

L'IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 SUR L'ADAPTATION ET LA RÉSILIENCE DES PMO

Rapport sur les PMO

REMERCIEMENTS

L'équipe d'Activer le changement et le Réseau de coordination des conseils (RCC) souhaitent exprimer leur profonde reconnaissance envers l'équipe de recherche de l'Université de Guelph, Andrea Paras (chercheuse principale), Jenine Otto et Asa Coleman, qui ont mené l'étude en collaboration avec l'équipe d'Activer le changement.

Nous voudrions également souligner notre grande appréciation pour la contribution des 22 représentantes et représentants de PMO qui ont généreusement offert de leur temps pour participer à des entrevues et contribuer à cette recherche. Nous remercions également les répondantes et répondants du sondage original qui ont donné la permission d'utiliser leurs données dans le rapport actuel. L'étude a été rendue possible grâce au soutien d'Affaires mondiales Canada au programme Activer le changement. Ce rapport s'appuie également sur une recherche financée par le « COVID-19 Research Development & Catalyst Fund » de l'Université de Guelph.

Activer le changement

Le programme Activer le changement est une initiative de 5 ans menée par l'Alberta Council for Global Cooperation (ACGC) au nom du Réseau de coordination des conseils (RCC) et financée par Affaires mondiales Canada. Le programme Activer le changement vise à accroître l'efficacité des petites et moyennes organisations (PMO) 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. Les principaux résultats du programme visent à accroître l'engagement des PMO canadiennes dans le développement international et l'engagement des Canadiennes et des Canadiens, particulièrement des jeunes, en tant que citoyennes et citoyens du monde.



Rapport annuel sur les PMO

Une fois par année, Activer le changement publie un rapport qui fournit de l'information sur la situation des PMO au Canada. Cette année, Activer le changement a commandé une étude sur l'impact de la COVID sur l'adaptation et la résilience des PMO, dont les conclusions sont incluses dans ce rapport. La pandémie mondiale a changé la vie au travail du personnel et des bénévoles des PMO canadiennes, ainsi que la manière dont ces personnes s'acquittent de leurs tâches en lien avec les différents projets et programmes. L'équipe d'Activer le changement a estimé qu'il était important de saisir ces expériences au moment où elles se produisaient, et a découvert des stratégies formidables de résilience et d'adaptation au sein du secteur. En partageant ces conclusions, nous espérons que les PMO se retrouveront dans les histoires et qu'elles se sentiront renforcées de savoir qu'elles ne sont pas les seules à vivre des difficultés. Ce rapport a été produit grâce à la collaboration entre Activer le changement et une équipe de recherche de l'Université de Guelph.

CONTENTS

Remerciements	2
Résumé exécutif	4
Liste des acronymes et graphiques	6
Introduction et contexte	7
Aperçu des participantes et participants	10
Thèmes principaux	12
1 Mobilisation des ressources et collecte de fonds	13
1.1 Les sources de financement	13
1.2 La diminution du financement	15
1.3 L'adaptation liée à la mobilisation des ressources et la collecte de fonds	16
1.4 La collecte de fonds en ligne	17
2 Développement et adaptation des programmes	21
2.1 La réorientation en ligne	21
2.2 Mettre l'accent sur les compétences principales comme stratégie d'adaptation	24
2.3 Les nouveaux partenariats et nouvelles collaborations	26
3 Réponse à la pandémie axée sur le genre	28
3.1 Les adaptations et innovations axées sur le genre	28
3.2 Les défis de la réponse à la pandémie axée sur le genre	30
4 Localisation et partenariats avec des organisations locales	32
4.1 La résilience grâce aux partenariats locaux	32
4.2 Les défis liés aux relations avec les partenaires locaux	33
5 Variations des réponses à la pandémie dans le secteur des PMO canadiennes	34
5.1 Les variations liées à la taille des organisations	34
5.2 Les variations régionales à travers le Canada	35
5.3 Les variations relatives à l'emplacement géographique des programmes	36
Résumé des meilleures pratiques des PMO	37
Recommandations pour le programme Activer le changement	39
Annexe 1 - Méthodologie de recherche et limites	40
Annexe 2 - Les participantes et participants aux entrevues	42
Notes	43
Liste de références	45

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Ce rapport s'intéresse à l'expérience des petites et moyennes organisations (PMO) canadiennes du secteur de la coopération internationale pendant la pandémie de COVID 19. Bien que les PMO puissent faire face à des vulnérabilités uniques, elles peuvent aussi avoir des stratégies d'adaptation et des formes de résilience uniques. Ainsi, le principal objectif de ce rapport est d'étudier la mesure dans laquelle les PMO ont démontré de la flexibilité dans leur réponse à la pandémie, et si et comment cela leur permet d'accroître leur résilience face à la crise mondiale. Le rapport se concentre sur les impacts de la COVID-19 dans cinq domaines thématiques: 1) la mobilisation de ressources et la collecte de fonds; 2) les stratégies d'adaptation des PMO par rapport aux programmes de développement; 3) les approches fondées sur le genre dans le cadre de leur réponse à la pandémie; 4) les partenariats avec les organisations locales et la localisation; et 5) la diversité des stratégies du secteur canadien de la coopération internationale pour faire face à la pandémie.

Une fois par année, Activer le changement publie un rapport qui fournit de l'information sur la situation des PMO au Canada. Cette année, le rapport présente le résultat d'une recherche collaborative entre une équipe de l'Université de Guelph et le programme Activer le changement. La recherche a pour point de départ un sondage antérieur réalisé par l'équipe universitaire qui visait à évaluer les effets de la pandémie sur le secteur canadien de coopération internationale. Le rapport combine l'analyse quantitative des 128 réponses au sondage et l'analyse qualitative de 22 entrevues semi-directives réalisées auprès de membres de PMO canadiennes.

Le rapport souligne cinq principales conclusions :

1 Malgré l'incertitude financière, les PMO ont démontré leur résilience et certaines d'entre elles ont même prospéré.

Bien qu'elles aient accusé des pertes de financement et que leur avenir soit incertain, les PMO survivent — et certaines d'entre elles prospèrent — malgré les importants défis financiers qu'a entraînés la pandémie. De nombreuses PMO ont, par exemple, bénéficié de la générosité de fidèles donateurs qui ont continué à leur offrir du financement pendant la crise. D'autres ont redirigé leurs activités de financement vers des outils en ligne, ont diversifié leurs sources de financement ou ont complètement réinventé leur modèle d'affaires en se transformant de manière plus importante et permanente.

2 Les PMO ont fait preuve de créativité pour adapter leurs programmes et innover.

Le rapport fournit de multiples exemples d'adaptation qui révèlent une créativité, une capacité de résolution de problèmes et une résilience. Les stratégies les plus importantes d'adaptation de programmes comprennent la présence en ligne, la prévalence des compétences essentielles et la création de nouvelles collaborations. Malgré l'importance de la présence en ligne, on note tout de même de sérieuses préoccupations concernant les limites et les défis du télétravail, notamment en ce qui concerne le fossé numérique et les enjeux d'inclusion et de bien-être.

3 Les PMO ayant déjà une expertise en égalité des genres sont mieux outillées pour répondre aux conséquences de la pandémie dans ce domaine.

Malgré toutes les preuves des conséquences négatives de la pandémie sur l'égalité des genres, le sondage de l'Université de Guelph a démontré qu'un grand nombre de PMO œuvrant dans ce domaine et dans celui de la santé maternelle ont dû suspendre leurs activités à cause de la pandémie. La crise a donc eu des « conséquences doubles » sur l'égalité des genres : d'un côté, elle a endommagé les résultats de progrès historiques dans le domaine et, de l'autre, elle a rendu la tâche des PMO de ce secteur plus difficile. Le rapport conclut que les PMO ont eu tendance à adapter des programmes préexistants au lieu d'en créer de nouveaux.

4 Les partenaires locaux ont contribué à la résilience des PMO et la pandémie a accéléré les processus de localisation.

Avant la pandémie, de nombreuses PMO réalisaient leurs programmes exclusivement en collaboration avec du personnel et des partenaires locaux. La préexistence et la solidité de ces partenariats ont contribué à enrichir la capacité de résilience et la rapidité d'adaptation des programmes des PMO dans le contexte pandémique. Par ailleurs, le processus de localisation a été accéléré de diverses manières. Par exemple, le personnel et les partenaires locaux sont plus enclins à participer régulièrement aux rencontres d'équipe grâce à la tendance mondiale à se tourner vers le télétravail. On remarque aussi d'autres indicateurs de localisation tels que le rapatriement de l'effectif à l'étranger ainsi que la présence de nouvelles collaborations et de nouveaux programmes locaux. Cependant, les restrictions à la mobilité internationale continuent de représenter une source de préoccupation et d'incertitude quant à l'avenir (particulièrement pour les activités de suivi et d'évaluation). On remarque aussi que d'importants obstacles à la localisation persistent toujours.

5 Les différences les plus saillantes entre les expériences des PMO canadiennes sont liées à la taille des organisations, à leur emplacement régional à travers le Canada et à l'emplacement géographique des programmes.

Le rapport fournit de nombreuses preuves de la flexibilité et de la vivacité des PMO du secteur, peu importe leur taille. Cependant, on remarque d'importantes différences dans leurs capacités, selon la taille des organisations : avant la pandémie, les organisations de taille moyenne avaient une meilleure capacité à soumettre des demandes de financement que les petites organisations, en plus d'avoir de meilleures chances de recevoir des fonds fédéraux par Affaires mondiales Canada (AMC) ou le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT). Les défis financiers imposés par la pandémie ont creusé ce fossé. Les membres de petites organisations qui ont participé aux entrevues faisaient part d'un désir presque unanime d'une meilleure accessibilité au financement, particulièrement pour les petites ONG. Les distinctions les plus importantes au sein de mêmes régions concernaient l'accès au financement provincial et à des réseaux professionnels nationaux. Sur une note plus positive, grâce au télétravail, les PMO situées hors du Centre du Canada ont pu se sentir plus connectées et impliquées au sein des réseaux professionnels nationaux. Finalement, l'ampleur de la suspension de programmes a grandement varié selon leur emplacement géographique et celui des partenaires, ce qui a eu des conséquences sur les stratégies d'adaptation des PMO.

LISTE DES ACRONYMES

RSE	Responsabilité sociale des entreprises
FIT	Fonds pour l'innovation et la transformation
AMC	Affaires mondiales Canada
IEDG	Institut d'études du développement de Guelph
RCC	Réseau de coordination des conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale
MRIF	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
ONG	Organisation non gouvernementale
PMO	Petite et moyenne organisation

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1	Sources de financement des PMO (Source : sondage de l'Université de Guelph)
Graphique 2	Sources de financement des PMO (Source : sondage de l'Université de Guelph)
Graphique 3	Sources des pertes de financement (Source : sondage de l'Université de Guelph)

INTRODUCTION ET CONTEXTE

Au Canada, la grande majorité des plus de 800 organisations non gouvernementales (ONG) de développement et d'action humanitaire appartiennent à la catégorie des petites et moyennes organisations (PMO).¹ Les PMO jouent plusieurs rôles essentiels dans le secteur de l'aide internationale canadienne. Elles possèdent une expertise sur des questions spécialisées ou des lieux géographiques qui sont négligés par les grandes organisations.² Elles contribuent à la vitalité de la société civile du Canada en offrant des occasions aux Canadiennes et aux Canadiens de s'impliquer directement à l'échelle internationale par le biais de la collecte de fonds ou du bénévolat, et leur contribution financière au secteur est importante : durant la période de 2011 à 2015, les 607 plus petites organisations ont généré un chiffre d'affaires annuel combiné de 30 millions de dollars provenant de sources privées.³ En d'autres termes, les PMO contribuent de manière unique et significative au secteur du développement international du Canada.

Le rapport 2020 du programme Activer le changement a souligné que les PMO sont « spécialisées, bien connectées et flexibles ». ⁴ De nombreuses PMO fonctionnent indépendamment du financement du gouvernement, et elles ne sont donc pas assujetties aux exigences des cycles de financement ou aux changements dans les priorités du gouvernement. ⁵ En d'autres termes, leur indépendance par rapport au financement public signifie qu'elles fonctionnent avec des niveaux relativement élevés d'autonomie. Parce qu'elles ont une structure plus légère et qu'elles reposent en grande partie sur la contribution de bénévoles, une plus grande proportion de leur budget est dépensée directement dans les projets plutôt qu'en frais généraux. ⁶

Les PMO s'engagent dans des partenariats durables et à long terme avec les communautés locales, partenariats qui sont fondés sur les relations directes, la reddition de compte et la confiance. ⁷

La pandémie de COVID-19 a mis à l'épreuve la souplesse et la résilience des PMO canadiennes. Depuis que la pandémie a été déclarée en mars 2020, les PMO ont travaillé dur pour se réorganiser et s'adapter à de nouvelles réalités. La pandémie a aggravé des problèmes de développement qui existaient déjà et a même provoqué un recul des gains réalisés dans certains domaines. Il est probable que la pandémie va empêcher certains États de pouvoir réaliser leurs objectifs de développement durable d'ici 2030. ⁸ Aux prises avec ces nombreux défis, de nombreuses PMO ont subi des pertes de financement considérables tout en étant forcées de repenser leurs programmes de façon créative pour se conformer aux nouveaux protocoles de la santé publique. Par-dessus tout, les organisations ont été obligées de fonctionner dans un environnement extrêmement imprévisible et incertain.

Ce rapport vise à mieux comprendre l'incidence de la COVID-19 sur l'adaptation et la résilience des PMO. Bien que les PMO puissent faire face à des vulnérabilités uniques, elles peuvent aussi avoir des stratégies d'adaptation et des formes de résilience uniques. Ainsi, le principal objectif de ce rapport est d'étudier la mesure dans laquelle les PMO ont démontré de la flexibilité dans leur réponse à la pandémie, et si et comment cela leur permet d'accroître leur résilience face à la crise mondiale.

En particulier, le rapport se concentre sur les impacts de la COVID-19 dans cinq domaines thématiques :

- ① les stratégies d'adaptation des PMO, ainsi que les défis auxquels elles sont confrontées, en lien avec **la mobilisation des ressources et la collecte de fonds**;
- ② les stratégies d'adaptation des PMO par rapport aux **programmes de développement**;
- ③ si et comment les PMO ont mis en œuvre des **approches fondées sur le genre** dans le cadre de leur réponse à la pandémie;⁹
- ④ comment les PMO ont adapté leurs pratiques dans le cadre de leurs **partenariats avec les organisations locales** et de leurs efforts plus larges visant **la localisation**;
- ⑤ les **différences et variations** les plus significatives entre les réponses des PMO à la pandémie, et pourquoi ces différences sont importantes.

Recherche antérieure sur la réponse canadienne à la COVID

Le rapport s'appuie sur une étude qui a été menée par une équipe de recherche de l'Institut d'études du développement de Guelph (IEDG) de l'Université de Guelph. En juillet-août 2020, l'équipe de recherche a sondé 151 organisations canadiennes de développement et d'action humanitaire, en plus de mener 13 entrevues avec des sources clés. Les résultats de cette recherche ont été publiés en octobre 2020.¹⁰ L'étude a présenté un certain nombre de résultats qui sont pertinents pour les PMO, spécifiquement que les PMO ont vécu la pandémie différemment des grandes organisations tant en ce qui concerne leurs modèles de financement et que les thématiques abordées dans leur travail. Toutefois, l'étude de l'Université de Guelph n'a pas été conçue initialement pour étudier spécifiquement l'impact de la pandémie sur les PMO. De plus, ses conclusions ont davantage porté sur les vulnérabilités et les défis des PMO plutôt que sur l'identification de stratégies d'adaptation ou de formes de résilience. En outre, la collecte de données pour l'étude a été menée en anglais, ce qui a limité la participation des ONG francophones. Malgré ces limites, la recherche de l'Université de Guelph fournit un point de départ utile pour étudier comment les PMO ont vécu la pandémie, en particulier parce que l'une de ses principales conclusions était en lien avec la nécessité de fournir un appui ciblé aux PMO. Ce rapport répond directement à cette recommandation en examinant les expériences des PMO canadiennes durant la pandémie.

La pandémie de COVID-19 est sans aucun doute un moment de crise, d'adversité et d'incertitude pour de nombreuses personnes et organisations. Néanmoins, elle offre également l'occasion de repenser le rôle du Canada dans le développement international afin de reconstruire en mieux.¹¹ Il est essentiel de comprendre les points forts et les vulnérabilités des PMO afin de déterminer la meilleure façon de les appuyer pendant la pandémie et face à ces répercussions. À cette fin, la section de conclusion de ce rapport identifie les meilleures pratiques fondées sur des données probantes pour les PMO, ainsi que des recommandations pour le programme Activer le changement dans ses efforts pour renforcer la capacité et la résilience des PMO canadiennes.

Histoires de PMO

« J'espère que [la pandémie] fournit de bons exemples de la force que possèdent les PMO. Elles sont plus près du terrain. Elles ont des forces :... la résilience, [elles sont] souples, flexibles et agiles. J'espère que cela sera reconnu et qu'on pourra bâtir là-dessus... Je pense qu'il y a des choses à apprendre des PMO. »¹²

APERÇU DES PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS

Un peu plus de la moitié des personnes qui ont participé aux entrevues (n=12) provenaient d'organisations qui avaient déjà complété l'enquête de l'Université de Guelph, et l'équipe de recherche a invité des personnes venant d'organisations qui n'avaient pas complété le sondage (n=10) pour diversifier l'ensemble de données. La sélection des participantes et participants aux entrevues s'est faite en tentant d'assurer la représentation des PMO sur la base de la taille des organisations, la langue, la région et l'accès au financement fédéral.¹³



Taille

Les participantes et participants aux entrevues ont été équitablement répartis entre petites et moyennes organisations, avec 11 personnes dans chaque catégorie. Le rapport classe les organisations dont le revenu annuel est inférieur à 1 million de dollars comme «petites», tandis que les organisations «moyennes» sont celles qui ont un revenu annuel se situant entre 1 et 10 millions de dollars.¹⁴

Langue

Afin d'assurer la représentation linguistique, le tiers des invitations aux entrevues (8 au total) a été envoyé à des organisations francophones. Au total, 6 personnes d'organisations francophones ont accepté de participer. Pour assurer l'accessibilité, les invitations aux entrevues ont été envoyées en français et en anglais, et les participantes et participants ont eu la possibilité d'avoir accès à de l'interprétation durant l'entrevue. Trois personnes participantes ont choisi de mener l'entrevue en français avec un interprète. Les formulaires de consentement ont été traduits en français et les questions de l'entrevue en français ont été fournies à l'avance.



Région

Les personnes participant aux entrevues ont été choisies pour assurer la représentation des différentes régions du Canada. Au total, il y avait 2 personnes de la Colombie-Britannique, 4 de l'Alberta, 1 du Manitoba, 8 de l'Ontario, 6 du Québec et 1 de l'Île-du-Prince-Édouard.¹⁵



Financement

Les personnes ayant participé aux entrevues ont été sélectionnées en vue d'inclure des représentantes et représentants d'organisations ayant reçu du financement d'Affaires mondiales du Canada (AMC) dans le cadre de son appel de propositions de 2017, du Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT), ou de ni l'un ni l'autre. Au total, 8 personnes provenaient d'organisations ayant reçu du financement d'AMC, 4 ont reçu du financement du FIT, 1 a reçu des fonds des deux sources, et 9 n'ont reçu aucun financement provenant de ces sources.



L'équipe de recherche a tenté d'inclure une diversité d'organisations en termes de zones géographiques et domaines thématiques de travail. Bien qu'il n'a pas été possible de parvenir à une parfaite représentation du secteur en termes de thématiques de travail, les personnes participant aux entrevues représentaient des organisations qui travaillent dans une grande variété de domaines, y compris l'éducation, la santé mentale, l'agriculture et le développement rural, l'égalité des genres, le WASH (eau, assainissement et hygiène), la santé, la résilience climatique et l'entrepreneuriat. De même, les personnes ayant participé aux entrevues représentaient des organisations travaillant en Amérique latine, en Amérique du Sud, dans les Caraïbes, en Afrique subsaharienne, au Moyen-Orient, en Asie du Sud et au Canada. Comme l'un des buts de la recherche était d'identifier la façon dont les organisations avaient mis en œuvre une approche axée sur le genre dans leur réponse à la pandémie, la plupart des organisations (n=18) qui ont participé aux entrevues étaient régulièrement impliquées dans des activités liées à l'égalité des genres.¹⁶ Une liste des personnes ayant participé aux entrevues est incluse dans l'annexe 2.

Pour plus d'information sur la méthodologie de recherche et ses limites, voir l'annexe 1.

THÈMES PRINCIPAUX

La discussion est organisée selon les cinq thématiques suivantes :

- 1** Mobilisation des ressources et collecte de fonds
- 2** Développement des programmes et adaptation
- 3** Réponse à la pandémie axée sur le genre
- 4** Localisation et partenariats avec des organisations locales
- 5** Variations des réponses à la pandémie à travers le secteur des PMO

Les trois premiers thèmes sont liés aux priorités de renforcement des capacités identifiées dans le rapport 2020 d'Activer le changement sur les PMO, tandis que les deux autres thèmes ont émergé du sondage initial de l'Université de Guelph.



1 Mobilisation des ressources et collecte de fonds

Le rapport 2020 d'Activer le changement sur les PMO a identifié la mobilisation des ressources comme la plus grande priorité des PMO en matière de renforcement des capacités, et la collecte de fonds a été identifiée comme la plus grande priorité pour la mobilisation des ressources.¹⁷ De même, la stabilité financière a été identifiée dans le rapport 2020 comme l'un des principaux défis auxquels sont confrontés les PMO.¹⁸ Étant donné que la COVID-19 a eu des impacts économiques importants au sein et au-delà du secteur du développement international, la recherche a tenté de comprendre l'ampleur de ces impacts et comment les PMO ont adapté leurs stratégies de mobilisation des ressources dans ce contexte. La recherche a révélé que, même si les PMO ont vécu des pertes de financement et que l'avenir demeure incertain, elles survivent — et certaines sont même florissantes — en dépit des défis importants auxquelles elles sont confrontées en raison de la pandémie.

1.1 Les sources de financement

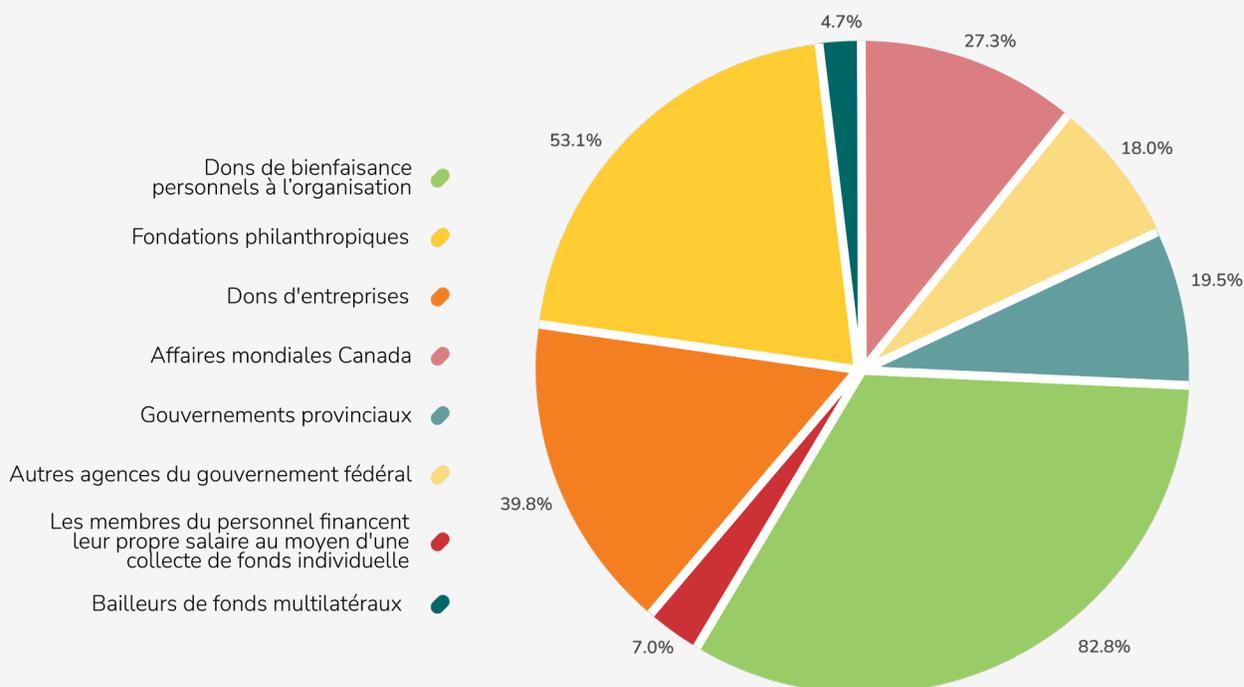
On a demandé aux personnes qui ont répondu au sondage d'identifier leurs sources de financement. Selon les personnes répondantes, 83 % des PMO comptent sur les dons de bienfaisance personnels comme source principale de financement, et 70 % ont indiqué qu'elles étaient « très dépendantes » de cette source de financement. Comme le montre le tableau 1 ci-dessous, les sources suivantes sont les organisations philanthropiques (53 %) et les dons d'entreprise (40 %). Bien que seulement 27 % des PMO ont reçu du financement d'Affaires mondiales Canada (AMC), 21 d'entre elles ont indiqué qu'elles étaient « très dépendantes » de cette source de financement. Cela montre que même si AMC est une source de financement moins courante pour les PMO, elle n'en joue pas moins un rôle important dans le financement d'un contingent relativement petit d'organisations.

Dans le cadre de la vaste catégorie des PMO, il semble y avoir d'importantes variations dans les sources de financement entre les petites et moyennes organisations. Selon le sondage, bien que les petites et moyennes organisations comptent sur les dons de bienfaisance à un degré similaire, les petites organisations semblent avoir un portefeuille de financement moins diversifié par rapport aux moyennes organisations. Les organisations de taille moyenne sont plus susceptibles de recevoir des fonds d'AMC et d'autres sources fédérales, ainsi que des dons provenant d'entreprises et d'organisations philanthropiques. Cette disparité se reflète également dans les sources de financement identifiées par les personnes ayant participé aux entrevues, alors que seulement 3 des 9 organisations financées par AMC et 1 des 5 organisations financées par le FIT étaient petites. De nombreuses personnes ayant participé aux entrevues — particulièrement celles provenant de petites organisations — ont exprimé des préoccupations au sujet de leur manque de capacité, y compris en termes de connaissances, d'expertise et de disponibilité du personnel, pour soumettre une demande de financement au fédéral.

Préoccupations récurrentes concernant le financement

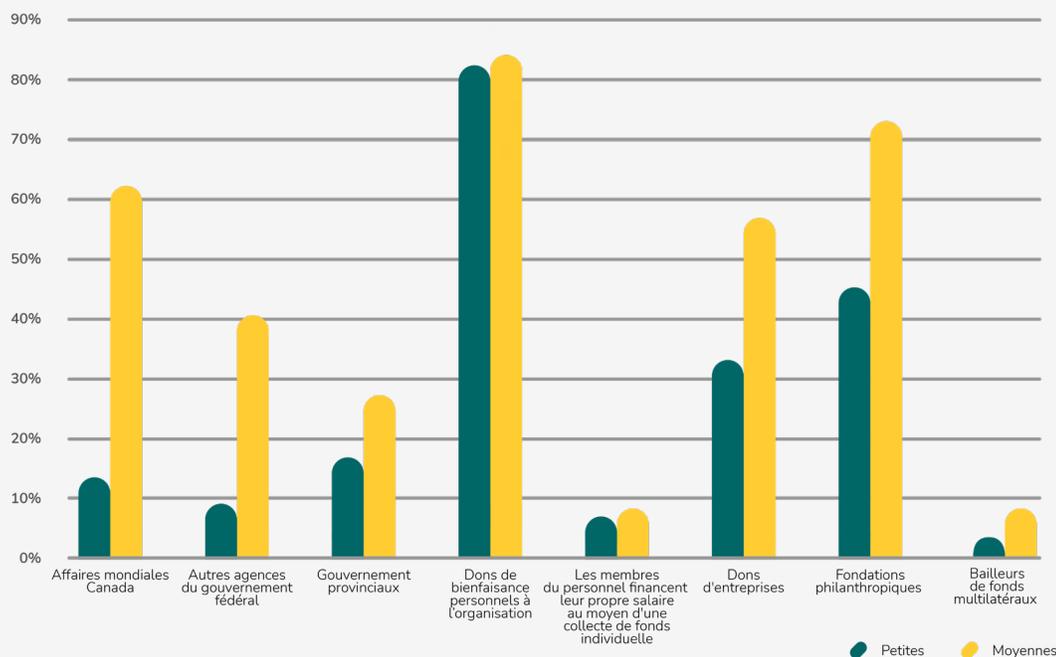
Les personnes ayant participé aux entrevues étaient presque unanimes à exprimer le désir de voir plus de possibilités de financement au niveau fédéral qui seraient spécifiquement destinées aux PMO, avec un processus de demande de financement et de gestion plus adapté aux capacités des PMO. Plusieurs des personnes ayant participé aux entrevues qui provenaient de PMO ayant reçu du financement du fédéral ont formulé des préoccupations au sujet de la complexité de la gestion des projets financés par AMC. Les difficultés ont été exacerbées par le défi d'adapter ces projets — dont beaucoup en sont encore aux étapes initiales — au contexte de la COVID-19. Alors que certaines PMO ont réussi à réorienter leurs projets financés par AMC pour répondre au contexte de la pandémie, d'autres ont été confrontées à des retards importants en raison des difficultés liées à l'intégration des adaptations liées à la COVID dans le cadre de projets qui avaient été approuvés avant la pandémie.

Sources de financement - Totaux



Graphique 1 : Sources de financement des PMO (Source : sondage de l'Université de Guelph)

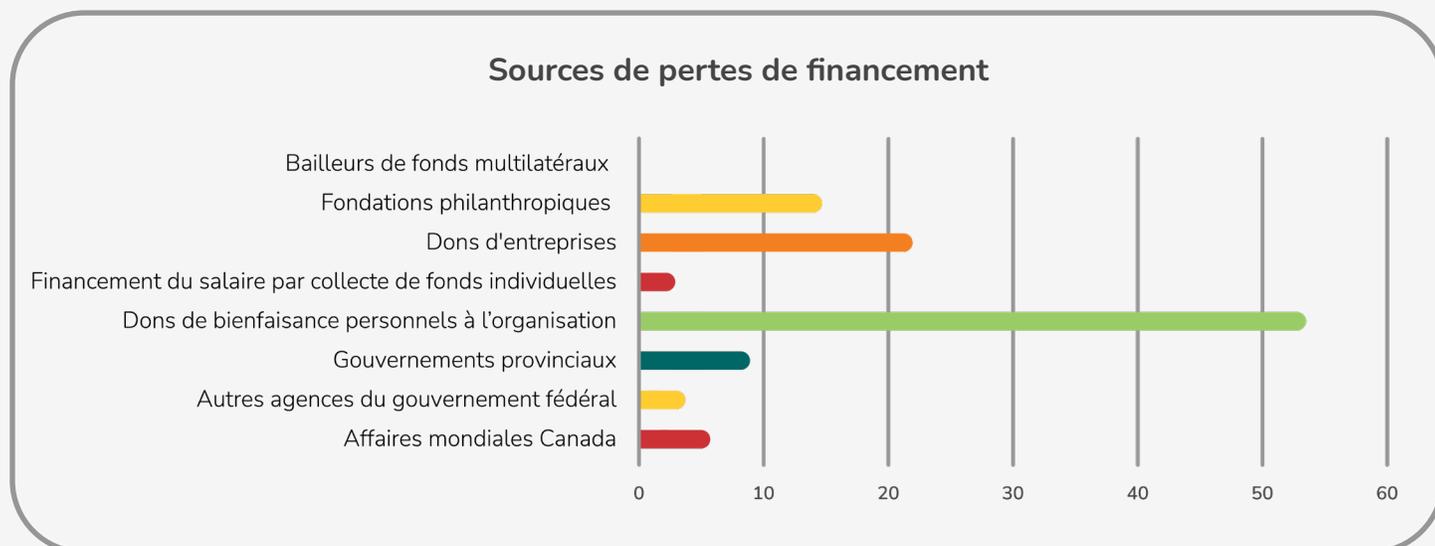
Sources de financement - Petite et moyennes organisations



Graphique 2 : Sources de financement des PMO (Source : sondage de l'Université de Guelph)

1.2 La diminution du financement

Étant donné l'importance des impacts économiques de la pandémie, il n'est pas surprenant que 61 % des personnes répondantes aient déclaré que leur organisation avait connu une baisse de financement, 70 % d'entre elles rapportant des pertes de dons de bienfaisance personnels, 33 % de dons d'entreprises et 19 % de fondations philanthropiques.



Graphique 3 : Sources des pertes de financement (Source : sondage de l'Université de Guelph)

En réponse à cette baisse de financement, 48 % des PMO ont lancé de nouvelles des campagnes de collecte de fonds. La majorité des nouvelles campagnes (68 %) portait sur « des programmes existants qui nécessitaient un soutien financier continu », suivi par de « nouveaux aspects dans la prestation des programmes spécifiquement liés aux efforts de réponse à la COVID-19 » (69 %). Mais il est important de noter qu'il semble y avoir un écart entre les capacités des petites et des moyennes organisations à lever des fonds pour les nouveaux programmes : un pourcentage significativement plus élevé de moyennes organisations (70 %) a lancé des campagnes relatives à de nouveaux programmes liés à la réponse à la COVID-19 en comparaison à seulement 54 % des petites organisations. Si les stratégies de collecte de fonds sont interprétées comme le reflet de la répartition des efforts d'une organisation dans le cadre de ses programmes, ceci suggère que les petites organisations se sont concentrées sur l'adaptation de leurs programmes existants dans le contexte de la pandémie, tandis que les moyennes organisations disposent d'une plus grande capacité à lancer de nouveaux programmes qui sont directement liés à la réponse à la COVID-19.

1.3 *L'adaptation liée à la mobilisation des ressources et la collecte de fonds*

Les réponses au sondage ont été recueillies dans les premiers mois suivant le début de la pandémie, lorsque les organisations n'avaient pas encore toute l'information sur l'ampleur des répercussions financières. Les entrevues ont eu lieu beaucoup plus près de la fin de l'année financière 2020, donc les personnes participantes avaient plus d'information concernant les impacts financiers sur leurs organisations et ont aussi été davantage en mesure de réfléchir aux stratégies de mobilisation des ressources qu'elles ont employées pour répondre à ces défis financiers. En général, bien que les personnes ayant répondu au sondage aient exprimé un haut niveau de crainte et d'incertitude quant à l'avenir financier de leurs organisations, les entrevues menées ultérieurement démontrent que les PMO survivent — et que certaines sont même florissantes — en dépit de l'incertitude financière.

Alors que la plupart des personnes ayant participé aux entrevues ont indiqué avoir connu des reculs en matière de financement, les pertes globales n'ont pas été aussi dévastatrices que prévu. Plusieurs PMO attribuent ceci à la loyauté et à la générosité des donateurs existants, tandis que d'autres l'attribuent à leurs efforts pour identifier des sources de financement auparavant inexploitées ou même à la restructuration complète de leur modèle d'affaires. Dans l'ensemble, les personnes ayant participé aux entrevues ont fourni des exemples d'adaptation et de résilience, même s'ils continuaient à exprimer de l'incertitude et des craintes par rapport aux répercussions financières à long terme de la pandémie.

1.4 La collecte de fonds en ligne

Plusieurs personnes ayant participé aux entrevues ont déclaré que leurs organisations avaient adapté leurs stratégies de collecte de fonds à un format en ligne. Au lieu d'organiser un gala annuel ou un déjeuner de crêpes, comme elles le faisaient habituellement, les organisations ont trouvé des façons créatives de tenir ces événements en ligne. Par exemple, une PMO qui organise habituellement un gala de financement annuel dans un centre de congrès a organisé un gala virtuel sur Zoom pour les donateurs qui a connu un grand succès. Les personnes inscrites ont reçu par la poste un « gala dans une boîte » contenant une bouteille de vin, de la nourriture et des masques imprimés de l'Afrique de l'Ouest. Un des avantages de ce format est qu'il a rendu l'événement accessible à un public plus large qu'en temps normal. Des sympathisantes et sympathisants de l'organisation provenant de partout au pays ont été en mesure d'assister à l'événement, tout comme des membres du personnel situés dans d'autres pays qui n'auraient pas pu y assister autrement. Pour couronner le tout, l'organisation a dépensé 50 000 \$ de moins sur la planification de l'événement et a récolté la même somme d'argent que lors des années précédentes. À une plus petite échelle, une autre personne ayant participé à une entrevue a décrit comment son organisation a tenu une soirée cinéma en ligne, dans le cadre de sa campagne annuelle de levée de fonds, et que cette activité a permis de récolter plus de fonds que lors des soirées cinéma précédentes qui se sont déroulées en salle, peut-être parce que l'activité était plus accessible à un plus grand nombre de personnes que les événements précédents.

« Maintenant, nous pouvons organiser un gala virtuel et la plupart de nos sympathisants peuvent y participer. Et donc, pour nous, il y a quelques avantages à cela. Cela signifie que nous pouvons organiser un gala et que tant les gens de la Colombie-Britannique que ceux de l'Ontario peuvent s'y joindre. Nous pouvons examiner d'autres moyens d'amener le programme jusqu'à eux. Maintenant que nous savons que nous pouvons les réunir sur Zoom, nous avons l'option de dire plus souvent : « Nous allons avoir une conversation avec notre directrice ou directeur de pays. Pourquoi ne pas vous joindre à nous ? Vous n'avez qu'à cliquer sur ce lien ! » Il y a aussi une certaine intimité sur Zoom que vous n'avez pas lorsque quelqu'un se tient debout sur un podium pour parler devant une salle de quatre cents personnes. Je pense donc que ce sont là certains des aspects positifs pour nous dans l'avenir. »

Il existe cependant des limites à la collecte de fonds en ligne. Il est possible que les événements décrits ci-dessus aient été couronnés de succès parce qu'il s'agissait d'événements annuels récurrents qui avaient été déplacés en ligne, plutôt que de toutes nouvelles initiatives de collecte de fonds. Toutefois, les personnes ayant participé aux entrevues ont identifié d'autres événements annuels récurrents, comme un barbecue estival ou un déjeuner de crêpes avec la communauté, qui ont été plus difficiles à transférer dans un format en ligne. En outre, une personne ayant participé aux entrevues a noté qu'il y a des limites à l'interactivité des événements en ligne, ce qui représente un problème à un moment où s'installe une certaine « lassitude du Zoom », et il est difficile d'attirer l'attention dans l'espace de collecte de fonds en ligne. La personne participante a donné l'exemple de la vente aux enchères en ligne organisée par son organisation, qui a permis de récolter un peu d'argent, mais beaucoup moins que lors des événements en personne des années précédentes. Même les personnes ayant participé aux entrevues qui ont connu du succès avec des événements de collecte de fonds en ligne se sont demandées si ces succès pourraient être reproduits dans l'avenir ou si s'il s'agissait d'un succès ponctuel.

Ce ne sont pas toutes les organisations qui ont choisi de réorienter leurs efforts de collectes de fonds vers un format en ligne. Souvent, la décision de ne pas se tourner vers le format en ligne est liée à la capacité. Il faut une grande quantité de connaissances technologiques et de ressources humaines pour déplacer un grand événement de collecte de fonds vers un format en ligne, et les petites organisations peuvent tout simplement ne pas avoir la capacité de le faire. Certaines PMO comptent presque exclusivement sur des bénévoles, dont bon nombre sont des personnes retraitées qui peuvent ne pas être aussi familières ou à l'aise avec les technologies numériques, ce qui limite leur capacité de réorienter leurs efforts de collecte de fonds en ligne. En effet, la plupart des organisations qui ont lancé avec succès de grandes collectes de fonds en ligne étaient des organisations de taille moyenne avec d'importantes capacités technologiques ou des petites organisations dirigées par des jeunes membres du personnel ou des jeunes bénévoles avec des connaissances très avancées sur le plan des technologies. En revanche, les petites organisations avaient généralement tendance à compter sur des moyens plus « traditionnels » de rejoindre leurs donateurs, tels que les campagnes téléphoniques ou les envois postaux

Certaines organisations se sont tournées vers des changements à long terme de leurs sources de financement ou de leurs modèles d'affaires. Bien que ces organisations étaient déjà préoccupées par leur viabilité financière à long terme, les pertes financières associées à la COVID-19 les ont poussées plus rapidement à apporter des changements fondamentaux à leurs stratégies financières.

Dans certains cas, l'accent a été mis sur l'identification de nouvelles sources de financement ou de nouveaux partenariats afin de diversifier le portefeuille de financement de l'organisation. Par exemple, une des personnes ayant participé aux entrevues a décrit la façon dont son organisation avait déjà récolté une quantité importante de son financement grâce à un tournoi de golf organisé dans le cadre de sa collecte de fonds annuelle. Le tournoi a été annulé en raison des restrictions liées à la COVID-19, ce qui a poussé l'organisation à réfléchir plus largement à sa stabilité financière à long terme. En réponse, son organisation a entrepris des efforts pour forger de nouveaux partenariats avec d'autres organisations afin de tirer parti de ses ressources existantes, ainsi que pour bâtir de nouvelles capacités. Néanmoins, bien qu'il était optimiste quant au potentiel de ces nouveaux partenariats de générer de nouvelles possibilités, il a également noté qu'il y a beaucoup de défis et d'obstacles à surmonter pour les mettre sur pied. De nouveaux partenariats supposent une convergence des buts et des valeurs, et il s'agit là d'une stratégie à long terme plutôt que d'une solution à court terme.

Les programmes d'envoi de volontaires sont une source majeure de financement pour certaines PMO et les pertes financières ont été importantes lorsque les organisations ont dû annuler ces programmes en raison des restrictions de voyage liées à la COVID-19. Une personne ayant participé aux entrevues a parlé du fait que son organisation comptait grandement sur des équipes de volontaires d'entreprise comme source de financement, malgré quelques réserves sur l'efficacité de l'envoi d'équipes de volontaires à court terme pour mettre en œuvre des projets. Lorsque la pandémie a forcé l'organisation à annuler le placement de ses volontaires, l'organisation a utilisé la crise financière comme une occasion d'identifier de nouvelles possibilités de partenariat avec des entreprises à travers des programmes de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Non seulement les partenariats liés à la RSE sont-ils plus stables financièrement, mais ils représentent également un modèle plus durable pour la mise en œuvre de projets pour cette organisation. Une autre PMO a rapatrié la totalité de ses stagiaires, qui ont poursuivi leur travail à distance au Canada. La gestion de stages à distance s'est révélée être une mesure économique efficace, puisqu'elle génère peu de frais généraux, comparativement à des stages en personne.

Une autre stratégie des PMO a été de monétiser leur expertise afin de créer un modèle de financement plus durable pour l'organisation. Cette option semble être particulièrement attrayante pour les organisations ayant des connaissances spécialisées dans des créneaux particuliers, tels que la gestion de l'information, la santé ou la technologie. Bien que la création de nouveaux partenariats liés à la RSE constitue un exemple de monétisation de l'expertise, d'autres PMO ont plutôt choisi d'offrir des services de consultance ou de formation. Par exemple, une PMO travaillant dans le domaine de la santé a pris la décision de ne pas solliciter du financement d'anciens donateurs ou de recruter de nouveaux donateurs. Au lieu de cela, elle a évolué vers un modèle de prestation des modules de formation en ligne sur la santé en tant que principale source de revenus. Certaines personnes ayant participé aux entrevues ont également souligné la possibilité de monétiser leur expertise par le biais du financement visant l'impact social. Sans aucun doute, cela implique un changement radical par rapport au modèle traditionnel de dons de bienfaisance, et cette option peut ne pas être possible ou souhaitable pour toutes les PMO, pour diverses raisons. Néanmoins, ces exemples illustrent comment certaines PMO se sont adaptées à la pandémie en optant pour de nouveaux modèles d'affaires leur permettant de bâtir leur résilience à long terme et leur durabilité financière.

Histoires de
PMO

« Les particuliers payaient leur propre voyage, puis nous leur facturions des frais pour fournir le service. Mais, évidemment, cela signifiait que les gens devaient être en mesure de voyager. Donc lorsque personne n'a plus été en mesure de voyager, le financement est passé d'un demi-million de dollars, ou quelque chose comme ça, à zéro.... Nous avons été en mesure de faire le pont vers un modèle... basé sur les dons mensuels et la réalisation de projets avec des entreprises dans le domaine dans lequel nous travaillons... Alors nous sommes devenus partie intégrante de leur programme de RSE. Ils nous payent pour réaliser le projet. Nous réalisons le projet, et ils font leur travail sur une base de consultance ou sur une base de frais négociés... [Avant la pandémie] il y avait une volonté de s'éloigner du [modèle fondé sur les volontaires], mais c'était un modèle qui était simplement trop facile parce qu'il créait des liens très forts. Et les entreprises venaient voir l'organisation en nous demandant : « Est-ce que vous pourriez faire cela pour nous ? » Donc c'était difficile de dire non. Et pour autant que certaines personnes voulaient un changement, c'est juste que la vie était simplement trop facile avec ce modèle pour créer le genre de destruction créatrice dont parle Schumpeter. »

Histoires de
PMO

« En raison d'un sentiment d'empathie et d'une compréhension de ce que tout le monde était en train de vivre, nous avons complètement évité de faire du recrutement de donateurs. Et puis en même temps, nous avons gardé les yeux ouverts pour essayer de trouver des façons de pouvoir bénéficier des financements spécifiques liés à la COVID-19 et de voir s'ils pourraient s'appliquer à des programmes qui devenaient nécessaires ou à programmes existants qui allaient devoir être modifiés... Ce que nous avons réussi à faire, c'est de restructurer... Et donc, maintenant, nous n'avons toujours pas de donateurs, pas de dons qui entrent et nous avons fait peu ou pas de recrutement de nouveaux donateurs. Mais notre financement vient de demandes spécifiques de formation que nous sommes en mesure de fournir parce que nous avons la capacité de produire le contenu, le cadre numérique et les gens pour le faire. Cela nous a vraiment forcés à nous concentrer sur nos principales compétences afin de pouvoir les monétiser d'une manière qui n'est pas lucrative, mais qui est stable sur le plan organisationnel... Donc, essentiellement, c'était un changement vers la monétisation des compétences, mais pas la monétisation des compétences pour un gain financier, mais plutôt pour la stabilité organisationnelle. »



2 Développement et adaptation des programmes

Dans l'ensemble du secteur, la COVID-19 a eu une incidence importante sur la capacité des PMO à mettre en œuvre leurs programmes. Selon le sondage, 40 % des PMO ont dû suspendre temporairement leurs programmes en raison de la pandémie, bien que seulement 3 des 128 PMO ont indiqué qu'elles avaient dû mettre fin à leurs programmes de façon définitive. Les personnes ayant répondu au sondage ont indiqué que les trois principales raisons pour la suspension des programmes étaient les déplacements, les restrictions gouvernementales et les restrictions de la santé publique. Selon les personnes ayant participé aux entrevues, les PMO ont depuis été en mesure de redémarrer la plupart des programmes qui avaient été suspendus, à l'exception des nombreux programmes impliquant des volontaires ou des stagiaires. D'autres organisations n'ont pas eu à suspendre leurs programmes, mais elles ont rapidement identifié des moyens d'adapter la prestation de ces programmes au nouveau contexte de la pandémie. Parmi les stratégies fréquemment utilisées, notons la réorientation des activités en ligne, la concentration sur les compétences principales, et la mise sur pied de nouvelles collaborations. Dans l'ensemble du secteur, la recherche a trouvé plusieurs exemples d'adaptation qui témoignent de niveaux élevés de créativité, de capacité à résoudre des problèmes et de résilience.

2.1 La réorientation en ligne

La stratégie d'adaptation la plus répandue a été de réorienter la prestation des programmes et des services — tout comme les opérations quotidiennes des PMO — vers un format en ligne. Bien que seulement 38 personnes ayant répondu au sondage ont fait allusion à de nouveaux investissements spécifiques dans l'infrastructure numérique, toutes les PMO ont réorienté leurs activités en ligne à un certain degré. Il y a toutefois des variations au sein du secteur concernant l'ampleur de ces stratégies numériques. Pour certaines PMO, la réorientation des activités en ligne a été une stratégie de survie à court terme adoptée par nécessité. D'autres PMO ont adopté des stratégies numériques de plus grande envergure qui transformeront de manière permanente leurs opérations sur le long terme.

Histoires de PMO

« Même le simple fait de passer à Zoom peut pousser des gens à adopter de nouvelles façons de faire les choses. Et beaucoup de personnes ont trouvé que, vous savez, une fois qu'elles se sont habituées, elles préféreraient cela en fait. Et c'est là juste un tout petit exemple, je suppose, qui montre comment cela nous a affectés d'une façon qui nous semblait inconfortable au début. Mais je pense que ce sera positif sur le long terme parce que maintenant, au lieu de conduire en hiver pour nous rendre à nos réunions du conseil d'administration, nous aurons des réunions sur Zoom de janvier à mars, et ensuite nous allons réexaminer la situation en avril. Nous avons fait la même chose avec notre AGA. Et nous constatons que ce que nous perdons en termes des connexions en face à face, nous le regagnons en accessibilité et en portée. Donc il y a certainement un côté positif à devoir passer au virtuel. »

Un grand nombre de PMO ont adapté leurs activités de formation et d'éducation à un format en ligne. Parmi les personnes ayant participé aux entrevues, il y avait une variation en termes de capacité numérique préexistante pour les activités de formation en ligne : certaines PMO avaient déjà mis en place une infrastructure numérique, tandis que d'autres PMO ont commencé avec très peu. Toutefois, contrairement à ce qui se passe en termes de collecte de fonds en ligne (qui a été adoptée essentiellement par les organisations de taille moyenne avec une plus grande capacité numérique), tant les petites que les moyennes organisations ont réussi à adapter avec succès leurs activités d'éducation et de formation à un format en ligne. De plus, les personnes ayant participé aux entrevues ont indiqué qu'elles vont probablement continuer à utiliser les formats de formation en ligne jusqu'à un certain point, même après la pandémie, car ils sont plus accessibles et plus rentables.

Les participantes et participants aux entrevues ont également signalé certains avantages liés au déplacement de leurs opérations quotidiennes en ligne. L'un des principaux avantages est que cela a amélioré l'accessibilité, puisqu'un plus grand nombre de membres du personnel ou de partenaires locaux sont en mesure de participer à des réunions régulières auxquelles ils n'auraient pas pu se joindre autrement. Par exemple, une personne ayant participé aux entrevues a fait observer que les formats de réunion à distance avaient rendu l'organisation plus inclusive.

Histoires de PMO

« Nous avons de grands partenariats avec des écoles et des organisations locales, et nous avons été en mesure de faire un gros travail d'adaptation afin de transférer nos activités en ligne. Mais les projets ont dû être adaptés et ça a demandé beaucoup de temps et d'énergie pour parvenir à s'adapter à ce modèle virtuel. Mais nous avons réussi à le faire... La plus grande adaptation a été d'avoir été obligé d'accélérer leur propre adaptation aux nouvelles méthodes en ligne. C'était peut-être moins une priorité par le passé parce que nous avons toujours eu la possibilité de nous rencontrer en personne. Nous mettons ça un peu en veilleuse avant la pandémie, mais avec la nouvelle situation, nous avons été obligés de réinventer nos méthodes collaboratives en ligne. »

Histoires de PMO

« Depuis longtemps, nous nous préparions à passer au numérique et à l'apprentissage en ligne et tout, mais étape par étape, très doucement... Nous nous formions nous-mêmes et l'an dernier nous avons eu ces plateformes, et tout était prêt. Mais en douceur, vous savez, étape par étape. Puis, quand la pandémie est arrivée, tout s'est passé tellement vite. Nous avons donc tout simplement commencé à utiliser les plateformes. Mais je veux dire, la structure était là... Je pourrais dire que le campus virtuel demeurera. Et je dois dire que, au moment où je vous parle, je crois fermement que notre influence augmentera parce que nous pouvons optimiser le budget des projets grâce à la structure en ligne. »

Néanmoins, les personnes ayant participé aux entrevues ont également identifié les limites ou les défis du travail en ligne. Certaines activités de formation ne peuvent pas facilement être transférées en ligne. Par exemple, un atelier sur la qualité de l'eau qui nécessite l'utilisation d'équipements de laboratoire. De même, certains besoins ne peuvent tout simplement pas être abordés dans un environnement en ligne, comme la fourniture d'abris ou le soutien aux victimes de violence domestique. En outre, pour les PMO qui travaillent avec des communautés marginalisées ou avec des partenaires dans des localités rurales, c'est un défi de se réorienter en ligne quand il existe des inégalités en termes d'accès aux technologies numériques ou à des connexions Internet stables. Bien que certaines des personnes ayant participé aux entrevues ont dit que les fréquentes réunions Zoom avaient amélioré les communications entre les employés, d'autres personnes ont exprimé des préoccupations au sujet de leur capacité à maintenir les relations avec leurs partenaires ou à établir des relations avec de nouveaux partenaires sans la possibilité de les voir en personne. Certaines personnes participantes ont exprimé des préoccupations au sujet des répercussions du travail en ligne, telles que la fatigue liée à l'utilisation fréquente de Zoom et la santé mentale. Enfin, une autre personne a dit craindre que si les voyages internationaux sont considérés comme moins importants pour l'élaboration de programmes dans l'avenir, les budgets déjà insuffisants pourraient être réduits encore davantage, et pourraient continuer de limiter les capacités organisationnelles.

Histoires de PMO

« [Pour] certaines collectivités, c'est plus facile que pour d'autres. Elles ont un meilleur accès à l'Internet ou le personnel a davantage accès à la technologie que d'autres. C'est assez facile pour moi de les appeler et de vouloir les aider, comme d'avoir une conversation. Ou je peux envoyer des courriels et m'attendre à obtenir une réponse assez rapidement. Il y a certaines collectivités par contre où le service de téléphone cellulaire fonctionne peut-être une fois par semaine. Et donc c'est difficile dans ce contexte d'essayer de faire avancer les choses, de tenter de coordonner ce qui se passe sur le terrain. »

« C'est certainement mieux que c'était au tout début, et ça s'améliore au fil du temps, mais il y a encore des problèmes. Je pense qu'un autre élément a été le passage au travail à distance, être coupés de nos partenaires, du bureau et de nos collègues de bureau quand tout le monde travaillait à domicile, c'était difficile... Il y a donc des questions liées à la santé mentale, au bien-être général des gens, aux connexions, à l'efficacité, toutes ces choses ont été affectées. »

2.2 Mettre l'accent sur les compétences principales comme stratégie d'adaptation

Les personnes ayant participé aux entrevues ont fourni de nombreux exemples concrets de la façon dont elles ont misé sur leurs compétences principales comme stratégie d'adaptation face à la pandémie. Parfois les PMO ont adapté leurs programmes existants pour répondre aux nouveaux besoins liés à la pandémie, tandis que dans d'autres cas elles ont lancé des programmes entièrement nouveaux en lien avec la COVID-19. Le point commun de ces exemples est que les PMO ont fourni des réponses ciblées en s'appuyant sur leurs forces et leurs compétences principales. Dans l'ensemble, les exemples démontrent un niveau élevé de flexibilité et de résilience, même en temps de crise.

Dans certains cas, les PMO ont adapté leurs programmes préexistants afin de répondre aux besoins liés à la COVID-19. Par exemple, une PMO travaillait déjà sur un projet lié au marketing de l'assainissement. Après le début de la pandémie, il a été possible pour l'organisation de bâtir sur ce programme afin de fournir des renseignements précis sur la COVID-19 pour contrer certaines fausses informations au sujet de la maladie qui circulaient dans la communauté. Il a également été possible d'obtenir un financement supplémentaire dans le cadre du projet pour créer des stations de lavage des mains dans les endroits publics. Une autre PMO appuyait des programmes préexistants visant à faire face à la violence domestique en Afrique du Sud. Les taux de violence conjugale ont augmenté rapidement après le début du confinement et la PMO a réagi en amorçant une reprise rapide des activités de son programme. De même, les personnes des PMO ayant participé aux entrevues qui ont vécu l'expérience de la réponse à l'épidémie de fièvre Ebola ont noté qu'elles s'estimaient bien équipées pour se réorienter rapidement afin de répondre à la COVID-19.

Certaines PMO ont lancé de nouveaux programmes en réponse à la pandémie. Mais même dans le cadre de ces nouvelles initiatives, les PMO se sont appuyées sur leurs compétences principales et leurs forces. Par exemple, une PMO a été en mesure de travailler rapidement avec un partenaire préexistant pour créer une nouvelle plateforme en ligne diffusant des informations gratuites, basées sur des données probantes, sur des interventions d'hygiène liées à la COVID-19 dans les pays à revenu faible et intermédiaire. Une autre personne ayant participé aux entrevues a décrit de quelle manière son organisation avait mis en application les leçons apprises de programmes antérieurs dans d'autres pays pour lancer un programme entièrement nouveau à Toronto visant à développer une cohorte de travailleuses et travailleurs communautaires de soutien des pairs en santé mentale.

Une telle rapidité d'adaptation des programmes a été possible parce que les PMO avaient une expertise pertinente, de l'expérience antérieure et des liens solides avec des partenaires locaux. Un thème commun qui a été relevé par les personnes ayant participé aux entretiens est la constatation que les défis liés à la pandémie ont recoupé et amplifié des problèmes de développement préexistants. Par exemple, s'il y avait déjà des obstacles en matière d'accès à l'eau potable, l'assainissement et l'hygiène dans une communauté, la pandémie a amplifié la nécessité d'avoir accès à de telles infrastructures. De même, s'il y avait déjà des obstacles en matière d'accès à l'éducation des filles, la pandémie a exacerbé ces obstacles. Comme les PMO travaillaient déjà sur ces questions avec leurs partenaires, elles étaient bien placées dès le début de la pandémie pour identifier et répondre rapidement à ces besoins lorsqu'ils ont émergé. Les personnes ayant participé aux entretiens ont également noté l'importance d'équilibrer la réponse à la COVID et les interventions visant d'autres besoins de développement continu, en vue notamment de contribuer à une relance juste.

Histoires de PMO

« Nous avons toujours réalisé des programmes en santé... Nous avons organisé une réponse d'urgence à l'Ebola dans.... Puisque nous avons développé une expertise à travers la réponse à l'Ebola et que nous avons cet énorme projet de santé maternelle et infantile, ça a été vraiment facile pour nous de nous réorienter pour commencer à répondre à la pandémie et à faire de la prévention, et d'offrir une très bonne réponse face à la pandémie en s'appuyant sur notre expérience. Donc je pense qu'en raison de la diversité de notre programmation — nous avons également fait du travail en matière d'éducation pour aider les jeunes enfants à rester à l'école ou pour les aider à maintenir leurs liens avec l'enseignement — en raison de la diversité de nos projets, nous avons été en mesure de nous réorienter. »

« J'ai décidé de prendre certaines des choses qui fonctionnaient vraiment bien en [...] et de les utiliser ici au Canada. Et donc j'ai commencé à m'engager avec différentes communautés, ici en Ontario et partout au Canada, et à examiner quels étaient les besoins... Et nous offrons essentiellement des premiers soins en santé mentale, mais une version adaptée pour la COVID-19... Une idée totalement nouvelle. Un concept totalement nouveau. C'est la première fois que nous avons fait quelque chose d'aussi robuste que cela et en santé mentale, certainement, parce que, fondamentalement, ce que nous voulons faire, c'est de travailler en faveur des principes d'une relance juste. Et nous voulons être en mesure de prendre cette cohorte et de la transformer en travailleurs communautaires en santé mentale qui seront en mesure de fonctionner à la fois maintenant et après la pandémie... Ce travail est quelque chose de complètement nouveau que nous sommes parvenus à mettre en place, car nous avons déjà le cadre au sein de notre organisation pour offrir des programmes de ce genre. Et lorsque le besoin est arrivé, nous avons pu nous réorienter et l'aborder d'une manière sensée, d'une manière qui nous a permis de continuer à nous inspirer des meilleures pratiques, d'une manière qui nous a permis de continuer à utiliser notre propre réseau, notre propre main-d'œuvre et notre propre contenu, et de rassembler les gens. Nous avons dû réfléchir et nous demander : « Quelles sont nos compétences principales ? » Comment pouvons-nous utiliser ces compétences principales pour agir à l'égard des besoins liés à la COVID-19, et comment pourrions-nous les utiliser pour agir à l'égard des besoins qui surgiront après la pandémie ? » Parce que ce sera une nouvelle normalité, et nous voulons que ce soit une meilleure version du nouveau normal, mais nous voulons être réalistes en même temps. »

2.3 Les nouveaux partenariats et nouvelles collaborations

Certaines des personnes ayant participé aux entrevues ont identifié les nouveaux partenariats ou les nouvelles collaborations que leur organisation a formés comme un élément de leur stratégie d'adaptation. Dans certains cas, ces nouvelles collaborations sont devenues possibles dans le contexte de la réorientation des activités en ligne. Alors que les partenariats à distance n'avaient peut-être pas été considérés comme une option viable avant la pandémie, ils sont devenus possibles au cours de la pandémie en raison du transfert généralisé des activités dans l'ensemble du secteur vers un environnement de travail en ligne. Par exemple, une PMO a profité de l'environnement de travail à distance pour accroître considérablement le nombre de ses collaborations avec des partenaires locaux. Dans d'autres cas, les organisations ont développé de nouveaux partenariats en raison de l'accroissement de la visibilité de leur travail dans le contexte de la pandémie. Par exemple, une personne provenant d'une PMO axée sur l'éducation qui a participé aux entrevues a expliqué que la visibilité de son organisation avait augmenté en raison des nombreuses conversations publiques à propos de l'impact de la pandémie sur l'éducation. En conséquence, la PMO a établi de nouveaux partenariats avec le gouvernement et d'autres organisations de la société civile, et a même dû refuser certaines nouvelles demandes de collaborations.

Néanmoins, ce ne sont pas toutes les PMO qui ont eu le même succès avec la création de nouveaux partenariats ou de nouvelles collaborations, et il semble y avoir une combinaison de facteurs pour expliquer ces variations. Une des personnes ayant participé aux entrevues a fait observer qu'il était particulièrement difficile de réseauter dans le contexte de la pandémie : les tentatives de son organisation visant à explorer de nouvelles collaborations sont restées sans réponse à plusieurs reprises. La concurrence pour le financement entre les organisations peut aussi décourager les nouvelles collaborations. Une des personnes ayant participé aux entrevues a décrit la façon dont son organisation avait travaillé en vue de bâtir de nouveaux partenariats avec d'autres organisations avant la pandémie, mais a noté que ces tentatives avaient échoué parce que les partenaires potentiels n'étaient plus intéressés à collaborer sur les demandes de financement. En d'autres termes, sa PMO était désormais considérée comme une concurrente potentielle plutôt que comme une collaboratrice. Toutefois, il est également important de noter que de tels obstacles à la collaboration existaient avant la pandémie, mais que la pandémie peut avoir rendu ces obstacles encore plus difficiles à surmonter pour certaines PMO.¹⁹

Histoires de PMO

« C'est comme ça que nous nous sommes vraiment réorientés au début de la pandémie. Nous avons augmenté nos missions de cyber mentorat. Nous avons élaboré 11 missions et nous avons impliqué près de 15 expertes et experts provenant de notre bassin de spécialistes. Et c'est une des façons dont nous nous sommes adaptés... Nous avons eu très peu de partenaires de 2019, nos anciens partenaires, si je puis dire... Nous avons accru notre cyber mentorat. Et ça a été un succès parce que nous avons identifié de nouveaux partenaires... La communication est un élément tellement important au cours d'une crise. Pourquoi ne pas faire du bénévolat pour soutenir le développement des capacités des compétences en communication dans différents pays d'Afrique du Nord ou d'Afrique de l'Ouest ? Voilà comment cela a commencé. Donc nous avons augmenté le nombre de nos partenaires locaux au cours de la pandémie, ce qui a été un grand succès pour nous... Lors de certaines missions, les partenaires avec qui nous avons commencé à travailler n'étaient pas vraiment engagés ou disponibles, et dans quelques cas, cela n'a pas fonctionné. Mais disons que dans environ 80 % des cas, nous avons identifié de bons partenaires, et maintenant nous avons vraiment de bonnes occasions de présenter des projets avec certains d'entre eux. Alors, oui, c'était une excellente expérience, vraiment. Nous avons vraiment transformé ce défi en opportunité. »



3 Réponse à la pandémie axée sur le genre

Le sondage a révélé que, sur 70 PMO qui mettaient en œuvre des programmes sur l'égalité des genres avant la pandémie, 16 ont connu une suspension temporaire de leurs programmes. De même, 10 des 40 PMO qui travaillaient en santé maternelle et infantile ont dû suspendre leurs programmes. Ceci suggère que la pandémie a eu un « double impact » sur l'égalité des genres : d'une part, elle a freiné les progrès historiques qui avaient été réalisés dans ces domaines ; et, d'autre part, elle a eu des répercussions négatives sur la capacité des ONG à intervenir sur ces enjeux.

Les entrevues indiquent que les PMO avec une expertise et des programmes préexistants axés sur le genre étaient plus susceptibles d'avoir la capacité de répondre à l'exacerbation des impacts sur les femmes et les jeunes filles, alors que celles sans programmes préexistants axés sur le genre étaient moins susceptibles d'agir sur ces enjeux.

3.1 Les adaptations et innovations axées sur le genre

Plusieurs PMO ont noté comment elles ont adapté leurs programmes préexistants axés sur le genre au contexte de la pandémie. Une des personnes ayant participé aux entrevues a décrit comment les partenaires locaux de sa PMO ont adapté leur travail pour répondre aux besoins des femmes dans leurs collectivités. Une autre personne ayant participé aux entrevues a décrit comment l'expérience préalable de son organisation en matière d'approches féministes lui a permis de faire des adaptations spécifiques pour aider les femmes qui travaillent dans le secteur informel de l'économie. Le travail de l'organisation sur les questions liées aux inégalités de genre lui a permis de se réorienter pour agir à l'égard de ces enjeux dans le cadre de la pandémie.

Le sondage et les entrevues suggèrent qu'un assez petit nombre de PMO avec une expertise dans les programmes d'égalité des genres ont été en mesure de mettre en œuvre des programmes entièrement nouveaux dans ce domaine en réponse directe à la pandémie. Un exemple a été celui d'une PMO qui a lancé un nouveau programme ciblant directement la diminution de la probabilité que les filles puissent retourner à l'école une fois que les mesures de confinement auront été levées. Le programme a mis l'accent sur l'importance de la poursuite de l'éducation des filles sur le long terme.

Histoires de
PMO

« Nous avons eu différentes activités telles que des réunions avec des leaders importants, comme des leaders communautaires, des chefs religieux et des dirigeants politiques ; des mobilisations des communautés scolaires ; des ateliers sur l'émancipation des filles et des femmes ; des ateliers sur la gestion de l'hygiène menstruelle ; des publicités à la radio ; et des campagnes régionales. Elles mettaient toutes l'accent sur la promotion d'un retour en toute sécurité à l'école pour les filles... Toutes ces réunions tentaient de convaincre les parents et les collectivités des avantages liés au fait d'éduquer les filles et de les renvoyer à l'école. Les commentaires que j'ai reçus des partenaires ont été très positifs. Je pense que les gens reconnaissent que les jeunes filles et les femmes ont été les plus touchées par la pandémie et que les projets d'égalité des genres sont encore plus importants maintenant qu'avant... Le cœur du message qui a été diffusé est qu'il est important d'éduquer les filles, et que les parents devraient vraiment les renvoyer à l'école. Donc, il y a eu des messages partagés par le biais de ces réunions ou de ces activités, mais qui ont aussi été diffusés à la radio et à travers des campagnes régionales. »

Plusieurs personnes ayant participé aux entrevues ont reconnu la nécessité de fournir un appui au personnel équitable pour les genres dans un secteur qui est principalement composé de femmes. Lorsqu'on leur a demandé si leur organisation avait mis en œuvre une réponse à la pandémie axée sur le genre, bon nombre des personnes ayant participé aux entrevues ont décrit les appuis qui avaient été fournis aux membres de leur personnel basés au Canada. De plus, plusieurs personnes ayant participé aux entrevues ont reconnu qu'avec les fermetures des écoles et des garderies, la majorité des responsabilités de soins à l'enfance et à la famille étaient susceptibles de retomber sur les femmes. Des exemples courants de mesures de soutien au personnel équitables pour les genres incluent des horaires de travail flexibles et des environnements de travail à distance.

Une des personnes ayant participé aux entrevues a décrit en détail plusieurs mesures de soutien offertes au personnel par son organisation, qu'elle a explicitement liées à un cadre féministe. Ces mesures de soutien au personnel incluent une allocation de bien-être individuel, des horaires de travail flexibles, des moments en groupe pour vérifier comment ça va et des séances d'évaluation, des soupers sur Zoom avec des codes pour la livraison de nourriture, et de nouvelles possibilités pour les femmes d'assumer des rôles de leadership dans leur organisation.

Histoires de
PMO

« Elles ont dû s'adapter et offrir un peu plus de souplesse afin de répondre aux besoins des parents de jeunes enfants. Comme nous le savons, ce sont principalement les femmes qui portent le fardeau de la responsabilité de prendre soin des jeunes enfants. Ainsi, au Canada, elles ont sondé leur personnel et elles ont constaté que c'est là où le besoin était le plus apparent. Elles ont essayé d'aider les pères et les mères, mais en mettant un accent spécial sur les femmes. »

3.2 Les défis de la réponse à la pandémie axée sur le genre

Même parmi les PMO qui travaillaient déjà sur l'égalité des genres dans le cadre de leurs programmes, les entrevues ont révélé des variations entre les personnes ayant participé aux entrevues quant à leur capacité à identifier et formuler clairement ce que cela signifiait pour elles de mettre en œuvre une réponse à la pandémie axée sur le genre. Dans un petit nombre de cas, cela était dû à un manque de connaissance ou d'expertise par rapport aux cadres d'égalité des genres. Plus fréquemment, cela était dû au fait que les PMO des personnes ayant participé aux entrevues mettaient déjà l'accent sur l'égalité des genres dans leurs programmes. Comme l'a expliqué une des personnes ayant participé aux entrevues, il serait difficile de séparer les réponses à la COVID-19 axées sur le genre des programmes existants des organisations sur le renforcement du pouvoir des femmes. Dans l'ensemble, il y avait des variations importantes concernant la mesure dans laquelle les PMO avaient déjà établi des relations avec des organisations féministes ou des partenaires locaux travaillant spécifiquement sur les questions de genre. Il était beaucoup moins probable qu'une personne participante identifie clairement une réponse à la pandémie axée sur le genre si son organisation ne travaillait pas déjà dans ce domaine avant la pandémie.

Mise en oeuvre de cadres équitables pour les genres

L'interconnexion, le respect, la coopération et l'équité sont des exemples de valeurs féministes.

Des programmes équitables pour les genres

« Les choses semblent différentes, mais tout a continué. Un indicateur fondamental du féminisme est que vous n'annulez pas des programmes lorsque le financement est coupé ou lorsque surviennent des situations d'urgence, vous trouvez d'autres façons de les mettre en œuvre, des façons radicales, parce que vous reconnaissez que c'est dans ces moments-là que les gens ont le plus besoin de l'appui de ces programmes... »

« Au début de la pandémie, [notre organisation] a commencé une heure de récits hebdomadaire pour répondre aux défis croissants de l'isolement et de la solitude. Cet événement en continu favorise les interconnexions mondiales et le respect par le partage de récits, de poèmes et de musique incroyables. L'heure des récits communautaires fait ressortir les voix et les histoires des femmes dans un espace sécuritaire, et cette élévation des voix des femmes a contribué à la promotion de l'équité et de la justice de genre. Ce n'est qu'un exemple de la façon dont [notre organisation] a mis en œuvre et promu des valeurs féministes dans sa réponse à la COVID-19. »

« Nous faisons très attention de nous assurer de regarder la stratégie d'égalité des genres ou l'analyse de genre avant de nous lancer dans des projets. »

« [Nous] comptons vraiment sur nos partenaires... deux de nos partenaires sont des organisations qui sont dirigées par et pour des femmes, l'un au Guatemala et l'autre au Népal... Et nous les avons vraiment laissés... mettre en œuvre tous les types d'initiatives ou initier tous les types d'action qui pouvaient véritablement aider le plus grand nombre de leurs participantes. »

Mesures de soutien pour le personnel

« [Notre organisation] nous soutient en tenant compte de nos sentiments réels, en veillant à savoir exactement comment nous nous sentons dans notre vie et en s'assurant que nous allons bien émotionnellement et physiquement. Nous offrir des possibilités de partager des repas ensemble à distance est vraiment important. »

« [Notre organisation] a fait un excellent travail pour donner la chance à toutes les femmes d'occuper des positions de leadership pendant la COVID, comme... en menant leur atelier sur l'inclusion et... en présidant les moments de partage de récits. »

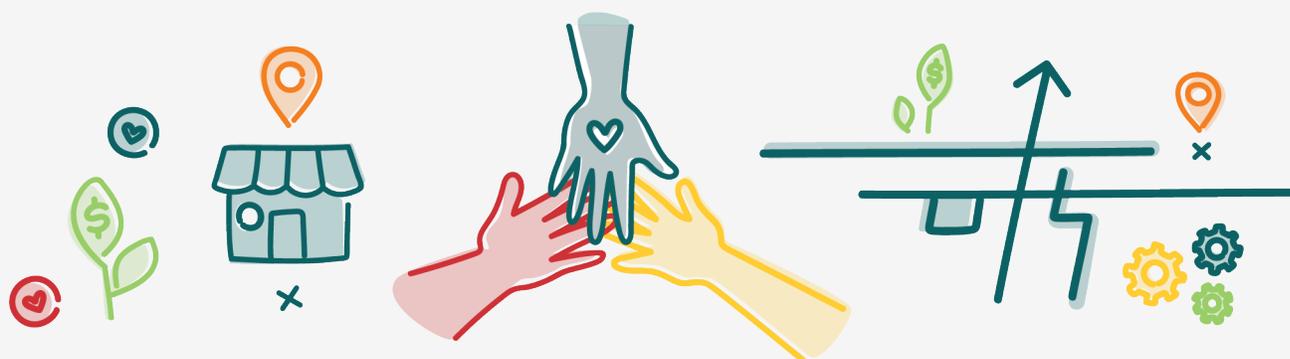
« ... Nous avons eu une réunion d'évaluation, et nous avons été encouragées à parler de notre rémunération, et [nos cadres] nous ont aidé à négocier avec eux une indemnisation plus élevée. »

« Je l'ai vu dans la façon dont mes collègues de travail avec des enfants ont pu avoir la souplesse dont elles avaient besoin pour être en mesure de continuer à faire partie de l'équipe. »

« Au cours de la COVID-19, quelques exemples incluent une révision des salaires pour les membres du personnel [qui sont majoritairement] des femmes. »

« Le programme de bien-être a vraiment encouragé les gens à prioriser leur bien-être et à prendre les mesures souhaitées pour atteindre leurs objectifs de bien-être. »

« [Lors] des rencontres de vérification individuelles, même les questions sont féministes. Pensez-vous que vous avez suffisamment de pouvoir ? Est-ce que vos heures de travail vous conviennent ? Nous avons changé pour faire des rencontres individuelles hebdomadaires. Je fais des rencontres individuelles avec tous les membres du personnel que je gère. Nous avons co-créé un ordre du jour pour ces rencontres. Il y a un ordre du jour. La majeure partie de ces questions visent à savoir comment se sentent les personnes, en termes de ce qu'elles ont besoin pour passer à travers la période de la COVID. Si elles ont des inquiétudes au sujet de l'équipe, s'il faut prêter plus d'attention. Et nous avons aussi posé des questions sur le pouvoir : pensez-vous que vous avez suffisamment de pouvoir ? Y a-t-il des moyens que nous pouvons prendre pour vous donner plus de pouvoir ? »



4 Localisation et partenariats avec des organisations locales

La recherche a examiné comment les partenaires locaux ont joué un rôle dans les adaptations des PMO à la pandémie et s'il existe des données probantes montrant que ces adaptations transformeront la mise en œuvre de leurs programmes à long terme. Les résultats suggèrent que la pandémie a accéléré les processus de localisation, en vertu desquels les partenaires locaux exercent de plus en plus de pouvoir de prise de décision à travers l'ensemble du cycle de programmation. Dans un effort pour atténuer la propagation de la COVID-19, des interdictions de voyager et des confinements régionaux ont été mis en œuvre. Ces restrictions ont empêché le personnel et les volontaires des PMO canadiennes de voyager à l'étranger pour participer à la mise en œuvre des programmes ou effectuer des activités de suivi et d'évaluation. Bien qu'elles aient généré des défis, ces restrictions ont aussi conduit à certains résultats positifs. Plusieurs des personnes ayant participé aux entrevues ont signalé que leurs PMO avaient renforcé leurs relations avec les partenaires locaux et avaient intégré des approches plus localisées dans leurs opérations. Les stratégies les plus courantes ont inclus le rapatriement du personnel international, une réorientation vers les communications en ligne avec les partenaires locaux, des programmes dirigés localement, et de nouveaux partenariats locaux. Néanmoins, les défis posés par la mobilité internationale limitée demeurent une source d'inquiétude et d'incertitude, et des obstacles importants à la localisation perdurent.

4.1 La résilience grâce aux partenariats locaux

La recherche indique que nombre de PMO avec des partenariats locaux préexistants ont été en mesure de poursuivre leurs programmes pendant la pandémie en faisant des adaptations stratégiques à leur programme en matière de leadership. Selon les personnes ayant répondu au sondage, 36 PMO ont compté davantage sur leurs partenaires locaux pour mettre en œuvre des programmes et des services dans le cadre de leur réponse à la pandémie, tandis que 20 PMO ont formé de nouveaux partenariats locaux. Les personnes ayant participé aux entrevues qui avaient de solides partenariats locaux ont également été en mesure d'adapter leurs programmes existants et de poursuivre leur travail malgré le contexte changeant de la pandémie, et plusieurs PMO ont attribué cette résilience à la solidité de leurs relations et à la confiance qui avait été bâtie au préalable avec leurs partenaires locaux. Pour certaines PMO, ces changements ont signifié un transfert du leadership du programme du Canada vers le niveau local, avec une augmentation de la communication numérique sur des plateformes telles que Zoom et WhatsApp.

Le transfert de leadership, dans certains cas, a permis de renforcer les relations entre les PMO canadiennes et leurs employés ou partenaires locaux. Une des personnes ayant participé aux entrevues a fait remarquer que les relations entre le personnel au Canada et à l'étranger s'étaient améliorées en raison de la pandémie, car plus de membres du personnel international avaient été en mesure de participer aux réunions hebdomadaires en ligne du personnel. Elle a également conclu que le succès continu des programmes de l'organisation n'est pas conditionnel à l'envoi de Canadiennes et de Canadiens à l'étranger.

Pour certaines PMO, la pandémie a mené à de toutes nouvelles initiatives ou à des changements potentiellement plus grands encore au sein de l'organisation. Par exemple, une des PMO a redirigé des fonds provenant d'un programme de stages internationaux annulé vers un programme dirigé localement. Une autre personne ayant participé aux entrevues a décrit comment les restrictions de voyage ont conduit son organisation à procéder à un examen en profondeur du rôle des volontaires internationaux. Dans l'avenir, elle envisage un rôle beaucoup plus important pour les partenaires locaux dans la supervision et la mise en œuvre des projets, alors que son organisation jouerait davantage un rôle de soutien. Dans d'autres cas, la pandémie a aussi conduit les PMO à repenser le rôle des Canadiennes et des Canadiens qui travaillent en permanence à l'étranger. Une personne ayant participé aux entrevues travaillait à l'étranger de façon permanente pour son organisation avant la pandémie, mais elle est revenue au Canada en raison des confinements. L'expérience l'a amenée à réfléchir à la possibilité de nommer une personne locale dans son rôle de gestion alors qu'elle resterait au Canada pour se concentrer sur d'autres aspects administratifs.

4.2 *Les défis liés aux relations avec les partenaires locaux*

Malgré les données qui montrent que la pandémie a accéléré le processus de localisation pour certaines PMO, les personnes ayant participé aux entrevues ont également relevé certains des défis liés à ce processus. Tout d'abord, les structures de financement existantes peuvent constituer une barrière à la localisation. Lorsque des programmes de stage ou des brigades de bénévoles sont annulés, cela peut entraîner une perte de revenus importante pour une organisation. Par exemple, de nombreuses PMO accèdent au financement pour les stagiaires dans le cadre de la Stratégie d'emploi jeunesse, donc l'annulation des programmes de mobilité internationale peut avoir des incidences financières plus larges pour l'organisation. Il existe également des variations considérables entre les bailleurs de fonds par rapport à la flexibilité de leur financement, de sorte qu'il n'est pas toujours possible de réaffecter des fonds d'un programme à un autre.

De façon plus générale, les personnes ayant participé aux entrevues ont également identifié la fracture numérique comme un problème pour leurs partenariats avec les organisations locales dans un environnement de travail en ligne. Puisque certaines collectivités et régions éloignées n'ont accès ni à l'Internet ni au téléphone, il y avait des préoccupations au sujet de la difficulté d'assurer le suivi des programmes à distance. D'autres personnes ayant participé aux entrevues ont souligné que les conversations en face à face sont un aspect précieux de leur partenariat et de l'établissement de relations, et elles ont exprimé des préoccupations au sujet de l'impact à long terme du travail à distance. Les personnes ayant participé aux entrevues ont également identifié des défis liés au fait d'assurer des activités de suivi et d'évaluation à distance.



5 Variations des réponses à la pandémie dans le secteur des PMO canadiennes

Le secteur des PMO canadiennes est extrêmement diversifié, avec un large éventail d'organisations travaillant dans de nombreux domaines d'expertise et d'emplacements géographiques. Compte tenu de cette diversité, un des principaux objectifs de la recherche était d'identifier les différences et les variations les plus importantes entre les PMO en termes de réponse à la pandémie, et pourquoi ces différences sont importantes.

Lors des entrevues, trois types de variation sont apparus comme étant les plus saillants : les variations liées à la taille des organisations, les variations régionales à travers le Canada, et les variations imputables aux zones géographiques de travail.

5.1 Les variations liées à la taille des organisations

Au sein de la catégorie des PMO établie par le gouvernement du Canada, il existe des variations importantes entre les organisations en termes de taille et de capacité. À une extrémité du spectre, par exemple, la catégorie comprend des organisations gérées par des bénévoles, qui n'ont pas de personnel ou de bureau permanent, qui travaillent avec des partenaires dans un emplacement géographique spécifique et dans un domaine d'expertise unique. L'autre extrémité du spectre comprend des organisations avec plusieurs employés permanents et un bureau permanent, qui collaborent avec de multiples partenaires dans une variété de régions et dans de nombreux domaines de programmation. En raison de ces grandes variations, la recherche a cherché à comprendre comment la taille des organisations avait pu avoir un impact sur les stratégies d'adaptation des PMO dans le contexte de la réponse à la pandémie.

Les personnes répondantes de deux petites et moyennes organisations ont suggéré que les PMO sont plus flexibles par rapport à leurs homologues de plus grande taille, et elles ont fourni des exemples concrets de réorientation de programmes et d'adaptations rapides à l'appui de cette observation. Il y avait des exemples tant de petites et que de moyennes organisations qui avaient formé de nouvelles collaborations, ainsi que des exemples d'organisations des deux catégories qui avaient capitalisé sur leurs compétences principales afin de s'adapter efficacement. Même les organisations qui se situaient à la plus grande extrémité du spectre des PMO

ne se sont pas senties entravées par des structures administratives ou bureaucratiques hiérarchiques et lourdes, et elles ont mentionné qu'elles avaient été capables de mettre en œuvre des décisions rapidement afin de se réorienter.

Néanmoins, d'importantes variations sont apparues entre les petites et moyennes organisations en termes de capacité. Les organisations de taille moyenne avaient une plus grande capacité en termes d'expertise et de disponibilité du personnel pour présenter des demandes de financement et étaient également plus susceptibles de recevoir un financement fédéral par l'intermédiaire d'AMC ou du FIT. De même, les organisations de taille moyenne avaient une plus grande capacité à transférer leurs principales activités de financement en ligne, bien que les organisations des deux catégories aient fourni des exemples de la façon dont elles avaient réorienté leurs activités de programme en ligne. Il y a aussi des données du sondage qui suggèrent que les petites organisations (à quelques exceptions près) ont mis l'accent sur l'adaptation de programmes déjà existants au contexte de la COVID-19, tandis que certaines moyennes organisations ont lancé de nouveaux programmes pour agir face à la pandémie.

5.2 *Les variations régionales à travers le Canada*

Les personnes ayant participé aux entrevues — en particulier celles de l'extérieur de l'Ontario — ont identifié les façons dont leur emplacement régional a eu une incidence sur leur réponse à la pandémie. Les variations régionales les plus importantes ont été associées au financement, ainsi qu'à l'accès à des réseaux professionnels nationaux.

Les personnes de l'Alberta qui ont participé aux entrevues ont fait remarquer comment, même avant la pandémie, leurs organisations avaient affronté des défis financiers liés au déclin de l'économie provinciale — un impact qui a été ressenti particulièrement par les PMO ayant des liens financiers avec le secteur en difficulté des entreprises pétrolières. Dans ce contexte, les répercussions financières de la pandémie ont aggravé ce qui était déjà un environnement difficile pour la collecte de fonds. En revanche, les PMO du Québec sont uniques en raison de leur accès au financement provincial par l'intermédiaire du ministère des Relations internationales et la Francophonie (MRIF). Les personnes représentant des PMO du Québec ayant participé aux entrevues ont mentionné que le MRIF avait fourni des possibilités de financement spécifiques en lien avec la COVID, et que les processus de demande étaient généralement moins complexes que les appels de propositions d'AMC. Les PMO du Québec ont aussi noté que le MRIF avait été beaucoup plus flexible pour permettre la réorientation des programmes dans le contexte de la COVID-19 comparativement aux projets financés par AMC. Dans l'ensemble, l'accessibilité et la flexibilité du financement du MRIF ont probablement permis de faciliter une adaptation rapide et efficace des PMO québécoises au contexte de la pandémie.

Une autre variation régionale importante qui a émergé concerne l'accès des PMO à des réseaux professionnels nationaux. Les PMO situées à l'extérieur de l'Ontario — en particulier celles basées en Colombie-Britannique et en Alberta — ont mentionné qu'elles avaient de la difficulté à se sentir intégrées dans les réseaux professionnels nationaux avant la pandémie. Par exemple, plusieurs conférences ou événements de formation se déroulaient en personne à Ottawa ou à Toronto avant la pandémie, et il n'existait aucune option de participation à distance. Pour les PMO avec un budget de déplacement limité, c'était donc difficile d'assister à de tels événements et, par conséquent, de bâtir un vaste réseau national avec d'autres organisations. Toutefois, après le début de la pandémie,

tous ces événements ont été déplacés vers un format en ligne, ce qui signifiait qu'ils étaient plus accessibles aux participantes et participants de tous les coins du pays. Des personnes ayant participé aux entrevues ont indiqué qu'un résultat positif de la pandémie est qu'elles se sentent mieux connectées et plus impliquées au sein du secteur de l'aide internationale plus largement, et elles espèrent que des opportunités inclusives pour la participation à distance continueront à être offertes même après la fin de la pandémie.

Histoires de PMO

« J'ai remarqué lors des appels du CCCI que les organisations basées à Toronto et à Ottawa s'ennuyaient vraiment de pouvoir travailler ensemble. Nous ne connaissons pas ce sentiment. Il y a aussi beaucoup de possibilités d'être inclus dans des activités auxquelles nous ne pouvions pas participer dans le passé. L'expérience que nous vivons dans le secteur présentement est bien meilleure que ce qu'elle a été précédemment... [La participation à distance est] quelque chose que je réclamaï depuis des années. On me répondait que ce n'était pas possible, que nous n'avions pas la technologie. Dès que la COVID a frappé, tout d'un coup, cela a changé. Tout d'un coup, nous pouvions faire ces choses en ligne. C'est un énorme pas en avant. »

5.3 Les variations relatives à l'emplacement géographique des programmes

La mesure dans laquelle la COVID-19 a eu une incidence sur le travail des PMO est également liée à l'emplacement géographique de leurs programmes. Il y a variation significative dans les cas de suspension de programmes en fonction de l'emplacement géographique des programmes et des partenaires. Tous les pays n'ont pas été touchés par la COVID-19 au même degré, et tous les pays n'ont pas mis en œuvre les mêmes mesures de confinement. Par exemple, une des personnes ayant participé aux entrevues a décrit comment son organisation avait suspendu la quasi-totalité de ses programmes au Guatemala pendant plusieurs mois en raison du confinement national. En même temps, l'organisation a poursuivi ses programmes au Nicaragua parce qu'il n'y avait aucune mesure significative de confinement dans ce pays. Une autre PMO n'a pas connu d'importantes interruptions de ses programmes, car elle travaille principalement dans les zones rurales d'Haïti, qui n'ont pas été affectées par la pandémie dans la même mesure que les centres urbains. Pour les PMO qui sont actives dans plusieurs pays, les fermetures de programme dans un emplacement géographique ont permis aux organisations de concentrer leurs efforts d'adaptation sur des endroits où elles pouvaient continuer à travailler. Toutefois, étant donné que le financement est souvent lié à des programmes spécifiques dans un lieu géographique particulier, il y a des limites à la mesure dans laquelle les PMO peuvent réaffecter leurs ressources à l'interne pour appuyer la poursuite ou l'adaptation d'un programme lorsqu'un autre programme a été suspendu.

Dans d'autres cas, les PMO avec de gros programmes d'envoi de volontaires se sont heurtées à des obstacles importants dans l'adaptation de leurs programmes, et, dans de nombreux cas, ces programmes d'envoi de volontaires ont été complètement suspendus en raison des restrictions relatives aux voyages internationaux. Ces variations entre - et même au sein des PMO —soulignent l'importance de prêter attention au contexte géographique dans la détermination du degré de l'impact de la pandémie sur une PMO, ainsi que des stratégies d'adaptation et de structures de soutien appropriées.

RÉSUMÉ DES MEILLEURES PRATIQUES DES PMO



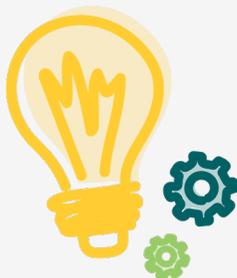
- 1 *Poursuivre des méthodes diverses et significatives de créer des liens avec les donateurs.*

La collecte de fonds en ligne ne devrait pas être l'option par défaut, même au sein d'un environnement de travail à distance, car celle-ci peut ne pas être possible ou appropriée pour toutes les organisations. Plutôt, les PMO devraient identifier les méthodes les plus efficaces pour rejoindre leurs donateurs en fonction de leurs propres capacités techniques et logistiques.



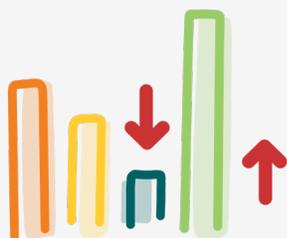
- 2 *Penser aux modèles de financement de manière créative.*

Des conversations au sujet de la viabilité financière des PMO étaient déjà en cours avant la pandémie, mais la COVID-19 en a rehaussé l'importance. Les PMO qui réfléchissent de manière créative à leurs modèles de financement seront mieux placées pour faire face aux répercussions financières à long terme de la pandémie. Au-delà des modèles traditionnels basés sur les dons de bienfaisance, les PMO devraient examiner s'il existe des possibilités de diversifier leur financement en monétisant leur expertise, en s'engageant dans de nouveaux partenariats avec le secteur privé ou en puisant dans le financement visant l'impact social.



- 3 *Poursuivre la réorientation stratégique d'activités en ligne.*

Les PMO ont démontré qu'elles peuvent accomplir de grandes choses dans leurs programmes à l'aide de plateformes en ligne, et elles peuvent être en mesure de bâtir sur ce succès dans un avenir post-pandémique. Toutefois, le passage en ligne devrait se faire en gardant à l'esprit l'importance de l'accessibilité, de l'inclusivité et du bien-être. Les programmes en ligne peuvent être appropriés pour certains contenus de programme, mais pas pour d'autres. Les programmes en ligne et le travail à distance peuvent améliorer l'accessibilité et l'inclusivité dans certaines situations, mais aggraver la fracture numérique dans d'autres. Les PMO devraient poursuivre une stratégie numérique qui tient compte du bien-être social, affectif et mental du personnel et des personnes participant au programme.



4 *Miser sur les compétences principales pour favoriser la durabilité et la résilience.*

Les PMO devraient prendre du temps, à titre d'organisations, pour identifier et réfléchir à leurs forces et leurs limites, surtout si elles n'ont pas récemment entrepris une planification stratégique ou un exercice de vision d'avenir. L'identification des compétences principales peut créer de nouvelles possibilités pour l'élaboration de programmes à long terme ou des collaborations qui n'ont pas déjà été explorées.



5 *Accroître la localisation.*

En raison de la pandémie, les partenaires locaux ont joué un rôle plus grand en matière de prise de décision et ont eu davantage de responsabilités dans la mise en œuvre et le suivi des programmes. L'environnement de travail à distance a facilité les possibilités pour les employés locaux ou les partenaires à l'étranger de participer plus systématiquement à la prise de décision organisationnelle par le biais des réunions du personnel en ligne. Les PMO devraient bâtir sur ces succès dans leurs futures relations avec des partenaires locaux en vue de promouvoir des progrès significatifs vers la localisation.



6 *Identifier les opportunités d'améliorer l'égalité des genres dans l'ensemble de l'organisation.*

Les PMO devraient entreprendre une révision fondée sur le genre des politiques du milieu de travail et des mesures de soutien au bien-être du personnel à tous les niveaux de l'organisation.

RECOMMANDATIONS POUR LE PROGRAMME ACTIVER LE CHANGEMENT

1 Reconnaître l'importance de la taille des organisations dans les possibilités de renforcement des capacités.

Les variations dans les réponses à la pandémie qui sont associées à la taille des organisations mettent en lumière la façon les besoins peuvent varier parmi les PMO. Bien que les défis liés à la capacité des petites organisations datent d'avant la pandémie, cette dernière a mis en lumière à quel point la taille peut faire une différence. Par conséquent, le programme Activer le changement devrait offrir des possibilités de renforcement des capacités ciblées pour les petites organisations sur les stratégies de financement, les demandes de financement ou l'élaboration/l'adaptation des programmes.

2 Travailler en faveur d'une plus grande inclusivité et accessibilité au sein du secteur.

Un des avantages de travailler en ligne est que cela offre des occasions d'améliorer l'accessibilité et l'inclusivité, tant à l'intérieur des organisations qu'au sein du secteur plus largement. Les événements de réseautage et de renforcement des capacités du programme Activer le changement devraient utiliser des formats combinant plateformes en ligne et présence en personne afin de promouvoir l'inclusivité et l'accessibilité pour les PMO de toutes les régions du Canada. Tous les événements — qu'ils soient en ligne ou en personne — devraient être offerts dans des formats accessibles et alternatifs.

3 Promouvoir et soutenir le processus de localisation.

Le programme Activer le changement devrait soutenir les efforts du secteur en faveur de la localisation en rendant ses possibilités d'apprentissage et ses ressources accessibles et inclusives pour le personnel et les partenaires locaux des PMO canadiennes.

4 Fournir des formations pratiques et ciblées de renforcement des capacités pour les demandes de financement.

Le programme Activer le changement devrait fournir des formations pratiques et ciblées, et des possibilités de partager des informations relatives à des éléments spécifiques des demandes et de la gestion du financement. Ces possibilités devraient être conçues de manière à répondre aux besoins et aux questions des organisations qui soumettent une demande pour la première fois, et elles devraient être planifiées de manière à pouvoir offrir un soutien en temps opportun aux différents stades du processus de demande et des cycles de gestion.

5 Fournir des possibilités de renforcement des capacités en lien avec la durabilité financière.

En raison de la pandémie, plus de PMO sont impliquées dans des conversations au sujet de la viabilité financière à long terme de leurs organisations et du secteur plus largement. Le programme Activer le changement devrait faciliter les occasions d'en apprendre davantage sur les modèles de financement alternatifs, y compris le financement visant l'impact social et la diversification du financement.

6 Faciliter le réseautage ciblé et les possibilités de partage des connaissances.

Le programme Activer le changement devrait faciliter le réseautage et les possibilités de partage des connaissances entre les PMO qui partagent des objectifs communs, tels que développer plus d'expertise en lien avec les demandes de financement ou entrer en contact avec d'autres PMO qui travaillent dans le même pays ou sur des questions thématiques similaires. Ces possibilités doivent être offertes dans le but de promouvoir l'apprentissage mutuel et la collaboration.

ANNEXE 1

Méthodologie de recherche et limites

Méthodologie de recherche

Ce rapport est le résultat d'une collaboration de recherche auprès d'une communauté engagée entre une équipe de recherche de l'Université de Guelph²⁰ et le programme Activer le changement. Avant la collecte des données, l'équipe de recherche et la directrice du programme national Activer le changement ont identifié conjointement les objectifs de l'étude, les questions de recherche et les définitions, et ont aussi identifié une longue liste de participantes et de participants potentiels pour les entrevues. Afin d'assurer l'indépendance de la recherche et la confidentialité des participantes et des participants aux entrevues, l'équipe de recherche de l'Université de Guelph a procédé à la sélection finale des participantes et des participants, et toutes les entrevues ont été menées uniquement par la chercheuse principale. L'équipe de recherche a rencontré la directrice du programme national au cours de la phase d'analyse pour discuter des conclusions initiales, et le rapport a été élaboré et finalisé par l'équipe de recherche avec l'apport de l'équipe du programme Activer le changement.

La recherche a utilisé une approche de méthodes mixtes, combinant l'analyse quantitative des résultats du sondage de l'Université de Guelph et l'analyse qualitative d'un nouveau cycle d'entrevues semi-dirigées avec des participantes et des participants de PMO canadiennes.

Le sondage initial a été utilisé pour établir une base de données de référence qui représentait les expériences des PMO au tout début de la pandémie. L'équipe de recherche a extrait toutes les données sur les PMO, qui comprenaient les réponses de 128 organisations, et les a analysées pour cadrer et alimenter les entrevues semi-dirigées. Lorsqu'une personne participante avait déjà complété le sondage, les données du sondage ont été utilisées pour fournir un contexte à l'entrevue, ainsi que pour identifier des changements possibles qui pourraient avoir eu lieu au sein de l'organisation dans la période de six mois entre le sondage et l'entrevue. Au cours de l'analyse de l'ensemble des données de base sur les PMO, l'équipe de recherche a accordé une attention particulière aux cinq domaines thématiques ci-dessus.

Un total de 22 entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec des participantes et des participants de PMO entre le 25 novembre 2020 et le 8 janvier 2021.²¹ Un total de 22 entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec des participantes et des participants de PMO entre le 25 novembre 2020 et le 8 janvier 2021. Toutes les entrevues ont été enregistrées, puis transcrites en utilisant le logiciel de transcription Nvivo. Toutes les transcriptions ont été révisées par les membres de l'équipe de recherche pour en assurer la fidélité, puis elles ont été téléchargées dans Nvivo pour permettre le codage et l'analyse. Pour assurer la cohérence du codage, une assistante de recherche a été formée pour coder les entrevues à l'aide des méthodes de codage émergente et déductive. Les codes déductifs ont été établis en fonction du guide d'entrevue, alors que le codage émergent a été utilisé pour identifier d'autres thèmes importants.

Limitations

Le sondage de l'Université de Guelph n'a pas été conçu à l'origine pour analyser l'impact de la pandémie sur les PMO, bien que le rapport original ait ventilé certains résultats en fonction de la taille des organisations. Même s'il a été possible d'extraire les réponses du sondage afin de créer un nouvel ensemble de données pour le présent rapport, une limite liée à l'utilisation de ce sondage est qu'il ne contenait pas de questions spécifiques portant sur l'impact de la pandémie sur l'adaptation et la résilience des PMO.

Le sondage de l'Université de Guelph a été mené en anglais, de sorte qu'il n'a pas pu représenter adéquatement les points de vue des organisations francophones. Bien que l'équipe de recherche ait tenté de combler cette lacune en envoyant des invitations aux entrevues en français, et en assurant la disponibilité d'un interprète pour les entrevues, seulement six organisations francophones ont accepté de participer à l'étude. Une limite de la recherche actuelle est qu'il est possible qu'elle ne parvienne toujours pas à représenter adéquatement les points de vue et les expériences des organisations francophones, malgré les efforts déployés pour combler cette lacune.

En termes de représentation régionale, une limitation de l'étude est qu'il n'y a eu aucune personne participante provenant d'organisations basées dans le Nord du Canada, et seulement une personne participante des provinces de l'Atlantique.

ANNEXE 2

Les participantes et participants aux entrevues

Des représentantes et représentants des PMO suivantes ont participé aux entrevues de recherche : *

- ▶ Alternatives
- ▶ Association québécoise pour l'avancement des Nations Unies (AQANU)
- ▶ Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants
- ▶ Carrefour de solidarité international
- ▶ Cause Canada
- ▶ Centre for Affordable Water and Sanitation Technologies (CAWST)
- ▶ Centre de solidarité international du Saguenay–Lac-Saint-Jean
- ▶ Change for Children
- ▶ The Canada International Scientific Exchange Program (CISEPO)
- ▶ École des entrepreneurs du Québec
- ▶ Ethiopiaid
- ▶ Farmers Helping Farmers
- ▶ iDE Canada
- ▶ Jane Goodall Institute of Canada
- ▶ Light Up the World
- ▶ Make Music Matter
- ▶ My Oral Village
- ▶ Relations publiques sans frontières
- ▶ VIDEA
- ▶ World Accord
- ▶ World Neighbours Canada Society

**Une personne représentant une PMO a refusé d'identifier son organisation dans le cadre de sa participation à la recherche.*

NOTES

- 1** Suivant la définition du gouvernement du Canada, nous identifions une PMO comme une organisation ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 10 millions de dollars et des dépenses à l'étranger de moins de 2 millions de dollars (Gouvernement du Canada, 2017). Pour plus d'information sur les PMO au Canada, voir John-Michael Davis, « Comparing the Prevalence and Organizational Distinctiveness of Faith-Based and Secular Development NGOs in Canada, » *Voluntas*, 30, no. 6 (2019) : 1380-1392; John-Michael Davis, « Canada's GINGOs: who are they, what are they doing, and what role for the future? » *Development in Practice*, 58, no.6 (2020): 738-750.
- 2** Brian Tomlinson, « Les petites et moyennes organisations la de société civile du Canada en tant qu'actrices du À développement : une analyse des données », Aid Watch Canada, (avril 2016). Disponible ici : <https://icn-rcc.ca/fr/les-petites-et-moyennes-organisations-de-la-societe-civile-du-canada-en-tant-quactrices-du-developpement/>
- 3** Programme Activer le changement, « 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 », Réseau de coordination des conseils, (2020), 9. En ligne : <https://acgc.ca/wp-content/uploads/2020/10/Alberta-International-Development-Program-1974-2019.pdf>
- 4** Programme Activer le changement, « 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 », Réseau de coordination des conseils, (2020), 9. En ligne : https://icn-rcc.ca/wp-content/uploads/ACTIVER_RapportPMO2020_FR.pdf
- 5** Susan Appe and Allison Schnable, "Don't reinvent the wheel: possibilities for and limits to building capacity of grassroots international NGOs," *Third World Quarterly*, 40, no. 10 (2019): 1833.
- 6** Sara Kinsbergen, Lau Schulpen, and Ruerd Ruben, "Understanding the Sustainability of Private Development Initiatives: What Kind of Difference Do They Make?" *Forum for Development Studies*, 44, no.2 (2017): 224.
- 7** Susan Appe and Fabian Telch, "Grassroots International NGOs: Using Comparative Interpretative Policy Analysis to Understand Meanings in Private Development Aid," *Journal of Comparative Policy Analysis*, 22, no.1 (2020): 41; Eric Anton Heuser, "Befriending the Field: culture and friendships in development worlds," *Third World Quarterly*, 33, no.8 (2012): 1423-1437; Allison Schnable, "What Religion Affords Grassroots NGOs: Frames, Networks, Modes of Action," *Journal for the Scientific Study of Religion*, 55, no. 2 (2016): 216-232; Ashley Maye Rerrie, *Charity, Solidarity, and Developmentality: Comparing mainstream and alternative models of Canadian NGO partnership for community development in Nicaragua*, Unpublished MA Major Research Paper, York University (2016).
- 8** Walter Leal Filho, Luciana Londero Brandli, Amanda Lange Salvia, Lez Rayman-Bacchus, and Johannes Platje, "COVID-19 and the UN Sustainable Development Goals: Threat to Solidarity or an Opportunity?" *Sustainability*, 12, no. 13 (2020): p.5343; Robin Naidoo and Brendan Fisher, "Sustainable Development Goals: pandemic reset," *Nature*, 583, no. 7815 (2020): 198-201.
- 9** Les trois premiers domaines thématiques se rapportent directement au renforcement des capacités des domaines prioritaires identifiés dans le Rapport sur l'évaluation des besoins 2020 du programme Activer le changement (Programme Activer le changement, 2020, 21-22).
- 10** Andrea Paras, Craig Johnson, Spencer Henson, Asa Coleman, and Jenine Otto, "The Impact of the COVID-19 Pandemic on Canada's Foreign Aid Sector," *Guelph Institute for Development Studies* (2020). Available at: <https://gids.uoguelph.ca/our-research/impact-covid-19-pandemic-canada%E2%80%99s-foreign-aid-sector>.

- 11** Voir, par exemple, Melissa Leach, Hayley MacGregor, Ian Scoones, et Annie Wilkinson, « Post-pandemic transformations: How and why COVID-19 requires us to rethink development, » *World Development*, 138 (2021): 1-11; Johan A. Oldekop et al., « COVID-19 and the case for global development, » *World Development*, 134 (2020): 1-4.
- 12** Toutes les citations directes dans ce rapport sont extraites d'entrevues semi-dirigées avec des représentantes et représentants de PMO.
- 13** Ce n'est pas un échantillon statistique et la méthodologie de recherche n'est pas destinée à produire des conclusions statistiques.
- 14** Les renseignements sur les revenus annuels sont tirés du sondage de l'Université de Guelph, de rapports annuels disponibles publiquement et trouvés sur les sites web des PMO, ou du formulaire T3010, qui est accessible publiquement en ligne dans la Liste des organismes de bienfaisance de l'Agence du revenu du Canada.
- 15** Des 5 PMO qui ont décliné l'invitation à participer à l'étude, 2 provenaient du Québec, 1 du Manitoba, 1 de l'Alberta et 1 du territoire du Yukon.
- 16** L'équipe de recherche a déterminé si une organisation était régulièrement engagée dans des activités liées à l'égalité genre par l'identification de références explicites à des programmes connexes sur leur sites web ou (lorsque disponible) en se référant au sondage de l'Université de Guelph (qui a permis de recueillir des informations sur les priorités thématiques des organisations).
- 17** Programme Activer le changement, 2020, 21.
- 18** Programme Activer le changement, 2020, 20.
- 19** Par exemple, le rapport 2020 du programme Activer le changement a identifié le réseautage et les partenariats avec d'autres organisations de la société civile comme une priorité en matière de renforcement des capacités pour les PMO - bien que celle-ci n'ait pas été répertoriée comme l'une des trois principales priorités (Programme Activer le changement, 2020, 23). Pour plus d'information sur les barrières préexistantes à la collaboration dans le secteur du développement international, voir Gani Aldashev et Thierry Verdier, « Goodwill bazaar: NGO competition and giving to development, » *Journal of Development Economics*, 91, no. 1 (2010): 48-63; Alexander Cooley et James Ron, « The NGO Scramble: Organizational Insecurity and the Political Economy of Transnational Action », *International Security*, 27, no.1 (2002): 5-39.
- 20** L'équipe de recherche de l'Université de Guelph a été dirigée par la Dre Andrea Paras (la chercheuse principale) et appuyée par deux assistantes de recherche (Jenine Otto et Asa Coleman).
- 21** Cinq autres PMO ont été invitées à participer à l'étude, mais ont décliné l'invitation.

LISTE DE RÉFÉRENCES

- Alberta Council for Global Cooperation. "The Alberta International Development Program: An Analysis of Data from 1974-2019." (2020). <https://acgc.ca/wp-content/uploads/2020/10/Alberta-International-Development-Program-1974-2019.pdf>
- Appe, Susan, and Allison Schnable. "Don't reinvent the wheel: possibilities for and limits to building capacity of grassroots international NGOs." *Third World Quarterly* 40, no. 10 (2019): 1832-1849.
DOI: 10.1080/01436597.2019.1636226.
- Appe, Susan, and Fabian Telch. "Grassroots International NGOs: Using Comparative Interpretative Policy Analysis to Understand Meanings in Private Development Aid." *Journal of Comparative Policy Analysis* 22, no.1 (2020): 30-46.
DOI: 10.1080/13876988.2019.1582885.
- Aldashev, Gani, and Thierry Verdier. "Goodwill bazaar: NGO competition and giving to development." *Journal of Development Economics* 91, no. 1 (2010): 48-63.
DOI: 10.1016/j.jdeveco.2008.11.010.
- Cooley, Alexander and James Ron. "The NGO Scramble: Organizational Insecurity and the Political Economy of Transnational Action." *International Security* 27, no.1 (2002): 5-39.
DOI: 10.1162/016228802320231217.
- Davis, John-Michael. "Canada's GINGOs: who are they, what are they doing, and what role for the future?" *Development in Practice* 30, no.6 (2020): 738-750.
DOI: 10.1080/09614524.2020.1801584.
- Davis, John-Michael. "Comparing the Prevalence and Organizational Distinctiveness of Faith-Based and Secular Development NGOs in Canada." *Voluntas* 30, no. 6 (2019): 1380-1392.
DOI:10.1007/s11266-018-00072-6.
- Heuser, Eric Anton. "Befriending the Field: culture and friendships in development worlds." *Third World Quarterly* 33, no.8 (2012): 1423-1437.
DOI: 10.1080/01436597.2012.698108.
- Kinsbergen, Sara, Lau Schulpen, and Ruerd Ruben. "Understanding the Sustainability of Private Development Initiatives: What Kind of Difference Do They Make?" *Forum for Development Studies* 44, no.2 (2017): 223-248.
DOI: 10.1080/08039410.2017.1307270.
- Leach, Melissa, Hayley MacGregor, Ian Scoones, and Annie Wilkinson. "Post-pandemic transformations: How and why COVID-19 requires us to rethink development." *World Development* 138 (2021): 1-11.
DOI: 10.1016/j.worlddev.2020.105233.

- Leal Filho, Walter, Luciana Londero Brandli, Amanda Lange Salvia, Lez Rayman-Bacchus, and Johannes Platje. "COVID-19 and the UN Sustainable Development Goals: Threat to Solidarity or an Opportunity?" *Sustainability*, 12, no. 13 (2020): p.5343.
DOI: 10.3390/su12135343.
- Naidoo, Robin and Brendan Fisher. "Sustainable Development Goals: pandemic reset." *Nature* 583, no. 7815 (2020): 198-201.
DOI: 10.1038/d41586-020-01999-x.
- Oldekop, Johan A, Rory Horner, David Hulme, Roshan Adhikari, Bina Agarwal, Matthew Alford, Oliver Bakewell, et al. "COVID-19 and the case for global development." *World Development* 134 (2020): 1-4.
DOI: 10.1016/j.worlddev.2020.105044.
- Paras, Andrea, Craig Johnson, Spencer Henson, Asa Coleman, and Jenine Otto. "The Impact of the COVID-19 Pandemic on Canada's Foreign Aid Sector." *Guelph Institute for Development Studies* (2020): 1-66.
<https://gids.uoguelph.ca/our-research/impact-covid-19-pandemic-canada%E2%80%99s-foreign-aid-sector>
- Programme Activer le changement. « 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 ». Réseau de coordination des conseils (2020) : 1-38. https://icn-rcc.ca/wp-content/uploads/activer_rapportpmo2020_fr.pdf
- Reirie, Maye Ashley. "Charity, Solidarity, and Developmentality: Comparing mainstream and alternative models of Canadian NGO partnership for community development in Nicaragua." Unpublished MA Major Research Paper, York University (2016).
- Schnable, Allison. "What Religion Affords Grassroots NGOs: Frames, Networks, Modes of Action." *Journal for the Scientific Study of Religion* 55, no. 2 (2016): 216-232.
DOI: 10.1111/jssr.12272.
- Tomlinson, Brian. « Les petites et moyennes organisations de la société civile du Canada en tant qu'actrices du développement : une analyse des données. » *Aid Watch Canada* (2016).
<https://icn-rcc.ca/fr/les-petites-et-moyennes-organisations-de-la-societe-civile-du-canada-en-tant-quactrices-du-developpement/>