



QU'EST-CE QUE LES PMO ONT APPRIS DE LA COVID ?

MAI 2022

RAPPORT PMO
D'ACTIVER LE
CHANGEMENT

SOMMAIRE

Au cours des deux dernières années, les petites et moyennes organisations (PMO) canadiennes ont dû s'adapter de façon significative au contexte changeant de la pandémie. Alors que certaines organisations ont eu du mal à opérer une transition dans cette réalité en évolution rapide, d'autres ont se sont épanouies et ont fait preuve d'une flexibilité impressionnante, en adoptant des solutions novatrices qui ont entraîné des changements permanents dans leur façon de travailler. Les réponses des organisations ont été diverses, créatives et profondément réflexives, alors que de nombreuses PMO ont mis à profit cette période de perturbations mondiales pour prendre du recul et considérer véritablement leur rôle dans le développement mondial.

Le présent rapport présente les recherches menées par une équipe de chercheur-euse-s de l'Université de Guelph en collaboration avec le programme Activer le changement. Entre février et mars 2022, l'équipe de recherche a interviewé 22 représentant-e-s de PMO canadiennes travaillant dans le secteur du développement mondial. Plus tôt, en décembre 2021, un sondage en ligne avait été distribué aux organisations non gouvernementales (ONG) de développement du Canada et 111 réponses ont été recueillies et analysées. Le présent rapport s'inspire principalement des résultats des données des entrevues, ainsi que de certaines données supplémentaires tirées du sondage, pour illustrer l'expérience et la réponse des PMO canadiennes à la COVID-19.

En analysant les réponses dans les entrevues sur la façon dont les organisations ont réagi à la pandémie mondiale, quatre thèmes principaux ont émergé : (1) les PMO ont adopté **des solutions locales créatives** ; (2) elles ont approfondi la collaboration par le biais **de connexions virtuelles** ; (3) les PMO ont introduit une approche davantage **centrée sur l'humain** dans leur travail ; et (4) beaucoup d'entre elles ont utilisé la période de la pandémie comme **un moment de réflexion**. Ces thèmes sont abordés tout au long du présent rapport, en parallèle des huit études de cas illustrant des réponses spécifiques adoptées par les PMO canadiennes.

En termes **de solutions locales créatives**, les PMO se sont fortement appuyées sur les connaissances et l'expertise de leurs partenaires locaux et ont adapté leur programmation d'une manière adaptée à la région. Dans certains cas, ces réponses ont impliqué la reconfiguration de programmes existants, de sorte qu'ils puissent être fournis de manière appropriée dans le contexte de la COVID. Dans d'autres situations, les PMO ont entièrement modifié leurs programmes pour répondre aux nouveaux besoins associés aux répercussions de la pandémie dans les collectivités et les régions où elles opèrent.

En adoptant de nouvelles **connexions virtuelles**, les PMO ont surmonté les obstacles importants associés à l'infrastructure technologique et aux besoins de formation afin d'établir de nouvelles façons de se connecter et de collaborer avec leurs partenaires. Pour certaines PMO, ces connexions virtuelles ont connu un tel succès qu'elles ont même permis d'élargir leurs réseaux et d'établir de nouveaux partenariats en ligne.

Au cours de cette période difficile, les organisations de tout le Canada ont également compris l'impact négatif de la pandémie sur le personnel, les partenaires et les participant-e-s des projets. En réponse, les PMO ont modifié leur culture organisationnelle pour incarner une approche plus **centrée sur l'humain** dans leurs opérations. Cela a impliqué une plus grande sensibilité à la pression sur la santé mentale et un désir de se soutenir mutuellement pendant une période difficile.

Enfin, malgré les défis associés à la COVID-19, de nombreuses organisations ont réussi à maintenir une force et un optimisme impressionnants, en utilisant cette période comme une occasion de prendre **un moment de réflexion** et de pause. Ces organisations ont pu repenser et, dans certains cas, réorienter leurs modèles organisationnels pendant cette période de perturbation, de sorte qu'elles sont maintenant prêtes à être plus efficaces et performantes dans une période post-pandémique.

Bien que ce rapport illustre l'incroyable résilience des PMO et met en évidence les réussites clés associées à leurs réponses à la pandémie mondiale, les répondant-e-s aux entrevues ont également noté les défis continus qui persistent dans leur travail. Parmi ces défis figurent les questions liées au financement, à l'épuisement du personnel et au désir de se retrouver en personne.

Ces défis alimentent des recommandations clés pour le programme Activer le changement, qui comprennent la nécessité (1) de soutenir les efforts des PMO pour diversifier leurs sources de financement, (2) de communiquer la nécessité d'une plus grande souplesse dans le financement gouvernemental, (3) de promouvoir et d'appuyer les efforts des PMO pour établir des priorités en matière de bien-être du personnel, et (4) d'offrir des possibilités de se rencontrer en personne après la pandémie.

Dans l'ensemble, la souplesse et l'adaptabilité que les PMO canadiennes continuent d'afficher face à une situation mondiale difficile mettent en valeur l'impressionnante résilience et la force de ces organisations, ainsi que leur contribution essentielle au développement mondial.

RECOMMANDATIONS

Les défis persistants décrits ci-dessus ont mené à quatre recommandations clés, qui ont été identifiées pour le programme Activer le changement :

1. Appuyer les efforts des PMO pour diversifier leurs sources de financement

Les contractions économiques et les restrictions liées aux voyages associées à la pandémie ont entraîné des interruptions de nombreux flux de financement. Les PMO qui se sont appuyées le plus sur une seule ou très peu de sources de financement ont signalé une tension considérable associée à cette période, alors qu'elles peinaient à assurer la survie de leurs organisations. Les PMO reconnaissent de plus en plus l'importance d'avoir un portefeuille de financement équilibré et diversifié pour assurer la continuité et la durabilité de leur travail de développement mondial. Le programme Activer le changement devrait aider les PMO à identifier divers volets de financement et à appuyer leurs efforts, par le biais de connexions et de renforcement des capacités, pour saisir de nouvelles opportunités de financement.

2. Communiquer le besoin d'une plus grande souplesse dans le financement du gouvernement

Bien que les caractéristiques de la réussite des PMO soient leur adaptabilité et des modèles localisés pour la mise en œuvre des projets, ces points forts sont considérablement réduits face à la lourde réglementation des bailleurs de fonds. Les PMO soulignent qu'il y a des obstacles et des défis sérieux associés à la tentative simultanée de s'adapter à l'évolution des situations locales tout en répondant aux demandes des bailleurs liées aux contraintes budgétaires et aux exigences en matière de rapportage. Ces exigences demeurent particulièrement aiguës dans les flux de financement du gouvernement. Le programme Activer le changement pourrait fournir une rétroaction et partager l'expérience des PMO avec Affaires mondiales Canada, aux côtés d'autres sources de financement gouvernementales, lorsque cela est possible, au sujet de la nécessité d'une plus grande souplesse dans les possibilités de financement des PMO, y compris la possibilité d'inclure des possibilités de subvention qui appuient, en partie ou en totalité, la mission de l'organisation, plutôt que des projets à durée déterminée.

3. Promouvoir et soutenir les efforts des PMO afin de prioriser le bien-être

La période pandémique a imposé une pression excessive sur les individus du monde entier et, en particulier, sur les femmes et les populations marginalisées. Les PMO canadiennes ont reconnu cette tension et le rôle important qu'elles jouent en tant qu'organisations de développement pour assurer la santé et le bien-être des personnes avec lesquelles elles travaillent. Bien que certaines PMO aient mis en place des pratiques et des politiques pour aider à soutenir leur personnel, leurs partenaires et les participant-e-s des projets pendant la période pandémique, le besoin de soutien continu et diversifié demeure évident. Le programme Activer le changement devrait soutenir les PMO en partageant l'information et les ressources et en facilitant les liens pour soutenir les services et les programmes de bien-être physique, mental et émotionnel.

4. Offrir des possibilités de connexions en personne après la pandémie

L'ensemble des PMO note que, même si la connectivité en ligne a été cruciale pendant cette période pandémique, elle ne peut pas remplacer complètement les connexions en personne. Avoir la capacité de rencontrer les autres en face à face demeure une priorité pour le développement des communautés au sein des organisations et entre elles. Le programme Activer le changement devrait donner la priorité aux rencontres et aux occasions de réseautage en personne, dans la mesure du possible, pour aider à bâtir et à maintenir une communauté prospère de PMO canadiennes interconnectées travaillant dans le développement mondial.