



# RAPPORT SUR L'ÉVALUATION DES BESOINS

Besoins en matière de renforcement des capacités et lacunes en matière de connaissances des petites et moyennes organisations canadiennes et méthodes d'apprentissage appropriées.

# REMERCIEMENTS

Le Réseau de coordination des conseils (RCC) et l'équipe responsable du programme Activer le changement tiennent à exprimer leur profonde gratitude envers tous ceux et celles qui leur ont donné la possibilité de terminer ce rapport. Nous remercions aussi le personnel de chaque conseil provincial et régional pour la coopération internationale qui a soutenu la diffusion du sondage sur l'évaluation des besoins à travers le pays et a mené des tables rondes dans cinq villes différentes.

De plus nous voulons souligner le rôle essentiel de l'équipe d'Activer le changement puis des membres du comité directeur du programme Activer le changement (ACGC, ACIC, NCGC, OCIC) qui ont offert des suggestions et des encouragements stimulants.



Le Réseau de coordination des conseils (RCC) est une coalition regroupant les huit conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale. Ces conseils et leurs organisations membres luttent pour la promotion de la justice sociale et du changement social à travers le monde. Ils représentent plus de 350 organisations de la société civile (OSC) diverses et réparties à travers le Canada. Le RCC offre une plateforme nationale qui permet aux conseils de collaborer ensemble pour améliorer leur efficacité et identifier des priorités communes en matière d'action collective. Enracinés dans les communautés à travers le Canada, nous sommes des leaders dans l'engagement du public aux niveaux local et régional, et nous sommes reconnus pour notre capacité à porter les connaissances et les priorités régionales au niveau national.

Le programme Activer le changement est une initiative quinquennale, financée par Affaires Mondiales Canada, et mis en œuvre par l'Alberta Council for Global Cooperation qui vise à accroître l'efficacité des petites et moyennes organisations canadiennes pour l'atteinte de résultats de développement durables en appui à la Politique d'aide internationale féministe et aux objectifs de développement durable des Nations Unies. Le programme vise également à accroître l'engagement des petites et moyennes organisations pour le développement international et à accroître l'engagement des Canadiens et Canadiennes, en particulier des jeunes, en tant que citoyens et citoyennes du monde.

**Canada**

Programme réalisé avec l'appui financier du gouvernement du Canada agissant par l'entremise d'Affaires mondiales Canada





# TABLE DES MATIÈRES

<b>Remerciements</b>	<b>ii</b>
<b>Sommaire exécutif</b>	<b>4</b>
<b>Acronymes</b>	<b>7</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>8</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>Méthodes</b>	<b>11</b>
<b>Limitations</b>	<b>13</b>
<b>Domaines de renforcement des capacités</b>	<b>13</b>
<b>Données recueillies dans le cadre des tables rondes et du sondage</b>	<b>15</b>
<b>01. Aperçu de la participation</b>	<b>15</b>
<b>02. Domaines prioritaires pour le renforcement des capacités</b>	<b>17</b>
2.1 Forces et faiblesses	17
2.2 Priorités basées sur les réponses au sondage	20
2.3 Activité de validation : discussion en groupes de réflexion lors de la conférence annuelle d'Activer le changement	24
2.4 Connaissance de la PAIF et des ODD	26
<b>03. Choix de méthodes d'apprentissage pour renforcer les capacités</b>	<b>28</b>
3.1 Éléments à l'appui des méthodes d'apprentissage	28
3.2 Prioriser les méthodes d'apprentissage	30
<b>Recommandations pour le programme Activer le changement</b>	<b>32</b>
<b>Liste de références</b>	<b>34</b>

# SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le présent rapport traite des besoins en matière de renforcement des capacités et de partage des connaissances des petites et moyennes organisations (PMO) canadiennes qui travaillent dans le secteur de la coopération internationale. Quelles sont leurs ambitions? Quels sont leurs principaux domaines prioritaires pour l'apprentissage et le renforcement des capacités afin de concrétiser leurs ambitions? Quelles méthodes d'apprentissage préfèrent-elles? Quel est leur niveau de connaissance et de compréhension de la Politique d'aide internationale féministe (PAIF) et des objectifs de développement durable (ODD)? Certaines questions de la consultation visent également à recueillir des renseignements sur le volet d'engagement des jeunes et de citoyenneté mondiale du programme Activer le changement, par exemple en vérifiant le niveau d'intérêt et d'expérience en matière d'engagement auprès d'écoles, d'éducateurs et d'étudiants.

Le rapport prend appui sur 252 réponses obtenues de plus de 150 PMO au Canada dans le cadre d'un sondage en ligne (63), de tables rondes en personne dans cinq villes canadiennes (39), d'évaluations en ligne après les activités et d'une consultation-validation en personne lors de la conférence annuelle du programme Activer le changement (80). Les conclusions présentées dans le rapport sont importantes pour les PMO canadiennes qui cherchent à accroître leur incidence, mais également pour l'équipe responsable du programme Activer le changement qui planifie un programme complet de renforcement des capacités à l'intention des PMO canadiennes, ainsi que pour Affaires mondiales Canada, qui travaille en étroite collaboration avec les PMO financées. La présente évaluation des besoins permet aussi de donner un aperçu des forces des PMO et de la façon dont elles peuvent concrétiser leurs ambitions, en plus de cerner leurs préférences en matière de méthode d'apprentissage.

**Le rapport met en évidence six conclusions principales :**

## **01. La mobilisation des ressources est le plus important domaine de renforcement des capacités pour les PMO canadiennes.**

La mobilisation des ressources est la priorité la plus importante d'après notre consultation. Nous avons pu cerner trois sous-domaines de mobilisation des ressources, à savoir 1) la collecte de fonds, 2) le financement institutionnel et 3) le financement innovant. Nous

avons confirmé cette priorité lors de la validation réalisée pendant la conférence annuelle du programme Activer le changement qui a eu lieu en novembre 2019 avec plus de 80 PMO. Le développement de programmes et de projets est la deuxième priorité. La troisième priorité, qui a reçu un faible appui par rapport aux deux autres (78 % des répondants-es anglophones et 100 % des répondants-es francophones

ont déclaré que la mobilisation des ressources ou le développement de programmes et de projets étaient leur première priorité), porte sur les relations extérieures. Interrogés sur leur deuxième priorité pour renforcer les capacités de leur organisation, les anglophones ont accordé une importance légèrement plus grande au développement de programmes et de projets (23 %), et tous les autres domaines de renforcement des capacités (mobilisation des ressources, développement de projets et de programmes, développement organisationnel et connaissances et expertise sectorielles) ont été classés au même niveau de priorité (18 %).

## **02. Il est nécessaire de faire la différence entre les besoins dictés par les donateurs et ceux des organisations en matière de renforcement des capacités.**

Tous-tes les participants-es ont confirmé que la mobilisation des ressources et la collecte de fonds sont des priorités. D'autres priorités liées aux exigences des donateurs sont aussi très importantes, par exemple la gestion axée sur les résultats (y compris la théorie du changement), un plan de mise en œuvre du projet (PMP), une étude de référence, une analyse comparative entre les sexes, une évaluation des risques et les exigences financières des donateurs. Ces besoins urgents sont essentiels à la croissance et à la durabilité de nombreuses organisations, mais ils ne doivent pas occulter d'autres domaines de renforcement des capacités pour

améliorer la qualité et l'efficacité des programmes des PMO à long terme. En fait, des répondants-es ont mentionné des besoins en matière de renforcement des capacités qui sont étroitement liés au développement organisationnel des PMO, par exemple la gestion des connaissances (documentation des pratiques exemplaires, gestion de l'apprentissage), le réseautage et le partenariat avec d'autres organisations de la société civile (OSC), la gouvernance efficace et l'élaboration de politiques organisationnelles.

## **03. L'intégration des questions de genre apparaît comme étant un thème récurrent à travers l'ensemble des domaines de renforcement de capacités.**

Les PMO ont identifié le besoin d'augmenter leur capacité à intégrer une dimension de genre dans l'ensemble des phases d'un cycle de projet, et ce, à partir de la conception de projet (l'analyse comparative entre les sexes), le développement organisationnel (politiques PEAS), et la mise en œuvre de projet et programme (programme axé sur la transformation des rapports de genre et mesurer l'autonomisation des femmes).

#### 04. Les PMO connaissent assez bien la PAIF et les ODD.

Dans l'ensemble, les PMO qui ont répondu au sondage jugent qu'elles connaissent assez bien la Politique d'aide internationale féministe (PAIF) et les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Le niveau de compréhension de la PAIF et des ODD aux différents échelons de leur organisation est tout aussi élevé d'après les répondants-es. Ceux-ci estiment qu'une meilleure compréhension des champs d'action de la PAIF est la plus importante priorité pour le renforcement des capacités en matière de connaissances sectorielles. Le niveau de connaissance et de compréhension des indicateurs des ODD est légèrement inférieur à celui des ODD et des cibles connexes.

#### 05. Les PMO ont diverses forces et faiblesses, ce qui exige des méthodes d'apprentissage flexibles et diverses.

Les forces des PMO canadiennes varient considérablement d'une région à l'autre et au sein des provinces. La communication interculturelle, la mobilisation des bénévoles (nationale et internationale) et l'analyse contextuelle / l'analyse comparative entre les sexes sont considérées comme les principales forces dans certaines provinces et comme des faiblesses dans d'autres. Différents facteurs, notamment la taille, l'emplacement, le nombre d'employés, le nombre d'années écoulées depuis la création de l'organisation, la présence

de communautés de pratique et les possibilités de financement thématiques du gouvernement provincial, pourraient influencer les capacités de chaque organisation. Il n'existe pas d'approche universelle pour concevoir des programmes de renforcement des capacités pour les PMO. Le fait que certains éléments soient considérés comme des forces par certaines PMO et comme des faiblesses par d'autres illustre bien la diversité des besoins.

#### 06. Les méthodes d'apprentissage préférées ne sont pas toujours les méthodes les plus efficaces pour consolider l'apprentissage.

Les méthodes d'apprentissage préférées identifiées par les répondants-es lors de l'évaluation des besoins ne sont pas nécessairement les approches les plus efficaces (fondées sur des données probantes) pour consolider l'apprentissage. Les PMO ont souligné l'importance de disposer de méthodes d'apprentissage enrichissantes qui favorisent l'engagement et le réseautage à long terme. Parallèlement, les répondants-es au sondage ont eu tendance à privilégier des méthodes d'apprentissage à court terme, individuelles et en ligne. Cette contradiction pourrait indiquer que les PMO disposent de ressources et de temps limités à allouer à ces possibilités d'apprentissage qui nécessitent un engagement plus important.

# ACRONYMES

<b>ACGC</b>	Alberta Council for Global Cooperation
<b>ACIC</b>	Atlantic Council for International Cooperation
<b>AMC</b>	Affaires mondiales Canada
<b>APD</b>	Aide publique au développement
<b>AQOCI</b>	Association québécoise des organismes de coopération internationale
<b>BCCIC</b>	British Columbia Council for International Cooperation
<b>GAR</b>	Gestion axée sur les résultats
<b>MCIC</b>	Manitoba Council for International Cooperation
<b>NCGC</b>	Northern Council for Global Cooperation
<b>OCIC</b>	Ontario Council for International Cooperation
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>PAIF</b>	Politique d'aide internationale féministe
<b>PEAS</b>	Prévention de l'exploitation et des abus sexuels
<b>PMO</b>	Petite et moyenne organisation
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>RCC</b>	Réseau de coordination des Conseils
<b>SCIC</b>	Saskatchewan Council for International Cooperation
<b>SEA</b>	Suivi, évaluation et apprentissage
<b>TI</b>	Technologie de l'information
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable

# LISTE DES FIGURES

- Figure 01.** Pyramide des domaines de renforcement des capacités
- Figure 02.** Domaines de renforcement des capacités pour les ONG
- Figure 03.** Type d'organisation
- Figure 04.** Taille des organisations
- Figure 05.** Nombre d'employés (au Canada)
- Figure 06.** Nombre d'employés (outre-mer)
- Figure 07.** Principaux défis
- Figure 08.** Priorités en matière de renforcement des capacités d'après les réponses au sondage
- Figure 09.** Priorités en matière de mobilisation des ressources d'après les réponses au sondage (anglais et français)
- Figure 10.** Six champs d'action de la PAIF et roue des ODD

# INTRODUCTION

Une étude réalisée à la demande du Réseau de coordination des conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale (RCC) en 2016 a permis de déterminer que les PMO jouent un rôle important en matière de développement international et d'engagement du public dans l'ensemble du Canada.<sup>1</sup> Spécialisées, flexibles et disposant d'un solide réseau de contacts, les PMO joignent et mobilisent directement les Canadiens-nes.

## Principaux constats de l'étude sur les PMO commandée par RCC en 2016

Les PMO recueillent des ressources importantes pour la coopération au développement.

Les petites et moyennes OSC ont été affectées de façon dramatique par la transition vers le mécanisme de financement fondé exclusivement sur des appels de propositions mis en place par l'ACDI en 2010.

Les PMO constituent le principal moyen de rejoindre les Canadiennes et les Canadiens puisque ces organismes ont une présence directe dans plusieurs villes et communautés à travers le Canada.

Les PMO davantage concentrés dans les 25 pays prioritaires pour l'aide publique au développement (APD) canadienne.

Elles opèrent dans nos villes et nos collectivités et leur incidence va au-delà de nos frontières pour atteindre les plus vulnérables dans notre monde. Les PMO constituent la majorité des plus de 800 organisations non gouvernementales et organisations caritatives canadiennes directement investies dans le développement international et leur contribution financière collective est substantielle. Bien que répandues et efficaces, les PMO fonctionnent avec des enveloppes de financement plus modestes, ce qui les empêche de répondre aux critères des grands appels de propositions d'Affaires mondiales Canada. Il est clair que les PMO ont besoin d'une meilleure orientation et d'un meilleur soutien, notamment par des formations supplémentaires, des ateliers de renforcement des capacités et des webinaires. Le programme Activer le changement vise à répondre à ces besoins et à fournir un soutien continu par le biais de ce programme pilote pour renforcer leurs capacités.

La théorie du changement qui oriente le programme Activer le changement prend

<sup>1</sup> Tomlinson, Brian. Aid Watch Canada. Les petites et moyennes organisations de la société civile du Canada en tant qu'actrices du développement : une analyse des données, avril 2016 [<http://icn-rcc.ca/les-petites-et-moyennes-organisations-de-la-societe-civile-du-canada-en-tant-quactrices-du-developpement/>].

appui sur le principe que les gens apprennent mieux s'ils ont la possibilité de cerner leurs propres besoins, s'ils participent au processus de conception et si l'apprentissage est adapté à leur contexte spécifique. C'est pourquoi l'équipe du programme Activer le changement a dès le départ procédé à une évaluation complète pour relever les besoins en matière de renforcement des capacités et les lacunes en matière de connaissances des PMO, ainsi que les méthodes d'apprentissage et de diffusion de contenus qui fonctionnent le mieux pour les PMO.

Cette évaluation des besoins a permis d'établir les thèmes des opportunités d'apprentissage en personne et à distance. Le programme national de formation comprend des ateliers en personne répartis sur plusieurs jours et adaptés aux besoins des PMO. Ces ateliers auront lieu dans tout le pays, en anglais et en français, en partenariat avec le Réseau de coordination des conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale (RCC). Des possibilités d'apprentissage à distance, notamment des webinaires, des cours en ligne et des séances de microapprentissage, seront également mises au point pour soutenir l'apprentissage continu. L'objectif du programme Activer le changement est de réduire le plus possible le nombre d'obstacles afin d'encourager une participation maximale des participants-es dans tout le pays.

Les conclusions présentées dans le rapport orientent le calendrier et les priorités de formation, ainsi que les approches d'apprentissage priorisées par Activer le changement.

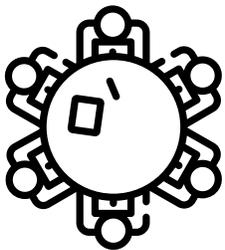
### Définition d'une petite ou moyenne organisation (PMO) :

Ses revenus consolidés inscrits dans les états financiers sont égaux ou inférieurs à 10 millions de dollars (cette limite ne s'applique pas aux établissements d'enseignement); et ses dépenses annuelles à l'étranger en aide au développement ne dépassent pas les 2 millions de dollars (c.-à-d. dans des projets qui visent principalement à favoriser le développement économique et le bien-être des pays en développement [peu importe la source de financement]).

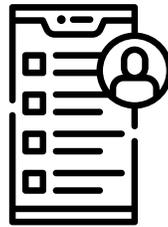
Si vous êtes un établissement d'enseignement, vous n'êtes pas tenu de disposer de revenus consolidés d'au plus 10 millions de dollars, mais vous devez tout de même soumettre un formulaire d'attestation de PMO signé. Cependant, afin d'être considéré comme une PMO, un établissement d'enseignement ne peut avoir des dépenses annuelles d'aide au développement à l'étranger supérieures à deux millions de dollars.

# MÉTHODES

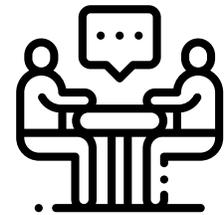
Le processus d'évaluation des besoins comprenait deux méthodes formelles, à savoir une évaluation des besoins en ligne et des tables rondes régionales. Il comprenait également trois autres formes de consultation : sondages après les activités, proposition préliminaire avec le sous-groupe des PMO dont le financement a été approuvé dans le cadre du premier appel de propositions préliminaires pour le volet « Impact sur le développement » et une séance de validation pendant la conférence du programme Activer le changement. Trente-neuf participants-es de trente-trois organisations ont participé à l'une des cinq tables rondes (Saskatoon, Toronto, Montréal, Vancouver et Edmonton) organisées en septembre et octobre 2019. Près des trois quarts des organisations étaient affiliées à l'un des conseils provinciaux et régionaux et les organisations de la société civile étaient largement représentées par comparaison aux organisations privées, aux établissements d'enseignement et aux entreprises sociales. Le sondage mené en ligne a permis de recueillir les réponses de 62 personnes dans tout le pays, dont neuf sur dix provenant d'organisations de la société civile (organismes caritatifs et sans but lucratif enregistrés).



**Tables rondes**  
(39 participants-es)



**Sondage en ligne**  
(62 participants-es)



**Session de validation**  
(80 participants-es)

Le processus officiel d'évaluation des besoins comprenait l'élaboration et le lancement d'un sondage en ligne disponible dans les deux langues officielles. Il comportait des questions permettant de cerner les lacunes des organisations participantes en ce qui concerne la connaissance de la Politique d'aide internationale féministe (PAIF) et des objectifs de développement durable (ODD) du Canada, ainsi que leurs besoins généraux en matière de renforcement des capacités pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre et de l'évaluation du programme et de la production de rapports connexes. Le sondage a été envoyé le 30 septembre 2019 aux PMO qui étaient inscrites dans la liste de diffusion du programme Activer le changement et à des organisations par le biais des listes d'envoi des conseils provinciaux et régionaux de coopération internationale. La date limite pour y répondre était le 31 octobre 2019.

Le deuxième élément du processus formel d'évaluation des besoins a été la préparation de plans et de processus d'apprentissage en tables rondes et l'animation de ces tables rondes en personne dans tout le pays. Cinq tables rondes ont eu lieu en 2019 en Saskatchewan (14 septembre), en Ontario (18 septembre), au Québec (25 septembre), en Colombie-Britannique (3 octobre) et en Alberta (5 octobre). Une compensation pour frais de déplacement a été offerte aux PMO de régions rurales et éloignées afin de faciliter leur participation aux tables rondes.

En plus de ces méthodes de collecte de données, l'équipe du programme Activer le changement a également mené deux sondages après les activités régulières du programme pour interroger les participants-es sur leurs besoins en matière de renforcement des capacités et la meilleure méthode pour y répondre. Les sondages comprenaient des questions précises et ouvertes, ainsi que des possibilités de prioriser, de comparer et d'évaluer différents besoins et méthodes. Dans chacune de ses communications, l'équipe du programme Activer le changement encourage aussi les PMO à la contacter directement par courriel ou téléphone pour lui faire part de leurs besoins. Cette invitation informelle à faire part des besoins a mené à des discussions plus approfondies et à des commentaires, qui ont tous été enregistrés et notés par l'équipe d'Activer le changement afin qu'elle en tienne compte au moment de concevoir et de planifier le programme.

En outre, l'équipe d'Activer le changement, en réponse à ce qui a été signalé comme un besoin émergent et urgent, a également tenu une consultation et entamé un processus d'évaluation des besoins auprès du sous-groupe des PMO dont le financement a été approuvé dans le cadre du premier appel de propositions préliminaires pour le volet « Impact sur le développement » de l'initiative destinée aux PMO pour l'impact et l'innovation. Des invitations ont été envoyées aux 21 PMO, ce qui a permis une rencontre avec neuf PMO financées. Les résultats de ces consultations, jumelés à ceux de la consultation des agents de projet d'AMC responsables de ces 21 organisations, indiquent que l'équipe d'Activer le changement pourrait avoir besoin de concevoir un processus pour évaluer et satisfaire les besoins de ce sous-groupe de PMO, plus particulièrement en parallèle avec le programme préplanifié.<sup>2</sup>

Les résultats des sondages et des autres processus d'évaluation des besoins ont fait l'objet d'une analyse. Les conclusions préliminaires ont été présentées lors de la conférence annuelle du programme Activer le changement en novembre 2019 à Edmonton. Une activité mobilisant les participants-es à la conférence a permis de valider les principales leçons tirées et de dégager de nouveaux thèmes qui n'avaient pas été cernés lors des processus d'évaluation des besoins. Une autre évaluation des besoins sera faite en ligne à la mi-parcours du programme Activer le changement pour déterminer si ceux-ci ont évolué.

---

<sup>2</sup> Les résultats de ces consultations ne sont pas inclus dans le présent rapport.



# LIMITATIONS

Le sondage en ligne a été mené en anglais et en français au lieu d'être offert en version bilingue. L'utilisation de deux sondages séparés au lieu d'une version regroupée a limité l'analyse parce nous avons ainsi obtenu deux ensembles de données au lieu d'un seul.

Les tables rondes visant à évaluer les besoins n'ont pas été tenues dans chaque région desservie par le RCC (le territoire du nord, le Manitoba et les provinces de l'Atlantique n'ont pas accueilli de table ronde). La représentation des provinces et des régions n'est en conséquence pas égale.

Les tables rondes ont été décentralisées et menées par des partenaires de mise en œuvre du programme Activer le changement, ce qui a créé de légères différences dans les questions posées pendant les tables rondes par comparaison au sondage en ligne. Cette variation limite la capacité de trianguler les données pour quelques questions.

# DOMAINES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Les membres du personnel des conseils provinciaux et régionaux qui ont mené les tables rondes ont reçu un guide d'animation et quelques outils supplémentaires pour orienter la consultation. Les participants-es devaient choisir des domaines prédéterminés de renforcement des capacités et répondre à des questions ouvertes qui leur permettaient d'aller au-delà de ces domaines. Le sondage en ligne comprenait aussi un ensemble de domaines prédéterminés et de questions ouvertes.

Les participants-es devaient choisir leurs priorités parmi six domaines prédéterminés (voir la figure 2) :

**Relations extérieures**

**Connaissance et expertises sectorielles**

**Mobilisation des ressources**

**Mise en œuvre de programmes et de projets**

**Développement de programmes et de projets**

**Développement organisationnel**

Figure 1. Pyramide des domaines de renforcement des capacités<sup>3</sup>

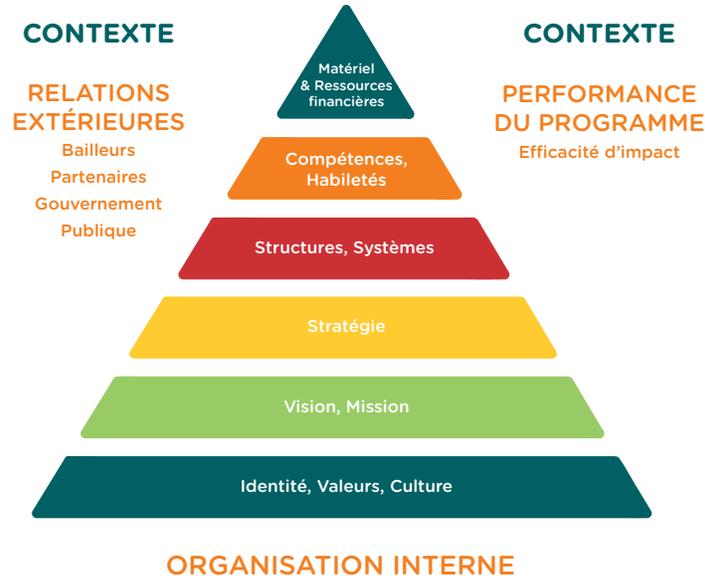
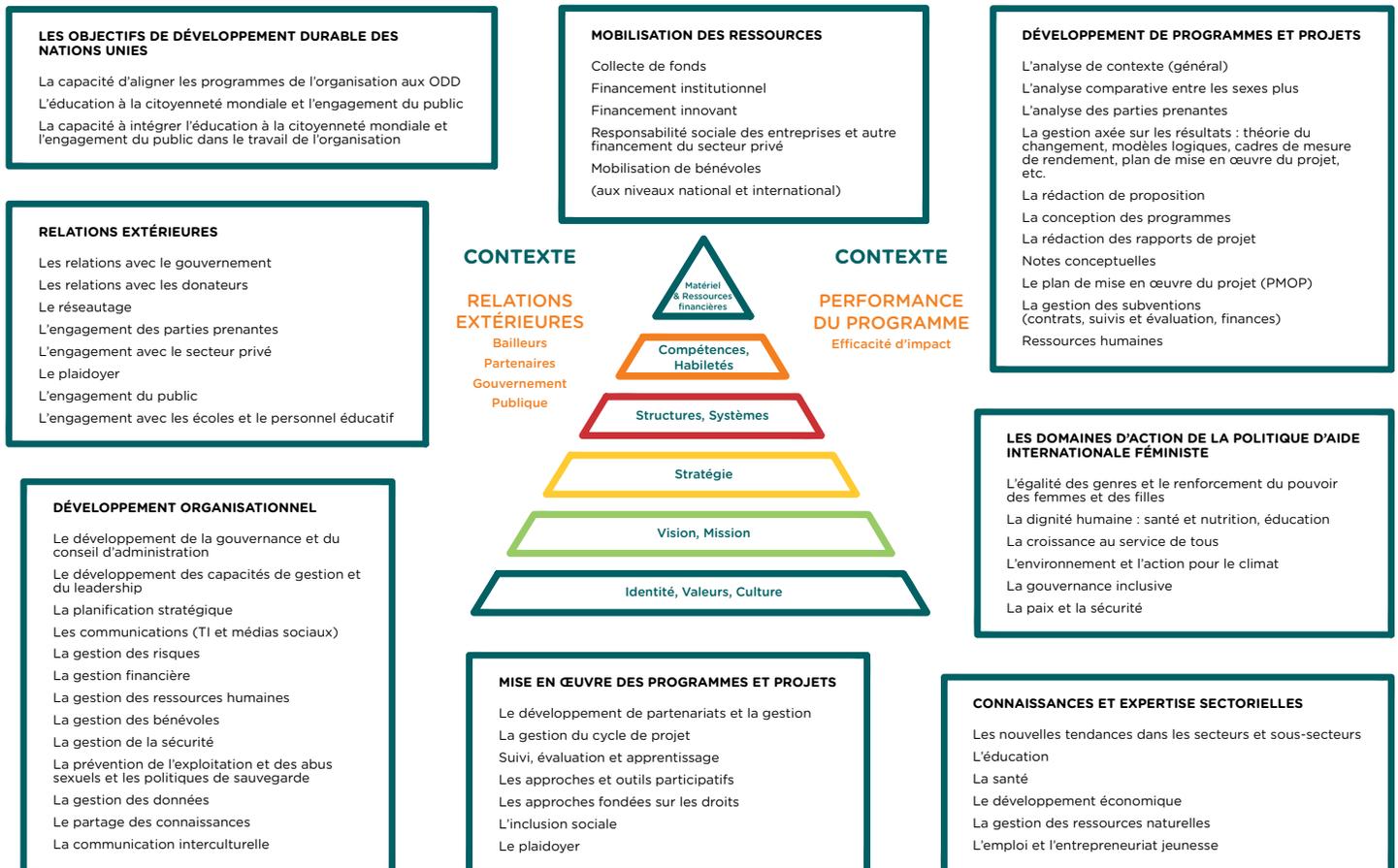


Figure 2. Domaines de renforcement des capacités pour les ONG



<sup>3</sup> Figure 1 et Figure 2: Adapté de Holloway, Richard. 1997. An Overview of Capacity Building for Southern NGOs. Lusaka: Pact Zambia.

# DONNÉES RECUEILLIES DANS LE CADRE DES TABLES RONDES ET DU SONDAGE

## 01. APERÇU DE LA PARTICIPATION

Nous avons mis en évidence les résultats les plus fréquemment représentés dans chaque catégorie. Trente-neuf participants-es de trente-trois organisations ont participé à l'une des cinq tables rondes tenues entre le 14 septembre et le 5 octobre 2019 (Saskatoon, Toronto, Montréal, Vancouver et Edmonton). Les participants-es aux tables rondes et au sondage étaient principalement des femmes (tables rondes : 64 %; sondage : 56 %) et étaient âgés entre 36 et 64 ans (tables rondes : 15 %; sondage : 55 %). La plupart des participants-es représentaient des organisations de la société civile (tables rondes : 52 %; sondage : 77 %) (voir la figure 3) et la majorité d'entre eux travaillaient pour des petites (micro) organisations dont le revenu consolidé total est inférieur à 100 000 \$ (tables rondes : 28 %; sondage : 39 %) et les dépenses annuelles à l'étranger sont inférieures à 100 000 \$ (tables rondes : 52 %; sondage : 76 %).

Figure 3. Type d'organisation

Source des données	Type d'organisation						Réponses totales
	Organisation de la société civile (organisation caritative enregistrée)	Organisation de la société civile (sans but lucratif)	Entreprise privée (ou à but lucratif)	Institution d'enseignement	Entreprise sociale	Autre	
Tables rondes	17 51.5%	9 27.3%	2 6.1%	1 3.0%	3 9.1%	1 3.0%	33
Sondage (AN)	43 75.4%	8 14.0%	0 0.0%	2 3.5%	2 3.5%	2 3.5%	57
Sondage (FR)	4 80.0%	1 20.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	5

Figure 4. Taille des organisations

Source des données	Taille des organisations (internationales) <sup>4</sup>							Réponses totales
	< \$100K	\$100,000 to \$500,000	\$500,000 to \$1,000,000	\$1,000,000 to \$5,000,000	\$5,000,000 to \$10,000,000	Plus de \$10,000,000	Pas de réponse / incertain-e	
Tables rondes	6 24.0%	6 24.0%	2 8.0%	3 12.0%	0 0.0%	0 0.0%	8 32.0%	25
Sondage (AN)	23 40.4%	17 17.0%	5 8.8%	7 17.5%	4 7.0%	1 1.8%	0 0.0%	57
Sondage (FR)	2 40.0%	1 20.0%	0 0.0%	2 40.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	5

La majorité des organisations qui ont participé à la consultation en personne possédaient plus de 15 employés-es au Canada. Ce nombre variait entre 1 et 3 (figure 5) chez les répondants-es en ligne. La plupart des organisations n'avaient aucun employé-e à l'étranger ou de 1 à 3 employés-es à l'étranger (figure 6). Une vaste majorité de participants-es (tables rondes : 73 %; sondage : 76 %) étaient affiliés à l'un des huit conseils du RCC. La majorité des participants-es affiliés-es à un conseil du RCC y étaient affiliés-es depuis plus de 10 ans.

Figure 5. Nombre d'employés-es (au Canada)

Source des données	Nombre d'employés-es (domestique)						Pas de réponse / incertain-e	Réponses totales
	Aucun	1 - 3	4 - 6	7 - 10	11 - 15	> 15		
Tables rondes	3 12%	6 24.0%	3 12.0%	3 12.0%	1 4.0%	7 28.0%	2 8.0%	25
Sondage (AN)	11 19.3%	22 38.6%	9 15.8%	3 5.3%	5 8.8%	7 12.3%	0	57
Sondage (FR)	0	2 40.0%	0	2 40.0%	1 20.0%	0	0	5

<sup>4</sup> Dépenses annuelles à l'étranger en \$CA de 2019.

Figure 6. Nombre d'employés-es (à l'étranger)

Source des données	Nombre d'employés-es (outre-mer)							Réponses totales
	Aucun	1 - 3	4 - 6	7 - 10	11 - 15	> 15	Pas de réponse / incertain-e	
Tables rondes	10 40.0%	2 8.0%	4 16.0%	2 8.0%	1 4.0%	2 8.0%	4 16.0%	25
Sondage (AN)	30 52.6%	13 22.8%	5 8.8%	1 1.8%	0 0.0%	8 14.0%	0 0.0%	57
Sondage (FR)	5 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	5

## 02. DOMAINES PRIORITAIRES POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

### 2.1 FORCES ET FAIBLESSES

Les participants-es aux tables rondes ont été appelés à préciser si des ensembles de compétences (voir la figure 2 pour obtenir toutes les options) étaient des forces ou des faiblesses pour leur organisation. Ils ont décidé collectivement des ensembles de compétences à prioriser.

Voici les **forces** dans les provinces et les régions qui ont été le plus souvent relevées par les participants-es (pas en ordre d'importance) :

**Communication  
interculturelle**

**Mobilisation des  
bénévoles**  
(nationale et  
internationale)

**Analyse contextuelle/  
analyse comparative  
entre les sexes**

Voici des forces relevées seulement dans une province ou région (pas en ordre d'importance) :

Planification stratégique

Collecte de fonds

Réseautage

Suivi, évaluation et apprentissage

Gestion de cycles de projets

Approche participative et outils de participation

Voici les **faiblesses** qui ont été les plus souvent relevées par les participants-es (pas en ordre d'importance) :

**Communications, TI, médias sociaux**

**Suivi, évaluation et apprentissage**

Voici des faiblesses relevées dans au moins deux provinces et/ou régions (pas en ordre d'importance) :

Gouvernance et perfectionnement du conseil

Gestion et partage des connaissances

Secteur privé et responsabilité sociale des entreprises

Gestion axée sur les résultats (GAR) : théorie du changement, modèle logique et outils

Mobilisation des bénévoles (nationale et internationale)

Relations avec les donateurs

Rédaction de propositions

Collecte de fonds

Les forces et les faiblesses des PMO varient d'une province et d'une région à l'autre. Les variances pourraient aussi être assez importantes au sein d'une même région. Les participants-es ont mentionné des forces et des faiblesses différentes et parfois opposées. Par exemple, la mobilisation de bénévoles, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA) et la collecte de fonds figurent sur la liste des forces dans certaines provinces et sur la liste des faiblesses dans d'autres.

« Ce programme doit se rappeler à quel point la communauté d'ONG est diversifiée et essayer de proposer des options pour les personnes et organisations qu'elles soient situées en zone urbaine, rurale ou éloignée. Il faut aussi se rappeler que chaque organisation peut offrir des apprentissages à l'ensemble de cette communauté – nous sommes à la fois des apprenants-es et des enseignants-es. »

- Participant au sondage en ligne

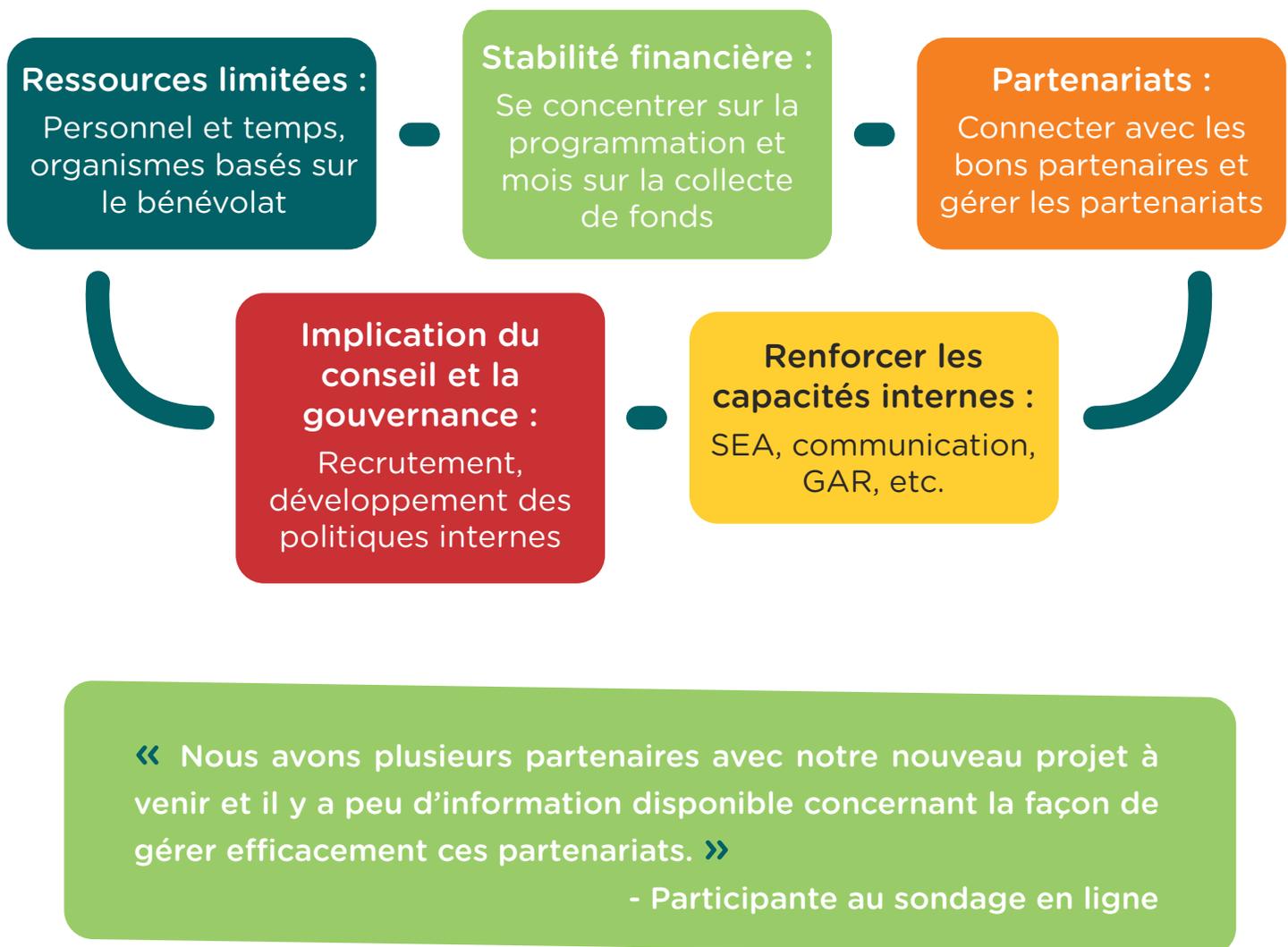
Différents facteurs, notamment la taille, l'emplacement, le nombre d'employées, le nombre d'années écoulées depuis la création de l'organisme, la présence de communautés de pratique et les possibilités de financement du gouvernement provincial, pourraient influencer sur les capacités de chaque organisation. Au Québec par exemple, la communauté de pratique Genre en pratique<sup>5</sup> dirigée par l'AQOCI peut avoir une incidence sur les capacités des PMO au Québec en matière d'intégration de l'égalité entre les hommes et les femmes. Cette communauté de pratique, créée en 2009, rassemble bon nombre de PMO. En Ontario, un programme de formation mis en œuvre par l'Ontario Council for International Cooperation (OCIC), qui est axé sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (SEA) et financé par le Ministère des Affaires civiles et de l'Immigration de l'Ontario a permis de former plus de 200 organisations dans cette province. Un autre exemple est la présence d'une communauté de pratique sur le SEA qui inclut des organisations de l'Ontario, du Québec et du Manitoba. Ce groupe de PMO et de grandes organisations qui étaient auparavant financées par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) se réunit au moins quatre fois par année pour se pencher sur des activités d'apprentissage entre pairs. Ces exemples pourraient expliquer la disparité entre les forces et les faiblesses d'une province et région à l'autre au Canada. Chaque conseil a mis au point ses propres programmes et outils de renforcement des capacités.

Il n'y a pas d'approche universelle de la conception de programmes de renforcement des capacités des PMO. Une illustration de la diversité en termes de besoins est la perception des PMO en ce qui concerne leurs forces, qui sont parfois perçues comme des faiblesses par d'autres PMO. Cette tendance initiale montre l'importance d'adopter une approche flexible dans le cadre des activités de renforcement des capacités du programme Activer le changement, car les besoins varient non seulement entre les PMO, mais aussi entre les provinces et les régions. Cartographier les ressources existantes sera un point de départ important.

<sup>5</sup> Pour en savoir plus sur la communauté de pratique de l'AQOCI, rendez-vous à <https://www.agoci.qc.ca/?Communaute-de-pratique-CDP>.

## Figure 7. Principaux Défis

Les défis principaux auxquels font face les PMO pour concrétiser leurs ambitions selon le sondage en ligne sont les suivants :



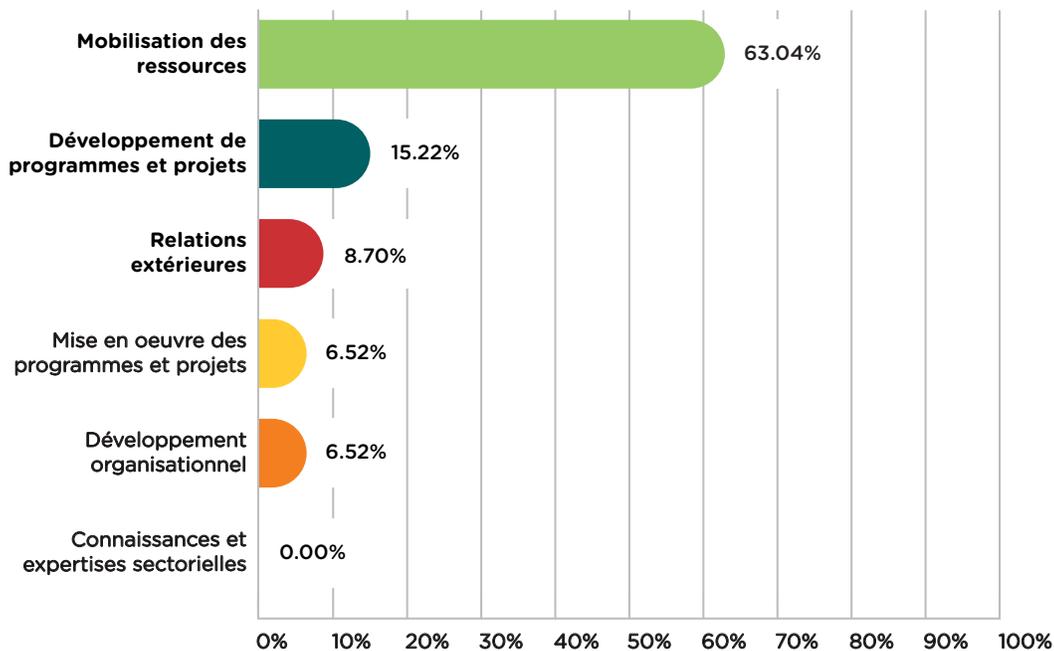
## 2.2 PRIORITÉS BASÉES SUR LES RÉPONSES AU SONDAGE

Les répondants-es au sondage devaient classer les domaines de renforcement des capacités en ordre de priorité. La liste des thèmes et des sous-thèmes est la même que celle présentée dans les figures 1 et 2. La mobilisation des ressources est la plus importante priorité tant pour les répondants-es anglophones (63 %) que les répondants-es francophones<sup>6</sup> (75 %). Les sous-thèmes prioritaires en matière de mobilisation des ressources sont la collecte de fonds, le financement institutionnel et le financement innovant (voir la figure 9). Le développement de programmes et de projets est le deuxième thème prioritaire tant pour les répondants-es anglophones (15 %) que les répondants-es francophones (25 %). Les sous-thèmes prioritaires au

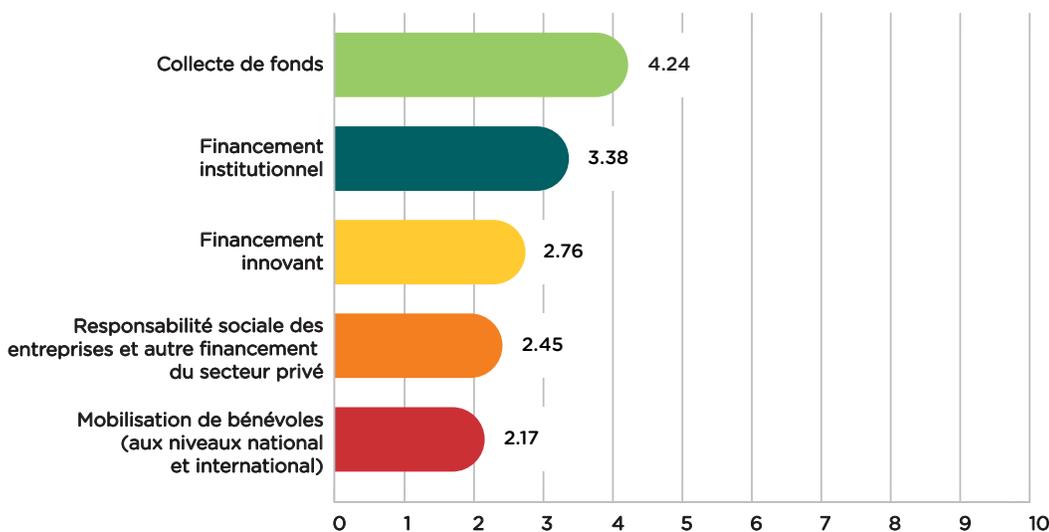
<sup>6</sup> Comme le nombre de répondants au sondage en français est très peu élevé, leurs réponses ont fait l'objet d'une triangulation avec les réponses d'autres sources pour obtenir un portrait plus précis de la situation.

chapitre du développement de programmes et de projets sont la gestion axée sur les résultats (GAR), l'analyse contextuelle, l'analyse comparative entre les sexes plus et la rédaction de propositions.

**Figure 8. Priorités en matière de renforcement des capacités d'après les réponses au sondage (anglais et français)**



**Figure 9. Priorités en matière de mobilisation des ressources d'après les réponses au sondage (anglais et français)**



Au moment de choisir la deuxième priorité pour renforcer les capacités de leur organisation, les répondants-es anglophones ont accordé une importance légèrement plus grande (23 %) à la mise en œuvre de programmes et de projets, mais, dans l'ensemble, les répondants-es ont classé au même niveau de priorité (18 %) tous les autres domaines (mobilisation des ressources, développement de programmes et de projets, développement organisationnel et connaissances et expertise sectorielles). Cette question montre qu'ils accordent une importance égale à plusieurs dimensions du renforcement des capacités une fois que la mobilisation des ressources ne figure plus dans les options. La mise en œuvre de programmes et de projets est aussi ressortie comme la plus importante troisième priorité. Ces conclusions cadrent en outre avec les réponses aux questions ouvertes, qui ont eu tendance à se concentrer sur des thèmes similaires à ceux présentés ci-dessous.

« Nos domaines prioritaires sont les apprentissages au niveau de la collecte de fonds et la viabilité financière en tant que petites organisations; le suivi et l'évaluation et la conformité financière avec les standards d'AMC. »

- Participant au sondage en ligne

Le sondage comprenait des questions moins structurées pour qu'il soit possible d'établir une comparaison avec les questions ouvertes sur les domaines de renforcement des capacités prédéterminés (figures 1 et 2). Au moment d'indiquer leurs priorités clés en matière de renforcement des capacités, les participants-es se sont concentrés-es sur trois grands thèmes<sup>7</sup> :

**01.**

**Collecte de fonds**  
(mobilisation des ressources, viabilité financière, diversification des fonds)

**02.**

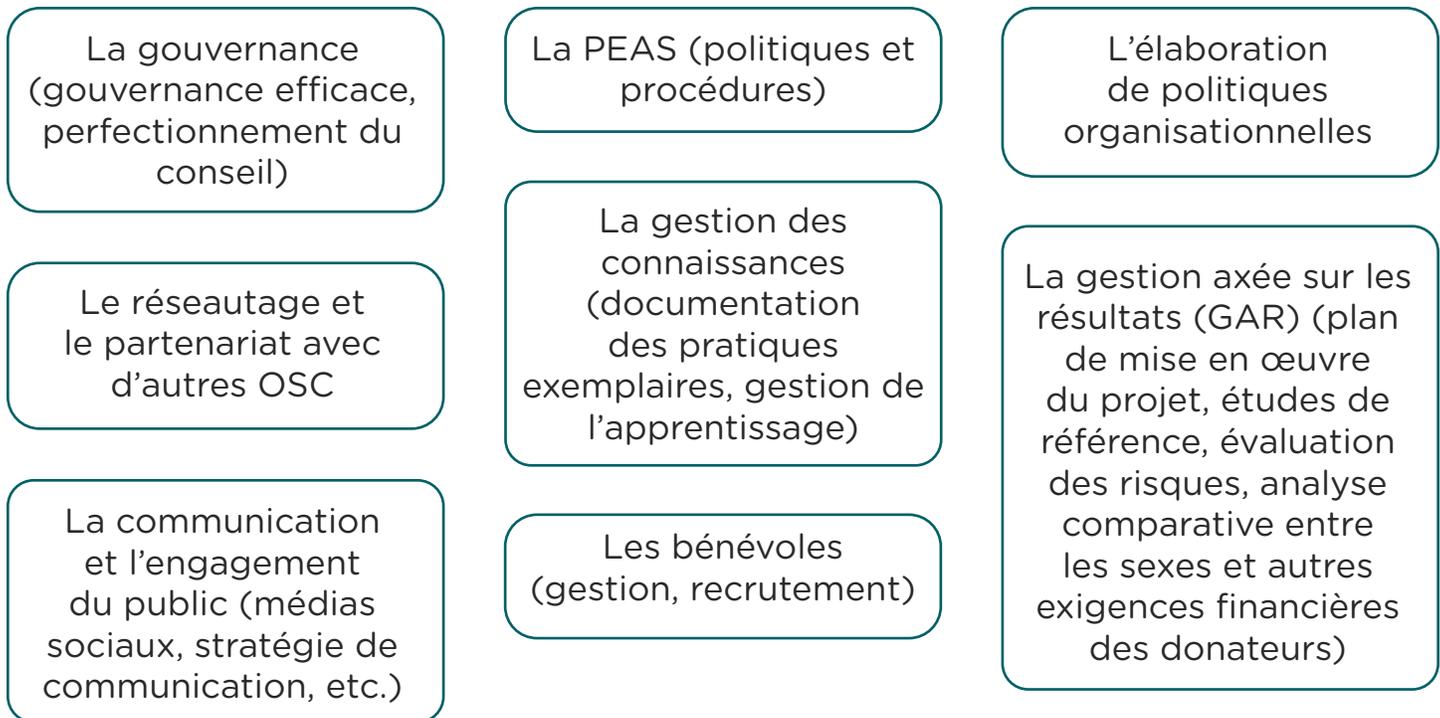
**Suivi et évaluation**  
(mesure de l'incidence, suivi et évaluation de l'égalité entre les sexes et du renforcement du pouvoir)

**03.**

**Intégration de l'égalité entre les sexes aux programmes**  
(analyse comparative entre les sexes, mesure de l'égalité entre les sexes, programmes sexotransformateurs)

<sup>7</sup> Il s'agissait de questions ouvertes pour demander aux participants-es d'indiquer leurs besoins dans leurs propres mots. L'analyse a permis de dégager les thèmes émergents.

D'autres priorités ont aussi été cernées, mais par un nombre moins significatif de répondants-es (ces priorités étaient des thèmes récurrents même si elles étaient mentionnées légèrement moins souvent que les trois citées ci-dessus). Ces autres priorités sont :



La collecte de fonds et la mobilisation des ressources sont encore une fois ressorties comme des priorités clés. Les questions de suivi, d'évaluation et d'apprentissage sont aussi ressorties comme des priorités principales alors qu'elles n'ont pas été incluses dans les besoins les plus urgents dans le cadre des questions plus structurées. Les répondants-es ont soulevé à plusieurs reprises des questions relatives à la mesure des impacts et de l'autonomisation des femmes dans les réponses aux questions ouvertes liées au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage. Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage ont été identifiés comme un sous-thème dans le domaine de la mise en œuvre de programmes et de projets, tandis que l'intégration de l'égalité entre les sexes dans la conception de projets ou la mesure de l'autonomisation des femmes ont été incluses dans différents domaines et n'ont peut-être pas reçu l'attention qu'elles auraient dû recevoir compte tenu de la catégorisation proposée dans le sondage et les tables rondes. Cet exemple montre que l'utilisation de domaines structurés de renforcement des capacités pour évaluer les besoins peut reléguer de façon intrinsèque des éléments au second plan.

## 2.3 ACTIVITÉ DE VALIDATION : DISCUSSION EN GROUPES DE RÉFLEXION LORS DE LA CONFÉRENCE ANNUELLE D'ACTIVER LE CHANGEMENT

Ces conclusions préliminaires ont été présentées à plus de 80 PMO lors de la conférence annuelle du programme Activer le changement qui a eu lieu en novembre 2019. Après la présentation, l'équipe du programme Activer le changement a amené les participants-es à réaliser trois exercices en petits groupes pour valider les conclusions de l'évaluation des besoins. Un-e animateur-trice était présent à chaque table pour faciliter les exercices.

### 01.

#### Validation des conclusions :

Avez-vous les mêmes besoins en matière de renforcement des capacités? En avez-vous d'autres qui ne sont pas mentionnés?

### 02.

#### Réflexion sur les méthodes d'apprentissage :

Quelles ont été vos expériences d'apprentissage les plus réussies et vos contraintes individuelles et organisationnelles pour participer aux formations?

### 03.

#### Exercice de projection :

Quelle est la définition du succès pour vous? Dans cinq ans...

Exemples de documents remis aux participants-es dans le cadre de l'activité de validation.

**Key priority areas for learning and capacity building\***

Top 3:

- 1) Fundraising including resource mobilization, financial sustainability, diversifying funding
- 2) Monitoring & Evaluation M&E including measuring impact, M&E for GE and Empowerment
- 3) Integrating Gender Equality in programming including gender analysis, measuring GE, gender transformative programming

\*Open ended questions

**Others priorities**

- Governance (effective governance, board development)
- PSEA (policies & procedures)
- Organizational policy development
- Networking and partnership with other CSOs
- Knowledge management (documenting best practices, manage learnings)
- RBM (PIP, baseline studies, risk assessment, GAC & other donors financial requirements)
- Communication & public engagement (social media, comms strategy, etc.)
- Volunteers (manage, attract, etc.)

**SPUR CHANGE | ACTIVER LE CHANGEMENT**

**Key priority areas for learning and capacity building\***

Top 3:

- 1) Fundraising including resource mobilization, financial sustainability, diversifying funding
- 2) Monitoring & Evaluation M&E including measuring impact, M&E for GE and Empowerment
- 3) Integrating Gender Equality in programming including gender analysis, measuring GE, gender transformative programming

\*Open ended questions

**Others priorities**

- Governance (effective governance, board development)
- PSEA (policies & procedures)
- Organizational policy development
- Networking and partnership with other CSOs
- Knowledge management (documenting best practices, manage learnings)
- RBM (PIP, baseline studies, risk assessment, GAC & other donors financial requirements)
- Communication & public engagement (social media, comms strategy, etc.)
- Volunteers (manage, attract, etc.)

Ces activités ont aidé l'équipe du programme Activer le changement à valider certaines des conclusions préliminaires, en plus de procurer une plus riche diversité de contextes et de besoins. Les participants-es ont confirmé que la mobilisation des ressources et la collecte de fonds sont des priorités. D'autres priorités très importantes ont aussi été mises de l'avant, notamment la gestion des connaissances (documentation des pratiques exemplaires, gestion de l'apprentissage), la gestion axée sur les résultats (GAR) (étude de référence, évaluation des risques), le réseautage et le partenariat avec d'autres OSC, la gouvernance efficace et l'élaboration de politiques organisationnelles. L'équipe du programme Activer le changement établira des stratégies pendant l'élaboration du programme de formation pour aborder ces priorités. Le programme de formation sera conçu de façon à répondre à une diversité de besoins. Par exemple, l'équipe offrira une formation nationale en personne pour aborder les grandes priorités et optera pour des séries de formation en ligne ou des séances de micro-apprentissage pour aborder les priorités qui sont propres à certaines provinces et régions seulement.



La triangulation des résultats de toutes les méthodes de consultation combinées (tables rondes, sondage en ligne et activité de validation) confirme que la mobilisation des ressources et le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (y compris la mesure de l'incidence et le suivi et l'évaluation lié à l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes) sont les grandes priorités. Viennent ensuite la gouvernance et le perfectionnement du conseil, la gestion des connaissances (y compris la gestion de l'apprentissage et la recherche de pratiques exemplaires), l'élaboration de politiques organisationnelles (y compris sur la PEAS), la gestion axée sur les résultats (GAR), le réseautage et le partenariat avec d'autres OSC, ainsi que la communication (y compris l'engagement du public, la TI et les médias sociaux).

Plusieurs priorités sont liées aux exigences des bailleurs comme la gestion axée sur les résultats (GAR), l'enquête de référence, l'analyse sexospécifique, l'analyse des risques et les exigences financières des bailleurs. Ces besoins pressants ne devraient pas cacher d'autres domaines de développement des capacités identifiés par les répondants-es pour améliorer la qualité et l'efficacité des programmes des PMO sur le long terme comme la gestion des connaissances (documentation des pratiques exemplaires, gestion de l'apprentissage), le réseautage et le partenariat avec d'autres organisations de la société civile (OSC), la gouvernance efficace et l'élaboration de politiques organisationnelles.

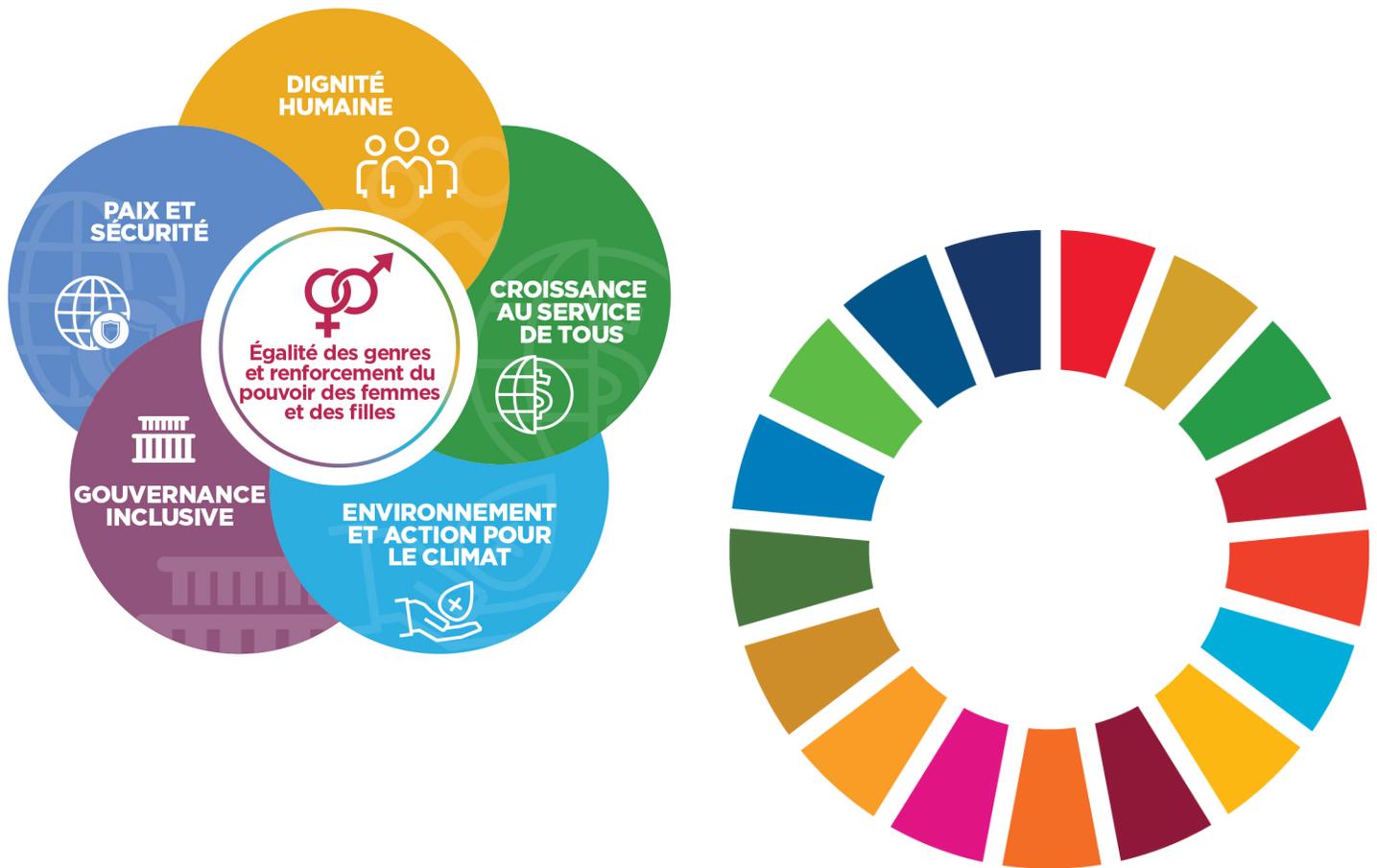
## 2.4 CONNAISSANCE DE LA PAIF ET DES ODD

Le programme Activer le changement s'inscrit dans l'approche adoptée par le gouvernement du Canada afin d'atteindre les objectifs du Programme 2030 et les ODD et de mobiliser les PMO canadiennes dans l'aide internationale conformément à la Politique d'aide internationale féministe (PAIF). Accroître la capacité des PMO à offrir des programmes inclusifs, durables, novateurs, sexotransformateurs et fondés sur des pratiques exemplaires qui font progresser la situation dans les champs d'action de la PAIF et contribuent à une mise en œuvre efficace des ODD est le principal objectif de ce programme. Dans ce contexte, les participants-es au sondage et aux tables rondes ont été amenés à évaluer leur connaissance et leur compréhension de la PAIF et des ODD.

Leur auto-évaluation montre que leur niveau de connaissance de la PAIF et des ODD est assez élevé. Le niveau de connaissance de la PAIF dans leur organisation a été jugé élevé ou très élevé par 47 % des répondants-es anglophones et 50 % des répondants-es francophones. Le pourcentage de répondants-es qui ont affirmé connaître et comprendre les six champs d'action de la PAIF (voir la figure 10) était nettement inférieur : 36 % des répondants-es anglophones et aucun répondant francophone. Le niveau d'harmonisation à la PAIF des programmes et des projets des répondants-es est de 64 % chez les anglophones et de 50 % chez les francophones.



Figure 10. Six champs d'action de la PAIF et roue des ODD <sup>8</sup>



Le niveau de compréhension et de connaissance des ODD et des cibles connexes dans les organisations des participants-es était assez élevé (plus de 55 %). Le niveau d'harmonisation aux ODD de leurs projets était aussi très élevé (plus de 65 %).

<sup>8</sup> Affaires mondiales Canada. Rapport statistique sur l'aide internationale 2016-2017. [<https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/odaaa-lrmado/sria-rsai-2016-17.aspx?lang=fra>] et United Nations. The Sustainable Development Goals (SDGs) communication materials, SDG colour wheel. [<https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>]

## 03. CHOIX DE MÉTHODES D'APPRENTISSAGE POUR RENFORCER LES CAPACITÉS

### 3.1 ÉLÉMENTS À L'APPUI DES MÉTHODES D'APPRENTISSAGE

Pendant les tables rondes, les participants-es ont reçu des suggestions de méthodes d'apprentissage et ont ensuite choisi celles qu'ils estimaient nécessaires et souhaitables pour renforcer les capacités dans leur organisation. Ils ont ensuite souligné les éléments qui pouvaient soutenir ces méthodes et améliorer efficacement l'apprentissage.<sup>9</sup> Voici les méthodes suggérées aux participants-es : apprentissage individuel (p. ex. écouter des balados ou vidéos), encadrement et mentorat individuel, webinaires et cours en ligne, courts ateliers en personne (maximum de trois heures), communautés de pratique et séminaires et conférences. Voici un résumé des principaux messages à retenir des réponses des participants-es pour les différentes méthodes d'apprentissage et les différences entre les méthodes.

#### Accessibilité et flexibilité

L'un des messages à retenir de l'exercice est l'importance d'assurer la flexibilité et l'accessibilité des occasions d'apprentissage, notamment en rendant les ressources disponibles et accessibles (en différentes langues, pour le public, gratuitement, etc.) et en donnant accès aux formateurs-trices et aux experts-es.

#### Approches participatives

Les PMO apprécient fortement les approches participatives et de résolution de problèmes. Les participants-es ont souligné qu'il est nécessaire de mettre l'accent sur l'engagement dans la vie réelle et la formation orientée vers les solutions. Il faudrait créer du matériel enrichissant et le rendre accessible après les occasions d'apprentissage.

#### Apprentissage entre pairs

Les PMO ont fortement apprécié les possibilités d'apprentissage entre pairs qui sont propices à l'échange de pratiques exemplaires. Ces possibilités d'apprentissage devraient également permettre un réseautage étant donné que les personnes qui travaillent pour les PMO ont tendance à être isolées du reste de la communauté active en développement et à ne pas toujours avoir des occasions de réseauter avec des pairs. Cet aspect montre l'importance de créer des occasions de communiquer de façon plus volontaire avec des gens qui font un travail similaire. Communiquer les coordonnées des participants-es, par exemple, est un moyen facile de renforcer le réseautage et l'apprentissage entre pairs. Avoir accès à une base de données de professionnels à consulter en cas de besoin d'encadrement, de mentorat ou de soutien à court terme est également une voie à explorer.

<sup>9</sup> Cet exercice n'a pas été documenté pendant la table ronde réalisée au Québec.

## Apprentissage en personne et à distance

Les participants-es ont été amenés à préciser ce qu'ils pensent du mentorat, des communautés de pratique et des courts ateliers. Bon nombre d'entre eux ont soulevé l'importance d'adopter une combinaison d'approches : des réunions à distance et des réunions en personne. Par exemple, pour le mentorat individuel, les participants-es ont mentionné l'importance des outils en ligne, mais il doit y avoir ensuite une réunion en personne pour donner de la rétroaction et établir les prochaines étapes. Il faut aussi tenir compte des coûts (essentiellement en temps) pour certaines organisations pour se joindre à des activités d'apprentissage en personne.



## Engagement continu

Planifier un engagement et un suivi continu après les formations est un bon moyen de consolider l'apprentissage et de bâtir un réseau d'après les participants-es. Offrir du matériel de suivi à emporter chez soi après les formations (et du matériel avant les formations) ou des activités de suivi quelques semaines après les formations et la possibilité d'accéder aux formateurs-trices ou aux experts-es à mesure que de nouvelles questions sont soulevées après les occasions d'apprentissage permet de mieux comprendre et intégrer le contenu des formations. Soutenir une communauté de pratique pourrait également permettre de maintenir des relations et de renforcer les capacités à long terme, car elle crée un système de soutien entre des organisations confrontées à des défis similaires.

## 3.2 PRIORISER LES MÉTHODES D'APPRENTISSAGE

Les répondants-es au sondage ont répondu à plusieurs questions sur la façon dont ils prioriseraient les méthodes d'apprentissage. Les ateliers de formation en personne, les webinaires et les cours en ligne ont été classés en tête de liste. La liste complète est présentée ci-dessous.



**01. Atelier de formation (en personne)**

**02. Webinaire**

**03. Cours en ligne**

04. Encadrement et mentorat

05. Apprentissage et soutien entre pairs

06. Apprentissage par l'action<sup>10</sup>  
(travail en petits groupes pour résoudre des défis réels)

07. Communautés de pratique

08. Aide technique

09. Conférences et séminaires

« L'interaction entre les personnes avec une composante d'apprentissage actif est très efficace pour nous en tant qu'organisation pour rencontrer d'autres organisations et participer conjointement à des processus de développement. »

- Participante au sondage en ligne

<sup>10</sup> L'apprentissage par l'action ou apprentissage actif vise à résoudre des problèmes et développer le leadership car des règles simples forcent les participants-es à penser de façon critique et à collaborer. L'apprentissage par l'action est particulièrement utile pour résoudre des problèmes complexes. Source : World Institute for Action Learning (WIAL). URL : <https://wial.org/action-learning/>

Les cours en ligne figurent parmi les méthodes d'apprentissage préférées d'après les résultats de l'évaluation des besoins. Comme les PMO ont besoin de flexibilité et d'accessibilité, tel que mentionné précédemment, il est logique que ces options plus individualisées soient plus prisées. La participation à des cours en ligne comporte moins de contraintes. Bien que nous ayons triangulé les réponses avec les données recueillies lors des tables rondes, il semble que les répondants-es au sondage en ligne soient plus enclins à préférer les méthodes d'apprentissage en ligne, ce qui n'est pas surprenant. Cela étant dit, les ateliers en personne restent l'option préférée après triangulation des données.

D'après les conclusions des tables rondes et compte tenu de la nécessité d'adopter des approches axées sur les pratiques et la résolution de problèmes, l'apprentissage par l'action aurait dû être beaucoup plus populaire. Ce type d'approche exige toutefois un niveau d'engagement plus élevé que les PMO ne peuvent pas toujours déployer par manque de personnel dédié. Les besoins qui ont été cernés plus tôt au sein du réseau pourraient amener les PMO à s'engager davantage dans l'apprentissage entre pairs, mais les méthodes d'apprentissage individuel comme les webinaires, les cours en ligne et l'encadrement sont en fait les plus populaires, même par rapport aux conférences, à l'apprentissage entre pairs et aux communautés de pratique. L'engagement en temps et l'accessibilité pourraient également être des facteurs décisifs pour les PMO qui souhaitent renforcer leurs capacités avec des moyens financiers limités et des ressources minimales (temps, personnel, etc.).

Les méthodes d'apprentissage les plus populaires ne sont pas nécessairement les méthodes les plus efficaces pour l'apprentissage des adultes. Par exemple, les formations en ligne et les formations en personne ne sont pas nécessairement les plus efficaces si elles ne sont pas rattachées à des activités de suivi.<sup>11</sup> Certaines des méthodes d'apprentissage pour les adultes les plus efficaces pour renforcer les capacités organisationnelles, comme l'apprentissage par l'action,<sup>12</sup> exigent en outre un engagement important de la part des participants-es et des animateurs. De plus, les facteurs de succès les plus critiques sont le choix du moment de la formation et l'utilisation immédiate des nouveaux outils ou approches dans le cadre du travail des PMO.



<sup>11</sup> Martin, Harry. 2010. Improving training impact through effective follow-up: Techniques and their application. 10.1108/02621711011046495, Journal of Management Development. 11

<sup>12</sup> Universalia. 2018. Evaluation of IDRC's Contribution to Building Leading Organisations. Final Report. URL: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/57462/IDL-57462.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

# RECOMMANDATIONS POUR LE PROGRAMME ACTIVER LE CHANGEMENT

## 01. Approches combinées - Jumeler apprentissage en ligne et en personne pour favoriser la participation, l'accessibilité et l'équité.

L'équipe d'Activer le changement devrait combiner des approches : formation en personne à l'échelle nationale et formations enrichissantes en ligne (p. ex. série de webinaires et cours en ligne).

## 02. Suivi - Prévoir des activités de suivi ou la possibilité de poser des questions à un-e expert-e.

Chaque occasion d'apprentissage devrait être suivie d'une séance en ligne pour permettre aux PMO de poser des questions aux formateurs-trices ou de dialoguer avec d'autres participants-es. Les participants-es devraient recevoir du matériel de formation conçu pour être adapté à leurs propres besoins et contextes.

## 03. Choix du moment - Établir avec les PMO financées un calendrier de formation basé sur la mise en œuvre de leurs activités.

L'équipe d'Activer le changement collaborera avec un responsable du volet Impact sur le développement d'Affaires mondiales Canada (AMC) et le directeur du Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT) pour concevoir des occasions de renforcer les capacités et les offrir aux moments opportuns d'après les besoins des PMO tout en offrant aux organisations le soutien dont elles ont besoin pour réussir la mise en œuvre de leurs projets.

## 04. Approche participative - Inclure des approches participatives dans la conception des occasions d'apprentissage.

Il faut concevoir chaque occasion d'apprentissage en tenant compte des utilisateurs finaux. Une personne dédiée à la conception de contenus d'apprentissage de l'équipe d'Activer le changement collaborera avec des formateurs-trices et des consultants-es pour concevoir des formations participatives. Les occasions d'apprentissage miseront sur de multiples approches participatives.

## **05. Apprentissage collaboratif – Offrir des possibilités d'apprentissage entre pairs et bâtir un programme d'apprentissage qui tire parti des connaissances et expériences des participants-es.**

L'équipe d'Activer le changement tirera parti de l'expertise des PMO et des grandes organisations pour concevoir ses occasions d'apprentissage. Le programme de formation favorisera l'apprentissage entre pairs. La conférence annuelle tire déjà parti de l'expertise des participants-es, qui dirigent la plupart des séances. Les formations en personne seront précédées d'un sondage pour recueillir de l'information sur l'expérience des participants-es et orienter le contenu de la formation. Des champions du secteur (petites, moyennes et même grandes organisations) devraient être invités à contribuer à des webinaires sur des thèmes précis pour renforcer les capacités des PMO à accroître collectivement l'incidence de notre secteur.

## **06. Accessibilité – Mettre le matériel de formation à la disposition du public après les formations.**

L'équipe d'Activer le changement devrait créer une bibliothèque et une plateforme multimédia en ligne (vidéos, balados, matériel, etc.) pour diffuser toutes les ressources créées dans le cadre du programme. Elle devrait aussi recueillir les ressources actuelles et les partager dans cette bibliothèque.

## **07. Équité – Offrir des formations partout au Canada et en dehors des grandes villes.**

L'équipe d'Activer le changement devrait organiser des formations à l'extérieur du centre du Canada. Au lieu de demander aux PMO de se déplacer, les formateurs-trices devraient répéter la même formation à plusieurs endroits en français et en anglais. L'objectif sera d'apporter la formation aux participants-es, plutôt que l'inverse, pour réduire l'inégalité d'accès des PMO en milieu rural. Le programme national de formation, qui sera donné une ou deux fois par année, sera conçu pour être répété dans tout le pays. La conférence annuelle aura lieu dans une ville canadienne différente chaque année et les participants-es recevront une subvention pour y participer.

## **08. Données probantes – Créer des occasions de renforcer les capacités fondées sur des données probantes.**

L'équipe doit baser ses décisions sur des données probantes et consulter la documentation sur l'éducation des adultes avant de choisir les méthodes d'apprentissage. Les études réalisées par des PMO et ses évaluations des besoins initiales et à mi-parcours devraient guider son programme.

# LISTE DE RÉFÉRENCES

Affaires mondiales Canada. Petites et moyennes organisations canadiennes pour l'impact et l'innovation - volet Impact sur le développement - Appel de propositions préliminaires 2017.

[<https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/smo-pmo-2017.aspx?lang=fra>]

Affaires mondiales Canada. Rapport statistique sur l'aide internationale 2016-2017.

[<https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/odaaa-lrmado/sria-rsai-2016-17.aspx?lang=fra>]

Holloway, Richard. 1997. An Overview of Capacity Building for Southern NGOs. Lusaka: Pact Zambia.

Martin, Harry. 2010. Improving training impact through effective followup: Techniques and their application. 10.1108/02621711011046495, Journal of Management Development.

Tomlinson, Brian. Aid Watch Canada. Les petites et moyennes organisations de la société civile du Canada en tant qu'actrices du développement : une analyse des données, avril 2016

[<http://icn-rcc.ca/les-petites-et-moyennes-organisations-de-la-societe-civile-du-canada-en-tant-quactrices-du-developpement/>].

United Nations. The Sustainable Development Goals (SDGs) communication materials, SDG colour wheel.

[<https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>]

Universalia. 2018. Evaluation of IDRC's Contribution to Building Leading Organisations. Final Report. URL : <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/57462/IDL57462.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

World Institute for Action Learning (WIAL). What is Action Learning?

URL : <https://wial.org/action-learning/>