ces évaluations ont noté que le niveau de partage des objectifs et de la vision démontre que nous

considérons nos homologues comme des alliés dans la réalisation d'un projet politique commun :

L'examen de la mission ou du but des organisations homologues considérées dans cette évaluation démontre qu'il y a une cohérence et une convergence considérables entre la mission et les buts institutionnels de l'homologue et les objectifs de programme d'Inter Pares.¹⁶

L'élément le plus important de notre méthodologie quant à l'établissement de rapports est sans doute l'importance de promouvoir le leadership et l'autonomie du Sud. Ce principe est à la base du travail réalisé au fil des ans pour bâtir des institutions et soutenir la capacité des homologues de poursuivre et d'approfondir leur travail pour le changement social. Il est issu de notre conviction qu'à titre d'organisation du Nord, notre rôle n'est pas d'occuper l'espace politique qui revient aux mouvements sociaux du Sud, ni de parler à leur place. Nous voulons plutôt utiliser nos ressources et notre engagement politique pour aider ces organisations à assumer leur action et leur leadership dans les processus de changement social.

Ce fut une méthodologie clé pour Inter Pares... donner à d'autres personnes la capacité, les moyens de renforcer leur voix fait aussi partie du processus. Ce fut un processus qui consistait à ne pas usurper la voix des autres.

– Membre du personnel, Inter Pares

L'une des premières choses que j'ai notées au sujet d'Inter Pares, c'est que l'on considérait le travail administratif comme politique – je sentais qu'on reconnaissait la valeur de mon travail.

Les organismes de financement ont réfléchi à l'engagement d'Inter Pares envers cette façon d'appuyer l'action du Sud, la qualifiant d'*approche d'autonomisation* dans le soutien accordé à des organisations du Sud (Organisme de financement, Canada). Plusieurs évaluations ont noté que notre rôle dans le renforcement institutionnel faisait partie des résultats les plus marquants de notre travail au fil des ans. Ce fut le cas de notre dernière évaluation institutionnelle, qui documentait le rôle joué par Inter Pares dans l'évolution d'ACORD (Agence de coopération et de recherche pour le développement), une organisation panafricaine dirigée localement, ainsi que notre rôle

dans la formation du PCS (Project Counselling Service) et sa transition à partir de consortium mené par les donateurs à organisation régionale latino-américaine.¹⁷ (On trouve plus de détails sur ces expériences dans le chapitre suivant qui porte sur le rapport entre notre pratique interne et notre pratique externe.)

Des homologues ont aussi considéré comme une stratégie propice au changement social l'approche d'Inter Pares de soutenir le renforcement des institutions et des mouvements. Cette stratégie est renforcée par la portée du travail, qui ne se limite pas à réaliser des projets et à obtenir des résultats déterminés, mais qui valorise et cultive plutôt le développement organisationnel dans son sens le plus large. Cette approche s'inspire du principe féministe d'accorder une valeur égale à tout travail, un principe qui se traduit directement dans le mode de rapports avec nos homologues : « L'une des premières choses que j'ai notées au sujet d'Inter Pares, c'est que l'on considérait le travail administratif comme politique – je sentais qu'on reconnaissait la valeur de mon travail. » (Homologue, Guatemala) De plus, des homologues ont noté que le genre de soutien de base accordé par Inter Pares permet la flexibilité et l'évolution des priorités de programme et des orientations à l'échelle locale.

Ils [Inter Pares] saisissent l'enjeu, on le voit dans le financement de base qu'ils nous offrent. Nous pouvons obtenir des salaires pour les travailleuses et travailleurs de la santé qui sont des personnes pauvres. Tout le monde dit vouloir donner de l'argent aux pauvres, mais ce n'est pas la même chose que leur donner un salaire. C'est un moyen que l'argent se rende aux pauvres.

– Homologue, Philippines

Il faut de la confiance et de la compréhension pour offrir du soutien de base. La confiance issue de nos rapports à long terme s'est révélée particulièrement importante quand Inter Pares a maintenu ses engagements envers des homologues délaissés par d'autres donateurs. Cet engagement est essentiel à la survie des organisations dans les périodes difficiles.

Ce que j'ai d'abord noté chez vous, ce sont les partenariats à long terme. Dans une évaluation interne, [nous] avons jugé que la durée des rapports était le facteur le plus important du succès des programmes, plus que l'argent ou tout autre élément. Je le savais d'instinct. Et c'est ce qu'a fait Inter Pares.

– Organisme de financement, Canada

1.2.3 S'allier à d'autres

L'une des méthodologies clés qui revient encore et toujours dans les données de recherche est le travail de coalition d'Inter Pares. Depuis ses débuts, Inter Pares a joué un rôle central dans la création, le renforcement et le maintien de plusieurs coalitions historiques et influentes d'ONG canadiennes pour un éventail de causes – travail de solidarité avec les Philippines sous la dictature de Marcos, travail de solidarité avec l'Amérique centrale pendant les guerres civiles et défense des droits des femmes en matière de santé et de santé génésique au Canada et outre-mer. Plus récemment, citons le travail relatif aux politiques canadiennes dans le domaine de la souveraineté alimentaire et les biotechnologies, le travail de défense des libertés civiles et des droits de la personne, et le travail en vue de réglementer les pratiques des entreprises extractives canadiennes ayant des activités outre-mer.

L'accent soutenu sur le travail en coalition en tant que méthodologie centrale des programmes peut être lié à l'importance que nous avons toujours accordée à la collaboration et au processus collectif.

L'accent soutenu sur le travail en coalition en tant que méthodologie centrale des programmes peut être lié à l'importance que nous avons toujours accordée à la collaboration et au processus collectif. Ces valeurs ont été intégrées à toutes les activités quotidiennes d'Inter Pares et sont devenues un ethos qui a exercé une influence profonde sur tout notre travail de programme au fil des ans. Cet esprit de collaboration reconnaît les limites de nos connaissances et de notre capacité à changer les choses en vase clos. Pour s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté et l'injustice, et pour travailler en vue d'un changement structurel, on apprend davantage et les processus sont plus riches et plus efficaces quand plusieurs acteurs s'unissent pour mettre en commun expertise et ressources. Un bailleur de fonds d'Inter Pares a émis une réflexion à ce sujet :

On voit des coalitions sur divers enjeux transversaux... je crois que c'est une expression de la pratique féministe... à l'origine, on trouvait une analyse commune... des facteurs d'oppression et d'impuissance, et l'idée qu'il fallait s'unir pour les

combattre. On ne voit plus ça de nos jours – les choses sont plus cloisonnées, séparées. À Inter Pares, je vois la force qu'exprimait cette tradition [des coalitions] – je ne vois pas cette séparation.

– Organisme de financement, Canada

Le travail en coalition exige aussi de renoncer à la partisanerie et partager les responsabilités :

Je vois que l'on favorise des rapports de collaboration dans un milieu souvent concurrentiel, où les organismes reçoivent chacun une part des fonds gouvernementaux – cela favorise la concurrence, hélas. Ce pourrait être une expression du féminisme qu'Inter Pares aille à l'encontre de cette tendance avec son approche de collaboration.

– Organisme de financement, Canada

De même, cet esprit de collaboration a souvent amené Inter Pares à jouer un rôle rassembleur, réunissant particuliers et organisations pour débattre, discuter, apprendre, élaborer des stratégies et travailler collectivement. Par conséquent, nous utilisons nos ressources et nos relations pour faciliter les échanges entre homologues afin de créer du savoir et le partager.

Vous avez les contacts qui nous manquent parfois et vous nous faites entrer dans la salle, là où nous n'aurions jamais été autrement... Il est arrivé à maintes reprises qu'Inter Pares ouvre la porte, dresse la table et nous invite.

– Homologue, Canada

Plusieurs homologues ont dit que c'était un élément particulièrement apprécié de la méthodologie d'Inter Pares. Citant des exemples tels que l'échange entre la clinique Mae Tao (frontière birmano-thaïlandaise) et Likhaan (Philippines), des homologues ont apprécié les occasions fournies par ces échanges de partager avec des organisations aux vues similaires, ce qui leur a permis d'apprendre les uns des autres et de réfléchir à leur propre travail. Une membre du personnel parle de la raison d'être de ces échanges :

Nous avons soutenu cette clinique mise sur pied par une médecin réfugiée, qui forme des auxiliaires et des équipes mobiles en santé... Nous avons travaillé aux Philippines avec une organisation vouée à la santé des femmes qui avait une analyse féministe très claire... Nous les avons invitées à rencontrer nos homologues à la frontière birmano-thaïlandaise : organisations de femmes

dans des camps de réfugiés, groupes de migrantes, enseignantes, auxiliaires médicales, etc. parce que les femmes à la frontière avaient exprimé le besoin d'acquérir des compétences en counseling post-traumatique... Toute l'approche était féministe, partir de l'oppression des femmes pour faire le lien entre la violence familiale et la violence d'État, et partager les principes et les approches en matière de counseling.

– Membre du personnel, Inter Pares¹⁸

Inter Pares a déjà invité une militante du mouvement des femmes aux Philippines à s'adresser à l'assemblée générale annuelle du Comité canadien d'action sur le statut de la femme (CCASF), et amené par la suite la présidente du CCASF aux Philippines pour rencontre les femmes du mouvement sur place, dans le but de renforcer la solidarité internationale : « Cela permettait aux femmes d'enrichir leur propre analyse, mais aussi de travailler conjointement à d'autres égards... Cela fait donc partie de notre stratégie – donner un caractère international au travail canadien et inciter les gens du Canada à s'engager davantage sur la scène internationale. » (Membre du personnel, Inter Pares)¹⁹

En 2002, Inter Pares facilita un échange entre des femmes guatémaltèques et des femmes ayant fui le régime militaire birman pour se réfugier à la frontière birmano-thaïlandaise.

L'échange Birmanie-Guatemala était fondé sur l'idée que les réfugiées des deux pays avaient des expériences parallèles, et beaucoup à apprendre les unes des autres. Dans les deux cas, elles avaient fui un pays où la violence était sanctionnée par l'État et lutté pour survivre en exil avec très peu de soutien économique et social. Dans les deux cas, elles avaient ressenti le besoin de s'organiser en tant que femmes, souvent pour la première fois. Elles ont partagé les difficultés de ce travail d'organisation – trouver une voix autonome et résister à l'hostilité masculine et à la discrimination. En outre, les femmes autochtones du Guatemala n'étaient pas seulement des réfugiées en exil, aux prises avec les mêmes difficultés que les réfugiées birmanes; elles étaient aussi retournées dans leur pays, ce qui avait donné lieu à de nouvelles difficultés.²⁰

Dans le cadre de cet échange, des femmes du Guatemala ont visité la région frontalière et des Birmanes sont allées au Guatemala pour en apprendre davantage sur le retour des réfugiées pendant la guerre. Les femmes

guatémaltèques ont appris comment les femmes vivant à la frontière birmano-thaïlandaise documentaient la violence sexuelle contre les femmes, offraient des services de counseling et brisaient le silence sur ce profond tabou. L'échange mena à la création d'un programme contre la violence sexuelle au Guatemala.

J'ai parlé aux femmes qui sont allées en Birmanie. Elles ont dit que c'est là, avec les Birmanes, qu'elles ont saisi l'importance de dire les choses à voix haute [sur la violence sexuelle]... Pour les participantes, les rapports de ces femmes avec leurs paires étaient importants... Il y a eu d'autres échanges. Cela a aussi eu un effet sur le programme d'Inter Pares. [Inter Pares a mis sur pied un programme régional contre la violence sexuelle avec le Project Counselling Service] ... Et comme le PCS est une organisation régionale, cela a influé sur la portée du programme contre la violence sexuelle.

– Collègue, Pérou

L'échange entre les femmes autochtones du Guatemala et les Birmanes a été cité explicitement comme une preuve de l'engagement d'Inter Pares envers le processus et les résultats féministes, parce qu'on y reconnaissait le caractère prioritaire et l'importance de réunir les femmes et de leur donner l'occasion de partager et d'apprendre. « Ces valeurs, la création d'un lieu d'échange – c'est ainsi que s'exprime le féminisme dans la méthodologie. » (Homologue, Guatemala)

Cette stratégie de réunir les gens pour favoriser le partage des expériences et du savoir, notamment entre femmes, fut une méthodologie déterminante dans la conception de programme d'Inter Pares depuis les années 1980.

Cette stratégie de réunir les gens pour favoriser le partage des expériences et du savoir, notamment entre femmes, fut une méthodologie déterminante dans la conception de programme d'Inter Pares depuis les années 1980. Le travail sur la santé des femmes et les droits génésiques, les sociétés pharmaceutiques et le contrôle démographique est un exemple éloquent de cette méthodologie : « Nos objectifs étaient de tisser des liens avec le mouvement des femmes, trouver des moyens de renforcer la voix des femmes au Canada et donner un caractère international

à la réflexion ici. » (Membre du personnel, Inter Pares)²¹ Inter Pares a invité des femmes du Bangladesh au Canada pour faire une tournée du pays afin de partager récits et expériences sur les préoccupations des femmes en santé. Cela a mené à la création d'Interaction Femmes-Santé (IFS) et d'une pièce de théâtre populaire intitulée *Side Effects* (voir l'analyse détaillée de ce travail au chapitre trois).

Dans les années 1980, un membre du personnel d'Inter Pares, Brian Murphy, a commencé à élaborer en collaboration avec des collègues de l'Université Concordia une méthodologie qu'ils ont appelée les *cercles d'apprentissage*. Le cercle d'apprentissage est un groupe autonome de personnes qui veulent s'engager de façon mutuelle et réciproque à procéder à l'examen critique d'une préoccupation ou d'un enjeu commun. Cela suppose un effort concerté en vue de créer du savoir fondé sur l'expérience du groupe et intégrer le savoir et l'expérience de tiers dans le but de réfléchir, d'analyser et d'agir. Les cercles d'apprentissage peuvent être ouverts, mais ils sont plus efficaces pour des projets à court terme axés sur des objectifs d'apprentissage précis. Les personnes qui participent à un cercle d'apprentissage s'engagent dans un projet d'apprentissage démocratique et participatif. Cette méthodologie fut utilisée maintes fois par Inter Pares. En 2006, on a convié un cercle d'apprentissage sur la migration, qui réunissait des homologues en vue de créer du savoir et d'approfondir notre analyse collective et notre compréhension de la catégorisation et du traitement accordés aux personnes migrantes. En 2007, des femmes d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine – vingt en tout – se sont réunies pour discuter des difficultés et des occasions liées à leur travail en vue de mettre fin à la violence sexuelle contre les femmes dans les conflits armés. Les cercles d'apprentissage et les groupes féministes de conscientisation sont fondés sur des valeurs et des idées similaires, à savoir que l'apprentissage autonome est un puissant moteur du changement.

La méthodologie féministe valorise l'apprentissage et la création du savoir en tant qu'actes politiques. Inter Pares se décrit souvent comme une organisation apprenante en raison de la priorité qu'elle accorde à la création du savoir et l'analyse de chacun des aspects de son travail. Nous reconnaissons que pour rester pertinent et efficace, notre travail doit se fonder sur une analyse judicieuse du contexte et des causes. L'élément qui sous-tend cette pratique d'apprentissage est la conscience du besoin d'améliorer sans cesse notre travail, en nous situant dans des processus d'apprentissage, en participant à la création conjointe de savoir subjectif et intersubjectif avec d'autres,

plutôt que de nous retirer et prétendre enseigner aux autres. On voit très clairement l'influence des principes liés à la conscientisation et à l'éducation populaire associés aux théories féministes du changement social.²²

Plusieurs homologues ont cité le désir d'apprendre comme l'une des caractéristiques déterminantes et féministes de l'approche d'Inter Pares dans son travail avec d'autres.

Plusieurs homologues ont cité le désir d'apprendre comme l'une des caractéristiques déterminantes et féministes de l'approche d'Inter Pares dans son travail avec d'autres, et noté que la rigueur théorique ou analytique étayant notre travail apportait beaucoup aux efforts pour la justice sociale. Plusieurs personnes ayant participé à la recherche ont même dit que ce projet de recherche démontrait notre engagement envers le processus féministe : « En lui-même, ce processus reflète l'analyse et l'engagement politique féministes. C'est une forme de complicité dans le travail. » (Homologue, Guatemala)

1.3 Une analyse qui s'exprime dans le programme

L'analyse féministe adoptée et cultivée par Inter Pares au fil des ans a non seulement influé sur notre *façon de faire*, elle a exercé un impact énorme sur *ce que nous faisons*. Cela s'avère dans la priorité évidente accordée aux questions relatives au genre et aux droits des femmes, mais aussi dans l'importance accordée à des sujets que nous n'avons pas définis étroitement comme des *enjeux féminins*, mais des enjeux plus vastes de justice sociale.

La façon la plus évidente pour Inter Pares d'exprimer son analyse féministe dans la pratique est l'analyse sexospécifique appliquée à tous les domaines du programme. Cela signifie d'abord que nous allouons une part substantielle de nos ressources de programme au travail axé spécifiquement sur les droits des femmes et l'égalité. Mais cela signifie aussi que notre conception des enjeux met en lumière le caractère sexospécifique des expériences et des impacts, et accorde une place centrale au leadership des femmes et à leur action. Nous intégrons une analyse sexospécifique à tout ce que nous faisons – des membres du personnel ancien et actuel ont cité l'exemple d'une publication occasionnelle produite par Inter Pares sur la sécurité alimentaire, qui était axée sur les expériences des femmes et mettait de l'avant une analyse sexospécifique de la souveraineté alimentaire.

Des évaluations institutionnelles ont noté le caractère central du genre dans notre travail :

Pratiquement toute la programmation d'Inter Pares aborde des enjeux fondamentaux pour les femmes – leur viabilité à long terme sur le plan civil, politique, économique, social et culturel... toute la programmation outre-mer englobe la dimension du genre de façon importante, quand ce n'est pas l'objet principal du travail.²³

L'approche d'Inter Pares ne se limite pas à l'égalité des sexes ou aux enjeux féminins. Dans un exemple au Bangladesh, une homologue note qu'Inter Pares était prête à soutenir les points de vue féministes sur la réforme agraire et d'autres enjeux économiques, alors qu'à l'époque où le programme était élaboré, cela ne faisait pas partie du cadre plus conventionnel des droits des femmes.

Des homologues ont fait remarquer que cette analyse sexospécifique est à l'avant-plan des préoccupations des programmes d'Inter Pares, ce qui la distingue des autres donateurs. De façon plus particulière, le caractère holistique et englobant de l'analyse sexospécifique d'Inter Pares est perçu comme une caractéristique déterminante de son travail. Cette focalisation a influé sur l'analyse et les interventions de programme de nos homologues au fil des ans. C'est l'application de l'analyse sexospécifique d'Inter Pares qui mena à l'élaboration d'une politique d'égalité des sexes au Project Counselling Service (PCS). L'évaluation d'un programme d'Inter Pares au Pérou a établi que nous avons joué un rôle important dans l'élaboration de la politique d'égalité des sexes du PCS.

La politique d'égalité des sexes du PCS est un résultat remarquable en lui-même, selon l'ex-directeur du Fonds pour l'égalité des sexes de l'ACDI au Pérou. « Le PCS est l'un des rares organismes de financement ayant discuté, approuvé et publié une politique explicite d'égalité des sexes. Le PCS est allé au-delà des bonnes intentions pour définir clairement cette politique. C'est déterminant » ... C'est en 1993-1994 qu'ont été semés les germes de la politique actuelle, par l'entremise du travail d'Inter Pares avec le PCS au Guatemala et au Pérou... Inter Pares a demandé aux équipes de pays du PCS d'évaluer l'impact différencié du déplacement sur les femmes et les hommes. Après une discussion longue et difficile, les équipes du PCS ont accepté d'amorcer un processus d'examen axé sur le genre en 1995... Selon un membre du comité consultatif du PCS, « Inter Pares a joué un rôle de leadership dans la

promotion de la politique d'égalité des sexes et des enjeux relatifs au genre au sein du SG [*Sponsorship Group*]. Inter Pares a l'analyse sexospécifique la plus solide de tous les membres du SG, c'est donc elle qui a dirigé le processus et enrichi la discussion. Inter Pares a travaillé avec le PCS à la reformulation de son ébauche de politique d'égalité des sexes. Grâce au leadership d'Inter Pares, d'autres membres du SG ont fait progresser les questions liées au genre dans leur propre organisation. »²⁴

En élaborant une politique d'égalité des sexes, le PCS a amélioré sa capacité d'aider les fédérations de femmes et autres organisations communautaires à « devenir mieux organisées et plus solides », à acquérir « de la crédibilité et du pouvoir dans leur communauté » et à participer à « d'autres arènes politiques telles que les assemblées communales et le gouvernement local ».²⁵ La politique a aussi servi de base à l'élaboration de programmes régionaux sur la violence sexuelle contre les femmes dans les conflits armés. Le PCS est maintenant perçu en Amérique latine comme une organisation dotée d'une analyse sexospécifique très raffinée qui appuie le travail de défrichage sur le genre et les droits des femmes.

Les décisions de programme d'Inter Pares ont été modelées par les expériences et l'analyse des homologues et de la base.

L'analyse sexospécifique d'Inter Pares s'exprime dans la méthodologie et la thématique de ses programmes, et ce, à maints égards importants. Éclairées par des éléments centraux de la pensée féministe, tels qu'écouter les récits des femmes et valoriser le savoir issu de l'expérience, les décisions de programme d'Inter Pares ont été modelées par les expériences et l'analyse des homologues et de la base : « Le point de départ des analyses d'Inter Pares est toujours l'expérience vécue des personnes que l'organisation a rencontrées outre-mer et avec lesquelles elle a passé du temps. C'est ce qui déterminait la direction du travail, toujours en fonction de la réalité quotidienne sur le terrain. » (Ancienne membre du personnel, Inter Pares) Plusieurs homologues ont noté que cela était une caractéristique unique de la méthodologie de programme d'Inter Pares. On l'apprécie comme une marque de respect et d'égalité : « Mes rapports avec Inter Pares sont fondés sur le respect mutuel, mais je crois que ce que j'apprécie le plus de l'organisation, c'est que les gens d'Inter Pares font leur analyse à partir de la base. » (Homologue, Canada)

Nous avons tellement appris au fil des ans... de nos homologues; leur réflexion et leurs analyses ont vraiment éclairé notre travail, notamment en ce qui a trait aux femmes.

La conception de programme d'Inter Pares – thématiques, portée géographique et stratégies utilisées par l'organisation et ses homologues – est le fruit d'une approche flexible et organique de l'élaboration de programme. Un homologue du Bangladesh a noté que notre approche pour déterminer les priorités de programme et l'orientation est très itérative, et que la qualité de nos rapports à long terme nous permet de rester ouverts à l'évolution des priorités et des besoins. « Nous avons tellement appris au fil des ans... de nos homologues; leur réflexion et leurs analyses ont vraiment éclairé notre travail, notamment en ce qui a trait aux femmes. » (Membre du personnel, Inter Pares)

Le travail d'Inter Pares avec les organisations de femmes sur la santé, les droits génésiques et le contrôle démographique est peut-être le meilleur exemple d'une méthodologie fondée sur l'écoute des récits des femmes et l'utilisation de ces expériences pour guider les interventions de programme de façon itérative et réceptive (le chapitre trois analyse ce travail de façon approfondie).

C'est au Canada et en Asie que notre travail avec les groupes de femmes a été le plus synergique. Dès le début de la collaboration sur les questions de santé, notamment le contrôle démographique et les droits génésiques des femmes, il y eut plusieurs répercussions positives.

– Membre du personnel, Inter Pares²⁶

Même si l'analyse féministe est au cœur du type et du mode de travail d'Inter Pares, ses homologues ne sont pas toutes des organisations féministes ou des organisations de femmes. Cela reflète la façon plus large dont Inter Pares conçoit le changement social – son but ultime. Le féminisme est un cadre clé pour comprendre la pauvreté, l'injustice et le sous-développement, et pour éclairer et modeler des stratégies de changement social. Mais plutôt que de considérer l'analyse féministe comme un préalable du changement social, nous considérons le développement de cette prise de conscience comme une part importante du processus de changement social proprement dit. Au départ, plusieurs de nos homologues n'avaient pas d'analyse féministe ni même d'analyse sexospécifique très solide; le fait de mettre de l'avant les

questions liées au genre et d'incorporer une analyse sexospécifique s'est donc révélé un élément important de l'accompagnement politique offert par Inter Pares.

Selon cette analyse, le changement social est un processus à long terme fondamentalement transformateur. Nous choisissons d'investir dans le renforcement du mouvement pour un changement structurel à l'échelle mondiale, afin de nous attaquer aux conditions qui maintiennent et reproduisent la pauvreté, l'inégalité et l'injustice. C'est ce qui guide le choix de nos homologues et des stratégies dans lesquelles nous décidons d'investir. « Nous travaillons avec des groupes afin d'influer sur les processus de changement social. C'est pour cela que nous appuyons les mouvements et organisations pour le changement social, tant au Canada qu'outre-mer. » (Membre du personnel, Inter Pares)²⁷

Le féminisme est l'un des fondements de notre analyse de la pauvreté, de l'injustice et du changement social. Il offre une dimension structurelle et holistique à notre analyse et met l'accent sur la transformation radicale de notre conception du développement : « Vous [Inter Pares] reconnaissez le caractère politique de la pauvreté, des droits de la personne... c'est un exemple de pratique féministe. » (Organisme de financement, Canada)

Nous croyons que le sous-développement n'est pas naturel, que la pauvreté a été créée et perpétuée par ceux qui ont intérêt à maintenir le statu quo – les élites du Nord et du Sud. Les gens sont appauvris et maintenus dans la pauvreté par les systèmes économiques dominants, le patriarcat et les rapports de pouvoir inégaux au sein des pays et entre les pays. Nous nous efforçons de modifier cette situation au Canada et dans le monde en travaillant de concert avec d'autres groupes. Nous avons tendance à décrire nos rapports comme des rapports entre conspirateurs, pour changer les attitudes, les structures et les processus qui oppriment les gens partout. La pauvreté, l'oppression des femmes et le racisme existent au Canada – il y a toutes sortes de choses à contester et transformer.

– Membre du personnel, Inter Pares²⁸

Cette analyse a été qualifiée par un homologue de *réflexion d'ensemble*, une réflexion qui voit à long terme et connecte des questions souvent considérées séparément. Cela s'applique aussi au centre d'intérêt de la programmation d'Inter Pares, plus structurelle qu'axée sur le financement de projets, ou la *saveur du mois*, comme l'a dit un homologue du Bangladesh.

Le fait qu'Inter Pares ne considère pas ses paramètres d'intervention en fonction de limites géographiques – c'est une reconnaissance du caractère mondial de ces enjeux structurels. Il y a du travail à l'échelle locale, mais aussi régionale et internationale, où les partenaires locaux sont présentés comme la voix de la pratique internationale... Bâtir la solidarité entre celles et ceux qui résistent, au-delà des sites d'intervention, est un exemple de pratique féministe.

– Organisme de financement, Canada

Des homologues reconnaissent la valeur de cette approche pour protéger un espace de solidarité en coopération internationale – « résister à la logique des projets, défendre la logique du processus ». (Homologue, Guatemala)
Pour des homologues, c'est ce qui distingue l'approche d'Inter Pares, axée sur la création du mouvement, de l'approche classique du développement : « Cela bâtit la solidarité entre les peuples. » (Homologue, Philippines)

Même si l'approche d'Inter Pares n'a pas toujours été qualifiée de féministe, ou identifiée comme telle, on constate l'influence manifeste de la pensée et de la pratique féministes au sein de l'institution et dans ses méthodologies. Ce rapport entre la pratique interne et la pratique externe de l'organisation est exploré plus en profondeur dans le chapitre suivant.

2 Partir de l'intérieur : comment notre pratique quotidienne à l'interne influence le travail avec des homologues

La structure de cogestion d'Inter Pares exige et cultive un ensemble particulier de compétences, mises en pratique et développées au jour le jour dans les interactions entre membres du personnel. Ces mêmes compétences sont utilisées dans les interactions externes. Les rapports externes profitent de la pratique de travail d'Inter Pares à l'interne. Le mode de travail fondé sur la collaboration et la cogestion attire des gens qui partagent les mêmes valeurs et choisissent de travailler ensemble; aiguisé les compétences relationnelles, ce qui aide le personnel à établir des rapports avec les homologues; renforce les compétences en développement organisationnel, ce qui aide le personnel à appuyer les coalitions et organisations menées par le Sud; appuie le leadership des femmes; et favorise une culture d'apprentissage et de partage du savoir. Plusieurs pratiques internes d'Inter Pares ont été citées à maintes reprises comme déterminantes. Ces pratiques sont issues de la structure de cogestion et exercent une influence formative sur les rapports externes.

2.1 Être sur la même longueur d'onde

Le travail d'Inter Pares est un projet politique qui rassemble des personnes aux valeurs similaires en vue de promouvoir la justice sociale. C'est un élément important de la création de rapports égaux.

Il faut réunir les bonnes personnes autour de la table. C'est un art de recruter et choisir des partenaires. La longévité d'Inter Pares vient en partie de sa capacité d'aller chercher les bonnes personnes et de donner une place centrale aux valeurs communes.

– Membre du conseil, Inter Pares

Pour revenir à votre question sur les rapports d'homologues. Je pense que c'est le reflet de notre processus de recrutement. Nous recrutons des gens ayant ces valeurs politiques, c'est pour cela que notre processus d'embauche est si important. C'est un moyen d'établir les affinités sur le plan des valeurs politiques. Si vous n'avez pas d'affinités pour le travail entre égaux, on ne vous laisse pas entrer. C'est ce que nous recherchons quand nous embauchons des gens – ces valeurs, ces orientations, en rapport avec le monde.

– Ancien membre du personnel, Inter Pares

De solides affinités sont créées à l'interne dans le cadre du rigoureux processus d'embauche d'Inter Pares. Chaque personne qui veut se joindre au personnel est d'abord soumise à une entrevue; une fois recommandée par le

comité de sélection, elle participe à des *cycles de rencontre*. C'est une procédure qui lui donne l'occasion de rencontrer individuellement ou par groupes de deux tous les membres de l'équipe de cogestion. On y évalue moins les capacités techniques que la congruence avec la culture organisationnelle : caractère de l'analyse politique, alignement sur les valeurs institutionnelles, réflexion sur des enjeux pertinents, compatibilité avec les structures et processus de gestion. De son côté, la personne absorbe d'importants messages sur la culture organisationnelle et le mode de décision : « Le long *processus des cycles* amorce l'acculturation au contrat social d'Inter Pares et l'appréciation des valeurs et de l'ethos collectifs. »²⁹ Dès leur arrivée, les nouveaux membres du personnel ont un niveau élevé d'affinité avec leurs collègues : communauté des valeurs, de l'analyse politique et parfois (mais pas toujours) du bagage professionnel et militant. Ces solides affinités facilitent la collaboration en vue d'objectifs communs. Même s'il y a régulièrement des désaccords, il n'est généralement pas nécessaire de combler de profonds écarts politiques pour les résoudre.

Les personnes qui collaborent avec Inter Pares notent souvent cette communauté d'analyse et de valeurs au sein du personnel. Cela démontre que l'on peut se fier à nous comme homologues et partenaires de coalition.

[Inter Pares était un choix évident comme homologue] à cause de sa façon de travailler. Une politique et des positions tout à fait alignées sur les nôtres... Nous sommes sur la même longueur

d'onde. On se comprend. On peut parler avec n'importe qui à Inter Pares et sentir cette merveilleuse compréhension... Avec d'autres organisations, il y a entente sur certaines positions, mais l'accord est à refaire chaque fois que se forme une coalition sur un enjeu donné. Avec Inter Pares, nous savons que nous sommes sur la même longueur d'onde.

– Homologue, Canada

En raison du niveau élevé de cohésion interne découlant du processus d'embauche d'Inter Pares – malgré la diversité des points de vue autour de la table –, les rapports institutionnels peuvent survivre au roulement du personnel. Les nouveaux collègues aux vues similaires peuvent prendre la relève et former rapidement des liens fondés sur l'analyse, la vision et le savoir tirés de l'histoire commune de l'organisation. Une nouvelle venue à Inter Pares décrit cette connexion immédiate et étroite qu'elle a formée sur cette base avec une membre du personnel du Project Counselling Service (PCS) :

Elle était au PCS depuis sept ans. Nous étions dans un atelier sur l'intégration de l'égalité des sexes dans les organisations du Nord... sa façon de parler d'Inter Pares et de nos rapports en disait tellement sur la façon dont nous avons accompagné le PCS. Elle l'avait intériorisée. Je la rencontrais pour la première fois. Nous avons toutes les deux travaillé pour des organisations qui travaillaient ensemble depuis des années. Cela créait une connexion étroite entre nous.

– Membre du personnel, Inter Pares

Inter Pares croît... en des rapports durables et profonds, tant avec les organisations que les personnes.

Contrairement aux rapports avec Inter Pares, une homologue du Bangladesh nous dit à quel point il était difficile de composer avec le roulement du personnel dans d'autres partenariats institutionnels, parce qu'il n'y avait pas la même cohérence, le même partage des valeurs, ni le même engagement. Les changements de personnel créaient un recul plutôt qu'une continuité dans les rapports institutionnels. La collaboration entre Inter Pares et les organisations homologues se fait entre institutions, mais aussi beaucoup entre personnes; plusieurs anciens membres du personnel ont aussi décrit leurs rapports avec les homologues comme des amitiés et des collabora-

tions entre personnes. « Inter Pares croît... en des rapports durables et profonds, tant avec les organisations que les personnes. J'en veux pour exemple les liens que j'ai eu la chance de nouer avec Tiniguena, notamment [sa directrice générale]. » (Ancienne membre du personnel, Inter Pares) Ce sentiment d'amitié et de collégialité est souvent réciproque, comme l'illustrent les commentaires suivants : « [Les membres du personnel d'Inter Pares] sont dotés de compétences solides dans la création de rapports, dans l'analyse, ils ont des rapports avec plusieurs membres du personnel et chargés de programme régionaux. » (Homologue, Ghana, régional)

Le partenariat entre Inter Pares et Tiniguena va au-delà d'un partenariat entre institutions. Il y a un partenariat entre la vie des gens, des liens très proches. Il existe une reconnaissance que nous nous considérons comme des égaux, et que nous parcourons le même chemin ensemble.

– Homologue, Guinée-Bissau

La dimension personnelle des rapports institutionnels est un couteau à deux tranchants. Si les rapports externes peuvent s'établir tant sur le plan personnel qu'institutionnel, des personnes ayant participé à la recherche trouvaient particulièrement important que l'aspect personnel ne prenne pas le pas sur les aspects institutionnels, ou que les aspects institutionnels soient assez larges pour inclure plusieurs liens personnels. Les responsables de la collecte de fonds, des finances et de l'administration, par exemple, risquent plus de se sentir exclus quand les rapports de programme sont définis comme des amitiés personnelles entre les personnes chargées de programme à Inter Pares et celles des organisations homologues.

À titre de responsable de la collecte de fonds, c'est très important pour moi d'avoir l'occasion de tisser des liens avec des collègues et des homologues... d'avoir la chance non seulement de les rencontrer directement, mais que ces personnes me perçoivent aussi comme une membre d'Inter Pares, pas seulement la personne avec qui elles sont en contact. C'a été très important... la force de l'institution est de pouvoir dépasser les amitiés personnelles afin que plusieurs personnes aient l'occasion de se rencontrer. Cela peut se faire en rencontrant le personnel de soutien et d'autres collègues [d'organisations homologues]... il y a tellement de gens qui travaillent en coulisse. On peut ensuite transcender les rapports personnels.

– Membre du personnel, Inter Pares

Cela exige des efforts pour aller au-delà de l'identification de personnes particulières comme responsables des rapports institutionnels, mais c'est nécessaire pour éviter une perception erronée des rôles à l'interne – par exemple, que les plus jeunes membres du personnel ne sont pas les égaux des plus vieux ou des plus anciens, ou que le personnel de la collecte de fonds et de l'administration n'a pas de rôle à jouer sur le plan politique.

2.2 Maîtriser l'art du consensus

La prise de décision interne à Inter Pares utilise les principes du consensus. Si l'atteinte du consensus se fonde sur une vision inclusive, toutes les décisions ne sont pas prises par l'ensemble du personnel, et ce, pour des raisons d'ordre pratique. Certaines décisions sont prises par des groupes de taille variable, selon l'importance de la question ou le nombre de personnes dont l'apport est requis pour prendre la décision. Les décisions institutionnelles majeures – embauche et déploiement, finalisation du budget annuel de l'organisation, décision relative à la politique du personnel – sont prises par tout le personnel en raison de leur impact; les décisions relatives au contenu du *Bulletin* sont aussi prises par tout le personnel pour puiser dans l'éventail le plus large possible d'idées et de points de vue, et assurer que nos communications reflètent l'étendue de notre travail. D'autres décisions, comme celles ayant trait à la réalisation du programme au jour le jour, sont prises par des groupes formés des membres du personnel qui connaissent le mieux le contexte et les conséquences des décisions, et qui devront aussi les appliquer. Quel que soit le nombre de personnes, l'objectif reste de prendre des décisions que tout le monde sera à l'aise d'appliquer.

L'objectif reste de prendre des décisions que tout le monde sera à l'aise d'appliquer.

Chaque membre du personnel a donc chaque jour l'occasion d'améliorer ses compétences dans l'art du consensus. Vu l'ancienneté de la plupart des membres du personnel, cette pratique s'étend sur des années. « J'ai aiguisé mes compétences et appris à former rapidement un consensus. Quels sont les points communs? Quels sont les points de désaccord? Partir de là pour résoudre la question. » (Ancienne membre du personnel, Inter Pares) Les compétences du personnel d'Inter Pares en matière de consensus s'expriment de diverses façons dans les rapports externes.

On a souvent noté que le principe et la structure de cogestion étaient des facteurs sous-jacents de la capacité de plusieurs membres du personnel d'Inter Pares d'assumer le leadership dans un grand nombre de débats sur les politiques dans la communauté des ONG, et de présenter des positions généralement éclairées et bien préparées sur diverses questions... Leur efficacité est renforcée par la méthodologie de travail de leur modèle de cogestion... Plusieurs collègues d'ONG canadiennes estiment qu'Inter Pares consacre plus de temps à l'élaboration des politiques et à l'analyse conjointe que les organisations plus hiérarchisées, ou celles qui sont plus axées sur les opérations. Par conséquent, son personnel est mieux préparé et plus solide quand vient le temps d'exprimer un point de vue. Au fil du temps, cela a causé du ressentiment et incité certains à éviter les débats avec le personnel d'Inter Pares.

Le personnel d'Inter Pares était quant à lui bien conscient de cette dynamique et comprenait le besoin de gérer son image et ses rapports externes. Les membres du personnel ont choisi de lancer des débats susceptibles de remettre en question les positions d'autres organismes; mais ils ont noté qu'avec le temps, plusieurs de leurs positions les plus impopulaires ou inhabituelles ont été adoptées dans la communauté plus vaste des ONG. Inter Pares a délibérément choisi de consacrer plus de temps au travail entre institutions que d'autres organisations jugent possible de le faire. Cette stratégie se révèle profitable à bien des égards : le personnel a accès à plus d'information et de contacts que s'il travaillait seul; il sait où et comment aller chercher des fonds supplémentaires; il dispose d'un forum pour promouvoir ses idées.³⁰

Les membres du personnel ont appris à discuter de façon respectueuse et à concilier les points de vue; cette expérience est utile dans les rapports avec des homologues. Un homologue évoque une discussion avec des membres du personnel d'Inter Pares quant à la valeur du financement pluriannuel.

Nous sentons qu'ils connaissent très bien ce que nous faisons et qu'ils le respectent... Ce sont vraiment de bonnes discussions. Nous ne sommes pas toujours d'accord avec Inter Pares... mais ce sont des conversations qu'il faut avoir dans un contexte amical, entre égaux.

– Homologue, frontière birmano-thaïlandaise

Le personnel est aussi amené à jouer un rôle d'animation à l'externe, pour rassembler les gens afin de développer une compréhension commune.

Les [membres du personnel] avec qui j'ai des contacts ont un style très, très inclusif, ils sont capables d'animer sans dominer tout en ayant un sens clair des valeurs de base... [Je siège à un conseil d'administration avec une membre du personnel d'Inter Pares qui] a joué un rôle extrêmement important... elle a de grandes compétences en négociation et en animation.

– Collaboratrice, Canada

L'écoute est un autre élément clé de l'atteinte du consensus. Son importance particulière dans la culture d'Inter Pares a été reconnue par des membres du conseil qui ont souligné le rôle joué par l'écoute dans la création d'un milieu démocratique où le consensus est possible même sur des sujets litigieux.

Inter Pares est une organisation démocratique dans le vrai sens du terme – dans la plupart des cas, on écoute avec respect chaque personne qui exprime son opinion et ses idées. Cela ne veut pas dire que les gens sont toujours d'accord. L'important, c'est que chaque personne ait la possibilité de dire ce qu'elle pense en toute liberté.

– Membre du conseil, Inter Pares

Les membres du personnel ont noué des rapports significatifs avec les membres du conseil. Un membre du conseil donne cet exemple d'une rencontre informelle avec le personnel d'Inter Pares :

J'ai déjà exprimé la préoccupation que même si plusieurs avaient examiné mon cv dans le cadre du processus de sélection du conseil, j'ignorais tout de la riche histoire des membres du personnel. On m'a aussitôt suggéré d'aller luncher ou prendre un café avec les membres du personnel... cela démontre l'approche clé de développer des rapports significatifs.

– Membre du conseil, Inter Pares

Le slogan *Le personnel est politique* fait partie de la théorie féministe depuis la parution de l'essai portant ce titre en 1969; c'est un pilier de la philosophie d'Inter Pares depuis le début des années 1980, alors que fut adoptée la structure de cogestion. La disparition du fossé entre public et privé veut dire que les lieux de travail féministes reconnaissent l'influence des divers éléments de la vie des membres de l'équipe de travail et de leurs convictions politiques – et la connexion entre les deux.

Cela permet de créer un milieu où le travail est enrichissant, où les membres du personnel sont reconnus comme des personnes à part entière qui forgent avec les autres des rapports significatifs fondés sur une cause commune.

Le personnel d'Inter Pares pratique le développement de rapports significatifs sur une base quotidienne. Même si les gens collaborent plus étroitement avec leur groupe de travail, chaque personne a l'occasion de travailler avec l'ensemble de ses collègues dans le cadre de comités, projets et discussions réunissant tout le personnel. Ces rapports professionnels sont renforcés par les rapports humains; Inter Pares reconnaît l'importance de la vie personnelle et de la situation affective du personnel, et leur accorde un espace institutionnel et une priorité en s'efforçant d'instaurer une culture humaniste. Cette culture s'établit par divers moyens : *suivi* individuel, suivi institutionnel de la santé mentale et de l'équilibre entre travail et vie privée, généreux avantages sociaux sur le plan de la santé physique et mentale (dont des périodes de vacances). Le personnel crée des occasions de rencontre sociale. Les aspects personnels de nos collaborations professionnelles nous permettent de bâtir un sentiment de solidarité plus profond. La solidarité est une motivation solide pour maintenir la qualité du travail en temps opportun – il y a un sentiment d'engagement mutuel et un plus grand désir de régler les problèmes qui surviennent.

2.3 Bâtir des organisations et les gérer

La structure de cogestion offre à tous les membres du personnel l'expérience de bâtir une institution et de la faire fonctionner. Cette expérience se prête bien à la création de nouvelles organisations (par exemple, lorsque des coalitions s'officialisent et deviennent des organismes-cadres dotés d'une infrastructure, d'une gouvernance et de besoins de financement autonomes) et aux échanges avec des organisations qui veulent renforcer leurs propres institutions.

Les connaissances relatives au renforcement institutionnel et à la gestion que les membres du personnel d'Inter Pares développent et aiguisent par la cogestion quotidienne se sont révélées extrêmement utiles sur le plan des programmes.

Les connaissances relatives au renforcement institutionnel et à la gestion que les membres du personnel d'Inter Pares développent et aiguisent par la cogestion quotidienne se sont révélées extrêmement utiles sur le plan des programmes. Cela se limite parfois à donner son avis sur demande, notamment dans le cas de rapports plus superficiels entre homologues, mais les rapports d'homologues plus étroits impliquent souvent de plonger et mettre l'épaule à la roue. De fait, le renforcement institutionnel est au cœur des rapports de programmes plus étroits : participer à la réflexion stratégique, aider à la collecte de fonds, aller chercher du soutien politique, donner de la rétroaction sur la planification interne.

Deux facteurs ont renforcé la capacité d'IP [Inter Pares] de suivre ses homologues, de les comprendre et de contribuer à leur travail. En premier lieu, toutes les organisations ont grandement profité du capital de loyauté, de confiance mutuelle et de savoir bâti au fil des ans. En second lieu, le système de cogestion d'IP facilite le partage de l'information au sein de l'organisation, ce qui fait que plusieurs membres du personnel peuvent contribuer au développement organisationnel des homologues.³¹

Le modèle de gestion adopté par Inter Pares influe sur l'approche de programme et les rapports avec d'autres organisations – homologues ou membres de coalitions. D'abord, cela donne de la crédibilité à Inter Pares et témoigne de son intégrité, parce que les gens d'Inter Pares ont appliqué – dans la structure et la gestion mêmes de l'organisation – leur idéal d'un monde plus juste et plus équitable et leurs principes de base d'équité et de reddition de comptes. Plusieurs personnes rencontrées en entrevue ont cité cet élément. Les gens respectent et admirent le fait qu'Inter Pares *joigne le geste à la parole* et continue d'améliorer son modèle. Inter Pares donne l'exemple d'un mode de gestion différent que d'autres notent et testent parfois en partie.

Pour ses propres besoins de partage, d'interaction et de prise de décision, Inter Pares a dû établir divers mécanismes tels que les groupements géographiques, les groupes thématiques, les comités fonctionnels, etc. Les compétences relatives à l'analyse et au processus développées par tous les membres du personnel dans le cadre de leur participation à ces divers mécanismes et à la structure de gestion d'Inter Pares contribuent énormément à leur efficacité dans le travail avec des coalitions et des

homologues. Ce sont ces compétences professionnelles du personnel d'Inter Pares que les homologues et membres de coalition identifient de façon systématique comme l'une des contributions les plus déterminantes d'Inter Pares.³²

Il est arrivé maintes fois dans l'histoire d'Inter Pares que des membres du personnel participent à la fondation ou la restructuration d'autres organisations ou coalitions, tirant parti de leur expérience directe à Inter Pares. Cela renforce non seulement les organisations, mais aussi les rapports.

Au cours des dernières années, Inter Pares a accompagné deux homologues majeurs dans leur transition – d'organisation menée par le Nord à institution internationale menée par le Sud. On ne s'étonne pas que les évaluations 2004 et 2009 d'Inter Pares fassent longuement état de ces transitions découlant des rapports à long terme entre Inter Pares et l'Agence de coopération et de recherche pour le développement (ACORD) et le Project Counselling Service (PCS). S'il n'est pas possible de décrire ici le détail de ces transitions, étalées sur plusieurs années, il vaut la peine d'en faire un résumé.

2.3.1 Agence de coopération et de recherche pour le développement (ACORD)

ACORD était un consortium d'organismes internationaux, dont Inter Pares, fondé en 1976 dans le but de réagir collectivement à des situations d'urgence dans certaines des régions les plus pauvres et les plus marginalisées d'Afrique. Au fil des ans, le travail s'est développé dans 17 pays : secours humanitaires, réhabilitation, programmes à long terme, recherche et renforcement des capacités. Un processus de changement institutionnel amorcé en 1998 a transformé la programmation, la gestion et la structure de gouvernance d'ACORD.

Un processus de réflexion stratégique réunissant le personnel, le conseil d'administration international et les communautés où se déroulait son travail a permis à ACORD d'établir qu'elle voulait devenir une organisation plus pertinente et plus efficace dans la promotion du changement social en Afrique. Pour ce faire, l'organisation décida des actions suivantes :

- miser sur la crédibilité et la confiance établies avec les nombreuses communautés marginalisées et isolées avec lesquelles elle travaillait depuis des années, mais en faisant les choses autrement; elle ne les aiderait plus seulement à composer avec les effets de la pauvreté, mais aussi à comprendre,

contester et tenter de changer les conditions à l'origine de la pauvreté et l'exclusion;

- encourager activement la création de liens et le partage du travail communautaire par l'entremise d'un programme intégré unissant travail pratique et plaidoyer;
- s'allier à d'autres organisations ayant le même souci de promouvoir le développement et la justice sociale;
- modifier la structure de gestion et de gouvernance de l'organisation conformément à ces nouvelles orientations de programme afin de pouvoir envisager la transformation du programme; une partie du changement consisterait à faire d'ACORD une organisation internationale menée par l'Afrique (ce qui fut réalisé en partie en embauchant un directeur général africain, en déménageant le siège social d'ACORD du R.-U. à Nairobi, au Kenya, et en assurant une représentation africaine au conseil d'administration).³³

En 2004, une évaluation institutionnelle établit le rôle crucial joué par Inter Pares dans cette transformation : « en amorçant un processus de réflexion avec le conseil », « en accordant une contribution financière au processus » et en offrant « son expérience organisationnelle et ses compétences dans la facilitation de processus pour apporter des conseils et un leadership au processus ». ³⁴ Qui plus est, la directrice générale en poste à Inter Pares fut choisie comme présidente du conseil d'administration d'ACORD. « Son leadership, son enthousiasme dans le potentiel d'une ACORD renouvelée et sa confiance dans les processus de changement furent des éléments clés de la transformation qui s'est opérée. » ³⁵

L'évaluation qualifie d'autonomisant le rôle appliqué et stratégique d'Inter Pares dans le changement et le développement organisationnels; il a permis la survie organisationnelle d'ACORD.

De même, une évaluation de 2009 relève : « en matière de développement organisationnel, IP peut se targuer d'avoir apporté des contributions déterminantes, voire cruciales, qui ont permis la survie organisationnelle et le développement stratégique de deux de ses principaux homologues en Afrique et en Amérique latine ». ³⁶ L'évaluation qualifie d'autonomisant le rôle appliqué et

stratégique d'Inter Pares dans le changement et le développement organisationnels; il a permis la survie organisationnelle d'ACORD ainsi que le changement organisationnel et la transition d'ACORD et du PCS. Ces résultats ont servi de « fondement pour d'autres résultats sur le plan des programmes » qui n'auraient pas été possibles sans « les changements profonds qu'IP a permis d'instaurer ». ³⁷

2.3.2 Project Counselling Service (PCS)

Organisation internationale établie en Amérique latine, le PCS a été fondée en 1979 par un consortium international de donateurs – *Dutch Refugee Council, Norwegian Refugee Council, University Assistance Fund* (Hollande) et Inter Pares – dans le but de soutenir le travail humanitaire et politique des Latino-Américains aux prises avec les conflits civils et la répression militaire. Comme le note Brian Murphy, ancien membre du personnel d'Inter Pares, dans une étude de cas du PCS préparée à l'intention du Forum sur le leadership 2008 du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) :

Il y a toujours eu une ambiguïté dans le fondement même du PCS : était-ce un consortium international d'ONG du Nord ou une ONG latino-américaine autonome? De fait, c'était les deux, ce qui constituait à la fois une force et une faiblesse.

Il poursuit :

Après bientôt trente ans d'évolution du modèle de gouvernance initial du consortium, un examen intensif entrepris pour répondre à des dilemmes émergents a très récemment mené à une nouvelle incorporation du PCS à titre d'ONG [internationale] autonome dotée d'un conseil d'administration indépendant.

Avec cette transition, le PCS rendait maintenant compte de ses actes à un conseil d'administration à majorité latino-américaine – plutôt qu'un consortium d'organismes du Nord – à partir duquel fut élu un comité de direction. La transition fut menée localement et évolua en un processus participatif incluant l'équipe de gestion et le personnel du terrain, avec la participation de spécialistes latino-américains indépendants et le soutien actif du conseil de l'époque. Ce fut un pas dans la bonne direction dans le processus de transfert de la prise en charge à l'échelle locale, qui a permis au PCS de suivre de façon plus autonome la logique de son travail et de son expérience dans le contexte latino-américain, indépendamment des priorités et exigences d'organismes du Nord. Comme

pour ACORD, Inter Pares offrit un soutien considérable au PCS sur le plan financier, politique et moral.

Et ce qui était important pour nous, au PCS... c'est d'avoir toujours senti que nos points de vue étaient appuyés... c'était important d'avoir un allié pour les équipes du PCS. J'ai toujours trouvé que les gens d'Inter Pares étaient très désireux d'agir comme des membres de l'équipe du PCS, pas comme [des donateurs].

– Collègue, Pérou

La pratique d'accompagnement d'IP auprès de son principal homologue d'Amérique latine dénote une approche de la conception de programme qui fait écho à son programme en Afrique : le désir d'aligner sa contribution en temps et en argent sur les priorités de ses homologues, tout en se joignant à leur réflexion critique sur l'orientation de l'organisation et du programme. Les homologues des deux continents ont fait l'éloge de la flexibilité et de la créativité d'IP, à la fois sur le plan de la réflexion et celui du financement.³⁸

ACORD et le PCS ont encore plusieurs difficultés à surmonter, notamment les problèmes de financement et les dilemmes de programmation imputables aux changements de priorités des pays donateurs. Mais ces deux transitions traduisent notre désir de transformer les rapports entre le Nord et le Sud. Même si elles ne sont pas terminées, elles illustrent bien le rôle central joué par Inter Pares dans la création de ces organisations menées par le Nord et dans leur transformation ultérieure. Nous avons transformé nos rapports avec ces organisations, les avons rendues plus égalitaires, tout en maintenant de solides liens politiques.

Nous avons transformé nos rapports avec ces organisations, les avons rendues plus égalitaires, tout en maintenant de solides liens politiques.

2.3.3 Autres exemples

Alors qu'ACORD et le PCS ont vécu une transformation profonde, de plus petites organisations ont elles aussi bénéficié du soutien organisationnel d'Inter Pares de façon plus modeste, mais tout aussi signifiante. Le renforcement de ces institutions locales leur permet d'offrir des programmes et d'aller chercher plus de soutien financier pour leur travail.

Une évaluation institutionnelle de 2004 relève que les homologues citent le soutien offert par Inter Pares à des moments clés de la croissance de leur organisation. À partir d'entrevues réalisées auprès d'homologues d'Inter Pares – Likhaan, *Burma Relief Centre*, *Focus on the Global South*, *Third World Network-Africa* et Nijera Kori –, l'évaluation établit que :

Inter Pares était prête à soutenir ces organisations sur le plan financier à leurs tout débuts, ou au moment d'amorcer un nouveau programme. Dans bien des cas, Inter Pares les a aidées à clarifier leur réflexion et renforcer leur organisation. Et dans certains cas, Inter Pares a pu trouver ou aider à obtenir des fonds d'une tierce partie, souvent des donateurs plus importants, dont le mécanisme de financement bilatéral de l'ACDI. Dans de tels cas, on peut affirmer que l'investissement souvent modeste d'Inter Pares sur le plan financier (en plus de sa contribution sur le plan intellectuel et celui des ressources humaines) a sans aucun doute joué un rôle déterminant dans l'obtention de contributions financières beaucoup plus substantielles pour ses homologues.³⁹

Une homologue qui travaille sur la frontière birmano-thaïlandaise expliqua les avantages d'un financement pluriannuel obtenu avec l'aide d'Inter Pares. Assurée de solides assises financières – grâce à l'accompagnement privilégié et aux rapports de longue date avec Inter Pares –, l'organisation a pu se concentrer sur ses priorités de programme.

Nous avons vraiment pu faire avancer les choses... avec un programme quinquennal – quand on songe à la situation des organisations de femmes, par exemple... nous avons pu nous concentrer vraiment sur le développement de communautés moins connues, d'organisations de femmes de groupes ethniques différents qui sont maintenant devenues... une force avec laquelle il faut compter, notamment dans l'opposition et sur la scène internationale... le fait d'avoir du financement à long terme, une approche à long terme... de ne plus devoir se débattre d'une année à l'autre, cela nous a permis de nous concentrer sur le long terme. Je pense que pour [Inter Pares] il était évident qu'il fallait [obtenir du financement à long terme et faire avancer le programme] – [ils] le savaient déjà, mais pas nous... Ce fut une période de discussions entre nous quant à la pertinence du long terme par rapport au court terme. Ce fut un virage majeur pour nous, non seulement dans les rapports [avec

Inter Pares] mais... *pour nous*, un virage majeur. Cela nous a donné beaucoup plus de visibilité.

– Homologue, frontière birmano-thaïlandaise

Inter Pares a appuyé l'élaboration d'un plan d'évaluation et d'un plan stratégique permettant à l'organisation de renouveler son leadership et de faire participer plus étroitement la jeune génération à son travail.

Dans le cas de Tiniguena en Guinée-Bissau, Inter Pares a appuyé l'élaboration d'un plan d'évaluation et d'un plan stratégique permettant à l'organisation de renouveler son leadership et de faire participer plus étroitement la jeune génération à son travail.

Inter Pares a appuyé Tiniguena sur deux plans. D'abord, les fonds versés ont aidé à financer à la fois les frais de programme et d'administration de Tiniguena, fournissant des fonds selon un cycle régulier de planification des divers aspects de la vie organisationnelle. Ensuite, Inter Pares a maintenu un dialogue étroit et soutenu avec Tiniguena sur son évolution et son changement. IP a proposé des méthodologies tirées de sa propre évaluation institutionnelle... comme point de départ de la revue stratégique 2008 des programmes 2005 à 2007 de Tiniguena, et Tiniguena a embauché un membre du personnel d'Inter Pares à la coanimation [de la revue]... Cette revue a permis de produire non seulement des recommandations sur le programme, mais aussi une approche relative à l'évolution institutionnelle, notamment en ce qui a trait au renouvellement de Tiniguena, en prévoyant que la génération fondatrice devait être suivie d'une nouvelle génération pour assurer la pérennité du travail de l'organisation. L'accompagnement d'IP a donc inclus une solide composante de développement organisationnel, ainsi qu'un rôle consultatif appliqué dans le processus.⁴⁰

2.4 Soutenir le leadership des femmes

Reconnaître et nourrir le leadership des femmes, leur potentiel comme agentes du changement politique et leur autorité sur leur vie et leur expérience personnelle est depuis longtemps intégré à la pratique d'Inter Pares,

tant à l'interne qu'à l'externe. À l'externe, Inter Pares reconnaît et nourrit le leadership des femmes et soutient le développement de rapports à long terme avec des organisations qui ne se considèrent pas féministes ou dont le travail n'est pas axé sur les femmes :

À l'interne à Tiniguena, Inter Pares a beaucoup encouragé notre capacité de réflexion, et notre analyse du rôle des femmes. C'était clair depuis la première planification stratégique où Inter Pares nous avait demandé la place octroyée aux jeunes dans l'organisation, et plus particulièrement la façon d'intégrer les jeunes femmes.

– Homologue, Guinée-Bissau

Nous incitons aussi les groupes de femmes à soutenir leur organisation et leurs objectifs politiques, ce qui a pour effet d'appuyer leur développement en tant qu'autorités sur la question et leur leadership dans les luttes qu'elles mènent. Ces rapports commencent par une conversation, puis une collaboration. Cette approche ne consiste pas simplement à travailler avec les femmes, mais à veiller à ce qu'une optique féministe soit appliquée à l'analyse du contexte, et que la priorité aille aux enjeux des femmes.

À l'interne, le leadership des femmes se développe en partie par leur supériorité numérique; l'institution a pris la décision politique d'avoir une majorité de femmes parmi le personnel et les membres du conseil. Les femmes profitent donc majoritairement du renforcement des compétences et de l'espace institutionnel accrus à l'interne, deux facteurs qui contribuent au développement du leadership. Le partage des tâches administratives, habituellement confiées aux femmes dans les milieux de travail hiérarchisés, est un autre moyen d'assurer que les femmes ont des chances égales de relever de nouveaux défis au travail. La culture ambiante qui « stimule l'autonomie et l'action de chaque personne »⁴¹ crée aussi un milieu propice à ce que le personnel explore et élabore programmes et projets, assumant un leadership accru au sein de ces programmes. Cela fait maintenant 25 ans qu'Inter Pares a sciemment choisi d'avoir une femme à la direction générale – une position politique qui illustre sans conteste la valeur accordée au leadership des femmes et à sa promotion. Le leadership des femmes est aussi important au conseil d'administration. En plus d'avoir des femmes solides au conseil, un membre du conseil a noté qu'il importait que les membres du conseil appuient et avalisent le travail du personnel en vue d'exprimer explicitement son analyse féministe.

Il y a un choix conscient d'avoir une majorité de femmes au conseil et dans le personnel. Pour valoriser le travail des femmes et leur savoir. Pour veiller à ce qu'on s'occupe de leurs priorités.

– Membre du conseil, Inter Pares

Les femmes qui travaillent à Inter Pares n'ont cependant pas toujours trouvé facile de concilier leur vie professionnelle avec leur désir d'élever des enfants. Cela fut encore plus évident avant la mise en vigueur des congés de maternité d'un an au Canada.

J'avais l'impression que nous portions beaucoup d'attention à ce que vivaient les femmes outre-mer, mais moins à ce que vivaient les femmes ici. Avec un nourrisson, j'avais besoin qu'on m'accorde temporairement un traitement particulier. Ça été très dur.

– Ancienne membre du personnel, Inter Pares

Inter Pares s'est dotée d'une solide analyse et d'un solide processus féministes. Je ne peux pas dire que c'est une organisation féministe. Parce que je crois que tant qu'une organisation ne s'est pas débattue avec les réalités du travail à temps partiel et des exigences génésiques de la main-d'œuvre, elle ne peut pas se qualifier d'organisation féministe. Ce qui ne veut pas dire qu'elle ne fait pas un travail féministe profondément important.

– Ancienne membre du personnel, Inter Pares

Malgré l'amélioration des avantages sociaux en matière de parentalité et de maternité, il y a toujours une tension entre le fait de travailler et celui d'avoir des enfants.

C'est tellement dur, parce que la force de l'organisation repose sur le fait que tout le monde participe à toutes les réunions et est là chaque jour. Cette reddition de comptes fait la force d'Inter Pares. On reconnaît la solidité de sa gestion... Sur le plan personnel, le fait de jongler avec mon désir d'avoir une famille et de passer du temps avec mon bébé, d'avoir à choisir entre ça et Inter Pares, ça été très dur pour moi. Est-ce que je devrais tenter de stimuler une discussion plus étoffée sur le travail à temps partiel? Ça causera encore des tensions... nous allons continuer à perdre les gens qui font ce choix-là.

– Ancienne membre du personnel, Inter Pares

Ce sont les femmes qui portent le poids de ces tensions à Inter Pares. Comme l'explique une membre du personnel :

Nous sommes un milieu de travail incroyablement compréhensif envers celles et ceux qui ont des personnes à charge, même si la nature de notre travail s'y prête plutôt mal (voyages, longues heures de travail, périodes de travail intense, etc.). Je pense que c'est une distinction importante, que nous ne reconnaissons pas toujours.

– Membre du personnel, Inter Pares

2.5 Apprendre et créer du savoir

Inter Pares a une culture qui favorise et soutient l'apprentissage, et qui s'exprime dans diverses pratiques : partage des tâches de gestion; roulement dans la composition des comités; établissement d'objectifs d'apprentissage dans l'auto-évaluation; période d'intégration délibérément longue pour le nouveau personnel; et importance accordée aux systèmes de soutien, notamment pour le personnel en période de transition et donc d'apprentissage accru. Ce milieu d'apprentissage fut reconnu par le personnel au cours de la recherche : « Nous essayons d'améliorer les compétences des gens et de partager le savoir lié au travail pour soutenir le personnel et protéger l'organisation. » (Membre du personnel, Inter Pares) Comme le suggère cette citation, la double motivation de cette culture d'apprentissage est le désir de favoriser la croissance personnelle et d'assurer l'excellence de la gestion. Les deux sont liés; et dans une structure de cogestion, l'excellence de la gestion ne doit pas reposer seulement sur une poignée de personnes, mais sur la capacité de chaque membre de l'équipe de remplir son rôle.

Inter Pares a une culture qui favorise et soutient l'apprentissage.

Inter Pares dispose de plusieurs processus internes pour partager divers types d'information : nouvelles et faits nouveaux en rapport avec les thèmes et pays de programme; analyse politique; renseignements sur la situation et les activités d'autres acteurs (collaborateurs et bailleurs de fonds); évolution des programmes d'Inter Pares; et santé émotionnelle et professionnelle des collègues. La diffusion de l'information et des nouvelles parmi le personnel est qualifiée à l'interne d'information *de socialisation*. De nombreuses pratiques de socialisation – articles transmis par courriel ou dossier de courrier (une chemise qui contient tout le courrier entrant et les

articles d'intérêt que l'on fait circuler parmi tout le personnel); mises à jour et informations transmises verbalement aux réunions générales du personnel ou par courriel; circulation de rapports écrits sur les voyages et les programmes; suivis aux réunions du personnel (où les gens disent comment ils se sentent sur le plan personnel et professionnel), retraites et interaction sociales – permettent aux membres du personnel de savoir où en sont leurs collègues.

Cet échange sur une base continue facilite l'élaboration de positions et d'orientations communes, puisque le personnel utilise ce qu'il sait pour arriver rapidement à un point de convergence. Les membres du personnel ont par conséquent un point de vue et une analyse communs, ce qui nous permet de prendre en temps opportun les décisions relatives à notre travail. Cette clarté de pensée favorise la cohésion et la cohérence au sein d'Inter Pares, et c'est aussi la base de l'établissement de rapports de confiance propices à l'action collective avec nos homologues et d'autres ONG. Dans sa thèse de doctorat portant en partie sur Inter Pares, Mark Federman décrit l'importance de cette culture pour ce qu'il qualifie de *leadership en collaboration* :

La valeur de l'information de socialisation ne peut être ni sous-estimée ni surévaluée dans un milieu de leadership en collaboration qui stimule l'autonomie véritable – permettre à chaque membre d'engager l'organisation dans une activité tactique ou une orientation stratégique particulières... L'idée selon laquelle il est plus efficace à long terme de faire participer tout le monde à toutes les questions peut d'abord sembler contre-intuitive. Elle crée cependant un soutien unanime des décisions, élimine le travail de sape et crée une compréhension commune de la réalité actuelle de l'organisation dans l'esprit de chaque personne... Tout cela aide à renforcer l'esprit de cause commune et d'engagement parmi l'ensemble des membres de l'organisation.⁴²

Le niveau élevé de partage de l'information à l'interne peut aussi donner plus de pouvoir et d'influence au personnel d'Inter Pares à l'externe. Ce pouvoir et cette influence se manifestent notamment dans le travail en collaboration avec les partenaires canadiens d'une coalition, par exemple, avec qui plusieurs membres du personnel travaillent chacun de leur côté. Une fois socialisée, la multiplicité des sources de renseignements sur ces collaborateurs permet de dresser une carte très élaborée du paysage sectoriel; les membres du personnel

d'Inter Pares peuvent alors positionner Inter Pares de façon plus pertinente dans les débats en cours et mieux naviguer parmi les priorités d'autres institutions.

Pour moi, le travail en coalition a bien fonctionné parce que nous participions tous à diverses coalitions. Dans d'autres organisations, il n'y avait que la direction générale qui y participait. Nous connaissions toutes les coalitions de A à Z, nous revenions et nous faisons un retour. Nous étions tous les douze en coalition. Nous pouvions entrer dans une coalition et en savoir plus sur cette communauté que quiconque autour de la table. Nous avons un tel pouvoir à cause de ce que nous savions. Grâce à ce savoir collectif, nous disposions d'une information qui nous permettait de jouer un rôle extrêmement utile.

– Ancien membre du personnel, Inter Pares

La régularité des réunions mensuelles du personnel, la préparation et les lectures préalables... et la façon consciencieuse dont chaque personne participait et discutait... contribuaient à ce que tout le monde connaisse et intériorise la vision organisationnelle, sa raison d'être et ses positions; et cela permettait à tout le personnel de parler au nom de l'organisation (un élément important de l'efficacité du travail en coalition, puisqu'il est moins nécessaire de toujours revenir à l'organisation pour exprimer une position officielle).⁴³

Nous nous efforçons d'investir dans les personnes et les organisations.

À l'externe, nous nous efforçons d'investir dans les personnes et les organisations. Les visites et les échanges avec les homologues bâtissent le savoir et les contacts pour ces homologues, qui diffusent ensuite ce qu'ils ont appris au sein de leur institution.

Les échanges éducatifs et les occasions d'apprendre des homologues (échanges entre homologues) et du contexte canadien (visites au Canada pour les cercles d'apprentissage ou d'autres activités) étaient un aspect très apprécié des rapports avec Inter Pares.

– Homologue, Philippines

J'avais l'impression que c'était important pour moi, sur le plan de l'expérience, de faire l'apprentissage d'autres processus et de lire des textes sur les approches féministes, de recevoir cela de vous en tant qu'approches féministes de la réalité sociale. Et j'ai toujours trouvé du soutien quand je voulais lire et approfondir un thème ou des éléments de ce type d'approche. Cela m'a aussi été utile. Je suis reconnaissante de ces rapports avec Inter Pares, non seulement sur le plan institutionnel et professionnel, mais aussi sur le plan personnel.

– Collègue, Pérou

Et surtout, ces échanges permettent au personnel d'Inter Pares et aux homologues de diverses régions du monde de bâtir une analyse commune et une même compréhension du contexte dans lequel s'inscrit leur travail. C'est un élément essentiel pour établir des rapports de confiance.

Ces échanges horizontaux que vous aviez avec nous, nous savions que c'était le même type de rapports que vous aviez dans d'autres régions. Et cela nous inspirait confiance dans ce que vous expérimentiez, ce que vous recommandiez et ce que vous discutiez avec nous.

– Collègue, Pérou

Je crois qu'Inter Pares est une organisation unique dans sa façon de mener les choses, ce qu'elle est et ce qu'elle offre dans son mode de rapport avec les gens de divers pays. Et nous voyons vraiment cela comme une expérience de partage : apprendre les uns des autres et échanger beaucoup d'information les uns avec les autres.

– Homologue, Bangladesh

Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, l'importance accordée par Inter Pares à l'apprentissage et à la création du savoir a soutenu l'action collective et concertée, tant au Canada qu'à l'échelle internationale.

3 Ça fonctionne? La pratique féministe donne des résultats

Au fil des ans, on a dit que l'approche d'Inter Pares était participative, féministe, axée sur la justice sociale, égalitaire, collective et anticoloniale. La description de *notre façon de travailler* varie énormément selon la personne à qui l'on parle et ses rapports avec l'organisation. Plutôt que d'apposer une étiquette sur l'approche de l'organisation, nous avons décrit dans les chapitres précédents les méthodologies utilisées par Inter Pares et commencé à présenter leurs effets. Dans cette section, nous abordons des résultats clés qui peuvent être liés aux pratiques méthodologiques citées précédemment.

3.1 Les coalitions

Le caractère historique de ce projet de recherche comporte inévitablement une certaine dose de révisionnisme, puisque les gens se souviennent de certains éléments du programme, alors qu'ils en omettent d'autres ou les oublient. Des résultats identifiables ont cependant été relevés dans les évaluations menées à l'externe ainsi que par les personnes ayant participé à la recherche. Ces dernières n'ont pas seulement parlé des réalisations, elles pouvaient aussi exprimer clairement *la façon* dont les résultats avaient été obtenus – les processus à l'origine de nos succès collectifs. Comme Inter Pares croit au pouvoir du travail en coalition et a fait le choix de financer et soutenir le travail réalisé par d'autres, il est difficile d'attribuer la responsabilité des résultats. Néanmoins, l'approche adoptée par Inter Pares dans les rapports entre le Nord et le Sud lui a permis de jouer un rôle de leadership dans la création et le maintien de coalitions sur un vaste éventail d'enjeux – écouter les mouvements de la base, mettre de l'avant la voix des femmes, établir des liens internationaux et influencer sur les politiques du Canada et les pratiques des ONG.

Inter Pares s'est aussi toujours profondément engagée dans l'action politique ici même au Canada.

Inter Pares s'est aussi toujours profondément engagée dans l'action politique ici même au Canada. Parallèlement au soutien d'institutions menées par le Sud (décrit au chapitre précédent), nous avons bâti une solide organisation canadienne pour la justice sociale

afin de cultiver la solidarité avec nos homologues. Le rôle d'Inter Pares dans ce que l'évaluation 2009 qualifie d'*autodéveloppement*, mais que les personnes interviewées considèrent comme *travailler dans sa cour*, fait référence à la façon dont Inter Pares a su bâtir « une organisation canadienne qui participe à la société canadienne ». ⁴⁴ Cela a été très utile aux homologues qui comptent sur Inter Pares pour agir dans son milieu et demander au gouvernement du Canada et aux entreprises canadiennes de rendre compte de leurs actes à l'étranger. Pour ce faire, Inter Pares a privilégié la méthodologie des coalitions. Notre expérience du travail collectif et notre capacité d'appuyer le développement organisationnel nous ont aidés à réunir des gens aux vues similaires, établir des buts communs et mettre sur pied les structures requises pour que les coalitions puissent réaliser leur mandat de manière efficace.

Mines Alerte Canada en est un exemple, un projet pancanadien appuyé par des organisations écologistes, de justice sociale, autochtones et syndicales. Inter Pares fait partie des organisations ayant fondé Mines Alerte Canada pour combler l'urgent besoin de coordonner la réaction d'intérêt public aux dangers pour la santé publique, la qualité de l'air et de l'eau, l'habitat marin et faunique, et les intérêts communautaires découlant de l'irresponsabilité des politiques et pratiques minières au Canada et ailleurs dans le monde. Maintenant institutionnalisé, Mines Alerte Canada dispose d'une solide base politique et financière pour mener son travail de plaidoyer.

La Coalition pour la surveillance internationale des libertés civiles (CSILC) en est un autre exemple. Inter Pares fait partie des instigateurs de cette coalition

pancanadienne d'organisations de la société civile mise sur pied dans la foulée des attaques du 11 septembre 2001 aux É.-U. La CSILC réunit une quarantaine d'ONG, de syndicats, d'associations professionnelles, de groupes confessionnels, d'organismes écologistes, de groupes de défense des droits de la personne et des libertés civiles, ainsi que des groupes qui représentent les communautés immigrantes et réfugiées au Canada. La coalition est intervenue dans des cas particuliers où il y avait allégation de sérieuses violations des libertés civiles et des droits de la personne. Elle est aussi intervenue pour contester des propositions de lois, de règlements et de pratiques qui contreviennent à la constitution canadienne, à d'autres lois du Canada et aux normes internationales en matière de droits de la personne. Ce qu'une organisation ne pouvait pas contester par ses propres moyens pouvait l'être par plusieurs organisations qui mettent en commun leur soutien politique et financier, et attirent l'attention du public sur l'érosion des libertés civiles et des droits de la personne au Canada sous le couvert de lutte au terrorisme.

Stratégie importante pour Inter Pares, le travail en coalition lui a permis d'obtenir des résultats importants.

Le personnel d'Inter Pares a contribué à la création d'une organisation capable d'agir en son propre nom et d'en mobiliser d'autres autour d'actions communes. La CSILC a gagné la confiance des organisations homologues et d'autres ONG au Canada. Stratégie importante pour Inter Pares, le travail en coalition lui a permis d'obtenir des résultats importants. Dans son évaluation, John Saxby relève :

Au Canada, l'investissement d'IP dans les coalitions et les réseaux a été particulièrement efficace et utile. Il a élargi considérablement son réseau de travail au Canada pour inclure des personnes et des organisations qui sont enracinées au Canada et s'intéressent aux questions internationales, mais qui ne font pas partie de prime abord de l'*industrie du développement*.⁴⁵

Une évaluation réalisée en 2004 a fait des observations similaires sur la façon dont « la présence distinctivement canadienne » d'Inter Pares lui donnait « une portée (et une influence) plus large et lui permettait d'appuyer une approche plus coordonnée de l'aide au développement ». ⁴⁶ Inter Pares a toujours eu du mal à

parler de sa contribution à des coalitions, ne voulant pas s'approprier les résultats d'un effort collectif et risquer ainsi de miner le caractère collectif du travail. Mais il vaut la peine de noter que les évaluations ont souligné de façon constante le rôle joué par Inter Pares dans la création et le soutien de coalitions.

Au Canada, il est clair qu'Inter Pares est perçue comme ayant apporté une contribution majeure au travail sur les politiques du CCCI [Conseil canadien pour la coopération internationale] et à d'autres projets interinstitutionnels, tels que le CAMG [Central America Monitoring Group]. On vante la qualité et la rigueur de la réflexion des membres de son personnel sur des enjeux clés du développement, et on apprécie leur capacité de communiquer leurs vues, même quand il n'y a pas d'unanimité dans la plus vaste communauté des ONG. Un indicateur du succès de ce travail est la récente parution d'articles sur les questions relatives à la population dans la presse, les magazines et à la radio [à la suite du travail d'Inter Pares avec Interaction Femmes-Santé]. Ses partenaires canadiens estiment qu'Inter Pares leur a fait connaître des points de vue mondiaux et a élargi leur réseau de contacts, tant à l'échelle locale qu'internationale.⁴⁷

Des évaluations confirment la force d'Inter Pares dans les coalitions.

Inter Pares apporte une contribution unique... aux coalitions, et ce, à maints égards. D'abord, son expérience dans l'application de ses principes et de son analyse du développement l'aide à promouvoir au sein des coalitions des méthodologies propices au développement durable et au fonctionnement démocratique efficace. Ensuite, le fait de choisir des coalitions vouées à des causes ayant un écho au Canada permet à des organisations canadiennes... d'internationaliser leurs points de vue et de soutenir davantage leurs alliés internationaux potentiels par l'entremise des programmes d'Inter Pares au Canada. Enfin, seule ou avec des groupes comme le CAMG et le CCCI, Inter Pares peut tenter d'influer sur des politiques canadiennes pertinentes à partir de problèmes vécus ou de leçons apprises dans le cadre des coalitions. Cette influence est sans aucun doute plus efficace si les partenaires de la coalition agissent de concert chacun dans leur pays et partagent les résultats de leur travail. Ces contributions constituent une *valeur ajoutée* des interventions d'Inter Pares.⁴⁸

Dans les entrevues réalisées avec divers membres de coalitions, des gens ont noté qu'ils appréciaient vraiment ces caractéristiques d'Inter Pares :

- Rigueur intellectuelle
- Excellence des compétences relatives aux processus
- Ouverture et désir d'écouter les autres et de les inclure
- Engagement à long terme au besoin (le contraire de l'opportunisme), et à part entière
- Clarté des valeurs et principes, et fidélité à ces valeurs et principes
- Capacité d'agir rapidement et fermement
- Conscience du besoin de rester dans l'ombre *si* et *quand* cela est nécessaire
- Financement de démarrage et apport financier

Multipliant les exemples, on a cité le rôle efficace d'Inter Pares à la présidence, la coprésidence, la présidence de comités... et sa capacité d'attirer d'autres membres et d'autres bailleurs de fonds grâce à ses réseaux, ses liens et sa réputation.

Nous avons constaté qu'Inter Pares optimise son effet de levier en appliquant son expérience, sa réputation et son analyse à l'atteinte de la viabilité des coalitions dont elle fait partie, et ce, sur le plan financier, opérationnel et formel.⁴⁹

Il y a des difficultés, notamment au sein des *mégacoalitions* – qui comprennent des organisations de toutes tailles, ayant des bases d'appui différentes et des objectifs divergents – où il peut devenir difficile de s'entendre sur l'analyse et l'intervention requise.

Il est arrivé que des gens ayant des objectifs différents veuillent se joindre à une coalition. C'est alors que surgissent les tensions. [Dans l'un de ces cas], des gens voulaient se joindre à la coalition pour des motifs qui ne correspondaient pas à l'objectif initial. Quand une coalition est mise sur pied, il faut être assez clair quant aux intérêts communs, aux objectifs de l'ensemble du groupe. Le conflit vient davantage d'une divergence sur le plan des objectifs et intérêts que sur la composition du groupe. [En outre,] il y a un aspect politique à la composition du groupe. Certaines personnes refuseront de participer si d'autres groupes sont là, pour des motifs de sécurité. C'est censé être un lieu où les gens se font mutuellement confiance et se rendent mutuellement des comptes.

– Membre du personnel, Inter Pares

Au sein de Mines Alerte Canada, il y a des organisations de première ligne, des communautés touchées par les activités minières. Quelques-unes sont institutionnelles comme Inter Pares. Et il y a une masse d'ONG, mais toute petites, des communautés autochtones, certaines qui ont des ressources et d'autres, non. Tout un mélange dans la composition du conseil d'administration! Cela a toujours été source de tensions. Une façon de pallier la situation est d'égaliser les ressources, d'offrir des fonds aux organisations de première ligne parce qu'elles fournissent du temps à titre bénévole. Veiller à ce que les organisations communautaires obtiennent des fonds pour faire de la recherche sur l'impact des activités minières.

– Membre du personnel, Inter Pares

Les vastes coalitions ont démontré qu'elles valent le temps et les ressources qu'on y investit pour multiplier les résultats éventuels. La meilleure façon d'illustrer les résultats concrets obtenus grâce aux coalitions est de présenter un aperçu de l'expérience d'Inter Pares dans les coalitions. Fondées sur des entrevues, des données d'évaluation et des expériences vécues par le personnel, voici deux études de cas qui décrivent le travail en coalition réalisé par Inter Pares, son rôle et les résultats obtenus collectivement.

3.2 Étude de cas : des femmes qui s'organisent pour la santé et la justice

Inter Pares formait de vastes coalitions pour mobiliser le public, recueillir l'expérience des femmes dans le Nord et dans le Sud... ce fut vraiment l'expérience la plus remarquable de toute ma vie.

– Membre du conseil, Inter Pares

Écouter ce que les femmes ont à dire

Au début des années 1980, misant sur les rapports établis au Canada et au Bangladesh, Inter Pares organisa une tournée d'échange des femmes. Deux militantes sociales du Bangladesh furent invitées à faire une tournée de villes et de communautés canadiennes pour rencontrer des femmes, s'informer de leurs préoccupations et voir comment elles s'organisaient. En prévision de la tournée, un membre du personnel sillonna le pays pour parler d'Inter Pares et de son travail (au Canada et à l'échelle internationale) et voir comment les femmes s'organisaient dans leur communauté. Nous voulions vérifier l'intérêt de ces groupes canadiens envers les réalités des femmes outre-mer. Inter Pares avait déjà organisé des échanges entre groupes du Nord et du Sud dans le but de tisser des

rapports synergiques fondés sur une cause commune, vérifier l'existence d'intérêts mutuels et établir les domaines de coopération et d'action.

En prévision de la tournée, je suis allée dans toutes ces communautés et je me suis juste assise pour parler avec les gens. C'était très ouvert. J'ai décrit le travail d'Inter Pares dans divers pays et expliqué à quoi travaillaient les femmes au Bangladesh. Cela a suscité énormément d'intérêt. À l'époque, ce genre d'échange n'était pas courant.

– Membre du personnel, Inter Pares

Chaque visite fit l'objet d'un rapport présenté et discuté avec des groupes au Canada et au Bangladesh afin d'orienter la planification de la tournée.

La santé était un enjeu majeur pour les femmes au Bangladesh. En plus d'exiger des services de base en santé et en nutrition, elles luttèrent pour l'adoption d'une politique vitale sur les médicaments, qui permettrait de produire des médicaments génériques, et donc moins chers. Inter Pares avait entendu parler de la façon dont on imposait aux femmes du Bangladesh des contraceptifs hormonaux à effet prolongé, à leur insu ou sans leur consentement éclairé, et de la stérilisation forcée des femmes dans le cadre de mesures de contrôle démographique. Mais nous ne savions pas au départ le lien que cela pouvait avoir avec les femmes du Canada.

Les deux militantes invitées à parcourir le Canada étaient des Bangladaises instruites, de classe moyenne, et tout en n'étant pas représentatives de la majorité des femmes au Bangladesh (ce qu'elles ne prétendaient certes pas), Khushi Kabir et Shireen Huq avaient participé à la lutte pour l'indépendance au Bangladesh. Elles avaient ensuite aidé les femmes de milieu rural et urbain à lutter pour leurs droits. Les organisations qu'elles représentaient faisaient aussi du travail de plaidoyer sur les politiques, une force aux yeux d'Inter Pares.

Il est impossible de faire du travail solide sur les politiques sans être ancré à ce qui se passe à l'échelle locale. Inter Pares a toujours eu des réticences à financer seulement des groupes qui font du plaidoyer ou seulement des organisations de la base. Nous croyons en la praxis... Il était important pour nous de travailler avec des organisations qui nous ressemblaient : des organisations dotées de solides rapports avec la base qui aidaient à élaborer des politiques et stratégies fondées sur l'expérience vécue et le savoir des gens. Inter Pares n'a jamais prétendu être une organisation de la base. Nous soutenions le travail de développement

communautaire au Canada, nous parlions aux gens, nous soutenions leur travail et apprenions de celui-ci, et nous essayions de relier tout ça au travail outre-mer, et vice versa – et c'est sur cela qu'était fondé notre travail d'élaboration des politiques.

– Membre du personnel, Inter Pares

Au début de la tournée, nos invitées du Bangladesh furent très curieuses de découvrir la situation des femmes au Canada et la façon dont elles s'organisaient.

À notre arrivée dans la communauté, nous nous présentions toutes les trois. Je faisais mon petit laïus sur Inter Pares, nos rapports avec l'organisation pour laquelle travaillaient ces femmes, la raison de notre visite, puis je présentais un diaporama sur la situation des femmes au Bangladesh. Khushi et Shireen se présentaient puis lançaient la discussion. Nous ne tentions pas du tout de diriger les discussions ou de les orienter. Je veux dire, Khushi et Shireen savaient tellement de choses et elles étaient si intéressantes, si drôles et si sociables, elles prenaient le plancher. Et tout le monde les aimait, on les adorait. C'était super. Je les adorais... Il y avait un véritable dialogue. Et c'est comme ça qu'on arrivait à trouver des points communs, des choses qu'on pouvait retenir et sur lesquelles miser plus tard.

– Membre du personnel, Inter Pares

Il y avait de l'animation structurée dans plusieurs ateliers, mais beaucoup se passaient de façon informelle, autour d'une table de cuisine ou dans un café.

La méthodologie utilisée par Inter Pares visait à briser les séparations et les dichotomies entre les gens. C'était une approche très axée sur le processus. Il y avait de l'animation structurée dans plusieurs ateliers, mais beaucoup se passaient de façon informelle, autour d'une table de cuisine ou dans un café.

Quand nous tissions des rapports, c'était sur la base de la parité et de l'intérêt mutuel – pas seulement en s'intéressant à leur travail, mais aussi en déterminant si elles étaient intéressées au travail que faisait Inter Pares ici et outre-mer... Il est également important d'apprendre à connaître les gens sur le plan personnel, pas seulement politique – pour moi, ça faisait partie de mon identité de féministe, de ce que j'ai appris d'autres féministes...

Dans plusieurs des rencontres, quand nous allions chez les gens, ou quand nous allions dans les églises ou les centres communautaires, nous parlions de nos expériences personnelles. C'était tellement important, c'est de là qu'il faut partir. Et ensuite faire le lien avec le plus vaste monde. Ce n'était pas aussi linéaire, mais vous savez ce que je veux dire. C'était toujours, toujours fondé sur nos propres récits, nos propres expériences.

– Membre du personnel, Inter Pares

La tournée au Canada a été révélatrice. Elle était ouverte – c'est important dans notre processus. Ce n'est pas que nous ignorions ce que nous voulons réaliser, mais il est important d'avoir un processus organique. Notre priorité est de découvrir la situation réelle des femmes et des gens qui vivent dans la pauvreté.

– Membre du personnel, Inter Pares

Inter Pares et ses homologues bangladaises ont été reçues par des autochtones de divers endroits, par des organisations de femmes et des cliniques de santé locales, par des groupes de développement économique, par des syndicats et des organisations de personnes immigrantes, et par le Syndicat national des cultivateurs, le Conseil du Manitoba et le Conseil de la Colombie-Britannique pour la coopération internationale, le Comité canadien d'action sur le statut de la femme (CCASF), et par bien d'autres. Au terme de la tournée, Inter Pares a discuté avec ses collègues du Bangladesh des liens qui avaient été établis et organisé une séance de rétroaction à l'intention de la communauté d'Ottawa, en invitant toutes les personnes qui avaient rencontré les deux femmes. Toutes ont beaucoup appris les unes des autres.

C'était si excitant à la fin; épuisant mais excitant, à cause des possibilités de tisser des liens avec certains groupes que nous avons rencontrés. Le thème dominant de la tournée, celui dont il a été le plus souvent question, c'était les femmes et la santé. Ce fut un choc pour Khushi et Shireen d'apprendre que les Canadiennes n'avaient pas toujours accès à la régulation des naissances, ou à des méthodes de contraception sûres et efficaces, ou même à des soins de santé adéquats dans certaines communautés rurales et autochtones... Elles ont été surprises d'apprendre que les femmes critiquaient l'utilisation de certains médicaments, y compris les tranquillisants, pour soigner des problèmes manifestement causés par des stress économiques et sociaux et les problèmes que doivent affronter les femmes.

Elles ont été surprises de la situation des femmes du Canada, de la pauvreté qu'elles ont vue, de la violence contre les femmes dont on leur a parlé. Elles ont été surprises de l'absence de politiques cohésives et durables en agriculture. Elles pouvaient faire des parallèles, notamment en ce qui a trait à la santé des femmes et aussi au sujet des produits pharmaceutiques, puisqu'elles participaient activement au Bangladesh à une campagne en vue de l'adoption d'une politique relative aux médicaments génériques, et aux médicaments produits localement. Inter Pares et d'autres organisations canadiennes critiquaient le gouvernement canadien qui proposait des changements à la législation sur la protection des brevets pharmaceutiques ayant pour effet d'aider l'industrie pharmaceutique multinationale au détriment de l'industrie des médicaments génériques au Canada. Une autre chose que ces femmes ont rapporté, c'était la réalisation que le Bangladesh avait besoin d'une organisation féministe qui travaille aux droits des femmes dans divers domaines – santé, utilisation des médicaments, violence contre les femmes et d'autres préoccupations. Nari Pokkho, l'organisation qu'elles ont mise sur pied à la suite de la tournée, est toujours active.

– Membre du personnel, Inter Pares

La pratique d'Inter Pares d'écouter ce que les femmes ont à dire et de rassembler les gens sans imposer d'ordre du jour préconçu s'inspire de la conscientisation féministe. Les membres du personnel associés au travail sur les femmes et la santé croient au pouvoir de la conscientisation pour produire un changement social durable.

Les récits des femmes forment la trame d'une pièce de théâtre

À titre de suivi à la tournée de solidarité, Inter Pares a organisé un atelier à Aylmer, au Québec, *Les femmes et les produits pharmaceutiques*. Il réunissait des participantes de plusieurs organisations – groupes de femmes, organismes de service aux immigrantes, ONG – dont plusieurs avaient rencontré nos homologues du Bangladesh. Il y avait là, entre autres, la *Great Canadian Theatre Company*, des infirmières, des ONG, le CCASF, des organisations pour la justice sociale, des étudiantes en médecine, des médecins, des centres locaux d'éducation au développement, des représentantes de centres pour les toxicomanies, des syndicalistes ainsi qu'une conseillère en politiques de Santé Canada. L'atelier consolida le désir commun de connecter les personnes qui oeuvrent pour les droits des femmes et leur santé. Quelqu'un

proposa de créer un réseau, de la même façon qu'avait surgi l'idée d'une pièce de théâtre, et les deux projets suscitèrent beaucoup d'enthousiasme. L'atelier donna naissance à Interaction Femmes-Santé (IFS), établie à Ottawa, pour intervenir sur les enjeux relatifs à la santé des femmes à partir des commentaires de femmes d'un bout à l'autre du pays. Par la suite, des groupes sœurs d'IFS ont été mis sur pied à Winnipeg et Kingston, pour agir à l'échelle locale et provinciale.

Recueillir et documenter les récits des femmes fut une méthodologie importante pour Interaction Femmes-Santé et Inter Pares, et ce processus servit de trame à une pièce sur les femmes et les produits pharmaceutiques.

Recueillir et documenter les récits des femmes fut une méthodologie importante pour IFS et Inter Pares, et ce processus servit de trame à une pièce sur les femmes et les produits pharmaceutiques. Avec l'appui d'Inter Pares, deux Canadiennes – une membre du conseil d'Inter Pares et une membre d'IFS – sont allées au Bangladesh pour documenter les récits des femmes à ce sujet. Elles ont été accueillies par nos homologues du Bangladesh qui ont travaillé avec elles, leur ont présenté un éventail d'organisations de femmes et d'organisations de santé. L'une des chercheuses décrit ce qu'elle a vécu.

Quand on m'a envoyée au Bangladesh recueillir les récits des femmes, nous avions d'abord prévu faire un projet sur les produits pharmaceutiques et le dumping de médicaments. Mais une fois sur le terrain, nous avons entendu un tas d'histoires sur la stérilisation forcée – Inter Pares a accepté ces thèmes parce qu'ils font partie des enjeux liés aux femmes. Ce fut un processus constant de cueillette d'info, de validation de toutes sortes de renseignements – pas juste l'écrit, l'intellectuel, mais l'expérience vécue des femmes, des femmes pauvres, des femmes marginalisées. Recueillir cela comme un véritable savoir auquel il faut réfléchir et qu'il faut analyser, puis retourner voir les femmes et vérifier avec elles... leur demander : « Est-ce que nous avons bien compris? »

– Ancienne membre du personnel, Inter Pares

Nos homologues avaient décrit les mesures de contrôle de la population au Bangladesh, mais ce voyage nous a permis de parler à des femmes et de documenter leurs

récits de façon plus systématique. On avait donné à certaines des contraceptifs à haut risque sans aucun suivi médical. Des dispositifs intra-utérins retirés du marché et des médicaments à utilisation restreinte au Canada étaient toujours promus au Bangladesh par des multinationales et dans le cadre de programmes d'aide de pays occidentaux, dont le Canada. On prescrivait aussi des méthodes et médicaments contraceptifs à haut risque au Canada, notamment à des autochtones, des immigrantes et des femmes handicapées. Ont aussi été intégrées au texte de la pièce des parties de ces récits et de ceux des Canadiennes qui avaient participé à la tournée d'échange.

Nous avons envoyé des lettres à tous les groupes rencontrés d'un bout à l'autre du pays, pour leur demander de nous donner une ou deux idées qu'ils voudraient voir abordées dans la pièce sur les femmes et les produits pharmaceutiques. Nous avons reçu des tonnes d'idées, des idées super, par exemple : il faut faire le lien entre ce qui se passe au Canada et ce qui se passe au Bangladesh et ailleurs dans le monde.

– Membre du personnel, Inter Pares

Grâce à une collaboration entre la *Great Canadian Theatre Company*, Inter Pares, IFS et World-Interaction-Mondiale à Ottawa (un centre local d'éducation au développement), une ébauche de texte vit le jour, on embaucha des actrices et la pièce fut jouée lors d'un atelier, à Ottawa, devant un auditoire formé d'un vaste éventail de particuliers et de groupes communautaires. Les personnes présentes ont été invitées à donner des rétroactions, largement positives, qui servirent de base à la révision du texte. Celui-ci fut aussi révisé par les deux Bangladaises ayant participé à la tournée, ainsi que par un groupe réduit de femmes rencontrées au Canada par Inter Pares et nos collègues du Bangladesh.

Side Effects partit en tournée dans tout le pays, pour renforcer et nourrir l'organisation communautaire des femmes.

Side Effects: A Play on Women and Pharmaceuticals, a fait le lien entre les récits des femmes au-delà des frontières. Inter Pares et IFS recueillirent des fonds du gouvernement et de fondations, et *Side Effects* partit en tournée dans tout le pays, pour renforcer et nourrir l'organisation communautaire des femmes. Chaque représentation de *Side Effects* était accueillie par des groupes locaux et chacune était suivie d'une discussion

avec l'auditoire menée par un panel formé de femmes du Bangladesh, de la coordonnatrice nationale de tournée (d'IFS) et d'animatrices locales. IFS et Inter Pares produisirent une *trousse* Side Effects contenant des renseignements logistiques, une trousse médiatique, des affiches et des cartes postales, de l'information de base sur les sujets abordés, ainsi que des exemples de questions pour la discussion. La trousse incluait tout ce que les organisatrices avaient besoin de savoir pour accueillir la tournée dans leur communauté. Aucune organisation n'avait les moyens d'accueillir la pièce toute seule – trouver un lieu pour présenter la pièce, organiser le logement, faire la collecte de fonds, vendre des billets, sensibiliser les médias. Les groupes furent incités à travailler en collaboration et c'est ce qu'ils ont fait.

Certains groupes se connaissaient déjà et d'autres, pas du tout. Il y avait donc à chaque endroit tout un éventail de groupes communautaires qui se réunissaient et formaient leur propre comité de planification. Ils parlaient des objectifs qu'ils voulaient atteindre. C'était un projet commun.

– Membre du personnel, Inter Pares

La pièce fut un succès sur tous les plans. Elle fut présentée 45 fois dans 37 communautés. Elle reçut des critiques positives de médias nationaux et locaux et engendra plusieurs possibilités nouvelles.

La pièce leur tenait vraiment à cœur. Les gens voyaient bien que cela appuyait leur travail de sensibilisation du public et leur collaboration... Par la suite, le texte fut traduit en français et il y eut une tournée organisée par nos sœurs au Québec. Beaucoup de gens partout dans le monde nous ont demandé le texte de la pièce après en avoir entendu parler. Parallèlement, la tournée nous servait à faire pression pour un changement des politiques. Et les organisations locales et nationales que nous rencontrions utilisaient la pièce pour faire connaître leur travail dans la communauté, présenter ces enjeux et faire du travail de plaidoyer. La pièce suscita l'intérêt pour un changement des politiques. Le processus était important. Ce n'était pas seulement la pièce.

– Membre du personnel, Inter Pares

Les connexions établies grâce à la pièce ont permis à toutes les parties de renforcer leur travail de plaidoyer.

Les connexions établies grâce à la pièce ont permis à toutes les parties de renforcer leur travail de plaidoyer. La Women's Health Clinic à Winnipeg, IFS-Manitoba, le Conseil du Manitoba pour la coopération internationale, le CCASF, l'Association des consommateurs du Canada, le Medical Reform Group, Inter Pares et bien d'autres sont intervenus sur les politiques et les lois relatives aux médicaments, pour contester le pouvoir de l'industrie pharmaceutique et la protection des brevets pharmaceutiques, et pour assurer que l'optique des droits des femmes influence l'aide au développement international. Side Effects a été l'impulsion qui incita les groupes à se réunir pour créer un réseau de santé des femmes au Canada, une idée qui mijotait depuis un certain temps dans les groupes de femmes. Une partie de la stratégie d'Inter Pares et d'IFS fut d'approfondir le travail en vue de bâtir un réseau de santé des femmes canadiennes en créant une pièce de théâtre, avec la sensibilisation et le réseautage à vaste échelle que cela implique; d'appuyer le développement organisationnel; et d'attirer l'attention des médias sur les questions liées aux femmes et à la santé. Un autre objectif fut d'utiliser la pièce comme outil d'éducation populaire qui toucherait les femmes (et les hommes), tant sur le plan émotionnel qu'intellectuel. Inter Pares a joué un rôle clé dans l'organisation, la coordination et la communication tout au long du processus et du suivi.

Je pense que le plus gros don fait par Inter Pares à IFS... a été mon temps. Quand nous avons commencé à travailler de façon plus concertée sur les enjeux relatifs à la santé des femmes, l'utilisation des produits pharmaceutiques par les femmes, les droits génésiques, des médicaments particuliers, presque tout ça était lié à IFS. Mon temps était fondamentalement appuyé. J'étais appuyée par Inter Pares pour faire du travail qui renforcerait IFS et ce que nous faisons ensemble.

– Membre du personnel, Inter Pares

Défendre la santé des femmes et les droits génésiques

IFS a commencé à écrire des bulletins pour les envoyer à toutes les personnes ayant participé à la tournée. On proposait des articles sur les lois relatives aux médicaments au Canada, au Bangladesh et dans d'autres pays, ainsi que des idées d'intervention. Inter Pares, World-Interaction-Mondiale et IFS ont aussi produit *For Health or For Profit?*, un dépliant sur l'industrie pharmaceutique au Canada et dans le Sud. Au cours des années suivantes, Inter Pares et IFS, en collaboration avec des homologues du Canada et du Sud, ont ensuite produit d'autre matériel éducatif, dont *Canadian Bill of*

Rights on Women's Reproductive Health (en français, en anglais et en espagnol); *Uncommon Knowledge: A feminist critique on reproductive technologies and contraceptive devices*, un dépliant qui documente les récits de Canadiennes sur l'utilisation du Depo-Provera; une vidéo sur les nouvelles techniques génésiques et plusieurs documents de politique présentés au gouvernement sur ces enjeux.

Le travail de base accompli par la tournée d'échange des femmes, Side Effects et IFS ont aussi contribué à la mise sur pied du Réseau canadien pour la santé des femmes (RCSF), établi à Winnipeg, qui permet aux Canadiennes de se faire entendre haut et fort pour proposer et défendre des politiques assurant aux femmes le contrôle de leur santé et de leur reproduction. Dès le début, le RCSF a tenté de lier le plus possible les préoccupations des femmes du Canada à celles des femmes du monde entier.

Le travail de plaidoyer et d'élaboration des politiques partait de l'expérience des femmes. C'était une approche féministe.

La recherche fut un aspect important du travail réalisé par Inter Pares et IFS au Canada, en complément du travail réalisé par les homologues d'Inter Pares au Bangladesh, qui faisaient de la recherche et documentaient les mesures de contrôle de la population coercitives et imposées d'en haut. Inter Pares et IFS ont contesté le modèle médical dominant, exposant les liens entre les expériences vécues par les femmes en matière de santé et dans le système médical. Le travail de plaidoyer et d'élaboration des politiques partait de l'expérience des femmes. C'était une approche féministe.

Inter Pares et IFS ont changé le discours sur la population au Canada. Nous tissions des liens aux Philippines, en Indonésie, en Amérique latine, en Afrique, avec des groupes de femmes et des groupes de santé. Nous avons aidé à bâtir des réseaux de santé des femmes et des coalitions en Asie du Sud et dans le Sud-Est asiatique, avec des gens qui faisaient campagne contre les DIU dangereux, le Depo-Provera, Norplant et les stérilisations forcées, ainsi que l'absence de services de santé de base dans leur pays.

– Membre du personnel, Inter Pares

IFS et Inter Pares ont préparé un document de politique sur le contrôle de la population et les nouvelles techniques génésiques au Canada et outre-mer. On y contestait les politiques de contrôle de la population, la tactique des mesures d'incitation-désincitation pour pousser les femmes à se faire stériliser ou avoir plus d'enfants, et les techniques contraceptives dangereuses données aux femmes.

En quelque sorte, nous avons été mises au défi de regarder dans notre propre cour. Nous étions très au courant des causes pour lesquelles luttaient les femmes, mais quand nous avons commencé à regarder du côté des enjeux liés à la population et aux droits génésiques, nos recherches nous ont appris que des médicaments comme le Depo-Provera se donnaient ici au Canada à des immigrantes, des autochtones, des femmes de couleur... et qu'ici aussi, au Canada, il y avait des stérilisations et des mesures de contrôle de la population. Alors, nous avons travaillé avec des groupes de femmes d'ici pour défendre le droit des femmes de contrôler leur corps, tout comme le faisaient nos homologues outre-mer, et nous enrichissions mutuellement nos analyses, nos campagnes et notre travail de plaidoyer.

– Membre du personnel, Inter Pares⁵⁰

Inter Pares, IFS, IFS-Manitoba, le Comité canadien d'action sur le statut de la femme, le Réseau des femmes handicapées, des représentantes de groupes de femmes autochtones et de groupes d'immigrantes – presque une douzaine de groupes au total – ont rencontré des représentants du gouvernement à l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Elles ont contesté le dumping par le gouvernement de pilules contraceptives à dose élevée au Bangladesh dans le cadre de sa participation au programme de contrôle de la population de la Banque mondiale, déplorant que le Canada facilitait l'accès à des médicaments dangereux dans un contexte où l'accès aux soins de santé était limité. Elles ont exhorté le gouvernement de stopper l'envoi aux femmes du Sud de médicaments jugés dangereux pour les femmes du Nord, déclarant : « Si ces médicaments et ces appareils ne sont pas assez bons pour nous, alors ils ne sont pas assez bons pour nos soeurs du Tiers-Monde! » (Membre du personnel, Inter Pares) À la suite du travail de plaidoyer et des efforts soutenus d'Inter Pares et de ses homologues au Canada et dans le Sud, l'ACDI insista pour l'utilisation de pilules contraceptives à faible dose dans le cadre de sa participation au programme de contrôle de la population de la Banque mondiale au Bangladesh.

Ce genre de travail réalisé par Inter Pares et ses partenaires, de concert avec des groupes aux vues similaires, a un effet sur la réflexion et la pratique des responsables des programmes relatifs à la population. Cet effet se fait sentir sur plusieurs plans. Sur le plan de la conception et la réalisation des programmes et projets, il est plus facile d'établir des liens avec les résultats découlant des activités de plaidoyer d'Inter Pares. Les rapports d'UBINIG ont aidé à convaincre un bailleur de fonds majeur de cesser d'appuyer l'utilisation de la technologie Norplant. La décision de l'ACDI de passer aux pilules à faible dose a peut-être été influencée par les représentations d'Inter Pares à ce sujet.⁵¹

De concert avec ses homologues du Canada et d'ailleurs dans le monde, Inter Pares a aussi contesté l'utilisation du contrôle des populations comme stratégie de lutte à la pauvreté. Des bailleurs de fonds majeurs au Canada, dont le gouvernement canadien, finançaient les mesures de contrôle des populations sur cette base.

Au Canada, Inter Pares organisa plusieurs activités de plaidoyer et d'éducation, dont la préparation d'un mémoire indépendant... à la Conférence du Caire [Conférence internationale des Nations unies sur la population et le développement]. Elle a mis sur pied un comité de militantes de tout le pays afin de préparer le mémoire, qui fut endossé par la suite à une réunion du Comité canadien d'action sur le statut de la femme, et par plusieurs autres groupes de femmes ou de santé de tout le pays. Le mémoire exhortait les délégués du gouvernement canadien à la Conférence du Caire à adopter la position pro-femme selon laquelle on ne peut séparer la population des autres aspects du développement.⁵²

Cela donna des résultats significatifs :

La Conférence du Caire reflétait un nouveau discours des grands acteurs dans le débat sur la population, s'éloignant des prophéties de désastre démographique pour parler vers la fin d'autonomisation des femmes et de santé génésique... La Ford Foundation a revu son approche du tout au tout en matière de planification familiale; depuis cinq ans, elle soutient la santé génésique des femmes et leur autonomisation. Des bailleurs de fonds ont fait pression pour réduire les pratiques coercitives de contrôle de la fertilité et freiner les systèmes incitatifs en matière de planification familiale au

Bangladesh. La pression pour le changement qui s'est instaurée peu à peu dans l'*establishment* et la vaste communauté des donateurs est le résultat du travail de groupes comme Inter Pares et UBINIG, et d'autres dans le monde, qui ont su éveiller l'opinion publique à leurs préoccupations.⁵³

La conscientisation féministe et l'éducation populaire furent au cœur du travail d'Inter Pares sur la santé des femmes et les droits génésiques. Ces deux approches donnèrent aux femmes l'occasion de bâtir ensemble du savoir, à partir de leurs propres expériences, et de diffuser et utiliser ce savoir pour travailler au changement social. Les récits des femmes, échangés de façon informelle au Canada et au Bangladesh, menèrent à un processus plus structuré d'éducation populaire par l'entremise de la pièce *Side Effects*. De cette mobilisation collective naquirent des projets de politique et de plaidoyer qui ont permis que les femmes puissent se faire entendre et que leur voix soit entendue sur les enjeux relatifs à la santé et aux droits génésiques.

3.3 Étude de cas : bâtir un mouvement pour la Birmanie

Contexte

À la mi-1988, des milliers de personnes envahirent les rues en Birmanie pour exiger la démocratie. Le général Ne Win, dictateur ayant pris le pouvoir à la suite d'un coup d'État en 1962, démissionna brusquement et promit le retour de la démocratie. Peu après, l'armée prit le contrôle du gouvernement. Des troupes furent déployées, massacrant des milliers de manifestants. Un groupe de généraux de l'armée prit le pouvoir sous le nom de Conseil d'État de la restauration de la loi et de l'ordre (SLORC).

En 1991, croyant le pays sous sa botte, la junte militaire déclencha des élections-surprises. À la consternation des généraux, la Ligue nationale pour la démocratie (NLD), menée par Aung San Suu Kyi, remporta la majorité des sièges au parlement. Mais les généraux n'avaient pas l'intention de céder le pouvoir à la NLD. Ils ont plutôt accentué la répression contre le mouvement démocratique, arrêtant et jetant en prison députés élus et partisans de la démocratie. Dans les cinq années qui suivirent, la junte accéléra sa guerre contre les nationalités ethniques en Birmanie, provoquant une crise humanitaire majeure qui força des dizaines de milliers de personnes à se réfugier dans les États voisins – Thaïlande, Inde, Bangladesh, Chine et Malaisie.

À l'instar de bien des pays, le Canada réagit au massacre de 1988 en annulant son programme d'aide bilatérale à la Birmanie. Contrairement à d'autres pays, le Canada n'a pas redirigé ces fonds vers le soutien du mouvement pour la démocratie ou l'aide humanitaire aux réfugiés. Le gouvernement canadien s'est dit inquiet de la situation des droits politiques et des droits de la personne en Birmanie – à l'ONU, au sein de l'Association des Nations du Sud-Est asiatique et au forum régional pour l'Asie. Comme peu d'ONG canadiennes avaient de l'expérience en Birmanie, peu plaidèrent pour une réaction plus vigoureuse du Canada à la crise birmane.

Bâtir le mouvement au Canada

En 1991, le Fonds canadien pour la paix organisa un séminaire à Ottawa pour faire connaître la situation des droits de la personne et des réfugiés en Birmanie. Un résultat important de ce séminaire fut la fondation des Amis canadiens de la Birmanie (CFOB), ayant pour mandat d'éduquer la population canadienne sur la Birmanie et promouvoir une réaction plus vigoureuse du Canada à la crise politique et humanitaire. De concert avec le Fonds canadien pour la paix et l'organisation montréalaise Droits et démocratie (Centre international des droits de la personne et du développement démocratique), Inter Pares participa à un comité consultatif de CFOB. Ce comité devint un site de collaboration pour les particuliers et les groupes intéressés à la Birmanie, précurseur du Comité d'ONG canadiennes sur la Birmanie (CNC), formé en 2000.

C'est en 1991-1992 qu'Inter Pares a commencé à soutenir des activités destinées à la population birmane, en tissant des rapports avec le *Burma Relief Centre* (BRC), à Chiang Mai, en Thaïlande. Par l'entremise du BRC, Inter Pares appuya le travail de la Dre Cynthia Maung, une médecin karen qui offrait des services médicaux aux personnes déplacées de la Birmanie à la frontière birmano-thaïlandaise. Au vu des conditions dans lesquelles travaillait la Dre Cynthia, elle-même réfugiée, Inter Pares obtint des fonds de l'unité humanitaire de l'ACDI pour financer les activités de Dre Cynthia en matière de santé. En 1996, à la suite d'un nouvel afflux de personnes réfugiées en Thaïlande, Inter Pares demanda à l'ACDI de soutenir le Thailand-Burma Border Consortium (TBBC), une organisation offrant de l'aide humanitaire dans les camps de réfugiés birmans en Thaïlande. L'ACDI accepta en 1997 et soutient le programme depuis lors.

Au cours de la décennie suivant la fondation de CFOB, le comité consultatif d'organisations canadiennes oeuvrant pour la Birmanie organisa plusieurs conférences publiques

et fit campagne pour dénoncer les investissements canadiens en Birmanie. Une coalition ad hoc invita au Canada des représentants d'organisations de personnes réfugiées et déplacées, et du mouvement démocratique afin qu'ils rencontrent des représentants du gouvernement et témoignent devant des comités parlementaires. Plusieurs députés au courant de la situation en Birmanie nous offrirent leur appui politique. La coalition présenta des documents de politique au gouvernement fédéral et participa à plusieurs tables rondes sur la politique étrangère en Birmanie. En 1999, Inter Pares et CFOB présentèrent la candidature de la Dre Cynthia Maung pour le prix John-Humphrey pour la liberté; elle vint au Canada accepter le prix et fut présentée aux députés lors d'une réception sur la colline parlementaire.

En 2000, Inter Pares collabora avec CFOB et le *Burma Relief Center* à l'élaboration d'un document de conception et d'une proposition d'appui aux organisations établies dans les pays voisins de la Birmanie. L'ACDI les accepta et lança un programme quinquennal en juin 2000, avec Inter Pares comme agent d'exécution. En 2005 et 2010, la direction générale de l'Asie de l'ACDI renouvela son appui aux programmes pluriannuels de renforcement des capacités d'Inter Pares.

Comme partie intégrante du programme dès le début, Inter Pares mit sur pied le comité des ONG canadiennes (CNC) sur la Birmanie, formé d'organisations intéressées à la Birmanie.⁵⁴ Un fonds de mise en œuvre de petits projets fut intégré au programme pour aider les membres du CNC à réaliser des activités d'éducation au Canada et faciliter l'envoi d'expertise et de ressources d'autres régions du monde vers les groupes frontaliers.

Une évaluation du programme d'Inter Pares réalisée en 2009 note que

Le CNC joue un rôle crucial puisqu'il réunit autour de la table plusieurs organisations canadiennes intéressées à la Birmanie... Il joue aussi un rôle important dans le partage d'analyses et d'informations stratégiques par plusieurs personnes qui traitent avec la Birmanie selon divers angles. Cela renforce la capacité de chaque organisme de suivre ce qui se passe sur le terrain et avec leurs partenaires respectifs.⁵⁵

En 2005, le CNC et CFOB travaillèrent avec des députés en vue de rédiger et présenter une motion (inspirée d'un document de politique de CFOB) devant le comité permanent des Affaires étrangères. Adoptée intégralement, la motion appelait le gouvernement canadien à intervenir sur la question birmane, notamment par

l'imposition de sanctions. Le gouvernement canadien adopta un train de sanctions économiques à la fin 2007. CFOB joua un rôle important dans la mise sur pied d'un groupe de Parlementaires amis de la Birmanie (PFOB), formé de députés de toutes allégeances. Plaidant activement pour la démocratie en Birmanie, ce groupe finit par persuader le gouvernement conservateur d'accorder la citoyenneté canadienne à titre honoraire à la leader démocratique birmane en détention, Aung San Suu Kyi, en 2007. En 2008, des membres du CNC présentèrent le premier ministre Harper au Dr Sein Win, premier ministre de la Birmanie en exil.

Toutes ces activités incitèrent le Canada à jouer un rôle actif et progressiste sur la question birmane.

Toutes ces activités incitèrent le Canada à jouer un rôle actif et progressiste sur la question birmane. Un petit groupe d'ONG et de particuliers du Canada, appuyé par des parlementaires et représentants du gouvernement, était déterminé à ce que le Canada contribue au règlement de la crise politique, humanitaire et des droits de la personne en Birmanie. L'action de ce groupe continue d'exercer un impact tangible sur les gens en Birmanie. Le travail d'Inter Pares sur la Birmanie – d'abord par l'entremise de CFOB et du comité consultatif, puis du Comité d'ONG canadiennes sur la Birmanie (CNC) – englobait la formation d'un consensus sur des principes fondamentaux auxquels tous les membres croyaient. Ces principes devinrent la base des futures décisions quant à la composition du CNC.

La confiance et la transparence entre les membres furent essentielles au maintien du travail de coalition sur la Birmanie.

La confiance et la transparence entre les membres furent essentielles au maintien du travail de coalition sur la Birmanie. Comme ce travail s'est étalé sur plusieurs années, le roulement de personnel dans certaines organisations eut forcément un impact – il y eut des moments difficiles et des tensions liées à l'intégration de nouvelles personnes. Une crise imprévue survint quand certains membres de la diaspora birmane au Canada contestèrent la légitimité de tout le programme, y compris

le rôle du CNC et les activités qu'il soutenait au Canada et aux frontières de la Birmanie. La crise fut résolue en ouvrant les voies de communication avec la diaspora et en les gardant ouvertes.

Bâtir le mouvement aux frontières de la Birmanie

L'élaboration d'un programme pluriannuel d'activités dans les régions frontalières de la Birmanie fut un facteur critique de l'établissement de rapports entre les membres du CNC et les groupes sur le terrain. Dans une auto-évaluation récente, des membres du CNC notent que le programme les a aidés à développer de nouveaux rapports avec des groupes sur le terrain, leur a fourni des renseignements et des mises à jour sur la situation en Birmanie et leur a permis de partager ressources et expertise pour des activités au Canada qu'aucun membre n'aurait pu entreprendre seul.

Le programme financé par l'ACDI fut délibérément mis sur pied et maintenu comme projet réalisé en collaboration, parce qu'Inter Pares et ses alliés estimaient que c'était le mode de travail le plus efficace. Tant Inter Pares que le BRC plaident pour la création du CNC et l'inclusion de programmes canadiens.

Le CNC fut tout aussi apprécié par les groupes aux frontières de la Birmanie :

Le BRC reconnaît aussi l'importance d'Inter Pares et du CNC dans l'existence d'une base politique qui soutient le travail accompli aux frontières birmanes. Il est crucial d'avoir une organisation canadienne qui gère les rapports politiques et administratifs avec le gouvernement canadien et sa bureaucratie.⁵⁶

Un élément important du programme avec la Birmanie fut l'incitation à former des coalitions multiethniques et multisectorielles. Ce fut considéré comme une priorité pour favoriser la confiance et la coopération entre les diverses nationalités ethniques traditionnellement isolées les unes des autres et parfois même hostiles les unes envers les autres.

Cet appui politique au Canada permit d'offrir du soutien financier aux groupes frontaliers, ce qui produisit des résultats tangibles :

Plusieurs des premières organisations de la société civile (OSC) à émerger étaient enracinées dans une communauté ethnique donnée, mais depuis quelques années, on a vu naître plusieurs organisations-cadres multiethniques qui font cause commune et organisent des activités

conjointes sur des enjeux précis... Le BRC a joué un rôle de soutien important en ce qui a trait à cette évolution vers une approche multiethnique. Il a aussi intensifié le partage et l'action entre secteurs... Ces OSC ont travaillé dur pour renforcer leurs capacités sur le plan organisationnel et technique, passant de l'émergence, à la consolidation puis à l'ouverture à faire cause commune dans le cadre de coalitions interethniques et intersectorielles, et cela, à un rythme impressionnant. Le niveau de sophistication de leur travail de plaidoyer, à l'interne (en Birmanie), et sur la scène régionale et internationale, ainsi que la qualité des rapports produits, est tout à fait significatif.⁵⁷

Un autre résultat tangible fut le rôle croissant des femmes dans le mouvement pour la démocratie.

Autonomiser le leadership des femmes

Le développement d'un fonds pour la réalisation de petits projets par les membres du CNC permet beaucoup de créativité sur le plan des programmes. Sans porter explicitement sur les droits des femmes, plusieurs projets du CNC visaient à soutenir le développement et le travail d'organisations des femmes birmanes. Les fonds ont soutenu des échanges entre organisations de femmes canadiennes et birmanes, entre organisations de réfugiées birmanes et guatémaltèques, entre organisations de santé des femmes birmanes et philippines, ainsi qu'un échange entre femmes de la Birmanie et du Rwanda. Le CNC a aussi soutenu les activités de l'Organisation des femmes karen et du Réseau d'action des femmes shan, en plus de participer à de la formation et des échanges éducatifs sur des thèmes tels que la violence contre les femmes. Le fonds a aussi été utilisé par des membres du CNC pour inciter leur base canadienne à mieux faire connaître au public canadien la situation en Birmanie et bâtir une base canadienne qui appuie le rôle politique et humanitaire du Canada.

La négociation d'un engagement à long terme de l'ACDI envers des activités de programme destinées à des personnes déplacées aux frontières de la Birmanie eut aussi des résultats extrêmement positifs pour les groupes frontaliers, qui eurent ainsi le temps et l'espace requis pour le travail lent et méthodique de mobilisation sociale et de renforcement des capacités. Si le programme ne visait pas précisément à soutenir le développement du mouvement des femmes birmanes, il y a certes contribué de façon importante.

Les cinq premières années du programme permirent aux homologues de bâtir et renforcer des organisations

de femmes des diverses ethnies. Le *Burma Relief Centre* (BRC) offrit de la formation sur la gestion financière et l'organisation, ce qui permit la mise sur pied de garderies, l'offre de services aux personnes ayant fui la Birmanie et l'offre de services d'éducation.

Au niveau le plus élémentaire, le projet a réussi à aider plusieurs organisations à passer du stade où elles ignoraient par où commencer à celui d'ouvrir un bureau et d'offrir des activités... plusieurs des nouvelles organisations mises sur pied grâce au soutien du BRC n'auraient jamais vu le jour autrement. La plupart des autres ONG ne peuvent tout simplement pas offrir le temps et l'énergie qu'il faut pour aider des organisations formées de personnes qui entendent parler d'organisation communautaire pour la première fois de leur vie.⁵⁸

Des organisations de femmes sur la frontière ont pu faire progresser le mouvement pour la démocratie.

Les organisations de femmes ayant acquis un certain élan sur la frontière, le BRC put jouer un rôle majeur dans la formation de la Ligue des femmes birmanes (WLB). La WLB est une alliance de plusieurs organisations de femmes oeuvrant à un programme d'action collectif. Sous l'égide de la WLB, des femmes de divers groupes ethniques se rassemblent, apprennent les unes des autres et travaillent en solidarité. Des organisations de femmes sur la frontière ont pu faire progresser le mouvement pour la démocratie.

Au fil du projet, certaines des organisations de femmes sont devenues des voix importantes dans leur communauté, et certaines ont aussi dépassé les fonctions traditionnelles de bien-être social pour aborder des enjeux aussi délicats que la violence contre les femmes et le rôle que devaient prendre les femmes en politique. Ce furent de grands pas en avant pour plusieurs femmes qui avaient l'habitude d'accepter que leur rôle se limite aux projets de prématernelles et de tissage.

L'Organisation des femmes karen en est un bon exemple. Établie en 1949 en tant qu'organisation de bien-être social, elle s'est transformée depuis quelques années. Cela est imputable en partie à la formation et au financement reçus du BRC pour organiser des voyages, des réunions du comité directeur et de brefs cours de formation. Avec ses

30 000 membres, l'Organisation des femmes karen est de loin la plus grosse organisation de femmes avec laquelle travaille le BRC. Elle dirige maintenant une école de leadership à l'intention des jeunes femmes, s'occupe de la violence contre les femmes dans les camps de réfugiés et rédige un rapport sur les viols de femmes karen par l'armée birmane dans l'État karen. L'Organisation des femmes karen peut maintenant obtenir des fonds d'autres donateurs pour une grande partie de son travail.

Établi en 1999, le Réseau d'action des femmes shan (SWAN) est une organisation beaucoup plus jeune, mais certaines de ses fondatrices étaient déjà actives au sein d'autres groupes. Avec la parution de *License to Rape* (produit conjointement avec la Fondation shan pour les droits de la personne), qui documente les viols des femmes par l'armée birmane dans l'État shan, elle a attiré l'attention internationale sur son travail. Cela a incité les organisations shan à prédominance masculine à accorder plus d'attention à SWAN, et cela a incité d'autres organisations de femmes à s'attaquer elles aussi aux enjeux relatifs aux droits de la personne. SWAN répond également aux besoins des migrantes et réfugiées shan sans-papiers, par l'ouverture de refuges pour les femmes (non financés par l'ACDI) et d'une clinique (financée par l'ACDI) en zone frontalière où vivent plusieurs Shan. Le BRC a offert du financement de base à SWAN quand l'organisation a vécu une période sans financement en 2001. SWAN peut maintenant obtenir un soutien régulier d'autres sources pour la plus grande partie de son travail.⁵⁹

concluait ainsi :

La WLB est maintenant perçue comme un modèle dans les communautés birmanes déplacées, dans le mouvement d'opposition plus large de la région frontalière birmane et parmi les organismes et organisations intéressés à la Birmanie... un modèle en matière de questions relatives au genre et de lobbying international. Fait important, on estime à l'externe que la WLB est capable d'aborder véritablement de délicats enjeux interethniques... On s'attend de plus en plus parmi les organisations membres, les organisations partenaires et chez les donateurs à ce que la WLB assume un rôle de direction créatif pour faire progresser l'alliance interethnique vers des niveaux inégalés d'unité véritable et d'efficacité politique.⁶⁰

Inter Pares et d'autres organisations canadiennes intéressées à la Birmanie se sont réunies pour coordonner leurs efforts et bâtir du soutien populaire, politique et financier pour celles et ceux qui avaient fui la brutalité du régime militaire birman. Collaborant à titre d'alliées avec des groupes aux frontières de la Birmanie, elles ont veillé à ce que les femmes participent activement au travail pour la démocratie, et elles ont été témoins de l'émergence d'un mouvement des femmes qui a fait progresser la cause de la démocratie en Birmanie.

Le mouvement des femmes birmanes est devenu très solide et a acquis beaucoup d'influence, tant à l'échelle locale qu'internationale.

En une décennie, le mouvement des femmes birmanes est devenu très solide et a acquis beaucoup d'influence, tant à l'échelle locale qu'internationale. La Ligue des femmes birmanes (WLB) offre de la formation et du soutien pour le développement de services destinés aux femmes; elle fait du travail de plaidoyer d'importance clé pour les droits des femmes et a acquis une influence certaine au sein du mouvement pour la démocratie. Une évaluation récente de la Ligue des femmes birmanes se

4 Conclusion

4.1 Questions fondamentales

La recherche présentée dans ce document occasionnel avait pour but de saisir le rôle joué par le féminisme dans l'analyse et la pratique d'Inter Pares. Nous y faisons valoir que le féminisme a profondément influencé notre travail, et que c'est ce qui a permis à Inter Pares, une organisation pour la justice sociale de taille modeste, d'obtenir des résultats impressionnants notés par ses homologues, ses collaborateurs et ses bailleurs de fonds. Nous y faisons valoir que le féminisme a non seulement renforcé notre analyse et notre pratique, mais qu'il est un facteur essentiel de nos réalisations et de notre efficacité.

Tout au long de ce projet de recherche, nous avons pu établir clairement des distinctions importantes entre le processus féministe et le travail relatif au genre, des éléments clés pour suivre l'héritage du féminisme à Inter Pares.

La documentation des résultats de nos pratiques et de notre programme – par l'entremise de discussions et d'ateliers avec des homologues, des collaborateurs, des bailleurs de fonds ainsi que des membres et ex-membres du personnel – a permis d'établir trois secteurs clés où se faisait clairement sentir le rôle de l'analyse et la pratique féministes.

4.2 Analyse

Une analyse féministe au niveau institutionnel a renforcé notre travail sur le genre et les droits des femmes en nous faisant comprendre les obstacles structurels complexes qui entravent l'égalité des femmes ainsi que le besoin d'un changement systémique.

L'influence du féminisme a élargi la portée de notre travail, appliquant un point de vue féministe à des enjeux que l'on ne considère habituellement pas comme féminins.

L'influence du féminisme a élargi la portée de notre travail, appliquant un point de vue féministe à des enjeux que l'on ne considère habituellement pas comme féminins.

Nous examinons la dynamique sexospécifique de tous les enjeux, quels qu'ils soient, souveraineté alimentaire ou migration, en nous efforçant de mettre en lumière l'action des femmes et leur leadership dans le domaine. Le fait d'adopter une analyse structurelle féministe a modelé notre conception du changement social – nous considérons que notre travail porte sur le long terme et qu'il englobe les sphères personnelle, collective, sociale et politique.

4.3 Processus

Notre méthodologie a été profondément influencée par le féminisme. Nous valorisons les processus par lesquels se prennent les décisions et s'établissent les priorités de programme, où les personnes touchées jouent un rôle de premier plan dans la définition du travail. Nous avons toujours accordé une grande importance à l'écoute des récits, notamment ceux des femmes, et au fait de partir de l'expérience des gens comme base du savoir et de l'action. Nous avons adopté une approche ouverte pour fixer les priorités et élaborer des plans d'action, axée sur la collaboration et l'apprentissage mutuel. Il en a résulté une pratique qui nous permet d'élaborer des programmes novateurs et ouverts, qui reflètent les besoins et les aspirations des personnes avec qui nous travaillons.

4.4 Structure organisationnelle

Le féminisme a inspiré un changement majeur de la structure d'Inter Pares, nous incitant à adopter une structure de cogestion non hiérarchique avec parité de salaire. Dans une structure de cogestion, le personnel a exprimé son engagement envers l'égalité dans la pratique; le partage des responsabilités d'administration, de programme et de collecte de fonds; et la prise de décision par consensus. En plus de refléter les valeurs des membres du personnel, cette structure nous a permis de bâtir une organisation solide, efficace et bien gérée. Les membres du personnel ont atteint un niveau élevé de compétence dans leurs domaines de programme respectifs et développé des compétences relatives au développement institutionnel. Cela leur a permis d'acquérir des compétences cruciales dans notre travail avec les homologues et collaborateurs.

La gestion quotidienne en collaboration nous a permis de développer des compétences dans l'art du consensus, l'animation, et la capacité de jouer un rôle rassembleur.

La gestion quotidienne en collaboration nous a permis de développer des compétences dans l'art du consensus, l'animation, et la capacité de jouer un rôle rassembleur – des compétences étayées par une éthique de la collaboration qui a fait du travail en coalition une méthodologie clé de notre travail au Canada. En raison de l'importance accordée à l'action politique dans notre propre contexte, cette méthodologie du travail en coalition s'est révélée très efficace pour obtenir des résultats tangibles sur le plan des politiques au Canada. Éclairée par le travail de nos homologues, elle a contribué à leur capacité de mener leurs propres luttes chez eux.

Notre structure de cogestion nous a aussi transmis des compétences relatives au renforcement institutionnel, ce qui nous a permis de contribuer à la création d'organisations solides dans le Sud. Comme nous le soulignons dans ce document, Inter Pares a joué un rôle clé dans des processus majeurs de transition institutionnelle qui ont créé des organisations solides, indépendantes et menées par le Sud, capables d'être des acteurs dans leur propre contexte et des leaders dans les processus de changement social, tant à l'échelle locale que régionale.

L'éthique féministe dans notre travail a raffermi notre engagement politique quant à l'établissement de rapports fondés sur la solidarité, la réciprocité et le respect mutuel – tant à l'interne, entre nous, qu'à l'externe, notamment avec nos homologues. Notre engagement politique envers la solidarité et l'accompagnement à long terme a favorisé l'établissement de rapports solides et durables avec nos homologues, fondés sur le respect mutuel, la réciprocité et l'égalité. Ces rapports de solidarité et de coopération survivent au roulement de personnel, au changement des contextes politiques, à l'évolution des besoins locaux et à l'instabilité de la dynamique du financement, tout en laissant une place au désaccord, à l'apprentissage et à la croissance.

4.5 Les tensions à résoudre

La pratique de l'égalité et de la parité est mise à l'épreuve par les réalités quotidiennes dans lesquelles s'inscrivent notre travail en tant qu'organisation et les expériences de chacune et chacun d'entre nous. C'est vrai pour chaque personne, dans les rapports entre membres du personnel et, à l'échelle mondiale, dans les rapports avec nos homologues partout dans le monde.

À l'interne, les membres du personnel d'Inter Pares arrivent avec diverses expériences d'oppression et de privilège. L'existence de ces inégalités ne peut s'effacer simplement par les mécanismes que nous avons instaurés pour bâtir l'égalité structurelle entre nous.

Notre structure horizontale et le processus qui y est associé risquent de masquer les inégalités du pouvoir qui existent entre les personnes, et nous laissent peu de mécanismes pour en traiter.

L'art du consensus est un élément central de notre fonctionnement en tant qu'organisation fondée sur la parité. Mais il n'est pas toujours facile de dégager un consensus dans les groupes où il y a une diversité d'acquis et d'expériences. Le personnel d'Inter Pares a beau développer de solides compétences dans l'art du consensus, les déséquilibres non officiels du pouvoir entre membres du personnel – surtout si on ne les nomme pas et qu'on ne s'en occupe pas – peuvent compromettre le consensus, empêcher la pleine participation ou privilégier la participation de certaines personnes. En raison de notre solide engagement politique envers notre travail et de l'investissement personnel de chacune et chacun à titre de militant et de féministe, il est plus délicat de se faire remettre en question quand notre pratique ne reflète pas nos idéaux. Notre structure horizontale et le processus qui y est associé risquent de masquer les inégalités du pouvoir qui existent entre les personnes, et nous laissent peu de mécanismes pour en traiter.

De plus, il est difficile de bâtir une organisation fondée sur l'égalité et la parité dans un monde où la plupart des gens et des organisations fonctionnent autrement. Nous devons souvent faire face aux attentes et aux présomptions de personnes extérieures à l'organisation quant à la hiérarchie et à l'autorité – et il est parfois difficile de combattre ces attitudes.

Tout au long de la recherche, plusieurs personnes ont soulevé une autre tension dans notre pratique quotidienne du féminisme à Inter Pares. Des femmes ont réfléchi aux luttes qu'elles ont dû mener pour concilier leur vie professionnelle à Inter Pares et leur vie personnelle, particulièrement leur désir d'élever des enfants et de s'en occuper. L'engagement temporel intensif inhérent à notre structure de cogestion a souvent mené à un manque d'accommodements envers les exigences de l'éducation des enfants par le biais de mécanismes tels que le travail à temps partiel, notamment en ce qui a trait aux exigences sociétales des femmes. Pour plusieurs, cela constitue une entorse aux principes féministes qu'Inter Pares n'a pas encore résolue.

Nous nous targuons de bâtir des rapports de solidarité à long terme avec nos homologues, des rapports fondés sur le respect mutuel, la réciprocité et l'égalité. Nous voulons renverser les rapports traditionnels entre le Nord et le Sud, fondés sur la charité et un modèle paternaliste de donateur à bénéficiaire, qui renforcent les inégalités économiques et politiques dans le monde. Et comme l'ont démontré les résultats de cette recherche, nous avons réussi à développer ce mode de rapport avec plusieurs de nos homologues. Toutefois, nous avons eu – et continuons d'avoir – des rapports d'homologues où notre rôle premier est celui de bailleur de fonds, avec les déséquilibres du pouvoir que cela comporte. En outre, même avec nos homologues les plus proches, une transaction financière sous-tend nos rapports et notre localisation politique en tant que donateurs du Nord signifie que cette transaction engendre une inégalité structurelle. En raison de notre engagement politique à bâtir des rapports d'un autre type, il est parfois difficile pour nous d'aborder cette réalité en toute honnêteté.

4.6 Questions ouvertes

La structure de cogestion d'Inter Pares est le résultat direct de l'influence du féminisme dans notre histoire et une composante fondamentale des méthodologies que nous avons appliquées à notre travail. Comment d'autres modèles de gestion en collaboration se comparent-ils au nôtre, et quelles différences peut-on attribuer à notre héritage féministe? Que peut-on apprendre des autres modèles de gestion en collaboration et qu'est-ce que les autres peuvent retirer de notre expérience?

Comment d'autres modèles de gestion en collaboration se comparent-ils au nôtre?

Nous avons cerné des difficultés importantes quant à la façon de composer avec le conflit et les déséquilibres du pouvoir au sein de l'organisation. Notre structure même – si enrichissante sur le plan de la pratique quotidienne de l'égalité – est en même temps un frein quand vient le temps d'affronter ces inégalités et de les régler. Quels mécanismes et quelles stratégies pouvons-nous élaborer pour surmonter ces obstacles? Comment pouvons-nous mieux embrasser les pratiques d'honnêteté et de reddition de comptes sur le plan des rapports entre collègues?

Les résultats que nous avons pu atteindre l'ont été parce que notre organisation est axée sur le processus.

Les résultats que nous avons pu atteindre l'ont été *parce que* notre organisation est axée sur le processus. Mais l'intérêt croissant pour les résultats tangibles et à court terme dans l'industrie de la coopération internationale va à l'encontre d'une approche plus itérative, à long terme et organique en vue d'atteindre des résultats systémiques et transformateurs. Quelle place laisse-t-on à cette méthodologie du changement social à long terme dans le climat actuel de la coopération internationale?

Le travail en coalition fut un élément clé pour obtenir des changements importants et durables aux politiques canadiennes – le travail avec d'autres organisations canadiennes pour partager les leçons que nous apprennent nos homologues et amplifier notre impact au pays. Une partie du travail de coalition mis en lumière dans cette recherche a compté parmi le travail le plus novateur et ayant l'impact le plus solide auquel ait participé Inter Pares. Quelles leçons pouvons-nous tirer de ces expériences, et comment s'assurer de continuer à favoriser ainsi l'avancement des organisations de la société civile et le plaidoyer au Canada?

4.7 Et maintenant?

Cette recherche a confirmé ce que les membres du personnel et du conseil d'administration soupçonnaient déjà, à savoir, que le féminisme fut un élément fondamental de *qui nous sommes* comme organisation et du travail que nous accomplissons, et qu'il peut être lié à plusieurs de nos réalisations.

Comme dans toute recherche, il reste encore bien des questions sans réponse. Toutefois, le processus de

recherche a donné lieu à une profonde réflexion et donné l'occasion de se remémorer l'histoire de l'organisation. Il faut maintenant tirer les leçons du passé pour garder le cap dans le contexte actuel de la coopération

internationale et des organisations pour la justice sociale, si nous voulons continuer d'être des agents de changement social.

Endnotes

- ¹ Pour en savoir plus sur la méthodologie de recherche, consulter *Feminist participatory research in a social justice organization*, Gouin, Cocq et McGavin, en cours d'impression. Consulter le site Web d'Action Research Journal (<http://arj.sagepub.com/>) ou communiquer avec Inter Pares pour obtenir une version préliminaire du texte.
- ² Cité dans Hendricks, S., 2001, *Inter Pares interview*, avril 2001. Transcription non publiée d'une entrevue. Ce document fut revu à titre de document organisationnel, parmi d'autres documents utilisés pour ce projet de recherche.
- ³ Hart, M. U., 1991, *Liberation through consciousness raising*, tiré de J. Mezirow (Ed.), *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning*, pp. 47-73, Oxford: Jossey-Bass, p. 58.
- ⁴ Cité dans Hendricks, 2001.
- ⁵ *Inter Pares*, 1986, notes du personnel.
- ⁶ Connelly, P., 1978, *Last Hired, First Fired: Women and the Canadian Workforce*, Toronto: The Women's Press.
- ⁷ Dworkin, A., 1983, *Right Wing Women*, New York: Pedigree Books.
- ⁸ Baker-Miller, J., 1976, *Toward a New Psychology of Women*, Boston: Beacon Press.
- ⁹ Levine, H., 1989, *The personal is political: Feminism and the helping professions*, tiré de A. Miles et G. Finn Eds., *Feminism: From Pressure to Politics*, pp. 233-267, Montreal: Black Rose Books.
- ¹⁰ Walker, A., 1982, *The Color Purple*, New York: Washington Square Press.
- ¹¹ Cité dans Hendricks, 2001.
- ¹² Cité dans Hendricks, 2001.
- ¹³ Srivastava, S., 2005, *You're calling me a racist? The moral and emotional regulation of antiracism and feminism*, Signs, 31, p. 34.
- ¹⁴ Srivastava, 2005, p. 41.
- ¹⁵ Cité dans Hendricks, 2001.
- ¹⁶ Seydegart, M. et P. A. Turcot, juillet 2004, *Évaluation institutionnelle d'Inter Pares*, Ottawa, p. 45.
- ¹⁷ E.T. Jackson & Associates, juin 2009, *Final Report: Evaluation of Inter Pares' Program, 2005-2010*, Ottawa.
- ¹⁸ Cité dans Hendricks, 2001.
- ¹⁹ Cité dans Hendricks, 2001.
- ²⁰ *Inter Pares*, 2003, *Shared realities, rapport final*, p. 4.
- ²¹ Cité dans Hendricks, 2001.
- ²² Dans son article, *Learning has everything to do with it*, Rachel Gouin étudie en profondeur le rôle de ces pédagogies dans le travail d'Inter Pares. Communiquer avec Inter Pares pour obtenir copie du texte.
- ²³ Seydegart et Turcot, 2004, p. 30.
- ²⁴ Gander, C., mai 2000, *Evaluation of Inter Pares' Program in Peru*, Ottawa, p. 53.
- ²⁵ Gander, 2000, p. 57-58.
- ²⁶ Cité dans Hendricks, 2001.
- ²⁷ Cité dans Hendricks, 2001.
- ²⁸ Cité dans Hendricks, 2001.
- ²⁹ Federman, M. L., 2010, *From BAH to ba: Valence Theory and the Future of Organization*, thèse doctorale non-publiée, University of Toronto, Toronto, ON. En ligne: <http://valencetheory.pbworks.com/f/Abstract.pdf>, p. 130.
- ³⁰ Stuart, R., P. McLaren et M. Beauregard, 1995, *Institutional Evaluation of Inter Pares*, Ottawa, p. 35.
- ³¹ E.T. Jackson & Associates Ltd, 2009, p. 35.
- ³² Seydegart et Turcot, 2004, p. 31-32.
- ³³ Seydegart et Turcot, 2004, p. 49.
- ³⁴ Seydegart et Turcot, 2004, p. 49.
- ³⁵ Seydegart et Turcot, 2004, p. 49.
- ³⁶ E.T. Jackson & Associates Ltd, 2009, p. 47.
- ³⁷ E.T. Jackson & Associates Ltd, 2009, p. 38.
- ³⁸ E.T. Jackson & Associates Ltd, 2009, p. 29.
- ³⁹ Seydegart et Turcot, 2004, p. 15.
- ⁴⁰ E.T. Jackson & Associates Ltd, 2009, p. 26.
- ⁴¹ Federman, 2010, p. 134.
- ⁴² Federman, 2010, p. 128.
- ⁴³ Seydegart et Turcot, 2004, p. 6.
- ⁴⁴ E.T. Jackson & Associates Ltd, 2009, p. 39.
- ⁴⁵ E.T. Jackson & Associates Ltd, 2009, p. 52.
- ⁴⁶ Seydegart et Turcot, 2004, p. 21.
- ⁴⁷ Stuart, McLaren et Beauregard, 1995, p. 32.
- ⁴⁸ Stuart, McLaren et Beauregard, 1995, p. 28.
- ⁴⁹ Seydegart et Turcot, 2004, p. 16.
- ⁵⁰ Cité dans Hendricks, 2001.
- ⁵¹ Stuart, McLaren et Beauregard, 1995, p. 18.
- ⁵² Stuart, McLaren et Beauregard, 1995, p. 18.
- ⁵³ Stuart, McLaren et Beauregard, 1995, p. 18.
- ⁵⁴ Le CNC était formé à l'origine des Amis canadiens de la Birmanie, de Droits et Démocratie, du Fonds canadien pour la paix, d'Inter Pares, du Fonds du Primat pour le secours et le développement mondial, et du Réseau canadien de recherche sur l'Asie-Pacifique.
- ⁵⁵ Turcot, P. A. et C. Munro, août 2009, *Burma Border Areas Program Mid-Term Evaluation Report*, Ottawa, p. 32.
- ⁵⁶ Turcot et Munro, 2009, p. 31-32.
- ⁵⁷ Turcot et Munro, 2009, p. 18.
- ⁵⁸ Fink, C., décembre 2003, *Mid-Term Evaluation of the Capacity Building of Burmese Refugees Project of the Canadian International Development Agency*, Ottawa, p. 9-10.
- ⁵⁹ Fink, 2003, p. 11.
- ⁶⁰ Rapport d'évaluation de la Ligue des femmes birmanes (avril 2006), cité dans Turcot et Munro, 2009, p. 19.

