

## CHANGEMENT INSTITUTIONNEL – MISE EN APPLICATION ET DURABILITÉ

### « Processus, processus, processus »

« Assez parlé – il est temps de passer à l'action! » Ce sentiment est fréquent chez les partenaires d'une même initiative. Le temps passé à définir les besoins, discuter, planifier, négocier, régler les chicaneries administratives tout en respectant les échéances donne souvent l'impression aux gens qu'ils ne font aucun progrès. Cependant, la frustration et l'impatience peuvent entraîner des erreurs. Il est donc essentiel, à cette étape, de respecter le processus et de ne pas précipiter les choses.

### ÉTAPE IV De la parole aux actes

- Élaborer un cadre de mise en application
- Élaborer un processus reconnu
- Enregistrer et suivre les progrès
- Trucs pour réussir

### Élaborer un cadre de mise en application

Selon la portée de la stratégie, il y aura de nombreuses façons possibles d'organiser et de mener à bien le processus de mise en application. Cependant, cela doit être effectué à l'intérieur d'un cadre de travail bien défini, dont les pierres angulaires sont la structure et le processus. Vous pouvez choisir une structure générale de comité pour guider et surveiller le processus de mise en

application ou vous pouvez créer des groupes d'actions précis. Peu importe la structure choisie, le processus demeure l'élément clé; un bon processus garantira l'exécution des actions de même que le suivi et l'évaluation de la qualité.

Pour que la mise en application soit un succès, chaque élément de la stratégie requiert :

- du leadership et de la coordination;
- de la coopération et de la participation;
- des ressources;
- un suivi et une évaluation.

Un processus est nécessaire pour mettre les recommandations à exécution.

Bien que le processus puisse varier, il doit être guidé par des objectifs aux résultats mesurables et il doit également être assez flexible pour pouvoir être adapté en fonction des changements.

Dans certains cas, les demandes peuvent être mieux reçues si elles proviennent de la collectivité.

Les structures officielles de réseautage local sont d'une très grande valeur lorsque tout porte à croire que la réponse à une demande faite au gouvernement sera négative.

## Élaborer un processus reconnu

Une fois que les recommandations ont été proposées, acceptées et organisées en une stratégie valable, l'étape suivante consiste à demander aux gens de les mettre à exécution, ce qui n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Comment s'y prend-t-on pour créer une rampe d'accès, changer le trajet d'un autobus ou élaborer une politique pour un plan d'aménagement officiel?

Un processus est nécessaire pour mettre les recommandations à exécution. Bien que le processus puisse varier, il doit être guidé par des objectifs aux résultats mesurables et il doit également être assez flexible pour pouvoir être adapté en fonction des changements.

Des demandes officielles et officielles devront être adressées à différents organismes concernant certains éléments; une communication avec le planificateur communautaire ou une permission du Conseil sera nécessaire pour certains autres; certains autres encore nécessiteront une bonne dose d'imagination pour tenir compte des différents mandats, protocoles et personnalités.

Dans le Cowichan Valley Regional District (CVRD) par exemple, les rapports d'évaluation de la sécurité sont présentés au Women's Safety Advisory Committee (WSAC) (comité consultatif sur la sécurité des femmes), qui les examine et qui fait part de ses recommandations au

Conseil. Le WSAC peut recommander au Conseil de prendre certaines mesures. Ces mesures peuvent être diverses : instructions du Conseil à ses départements les invitant à agir, dépôt de demandes officielles à d'autres paliers de gouvernement. De cette façon, les demandes proviennent directement du CVRD, sur son papier à en-tête, et portent la signature du président du Conseil. Un grand nombre de municipalités appliquent des processus semblables (voir section des références).

Dans certains cas, les demandes peuvent être mieux reçues si elles proviennent de la collectivité. Les structures officielles de réseautage local sont d'une très grande valeur lorsque tout porte à croire que la réponse à une demande faite au gouvernement sera négative. Finalement, si vous ne réussissez pas d'une façon, essayez d'une autre. Trouvez quelqu'un qui connaît quelqu'un qui pourrait faire la demande ou présentez vos objectifs à un autre groupe ou comité et demandez-lui son avis.

## Enregistrer et suivre les progrès

Un système d'enregistrement et de suivi est nécessaire pour évaluer les progrès et les résultats. À mesure que l'information devient disponible, les progrès peuvent être enregistrés et suivis, ce qui permet d'évaluer périodiquement la mise en application.

Il est important de vérifier par contact direct (téléphone, en personne, etc.) la façon dont les choses progressent. Cette tâche peut sembler exigeante, mais elle est néanmoins essentielle. Elle permet de rappeler gentiment aux gens qu'ils sont responsables des priorités établies par la collectivité et que de l'aide est disponible s'ils éprouvent des difficultés.

Par exemple, une évaluation de la sécurité des femmes avait été faite dans un centre récréatif qui avait ensuite changé de gestionnaire. Le nouveau gestionnaire était occupé à se familiariser avec ses nouvelles fonctions, à mettre des programmes sur pied, etc., et n'était pas familier avec l'idée générale et les recommandations de l'évaluation.

Le coordonnateur de projet communiqua avec le gestionnaire pour obtenir un rapport provisoire, qui n'était pas prêt, évidemment. Cependant, la communication résulta en une rencontre pour discuter du rapport, pour revoir les

recommandations et pour discuter de certains aspects liés à la faisabilité.

Lors de cette rencontre, le coordonnateur de projet fut en mesure d'expliquer la raison d'être de certaines recommandations et comment elles étaient liées à la sécurité des femmes et à l'accès à des programmes récréatifs. De même, la direction du centre récréatif et le personnel purent commenter les problèmes potentiels et suggérer des solutions de rechange là où cela s'avérait pertinent.

Quelques mois plus tard, la plus grande partie des recommandations avaient été mises en oeuvre et un an plus tard, le gestionnaire contacta le coordonnateur de projet pour fournir de l'information sur les subventions visant à appuyer les dispositions relatives à l'accessibilité accrue.





## Trucs pour réussir

Commencer avec des mesures réalisables à court terme. Cela aide à créer une atmosphère de succès, à favoriser le dynamisme et à fournir la preuve aux gens qu'ils ont bel et bien été entendus.

Le fait de tailler une haie, de réparer une lumière ou un trottoir, de cacher les graffitis, de publier un article, de faire un énoncé de soutien public ou une recommandation officielle avec une demande d'intervention représente de petits, mais importants, pas qui peuvent être accomplis.

Gardez à l'esprit la situation dans son ensemble. Bien que vous commenciez avec des mesures réalisables à court terme, il est essentiel de garder à l'esprit la situation dans son ensemble. Votre cadre de travail intégré vous aidera en ce sens, grâce à ses objectifs à court, moyen et long terme. Par exemple, le fait d'installer des lampadaires visant à décourager les activités nocturnes malvenues peut être une bonne réalisation à court

terme, mais elle doit être accompagnée de stratégies de développement social à long terme. À court terme, l'éclairage supplémentaire peut décourager les gens d'utiliser un certain secteur, mais vous devez répondre aux besoins de tout le monde en matière de sécurité. Pourquoi ces personnes sont-elles là? Où iront-elles? Est-ce que leur sécurité sera compromise? Sans ces réponses, vous ne ferez que déplacer le problème, vous ne le réglerez pas.

Nous avons inclus, ci-dessous, une section sur l'intervention en cas de problèmes qui vous propose des suggestions pour faire face à certains problèmes et obstacles qui pourraient éventuellement survenir – et qui surviendront.

## ÉTAPE V Durabilité

- Évaluer les progrès
- Apporter des ajustements
- Conserver le dynamisme et poursuivre le partenariat
- Surmonter les problèmes et les obstacles

### Évaluer les progrès *Atteignons-nous nos objectifs?*

À ce stade, vous devez évaluer si vous faites ou non ce que vous aviez dit que vous feriez et si les changements apportés ont été efficaces. Les objectifs et les activités que vous aviez établis au début du processus forment la base de l'évaluation de votre progrès.

Utilisez un éventail de méthodes et de mesures, comme des sondages sur la satisfaction des usagers, des évaluations du processus et des comparaisons avant-après. Un rapport d'étape exhaustif devrait être préparé et distribué à intervalles réguliers.

## Apporter des ajustements

Votre évaluation vous indiquera si vos attentes étaient réalistes ou non, et permettra au comité d'apporter les ajustements nécessaires. Par exemple, le comité peut décider de demander au Conseil de revoir son budget de

travaux publics dans le but de donner suite à davantage de recommandations dans l'avenir immédiat, ou d'élaborer une politique qui favoriserait d'autres interventions.

## Conserver le dynamisme et poursuivre le partenariat

Au fil du temps, il n'est pas rare de voir le personnel et les comités perdre de leur entrain et de leur dynamisme. Il y a beaucoup de raisons à cela, y compris l'épuisement professionnel, l'absence de succès immédiat, le sentiment d'être sous-estimé ou la perte d'intérêt à l'égard du projet. Il est bon de trouver des façons créatives de renouveler l'énergie et l'engagement.

Cela peut être accompli de plusieurs façons différentes, y compris en célébrant les succès ou en effectuant une évaluation du comité pour mesurer le niveau de satisfaction des participants envers le processus et la structure.

Certains membres peuvent se sentir frustrés (et laisser tomber par la suite) si trop d'importance est

accordée à un seul aspect de la stratégie intégrée. Par exemple, si certains membres ont l'impression qu'une trop grande importance est accordée aux améliorations physiques et aux travaux publics et que l'intérêt qu'ils portent au développement social est négligé, il vous faudra trouver des façons d'assurer un équilibre.

Une évaluation périodique du partenariat vous fournira de l'information essentielle sur la façon dont les membres évaluent leur efficacité, sur leur niveau de satisfaction à l'égard des progrès et sur le comité lui-même, y compris le personnel et la direction.

Il est essentiel de vérifier que cette information est prise en compte et que le comité est ouvert au changement.

## Surmonter les problèmes et les obstacles

Les problèmes, les obstacles, les frustrations et les conflits font tous partie du processus. Vous en connaîtrez. Il faut vous y attendre, anticiper ce qu'ils pourraient être et créer une atmosphère et une structure au sein desquelles ils puissent être abordés. La patience,

la créativité et la détermination sont des ingrédients indispensables. Il est important de percevoir vos expériences comme un processus d'apprentissage – il arrive souvent que « l'échec » d'aujourd'hui devienne la « réussite » de demain.

Au fil du temps, il n'est pas rare de voir le personnel et les comités perdre de leur entrain et de leur dynamisme.

Il y a beaucoup de raisons à cela, y compris l'épuisement professionnel, l'absence de succès immédiat, le sentiment d'être sous-estimé ou la perte d'intérêt à l'égard du projet.

Il est bon de trouver des façons créatives de renouveler l'énergie et l'engagement.

Il est important de ne pas se décourager face aux embûches à court terme et aux montagnes à long terme. Ce qui n'est pas accepté par la collectivité maintenant peut l'être en fin de compte.

Il y aura vraisemblablement autant de stratégies différentes pour surmonter les obstacles qu'il y aura d'obstacles. Le fait de travailler dans une situation de partenariat peut aider de façon formidable à surmonter les problèmes; par exemple, différents membres connaîtront différentes parties du système ou des gens qui peuvent vous aider à manœuvrer dans le système ou encore des gens qui peuvent mettre leurs efforts en commun pour changer le système.

Définir des priorités. Vous devez être conscient de la quantité d'énergie que vous pouvez investir dans chaque cause ou problème particulier et définir des priorités à

propos de ce dont vous pourrez vous occuper ou pas.

User de stratégie. Il est important de ne pas se décourager face aux embûches à court terme et aux « montagnes » à long terme. Ce qui n'est pas accepté par la collectivité maintenant peut l'être en fin de compte. Vous devrez peut-être commencer de façon plus modeste ou plus lentement que vous ne l'aviez prévu. Vous devrez peut-être essayer de trouver un terrain d'entente et de négociation. Demandez-vous « Qu'est-ce qui EST possible? » Soyez à l'affût des occasions de nouer des relations qui soutiendront votre travail et soyez prêt à en tirer profit.

Voici quelques-uns des problèmes auxquels vous pouvez vous attendre :

- Complexité des rapports entre les paliers de gouvernement (approbations requises des autres paliers de gouvernement, du secteur privé, responsabilité conjointe, etc.);
- « Nous le faisons déjà, nous avons réglé cette question »;
- « Nous l'avons essayé, mais ça n'a pas fonctionné »;
- « Nous n'avons pas le budget nécessaire pour ça »;
- Valeurs rurales c. valeurs urbaines (et inversement);
- Sécurité physique c. solutions de développement social;
- Problèmes reliés au syndrome « Pas dans ma cour ».

## Conflits autour de la mise en application

L'étude de cas qui suit illustre une situation où la mise en application d'un ensemble de recommandations n'était pas possible jusqu'à ce qu'un changement de politique soit effectué.

### Étude de cas – Cowichan Valley Regional District

Des évaluations de la sécurité menées dans le Valley Regional District sur une période de trois ans ont permis de recueillir une vaste gamme de recommandations. Certaines d'entre elles portaient sur l'éclairage des rues dans certains secteurs ruraux dans des endroits où les femmes et les enfants se rassemblent le matin et dans la soirée (p. ex. : arrêts d'autobus et lieux de rassemblement communautaires).

À priori, l'installation d'un ou deux lampadaires n'était pas possible selon les dispositions de la Municipal Act (maintenant appelée Local Government Act) qui définissait les pouvoirs des districts régionaux. Cependant, grâce à une modification de la loi et au travail acharné du personnel du CVRD, une politique de services locaux a été élaborée. Grâce à elle, des services d'éclairage de rues des secteurs à risque sont fournis.

Il a fallu un travail considérable pour créer ce mécanisme; l'éclairage aurait bien pu être considéré comme une question trop peu importante pour y consacrer autant de temps. Cependant, le soutien politique et le soutien du personnel à l'égard de la sécurité des femmes a rendu cette réalisation possible.

Une bonne ressource qui vous aidera à réaliser la mise en application d'évaluations de la sécurité est :

Woman's Action Centre Against Violence,  
Safety Audit Implementation Guide, Ottawa, 1996.





## Priorités budgétaires

L'argent constitue souvent un problème, particulièrement pendant les périodes où les compressions budgétaires s'intensifient. Il est important de reconnaître ce fait et de demander s'il existe des façons de travailler de concert pour trouver des solutions. La répartition de l'enveloppe budgétaire reflète les

priorités et il est important de rappeler aux décideurs que la sécurité des femmes et des autres groupes vulnérables a été définie comme une priorité importante (par le biais du processus de consultation) et que les recommandations sont appuyées par la collectivité. Vous pouvez également :

- demander si certains éléments ou tous les éléments peuvent être intégrés au budget de l'année suivante (ou d'années ultérieures);
- demander si un seul élément à faible coût peut être abordé maintenant;
- demander si vous pouvez travailler ensemble de façon à trouver d'autres sources de financement;
- souligner les économies qui seront réalisées grâce à certaines interventions (p. ex. : coûts des services de police, vandalisme).

## Valeurs rurales c. valeurs urbaines

Parfois, les solutions proposées peuvent entrer en conflit avec les valeurs rurales d'une collectivité. L'éclairage des rues, par exemple, peut constituer un sujet très controversé. Il est important de respecter les différentes valeurs tout en s'assurant que les problèmes de sécurité personnelle sont résolus. Dans le cas de l'éclairage, de petits

changements peuvent être apportés au début : on peut suggérer une lumière sur la véranda à la campagne dans les secteurs clés, demander aux résidents près des arrêts d'autobus d'envisager un éclairage à détecteur de mouvements ou désigner un endroit clé où installer un lampadaire.

## Sécurité physique c. solutions de développement social

Les gens ont souvent des opinions différentes en ce qui concerne les solutions nécessaires pour remédier aux problèmes de criminalité, de violence et de peur. Une personne peut soutenir qu'un agent de sécurité est la solution, et une autre peut soutenir avec autant d'ardeur que le peu d'argent disponible doit être investi dans les programmes récréatifs. Les deux solutions peuvent être « bonnes ». À court terme, l'agent de sécurité

peut contribuer à rendre un endroit plus sécuritaire pour le public, mais à long terme, le développement social constituera un élément charnière pour aborder les problèmes fondamentaux. Il est important de prendre acte du désir des gens de voir des mesures mises en place immédiatement afin d'accroître leur sentiment de sécurité, tout en mettant en relief les causes des problèmes et les façons de les aborder.

Insistez sur le fait que l'objectif principal est de rendre les collectivités plus sûres pour tout le monde et présentez des exemples de recherches sur « ce qui

fonctionne ». Une des approches possibles est de mettre en place les deux solutions en même temps; une autre est de mettre chaque solution en place suivant une série d'étapes.

## Conflits entre partenaires

De par leur nature, les partenariats peuvent donner naissance à un grand nombre de problèmes. Même si la diversité est un élément clé des processus communautaires, le fait est que des personnalités conflictuelles, des valeurs différentes et des divergences se rattachant au mandat et à la culture des organismes peuvent entraver le processus.

La réticence à collaborer peut être liée à :

- la crainte d'une perte d'autonomie ou de pouvoir;
- des doutes quant aux compétences d'un autre organisme;
- des conflits d'intérêt, des disputes à propos de la confidentialité, de la culture organisationnelle, des valeurs, des principes, des rôles et des normes;
- des jeux de pouvoir;
- des problèmes de hiérarchie;
- des problèmes liés à l'ancienneté.

La qualité de leadership et de coordination exercés au sein du comité constitue un facteur clé pour régler les conflits actuels et potentiels. D'excellentes compétences en facilitation et en animation représentent un atout précieux. Investir dans le perfectionnement et la formation du comité pourra contribuer à faire passer le groupe au travers de périodes difficiles, à établir des objectifs communs et à trouver des façons de surmonter les différences.

## Financement

Le financement est crucial pour la réussite de ce travail. Il peut être difficile – mais pas toujours impossible – de soutenir vos efforts en cette époque où le financement est à courte vue, infléchi davantage vers les projets et aléatoire. Mettez à profit les ressources du comité : celui-ci comprendra des personnes qui ont déjà eu beaucoup de succès dans des campagnes de financement. La commandite et le soutien de l'administration municipale peuvent aussi représenter des solutions pour

répondre aux besoins de base. Cependant, les municipalités de plus petite taille risquent de faire face à des problèmes plus sérieux. Là où l'administration municipale ne dispose pas des structures ou du personnel pour soutenir le travail de sécurité communautaire, elle peut toutefois fournir une aide non financière tout aussi importante et prenant la forme de soutien administratif, de locaux pour les réunions, de services de photocopie et de modestes subventions.



## LE DERNIER MOT

Le présent guide ne fournit pas le dernier mot en matière de planification de la sécurité des femmes. Le travail visant à construire des collectivités sûres, saines et équitables sera toujours un projet en cours. Nous espérons simplement qu'il s'avérera un outil précieux pour vous, parmi les nombreux outils que vous utiliserez pour mener votre tâche à bien.

Dans ces pages, nous avons exploré la peur que les femmes ont de la violence ainsi que les expériences de violence qu'elles ont vécues et nous avons examiné les conséquences que les structures physiques, sociales et institutionnelles de nos collectivités peuvent avoir sur la vie des femmes. Nous avons exploré la façon de travailler de l'administration municipale et discuté de

l'importance de trouver un processus permettant d'intégrer l'opinion des femmes dans l'arène municipale.

Nous avons examiné la stratégie intégrée visant à remédier au problème de la sécurité des femmes proposée par le concept des collectivités plus sûres et le Women's Safety Audit Tool (outil d'évaluation de la sécurité des femmes) comme outil de changement efficace. Avec des exercices qui ont fait leurs preuves, des trucs et des stratégies, nous avons présenté des étapes pratiques permettant aux administrations municipales et aux organismes de services aux femmes d'établir des partenariats qui seront non seulement durables, mais également profitables pour tout le monde.



Tous les citoyens et toutes les collectivités sont appauvris par la violence envers les femmes. Les facteurs d'inégalité qui ont été intégrés à l'administration des endroits dans lesquels nous vivons sont en partie responsables de cet appauvrissement. En travaillant en partenariat, les administrations locales et les organismes de services aux femmes peuvent contribuer de manière cruciale à trouver la solution complexe nécessaire au règlement de ce problème.

Rappelez-vous que les collectivités ne naissent pas, elles sont bâties. Nous sommes un groupe parmi un grand nombre de groupes du Canada et du monde entier qui travaillent depuis des années, pas à pas, pour les rebâtir. Nous avons réussi à permettre

un accès équitable et à innover en matière de planification communautaire. Chaque aspect de notre travail – de la recherche à l'action communautaire en passant par la formation et l'éducation communautaire, porte la marque d'une approche intégrée et féministe de développement communautaire et social.

Vous faites maintenant partie de cet effort mondial. Nous vous souhaitons bonne chance pour les années à venir, alors que vous travaillerez pour planifier et organiser votre collectivité – physiquement, socialement et institutionnellement – de façon à créer des collectivités plus sûres et plus saines pour les femmes, et pour tout le monde en fin de compte.

