



**Qu'est-ce qui constitue
un « environnement
favorable » pour les
PMO canadiennes ?**

RAPPORT ANNUEL SUR LES PETITES ET
MOYENNES ORGANISATIONS

Réseau de coordination des conseils 2023

Remerciements

L'équipe d'Activer le changement tient à remercier chaleureusement toutes les organisations qui ont eu l'amabilité de répondre au sondage qui a été distribué à l'automne 2022, ainsi que les 17 organisations qui ont généreusement accepté de participer aux entrevues avec l'équipe de recherche ; c'est grâce à cet engagement que l'équipe a pu recueillir les conclusions présentées dans le présent rapport. Le programme d'Activer le changement tient également à remercier profondément les membres du comité consultatif de recherche des PMO pour leur soutien et leurs conseils dans l'élaboration de ce Rapport des PMO pour 2023. Les membres des PMO sont Denis Côté, Isabelle Hachette, Kelly James, John Millar, Judyannet Muchiri, Shawna Novak, Sandy Plamondon, Lorena Swift et Lynn Thornton. Finalement, le programme Activer le changement et l'équipe de recherche souhaitent exprimer leur reconnaissance à Heather Dicks, qui a été la rédactrice principale de ce rapport.

Ce rapport présente les résultats d'un projet de recherche mené par des chercheur-euse-s de l'Université de Guelph, de l'Institut polytechnique de Worcester et de l'Université Memorial de Terre-Neuve-et-Labrador, en collaboration avec le programme Activer le changement. La recherche a été rendue possible grâce au financement d'Affaires mondiales Canada par l'entremise du programme Activer le changement du Réseau de coordination des conseils, en plus du financement du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada.

Équipe de recherche

L'équipe de recherche comprend Andrea Paras (Université de Guelph), Heather Dicks (Université Memorial de Terre-Neuve-et-Labrador), John-Michael Davis (Institut polytechnique de Worcester), Craig Johnson (Université de Guelph) et Asa Coleman (Université de Guelph), en collaboration avec Rachel Levee (directrice, programme Activer le changement, Réseau de coordination des conseils).

Activer le changement

Le programme Activer le changement est une initiative de cinq ans (2019-2024), gérée 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. Le programme vise principalement à accroître l'engagement des PMO canadiennes en développement international et l'engagement des Canadiennes et des Canadiens, en particulier des jeunes, en tant que citoyennes et citoyens du monde.

Rapport PMO annuel

Une fois par année, le Réseau des conseils publie un rapport, dans le cadre du programme Activer le changement, qui fournit de l'information sur la situation des PMO au Canada. Cette année, sur la base des commentaires et des conseils fournis par le comité consultatif de recherche des PMO, Activer le changement a choisi d'explorer les divers éléments qui constituent un « environnement favorable » pour les PMO de développement au Canada. L'équipe de recherche voulait mettre en évidence les éléments clés qui facilitent le travail des PMO et illustrent l'expérience canadienne en faisant des comparaisons avec les États-Unis et l'Europe. Ce rapport est le fruit d'une initiative de recherche collaborative entre Activer le changement et des chercheur-euse-s de l'Université de Guelph, de l'Institut polytechnique de Worcester et de l'Université Memorial de Terre-Neuve-et-Labrador. Les rapports PMO précédents publiés par Activer le changement sont disponibles ici : <https://icn-rcc.ca/fr/nos-rapports/>.



Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities Research Council of Canada



Table des matières

Acronymes	6
Sommaire	7
Introduction	10
1 Le financement	14
Le financement du gouvernement fédéral	14
Le financement des gouvernements provinciaux	17
Le secteur plus large de la philanthropie au Canada	19
2 Cadres politiques et réglementaires	22
Accès au gouvernement	22
Contrôles et préoccupations financiers	23
3 Collaboration et innovation	26
Qu'est-ce qu'une collaboration efficace?	26
Réticence au partage	28
L'espace pour l'innovation	29
4 Engagement du public	30
Informer et stimuler le public canadien	30
Un paysage changeant en engagement du public	32

5 Les diverses réalités des PMO	34
Taille de l'organisation.....	34
Affiliation religieuse.....	36
Conclusion	39
Références	40
Annexe 1 : Méthodologie de recherche	42

Acronymes

AFD	Agence française de développement
AMC	Affaires mondiales Canada
NICRA	Accord négocié de recouvrement des coûts indirects
ARC	Agence du revenu du Canada
CIGS	Citizen Initiatives for Global Solidarity
FIT	Fonds pour l'innovation et la transformation
GINGO	Organisation non gouvernementale internationale de base
IDP	Initiative de développement privée
MRIF	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisations de la société civile
PIB	Produit intérieur brut
PMO	Petites et moyennes organisations
RCC	Réseau de coordination des conseils (RCC)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

Sommaire

En septembre 2022, l'équipe de recherche a rencontré un comité consultatif de recherche des PMO et a déterminé le thème du rapport PMO de cette année : explorer ce qui constitue un environnement favorable pour les PMO canadiennes. En ce qui concerne « l'environnement favorable », l'équipe a adopté une approche plutôt ouverte par rapport au concept, laissant aux participant-e-s de la recherche la possibilité de définir ce que cela signifie pour eux. Globalement, cependant, un « environnement favorable » a été considéré par l'équipe de recherche comme un environnement propice et facilitant où les PMO estiment qu'elles peuvent véritablement s'engager dans leur travail.

L'équipe a lancé un sondage en octobre/novembre 2022, puis a réalisé 17 entrevues semi-dirigées avec des représentant-e-s de PMO, de conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale, de réseaux d'ONG et d'un bailleur de fonds. L'information recueillie dans le cadre du sondage et des entrevues a été utilisée ici pour décrire et analyser l'environnement dans lequel les PMO opèrent au Canada. En puisant dans d'autres ouvrages, le rapport propose également de nombreux points de comparaison qui illustrent l'environnement actuel aux États-Unis, aux Pays-Bas, en Flandre (région fédérale du nord de la Belgique) et en France.

Les principaux thèmes qui ont émergé de notre recherche, en termes de ce qui constitue un « environnement favorable », comprennent : le financement ; les cadres politiques et réglementaires ; la collaboration et l'innovation ; et l'engagement du public. L'équipe a également noté des réalités variées chez les PMO en fonction de leur taille et de leur nature professionnelle ou non.

En parlant du **financement** des PMO au Canada, les participant-e-s aux entrevues ont souvent porté leur attention vers les sources de financement gouvernementales. Ils ont exprimé leur appréciation pour le financement spécifiquement dédié aux PMO qu'Affaires mondiales Canada a mis sur pied au cours des dernières années, mais ils ont également noté certaines contraintes et préoccupations importantes associées au financement du gouvernement fédéral. Celles-ci comprennent notamment des problèmes liés aux directives strictes, aux processus de demande difficiles, aux exigences lourdes en matière de rapportage et au financement limité des frais généraux. Au-delà du gouvernement fédéral, certaines personnes répondantes ont noté qu'un soutien provincial était disponible au Québec et au Manitoba, ce qui a été considéré comme un facteur positif de l'environnement favorable dans ces régions.

Pour la plupart des PMO canadiennes, le financement gouvernemental ne fait pas partie de leur portfolio; elles recueillent du soutien principalement au sein du secteur philanthropique du Canada. Commentant ce côté du financement, les personnes interrogées ont noté que le secteur philanthropique demeure relativement petit au Canada; elles ont aussi estimé que la plupart des donateurs étaient plus intéressés à faire des dons à des causes au Canada que dans l'espace de la coopération internationale. Bien que certains financements philanthropiques soient apparemment plus flexibles que les subventions gouvernementales, les répondant-e-s ont quand même souligné une dévalorisation généralisée des frais généraux chez tous les donateurs.

En ce qui concerne les **cadres politiques et réglementaires** que les PMO doivent naviguer au Canada, les répondant-e-s ont souligné des aspects positifs et négatifs. Pour commencer, les PMO ont parlé de façon très positive du processus d'obtention du statut de bienfaisance au pays. Elles estimaient de manière générale que c'était raisonnable et transparent, et qu'il y avait des avantages importants associés à la capacité de fournir des reçus fiscaux pour les organismes de bienfaisance. À l'inverse, les personnes interrogées ont fait état de préoccupations et de contraintes liées aux règles de l'Agence du revenu du Canada en matière de direction et de contrôle, ainsi que des enjeux liés aux vérifications financières et à la responsabilité.

De même, en ce qui concerne **la collaboration et l'innovation**, les répondant-e-s ont partagé à la fois des aspects positifs et négatifs associés à chacun de ces thèmes. Bien que les possibilités de collaboration soient considérées comme essentielles, les participant-e-s aux entrevues ont souligné l'importance de s'assurer que la collaboration soit significative et qu'elle repose sur une vision commune et un partenariat égal. Elles ont noté des contraintes associées aux ressources nécessaires pour rechercher et maintenir des partenariats de collaboration, ainsi que des enjeux relatifs au partage d'enveloppes de financement limitées dans le cas de la programmation collaborative.

En ce qui concerne la question de l'innovation, les PMO ont souligné les risques inhérents à la poursuite d'une programmation novatrice. Pour les organisations qui tentent de maintenir une confiance élevée chez leurs partenaires et de gérer de manière responsable l'argent des donateurs privés, ces risques peuvent sembler trop importants. D'un autre côté, le fait d'avoir des donateurs prêts à assumer les risques associés à l'innovation a été perçu comme extrêmement bénéfique; le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT) d'AMC a été présenté comme un exemple clair d'élément favorable dans ce domaine.

Les participant-e-s aux entrevues ont souligné le rôle important que jouent les PMO dans **l'engagement du public**, c'est-à-dire la création d'occasions pour les Canadiennes et les Canadiens d'en apprendre davantage sur la coopération internationale et de s'y engager. Ils ont noté que, bien que les Canadiennes et les Canadiens s'intéressent aux questions mondiales, il peut être difficile de transformer cet intérêt en engagement actif dans ce domaine. Les personnes interrogées ont souligné un besoin urgent de s'assurer que le public canadien acquiert une meilleure compréhension et une meilleure appréciation des enjeux de fond qui traversent le cadre des efforts de coopération internationale. La technologie peut à la fois s'ajouter à ces efforts et les détourner — en permettant d'avoir une portée plus large, tout en attirant l'attention du public dans une multitude de directions.

Un dernier thème qui a émergé au cours des entrevues a été la **diversité des réalités des PMO**. Bien que diverses organisations connaissent par nature des défis et des opportunités différents, nous avons constaté que deux des délimitations les plus importantes associées aux expériences des PMO étaient la taille et l'affiliation religieuse. Compte tenu de toute l'étendue des organisations qui peuvent correspondre à la définition de «PMO» au Canada, l'équipe de recherche a constaté des différences considérables entre les expériences des micro et des petites organisations, par rapport aux organisations de taille moyenne. D'un côté, les entités plus petites ont tendance à être plus flexibles et plus proches du terrain. À l'inverse, leurs homologues de taille moyenne bénéficient d'une plus grande capacité et d'un plus grand bassin de ressources sur lequel compter pour leurs opérations.

En ce qui concerne l'affiliation religieuse, les entrevues avec des représentant-e-s travaillant avec des PMO d'affiliation chrétienne ont révélé des avantages évidents de faire partie d'une communauté religieuse au Canada. Ces participant-e-s ont souligné que leur affiliation religieuse leur permet de rejoindre un groupe naturel de personnes et d'obtenir le soutien de donateurs individuels intéressés. Ils ont également noté la capacité des PMO confessionnelles de combler les clivages internationaux lorsqu'elles travaillent avec des partenaires locaux en utilisant la foi partagée comme plateforme commune. Cela dit, de plus en plus, les PMO confessionnelles se rendent compte qu'elles doivent travailler avec un public plus laïque et plus diversifié dans leurs efforts pour obtenir du soutien pour leur travail de coopération internationale.

Ce rapport est destiné à servir d'outil d'apprentissage pour tous les acteurs canadiens de la coopération internationale. En analysant à la fois les défis et les avantages associés à l'environnement favorable au Canada, il identifie des façons de renforcer et de faciliter le travail crucial de coopération internationale effectué par les PMO canadiennes.

Introduction

Les petites et moyennes organisations (PMO) jouent depuis longtemps un rôle essentiel dans le paysage de la coopération internationale du Canada. Issues de la riche société civile au pays, les PMO sont des actrices de base agiles et ayant la capacité de relier directement les Canadiennes et les Canadiens aux communautés d'autres pays et régions dans le but de répondre à des besoins essentiels (Davis, 2020 ; Dicks et al., 2023 ; Programme Activer le changement, 2020).

La capacité des PMO à émerger et à prospérer de différentes façons dépend de l'environnement dans lequel elles sont établies. Un environnement caractérisé par des politiques favorables et où les opportunités de financement, d'engagement du public, de réseautage et de collaboration abondent représente un terreau fertile pour une société civile dynamique, y compris des PMO fortes et bien soutenues.

Le 1er décembre 2011, lors du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Busan, la communauté mondiale a explicitement souligné le rôle important des organisations de la société civile (OSC) et, ce faisant, s'est engagée à assurer l'existence d'un environnement favorable pour faciliter leur travail (OCDE, 2011). De plus, en juillet 2021, le CAD de l'OCDE a présenté des recommandations importantes sur comment « Favoriser le travail de la société civile dans la coopération au développement et l'aide humanitaire ». Ces recommandations se divisent en trois grands piliers (OCDE, 2021) :

1. Respecter, protéger et promouvoir l'espace civique
2. Soutenir et assurer la participation de la société civile
3. Encourager l'efficacité, la transparence et la responsabilité des PMO

Ces engagements illustrent une reconnaissance globale du rôle important que jouent les PMO et d'autres acteurs de la société civile dans la coopération internationale, et l'importance de faciliter ce travail par le biais d'un environnement favorable plus large.

En septembre 2022, l'équipe de recherche a rencontré un comité consultatif de recherche des PMO pour discuter des pistes de recherche qui pourraient être poursuivies. Les membres de ce comité ont fait remarquer que, bien que les engagements récents du gouvernement canadien en matière de financement aient sans aucun doute contribué à une reconnaissance accrue du rôle important des PMO, il reste à aborder la question plus large de savoir si ces organisations fonctionnent dans un « environnement favorable » au pays. Décortiquer cette question est au cœur de ce rapport.

En ce qui concerne « l'environnement favorable », l'équipe a adopté une approche plutôt ouverte par rapport au concept, laissant aux participant-e-s de la recherche la possibilité de définir ce que cela signifie pour eux. Globalement, cependant, un « environnement favorable » a été considéré par l'équipe de recherche comme un environnement propice et facilitant où les PMO estiment qu'elles peuvent véritablement s'engager dans leur travail.

Afin de mieux comprendre ce qui constitue un « environnement favorable » dans le contexte canadien, l'équipe a envoyé un sondage aux PMO à travers le pays qui comprenait des questions à choix multiples liées à divers aspects associés aux opérations d'une PMO au Canada. Le sondage a également inclus une question globale : **« Croyez-vous qu'il existe un environnement favorable pour les organisations de développement au Canada ? »** Comme on peut le voir dans le diagramme 1 ci-dessous, moins de la moitié (38 %) des répondant-e-s ont répondu « oui » à cette question, alors que 30 % ont répondu « non » et que 32 % des répondant-e-s n'étaient pas certains.

Diagramme 1 : Réponses des PMO concernant l'environnement favorable au Canada

« Croyez-vous qu'il existe un environnement favorable pour les organisations de développement au Canada ? »

- 38 % Oui
- 32 % Incertain-e
- 30 % Non



On a également posé la question suivante aux répondant-e-s : « À votre avis, qu'est-ce qui contribue à un environnement véritablement favorable pour les organisations de développement canadiennes ? À l'inverse, qu'est-ce qui nuit à un environnement véritablement favorable pour les organisations de développement canadiennes ? » En réponse à cette question, les PMO ont généreusement commenté les aspects positifs et négatifs associés au travail en tant que PMO dans le contexte canadien. Les principaux thèmes qui ont émergé de cette question ouverte sont identifiés dans les nuages de mots ci-dessous (voir le diagramme 2). **Les mots les plus grands représentent les termes/idées qui ont été saisis le plus souvent dans les réponses de la zone de texte.**

Diagramme 2 : Les réponses écrites les plus communes des PMO concernant l'environnement favorable au Canada



Après la compilation des résultats du sondage, l'équipe de recherche a réalisé des entrevues semi-dirigées avec 17 représentant-e-s de PMO, des conseils provinciaux, de réseaux d'ONG et d'un bailleur de fonds. Grâce à ces entrevues, l'équipe a pu explorer plus en détail les expériences des PMO canadiennes, y compris leurs perceptions de l'environnement favorable au Canada. L'équipe s'est également entretenue avec des représentant-e-s aux États-Unis et a recueilli des résultats de recherches pertinents associés à l'expérience des PMO aux États-Unis, aux Pays-Bas, en Flandre (région fédérale du nord de la Belgique) et en France comme moyen de comparaison. Bien que chaque pays ait une compréhension unique de ce que sont les PMO (voir point de comparaison no 1), la comparaison des réalités associées aux opérations d'une PMO dans chacun de ces pays fournit des renseignements précieux qui peuvent aider à comprendre l'environnement favorable au Canada pour la suite.

Point de comparaison no 1 : Diverses définitions de « PMO »

La définition de ce que nous appelons, au Canada, une « PMO » varie considérablement d'un pays à l'autre. Au Canada, le gouvernement la définit comme toute organisation dont les revenus ne dépassent pas 10 millions de dollars CA (les établissements d'enseignement sont exclus de cette limitation) et dont les dépenses à l'étranger ne dépassent pas 2 millions de dollars CA chaque année (Gouvernement du Canada, 2021).

Aux États-Unis, plutôt que de parler de PMO, le terme préféré est celui d'organisation non gouvernementale internationale de base (Grassroots International Non-Governmental Organization ou GINGO). La recherche sur les GINGO englobe souvent les ONG dont les revenus ne dépassent pas 1 million de dollars US (1,38 million de dollars CA) ; toutefois, dans d'autres cas, l'accent est mis sur les organisations qui ne rapportent que 250 000 dollars US (340 000 dollars CA) ou moins de revenus (Schnable, 2021).

Par ailleurs, aux Pays-Bas, les PMO sont appelées des initiatives de développement privées (IDP). Les organisations considérées comme des IDP doivent être en grande partie gérées par des bénévoles, le personnel rémunéré régulièrement devant constituer moins de 20 % de l'ensemble du personnel. De plus, les IDP comptent sur un personnel de moins de 20 personnes à temps plein et leur budget annuel est inférieur à 1 million d'euros (1,48 million de dollars CA) (Kinsbergen et Schulpen, 2009). Cette même limite budgétaire a été appliquée au cas des IDP flamands et français (aussi appelées initiatives populaires de solidarité internationale, ou IPSI) dans le cadre de certaines recherches (Kinsbergen et al., 2022a, Kinsbergen et al., 2022b).

Par rapport à d'autres pays, le Canada adopte une définition beaucoup plus large de ce qui constitue une PMO. Cette définition large influe elle-même sur l'environnement favorable qui est mis en place pour les PMO dans ce pays parce que les organisations de tailles différentes ont des expériences variées dans cet environnement. Ces différences sont consignées dans la section 5 du présent rapport, qui porte sur les diverses réalités des PMO.

***Remarque :** Aux fins du présent rapport, nous utiliserons le terme « PMO » pour faire référence aux petites organisations engagées dans des activités de coopération internationale dans tous les pays.*

En ce qui concerne ce qui constitue un « environnement favorable » au Canada, à la lumière des résultats du sondage et des entrevues, l'équipe de recherche a identifié cinq thèmes généraux autour desquels le présent rapport a été construit : (1) le financement ; (2) les cadres politiques et réglementaires ; (3) la collaboration et l'innovation, (4) l'engagement du public. L'équipe a également noté des différences importantes entre les expériences des PMO, ce qui a alimenté la cinquième section du présent rapport : (5) les diverses réalités des PMO.

Le financement

En discutant de ce qui constitue un environnement favorable pour les PMO canadiennes travaillant dans le domaine de la coopération internationale, de nombreuses PMO ont axées leurs réponses sur des enjeux liés au financement. Plusieurs participant-e-s aux entrevues ont porté leur attention sur les sources de financement gouvernementales ; bien que ces conversations aient porté principalement sur le gouvernement fédéral, certains répondant-e-s ont aussi parlé de l'appui de gouvernements provinciaux. Toutefois, pour la majorité des PMO canadiennes, le financement gouvernemental demeure hors de portée. Par conséquent, elles doivent miser sur le secteur philanthropique du Canada dans leur recherche de soutien financier. Les PMO se tournent vers les fondations, d'autres organisations et le grand public dans ces efforts.

Le financement du gouvernement fédéral

Depuis 2017, Affaires mondiales Canada (AMC) a consacré 123 millions de dollars CA « à une initiative pilote visant les petites et moyennes organisations (PMO) du Canada » par le biais de trois volets de programmation : le volet Impact sur le développement, le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT) et le programme Activer le changement (Gouvernement du Canada, 2022b). Selon les participant-e-s aux entrevues, ce financement a été extrêmement bénéfique. Les PMO apprécient le fait que le gouvernement a financé des initiatives qui appuient spécifiquement leurs projets, leurs innovations et leurs activités de renforcement des capacités. Les personnes interrogées ont toutefois noté que le financement offert par l'entremise d'AMC reste relativement faible compte tenu de la concurrence écrasante que les PMO doivent affronter lorsqu'elles tentent d'obtenir des ressources par le biais de ces volets de financement.



Je pense que le financement d'Activer le changement et du FIT a été très bénéfique pour les PMO qui sont déjà en communication avec le gouvernement — et aussi pour celles qui ne le sont pas.



Au cours des discussions concernant les possibilités de financement offertes par AMC, les PMO ont soulevé des préoccupations associées aux restrictions et aux règlements entourant ces fonds. Elles ont noté que les subventions sont à court terme, imprévisibles, inflexibles et prédéterminées par les priorités du gouvernement canadien. Elles ont aussi souligné que cela va à l'encontre de modèles de programme plus localisés, qui sont censés placer le pouvoir de décision entre les mains des partenaires locaux.

Les coûts administratifs sont une préoccupation commune des PMO au sujet du financement du gouvernement fédéral. Elles ont noté l'absence de prise en compte des frais généraux des organisations, suggérant que le gouvernement considérait ces coûts comme du gaspillage et séparés des gains de la coopération internationale. Par conséquent, il y a très

peu de financement qui peut être affecté à ces coûts, ce qui rend difficile pour les PMO d'embaucher du personnel qualifié et de soutenir leurs programmes. Il est important de noter que cette doléance particulière n'a pas été limitée au financement gouvernemental. Elle a également été soulevée lorsque les PMO ont discuté d'autres possibilités de financement dans l'ensemble du secteur philanthropique au Canada.

Point de comparaison no 2 : L'Accord négocié de recouvrement des coûts indirects de USAID

Le financement fourni par AMC permet un taux de contribution fixe aux frais généraux de 12 %, conformément à la « Politique de compensation de frais généraux touchant les accords de contribution non remboursables conclus avec des organisations canadiennes en vertu du programme d'aide au développement international » (Affaires mondiales Canada, 2016). USAID, cependant, dispose d'un système qui calcule les frais généraux associés à des organisations spécifiques. Ce taux est appelé Accord sur le taux de coût indirect négocié (Negotiated Indirect Cost Rate Agreement ou NICRA). Selon USAID, le NICRA est :

Un document publié pour refléter une estimation du taux de coût indirect négocié entre le gouvernement fédéral et une organisation subventionnée/contractée qui reflète les coûts indirects (installations et coûts administratifs) et les dépenses liées aux avantages sociaux engagés par l'organisation qui seront les mêmes dans toutes les agences des États-Unis (USAID, 2022)

L'adaptation des coûts indirects à chaque organisation permet au gouvernement américain de couvrir plus précisément et efficacement les frais généraux propres à chaque modèle opérationnel. Cela dit, les coûts indirects continuent d'être mal vus et sont donc minimisés autant que possible dans le contexte américain comme ailleurs; de plus, ce ne sont pas toutes les organisations qui ont un NICRA. Pour celles qui n'en ont pas, USAID s'est engagée à attribuer au moins 10 % du financement pour couvrir les coûts indirects (Etzel et Prasad, 2016).

Les participant-e-s aux entrevues ont aussi souligné que les mécanismes de financement fédéraux — en particulier ceux qui s'adressent aux PMO — devraient être conçus de manière à tenir compte de la capacité administrative limitée des PMO par rapport aux grandes organisations. Pour de nombreuses PMO, le processus de demande ardu, les exigences importantes en matière de rapportage et les longs délais d'attente après la soumission d'une proposition constituent des obstacles prohibitifs. Bien que les grandes organisations puissent avoir des équipes de personnel qui peuvent y consacrer leur temps et leur énergie, ainsi qu'un flot de ressources pour les aider à poursuivre leurs activités pendant les temps d'attente, ce n'est pas le cas pour les PMO. Ces petites et moyennes organisations sont plus susceptibles de compter sur des bénévoles et de travailler quotidiennement avec un ensemble de ressources plus limité.

Enfin, certaines préoccupations ont été évoquées au sujet de la communication du gouvernement sur les possibilités et l'attribution du financement. En général, les organisations ne comprenaient pas entièrement comment l'ensemble de l'aide étrangère

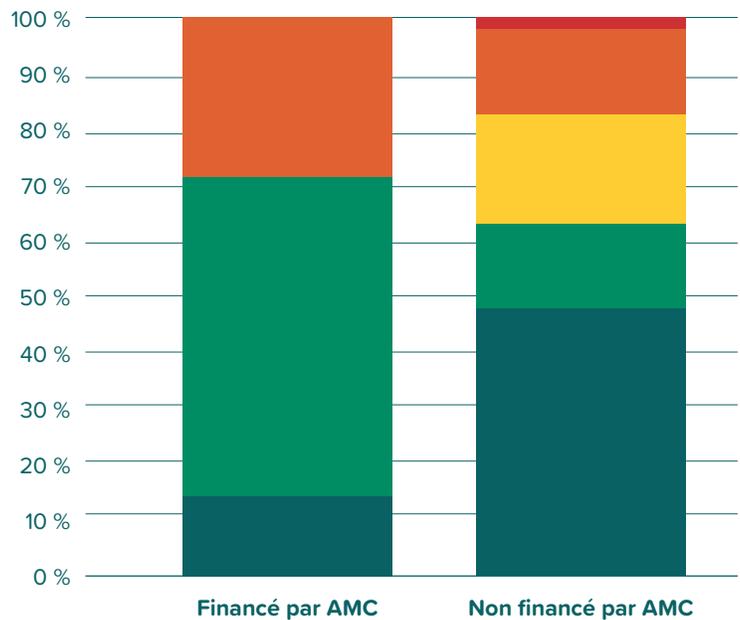
du Canada était versée ou comment les organisations étaient ajoutées aux listes de distribution pour en savoir plus sur les possibilités au fur et à mesure qu'elles se présentent. Elles comprenaient mal également les décisions d'AMC concernant la sélection des propositions. Les répondant-e-s aux entrevues ont indiqué que des explications claires et intentionnelles associées aux propositions non retenues seraient appréciées. Bien que les organisations aient la possibilité de faire un suivi auprès d'AMC dans le cas d'un refus, il a été suggéré que le gouvernement fédéral pourrait plutôt fournir un document clair aux organisations pour leur expliquer pourquoi elles n'ont pas été sélectionnées.

Les préoccupations soulevées par les participant-e-s aux entrevues étaient également reflétées dans les résultats du sondage ; **la majorité (64 %) des PMO ont déclaré qu'elles étaient soit en désaccord (43 %), soit plutôt en désaccord (21 %) avec l'énoncé selon lequel « le gouvernement fédéral canadien a rendu le financement facilement accessible aux organisations de développement »**. Cette tendance est restée relativement stable, même lorsqu'on ventile les réponses au sondage entre celles qui recevaient des fonds d'AMC et celles qui n'en recevaient pas (voir le diagramme 3 ci-dessous).

Diagramme 3 : Comparaison des perceptions des PMO sur le financement du gouvernement fédéral entre celles qui reçoivent du financement d'AMC et celles qui n'en reçoivent pas

« Le gouvernement fédéral canadien a rendu le financement facilement accessible aux organisations de développement »

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt en désaccord
- En désaccord



Les répondant-e-s aux entrevues n'ont pas seulement souligné les lacunes du gouvernement fédéral : ils ont aussi réfléchi dans leur évaluation aux occasions de financement disponibles. Ils ont discuté de certaines bonnes pratiques ainsi que de suggestions sur la façon dont le financement pourrait être attribué de façon plus appropriée dans le contexte de la coopération internationale.

Par exemple, une personne répondante a suggéré que le gouvernement canadien pourrait envisager de garder une partie de son budget d'aide internationale dans une enveloppe sans affectation particulière pour les organisations déjà sur le terrain dans des situations de crises complexes. Ce financement ne serait pas axé sur des projets, mais resterait flexible.

La personne répondante a noté qu'un modèle de ce type serait extrêmement utile pour répondre à des besoins immédiats sur le terrain, mais a admis que ce type de flexibilité vient aussi avec des risques que le gouvernement peut être réticent à inclure dans son portfolio d'aide internationale.

Une autre personne répondante a noté une approche efficace que le gouvernement fédéral a commencé à employer au cours des 5 à 10 dernières années dans l'affectation de son financement destinée à l'aide internationale. Elle a noté que, pendant cette période, le Canada a donné plus de pouvoir de décision à ses hauts-commissariats et à ses ambassades à l'étranger. Elle a dit qu'il s'agissait d'une contribution positive à un environnement favorable au Canada, car cela permettait que les décisions relatives au financement du gouvernement canadien puissent se prendre plus près du terrain.

“

Les délégués commerciaux, les ambassades et les consulats autour du monde ont joué un rôle beaucoup plus important dans l'environnement favorable. Bien qu'ils ne soient pas situés sur le sol canadien, ce sont des Canadiennes et des Canadiens qui travaillent à l'étranger, qui travaillent avec des bénéficiaires ou des personnes qui pourraient bénéficier de l'aide canadienne. Ils sont devenus des acteurs beaucoup plus importants au cours des dernières années, des 5 à 10 dernières années.

”

Le financement des gouvernements provinciaux

En dehors du financement du gouvernement fédéral, il a également été reconnu que les gouvernements provinciaux ont un rôle à jouer dans la création d'un environnement favorable pour les PMO. Dans les discussions concernant les différences entre les provinces, le Québec s'est distingué comme un cas exemplaire en ce qui concerne l'octroi d'un appui efficace aux PMO de coopération internationale.

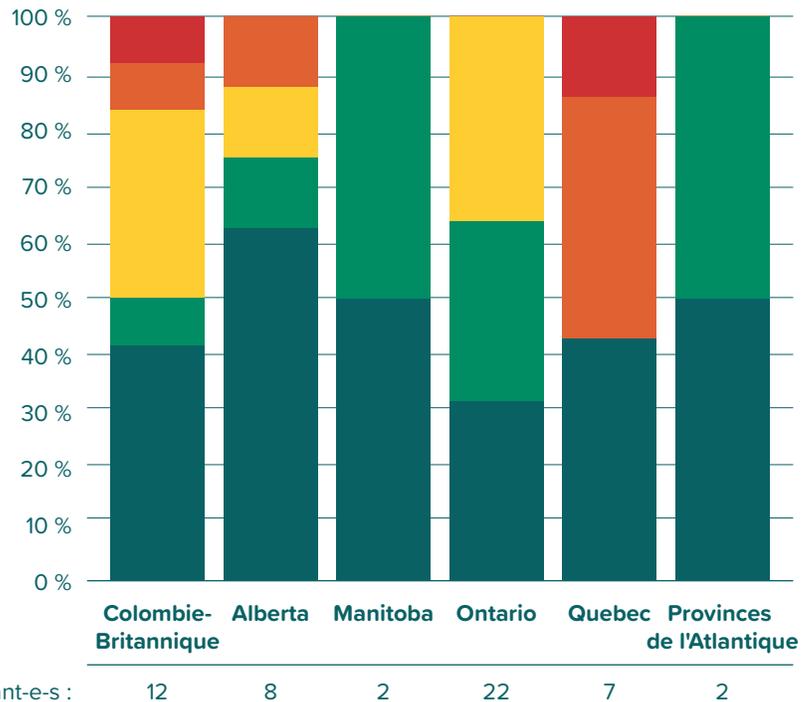
Le ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF) offre non seulement du financement, mais il a également commencé à offrir du financement en soutien à la mission des organisations, plutôt que de limiter ses subventions au financement de projets spécifiques. Ce financement de soutien à la mission permet aux organisations d'être flexibles et créatives avec leurs fonds et de s'engager efficacement dans le travail qui est fondamental pour ces organisations et leurs partenaires. Le MRIF fournit également une rétroaction directe aux organisations lorsqu'elles ne reçoivent pas de financement, ce qui a été identifié comme une bonne pratique et quelque chose qui pourrait être reproduit par d'autres bailleurs de fonds, y compris AMC. Enfin, le financement fourni par le MRIF est aussi délibérément conçu pour tenir compte de la représentation régionale; les politiques concernant les affectations du financement garantissent que les organismes basés dans les principaux centres urbains du Québec ne bénéficient pas de façon disproportionnée de l'appui du gouvernement provincial.

En examinant les résultats du sondage, **on constate que le Québec est en effet la seule province où la majorité (57 %) des PMO ont déclaré être plutôt d'accord (43 %) ou fortement d'accord (14 %) avec l'énoncé suivant : « Le gouvernement de la province où se trouve mon organisation offre un environnement favorable aux organisations de développement »** (voir le diagramme 4 ci-dessous).

Diagramme 4 : Comparaison des perceptions des PMO sur le soutien des gouvernements provinciaux à travers les provinces

« Le gouvernement de la province où se trouve mon organisation offre un environnement favorable aux organisations de développement »

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt en désaccord
- En désaccord



Le Manitoba est la seule autre province qui dispose actuellement de fonds disponibles pour financer des activités dans le domaine de la coopération internationale.¹ Les participant-e-s aux entrevues ont noté que ce financement est très bénéfique, car il est offert sous la forme de subventions plus petites et à travers un processus de demande plus simple et plus accessible.

Outre ces deux provinces, l'Alberta et la Saskatchewan appuyaient régulièrement les efforts de coopération internationale auparavant, mais ont depuis mis un terme à ce financement. Les provinces canadiennes, parfois, fournissent de l'aide humanitaire. Cependant, ce financement est beaucoup plus ponctuel et n'a pas été identifié dans les entrevues comme contribuant à un environnement favorable en matière de financement pour les PMO au Canada.

¹ Malgré l'existence d'un financement provincial au Manitoba, les répondant-e-s au sondage n'étaient pas d'accord pour dire que le gouvernement provincial offrait un environnement favorable. Notre interprétation est que cela est lié à la petite taille de l'échantillon : seulement deux participant-e-s au sondage provenaient d'organisations du Manitoba.

Le secteur plus large de la philanthropie au Canada

Bien qu'il soit possible de recueillir des fonds auprès du secteur philanthropique au Canada, les participant-e-s à la recherche ont indiqué que ces opportunités ne sont pas particulièrement abondantes. Les PMO sentent qu'elles doivent se faire concurrence afin d'attirer l'attention des fondations et du grand public. Dans cet espace, les PMO sont également en concurrence avec les grandes organisations, qui ont généralement plus de ressources, d'expertise et de capacité pour saisir ces opportunités de financement.

Point de comparaison no 3 : Les donateurs les plus courants pour les PMO européennes et nord-américaines

PMO européennes :	PMO nord-américaines :
<p>Flandre :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Individus 2. Gouvernement 3. Écoles <p><i>Source : Kinsbergen et al., 2022a</i></p>	<p>États-Unis :</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Individus 5. Fondations privées 6. Autres ONG <p><i>Source : Schnable et al., 2022</i></p>
<p>Pays-Bas :</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Individus 8. Entreprises 9. Autres ONG <p><i>Source : Kinsbergen et al., 2022a</i></p>	<p>Canada :</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Individus 11. Fondations privées 12. Dons d'entreprises <p><i>Source : Paras et al., 2020</i></p>
<p>France :</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Individus 14. Gouvernement 15. Autres ONG <p><i>Source : Kinsbergen et al., 2022a</i></p>	

Parfois, la compétition est tellement forte que les PMO ne voient pas l'intérêt de consacrer leur temps à tenter d'attirer l'attention d'autres donateurs potentiels; elles choisissent plutôt de s'en tenir à la base de donateurs privés sur lesquels elles comptent déjà, sans faire d'efforts pour élargir cette base davantage. Les donateurs privés existants associés aux PMO proviennent souvent de liens établis par le biais d'amitiés, de liens familiaux ou d'autres réseaux reliés au conseil d'administration, aux bénévoles ou au personnel de l'organisation.

Les résultats du sondage ont fortement fait écho aux défis associés à l'accès à des sources de financement variées. **Deux tiers des PMO (67 %) ont déclaré être soit en désaccord (48 %), soit plutôt en désaccord (19 %) avec l'énoncé suivant : « Il existe une grande variété de sources de financement durables accessibles à mon organisation »** (voir le diagramme 5).

Diagramme 5 : Les réponses des PMO concernant l'accessibilité de sources de financement variées

« Il existe une grande variété de sources de financement durables accessibles à mon organisation »

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt en désaccord
- En désaccord



Lorsqu'on a parlé des défis associés à la diversité des sources de financement, bon nombre des enjeux soulevés étaient les mêmes que pour le financement gouvernemental. D'abord, les répondant-e-s au sondage ont indiqué que les donateurs avaient tendance à minimiser la valeur des frais généraux. Le manque de financement destiné à couvrir ces coûts peut entraver la capacité des PMO à aller chercher les ressources humaines nécessaires pour assurer une programmation efficace à long terme. Tout comme les sources de financement gouvernementales, les PMO ont noté que les subventions offertes par les fondations et d'autres entités semblables sont souvent limitées dans leur portée. Chaque donateur a ses propres préférences en ce qui concerne le type d'activités de coopération internationale qu'il souhaite financer et ce qui se situe en dehors de son portfolio. Il est donc difficile pour les PMO de maintenir une approche souple et axée sur la demande dans leur programmation lorsqu'elles reçoivent ces types de financement.

Fait important, ces critiques n'ont pas été unanimes. Par exemple, une personne répondante a souligné une expérience positive qu'elle avait eue avec une fondation de laquelle elle recevait du financement. Elle a mentionné que ce donateur avait choisi d'appuyer la mission de l'organisation et avait laissé les orientations de la programmation ouvertes et flexibles, à la discrétion de la direction de l'organisation. Cela leur a donné l'espace nécessaire pour croître et renforcer leur capacité, ainsi que pour s'ajuster pendant la COVID-19.

“

Il existe une approche très éclairée et progressive du financement chez certaines fondations, avec laquelle nous avons un peu d'expérience, où elles suivent un modèle du type, « Écoutez, nous allons évaluer votre plan stratégique et vos réalisations à ce jour. Nous voulons savoir ce que vous comptez faire, mais nous n'allons pas vous restreindre de manière rigide. Ce que vous faites, dans tous les cas, nous évaluerons cela après trois ans.

”

Un obstacle distinct identifié par les répondant-e-s aux entrevues est l'écart entre le financement au Canada et à l'étranger. Les répondant-e-s ont souligné que, dans l'ensemble, le secteur philanthropique au Canada s'intéresse beaucoup plus au financement de programmes de développement qui ciblent les collectivités *canadiennes*. Les donateurs veulent dépenser leurs dollars pour des activités qui profiteront à la situation dans leurs propres communautés, et ils veulent en voir les bénéfices directement.

“

Je pense, tout d'abord, que les philanthropes canadiens veulent faire des dons chez eux ; ils veulent donner dans leurs villes, ils veulent donner dans leur pays. Ils veulent voir l'impact de ces dons. Ils veulent que cet impact soit concret, et ils veulent pouvoir le voir et le ressentir. [Par exemple,] ils veulent financer une aile d'hôpital, ou bien ils veulent un musée, ou ils veulent un programme de petits déjeuners pour les enfants.

”

Dans cette optique, certaines organisations ont choisi de constituer un portfolio de programmes canadiens et internationaux, en appuyant des projets à la fois au pays et à l'étranger. Ce modèle leur permet de profiter d'un bassin de financement plus diversifié. Certaines PMO ont souligné qu'elles étaient en mesure d'aller chercher du financement de programmes fédéraux et provinciaux destinés à soutenir, par exemple, des travailleuses et des travailleurs canadiens marginalisés. Pour les PMO qui sont axées spécifiquement sur des enjeux au-delà des frontières canadiennes, toutefois, le bassin de financement auquel elles peuvent avoir accès est plus limité.

2

Cadres politiques et réglementaires

Au-delà du financement gouvernemental, il y a eu aussi des discussions avec les personnes interrogées sur les cadres politiques et réglementaires plus larges qui favorisent ou entravent l'efficacité des efforts en matière de coopération internationale. Ces conversations ont permis de soulever des enjeux liés à l'accès au gouvernement, aux contrôles financiers et à d'autres préoccupations juridiques.

Accès au gouvernement

Selon les participant-e-s aux entrevues, un élément fondamental associé à un environnement favorable pour les PMO canadiennes est un accès significatif au gouvernement. À la base, cela nécessite une démocratie en santé, pour que les PMO et la société civile en général aient l'espace nécessaire pour s'engager dans les processus politiques. Les personnes interrogées ont souligné le rôle important que joue le gouvernement canadien dans la promotion et la préservation de cette exigence sous-jacente; elles ont exprimé leur appréciation pour les efforts continus déployés par le gouvernement afin de créer cet espace, ainsi que pour le respect, de manière générale, qu'il affiche envers l'engagement avec la société civile et le rôle des PMO. Malgré cette appréciation, les participant-e-s aux entrevues ont mentionné certains domaines où le gouvernement pourrait améliorer la capacité des PMO à élever efficacement leur voix et à s'engager auprès des parties prenantes pertinentes du gouvernement.

Les PMO sont, par nature, plus petites et moins bien nanties en termes de ressources que leurs homologues plus larges. Elles sont souvent gérées par des bénévoles et n'ont pas de bureau à Ottawa. Des efforts significatifs doivent donc être entrepris par le gouvernement pour s'assurer qu'elles puissent être intégrées aux efforts de plaidoyer et de consultation. Pour commencer, les personnes interrogées ont fait remarquer qu'un environnement favorable pourrait inclure des ressources afin que les représentant-e-s des PMO puissent se rendre à Ottawa pour participer à des discussions. Elles ont également

“

L'accès au gouvernement permet un plaidoyer efficace — et l'accès aux ressources permet un plaidoyer efficace. Il faut donc que diverses sources de financement soient consacrées au plaidoyer. Il doit y avoir une expertise. Je pense que le plaidoyer est un autre ensemble de compétences. Ce n'est pas une compétence de collecte de fonds. Ce n'est pas une compétence de programmation. Il s'agit d'un ensemble de compétences en matière de relations gouvernementales et de politiques. Je pense qu'il y a une gamme de conditions qui doivent être en place pour que les organisations puissent être des acteurs efficaces en matière de plaidoyer.

”

commenté la nécessité de s'assurer que les processus consultatifs du gouvernement soient plus délibérément inclusifs dans leur conception. Elles ont souligné comment, parfois, le gouvernement tente d'organiser des consultations sur une question, mais que les délais sont trop serrés pour que cela puisse être diffusé de manière large et que les commentaires d'une diversité de voix puissent véritablement être recueillis. Ces processus de consultation précipités conduisent inévitablement à ce que les PMO ne puissent pas contribuer de façon substantielle aux processus gouvernementaux.

Un résultat positif de la COVID-19, selon les participant-e-s aux entrevues, est que le gouvernement canadien a évolué vers davantage d'engagement virtuel avec les PMO. Avant la pandémie, AMC limitait ses communications aux courriels, au téléphone et aux rencontres en personne. Les organisations qui étaient basées à l'extérieur d'Ottawa se sentaient considérablement désavantagées parce qu'elles ne pouvaient compter que sur le courriel et le téléphone, tandis que leurs homologues plus grandes et plus centralisées pouvaient bénéficier de rencontres en personne. Depuis la pandémie, le gouvernement a adopté les appels vidéo, et de nombreux participant-e-s aux entrevues ont noté que ce changement avait été le bienvenu.

Contrôles et préoccupations financiers

En ce qui concerne le cadre réglementaire canadien, la capacité des PMO à obtenir le statut de bienfaisance est un aspect important d'un « environnement favorable ». Bien qu'il y ait quelques exceptions, la plupart des personnes interrogées estiment que le processus pour obtenir le statut d'organisme de bienfaisance au Canada est raisonnable et transparent. Les résultats du sondage ont également fait écho à cette perception : **75 % des répondant-e-s ont déclaré être plutôt d'accord (38 %) ou fortement d'accord (38 %) avec l'énoncé suivant : « Le processus d'obtention et de maintien du statut de bienfaisance est transparent et raisonnable »** (voir le diagramme 6 ci-dessous). De nombreuses personnes interrogées ont également souligné que la capacité pour les organismes de bienfaisance au Canada de fournir des reçus fiscaux aux donateurs est extrêmement bénéfique et constitue un facteur facilitant important dans le contexte canadien.

Diagramme 6 : Réponses des PMO concernant le processus d'obtention et de maintien du statut de bienfaisance

« Le processus d'obtention et de maintien du statut de bienfaisance est transparent et raisonnable »

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt en désaccord
- En désaccord



Au-delà de la réglementation associée au statut de bienfaisance, les répondant-e-s aux entrevues ont fait état de sérieuses préoccupations liées à la réglementation du Canada concernant la direction et le contrôle. Ces règlements sont inscrits dans la Loi de l'impôt sur le revenu de l'Agence du revenu du Canada et exigent que « l'organisme de bienfaisance qui transfère des ressources à son intermédiaire doit en diriger et en contrôler l'utilisation ». Ce règlement demande aux organismes de bienfaisance de tenir des dossiers clairs et détaillés sur la façon dont ils dirigent et contrôlent ses ressources lorsqu'ils les fournissent à une autre partie (comme un partenaire local). Selon ce règlement, « les registres comptables doivent être suffisamment détaillés pour permettre à l'Agence du revenu du Canada de vérifier que toutes les ressources de l'organisme de bienfaisance ont été utilisées pour mener ses propres activités. » (Gouvernement du Canada, 2022a).

Plusieurs participant-e-s ont spontanément souligné la nature coloniale de cette approche du contrôle financier et ont exprimé la nécessité d'apporter des améliorations draconiennes à ces règlements. Certaines personnes interrogées étaient optimistes quant au fait que les modifications à venir à ces règlements pourraient annoncer les changements nécessaires, tandis que d'autres demeuraient sceptiques.

“

Il y a toutes sortes de structures qui entravent le bon développement des communautés locales qui sont intégrées dans nos systèmes coloniaux. Je pense que cela se reflète dans ce qui touche la direction et le contrôle. Même dans les rapports sur le financement, c'est comme si nous, les bailleurs de fonds, nous savons ce qui est bien et vous devez donc nous faire rapport sur nos priorités... Il doit y avoir une sorte de mécanisme de reddition de comptes communautaire lorsqu'on participe à ce type de travail, mais cela ne veut pas dire que les bailleurs de fonds sont les bons, parce que les gens qui ont de l'argent ont longtemps été considérés comme ceux qui sont les bons, mais ce n'est pas nécessairement le cas.

”

Des pratiques coloniales auraient également été intégrées dans d'autres cadres de réglementation : les organisations ont signalé de nombreux points de friction entre les processus canadiens et les modèles localisés de coopération internationale. Par exemple, une organisation a embauché des représentants locaux (non canadiens) pour assumer la direction sur le terrain, leur donnant ainsi le pouvoir de prendre des décisions financières. Cette organisation, cependant, a dû faire face à des obstacles et à des défis considérables liés aux processus bancaires et fiscaux au Canada ; ces systèmes demandaient de façon rigide que les personnes représentantes responsables soient basées à l'intérieur du pays.

Certaines organisations ont également déclaré qu'elles avaient trouvé les règlements fiscaux concernant les organismes de bienfaisance ambigus et difficiles à comprendre. Cette confusion a fait craindre aux PMO qu'elles ne se conformaient pas d'une façon ou d'une autre aux règlements canadiens et que cela pourrait ressortir dans le cas d'une vérification financière. Pour les participant-e-s aux entrevues qui avaient participé à des vérifications financières, le poids de ce qu'ils avaient enduré était palpable. Ces personnes ont noté que, bien que les grandes organisations puissent être en mesure d'embaucher des expert-e-s pour gérer une vérification financière, une petite organisation dirigée par des bénévoles n'a pas ce luxe et, par conséquent, elles sont obligées de tout gérer en interne. Elles ont fait remarquer qu'une vérification financière

complète avait la capacité de complètement paralyser leur travail, car leur petite équipe a été forcée de consacrer toute son attention sur ce processus laborieux de vérification financière.

Une autre grande préoccupation réglementaire qui a été soulevée par les personnes interrogées est la responsabilité. En vertu de la loi canadienne, la responsabilité ne peut pas être transférée au moyen d'une dérogation. Étant donné les risques inhérents au travail de coopération internationale, les PMO doivent vivre avec la peur et la menace d'être poursuivis si jamais quelqu'un se blessait en voyageant ou en faisant du volontariat avec elles. Bien que les grandes organisations puissent se permettre des polices d'assurance robustes, les PMO ne peuvent pas se permettre d'avoir le même niveau de couverture et, par conséquent, la question de la responsabilité demeure une préoccupation.

Enfin, bien que cela ne soit pas pertinent pour toutes les PMO, pour celles qui sont engagées ou qui souhaitent s'engager dans l'avenir en Afghanistan, il y a des obstacles associés au Code criminel canadien. La rigueur des règles régissant le financement des entités terroristes empêche les organisations de s'engager en Afghanistan depuis que les Talibans ont repris le contrôle du gouvernement en 2021. La rigidité de ces règles a été identifiée comme un obstacle sérieux, car les PMO souhaitent apporter leur soutien et soulager les souffrances dans ce pays.

Élément de comparaison no 4 : S'enregistrer comme PMO en Europe

Par rapport aux PMO flamandes et françaises, les PMO néerlandaises doivent surmonter des obstacles bureaucratiques bien plus importants afin d'obtenir la reconnaissance et l'autorité juridique nécessaires pour s'engager dans leur travail à l'international.

En **Flandre**, les PMO peuvent fonctionner sans être légalement enregistrées, si elles le souhaitent. Ce faisant, elles n'ont aucune obligation légale de déclaration ou de suivi financier, mais elles ne peuvent pas non plus émettre de reçus fiscaux de bienfaisance. Par ailleurs, elles peuvent s'inscrire en tant qu'organisation à but non lucratif, ce qui entraîne une dépense mineure liée à une publication dans le Moniteur belge (coût estimé de 135 à 190 euros/200 \$ à 280 \$ CA). Après l'obtention de ce statut, elles doivent publier des rapports annuels et tenir des réunions annuelles (entre autres exigences mineures) (Kinsbergen et al., 2022a).

En **France**, les individus peuvent librement démarrer une PMO sans aucun enregistrement. Toutefois, s'ils souhaitent formaliser leur projet et s'engager dans des activités comme la collecte de fonds ou l'ouverture d'un compte bancaire, ils doivent passer par un processus d'enregistrement gratuit (en ligne). Pour être admissibles, ils doivent formaliser les rôles et responsabilités dans leur organisation et rédiger des statuts. Les organisations n'ont pas besoin de publier leurs rapports annuels (Kinsbergen et al., 2022a).

Aux **Pays-Bas**, les PMO doivent passer à travers un processus bureaucratique en plusieurs étapes pour être reconnues dans le pays. Les organisations doivent d'abord compléter un processus d'inscription qui leur impose de former un conseil d'administration et de formaliser les rôles et responsabilités au sein de leur organisation. Le coût de cette inscription initiale est de 350 euros (520 \$ CA). Sans cette inscription, les organisations ne peuvent pas entreprendre d'activités formelles. Par la suite, une étape supplémentaire est requise pour les PMO qui souhaitent devenir des organismes de bienfaisance à part entière ayant la capacité d'émettre des reçus fiscaux de bienfaisance. Les PMO ayant ce statut de bienfaisance sont tenus de mettre en place un plan d'action et de publier des rapports annuels (Kinsbergen et al., 2022a).

3

Collaboration et innovation

Pendant les entrevues, la plupart des participant-e-s ont convenu que la capacité des PMO de collaborer entre elles contribue à créer un environnement favorable efficace au Canada. De même, avoir l'espace et la possibilité d'innover était considéré comme quelque chose de précieux pour la majorité des PMO. La collaboration et l'innovation, cependant, peuvent constituer des démarches complexes et de nombreuses personnes interrogées ont longuement parlé des opportunités et des défis associés à chacune d'elles.

Qu'est-ce qu'une collaboration efficace ?

Bien que les participant-e-s aux entrevues aient reconnu l'importance de la collaboration, ils s'entendaient aussi pour dire la collaboration pour la collaboration seulement n'en vaut pas la peine. En fin de compte, une collaboration devrait être entreprise dans le but global de mieux servir les partenaires locaux des PMO et les personnes qui participent aux projets. Selon les personnes interrogées, une collaboration efficace se produit lorsque les organisations peuvent travailler ensemble sur un enjeu qui les passionne. Ces organisations doivent commencer par avoir une vision commune, puis s'entendre de manière transparente sur les rôles que chacune d'elles jouera.

Lorsqu'on a demandé aux PMO si elles étaient d'accord avec l'énoncé disant que « **mon organisation est en mesure de collaborer avec un large réseau d'organisations de développement de partout au pays ou d'apprendre de celles-ci** », un peu moins de la moitié (46 %) ont déclaré qu'elles étaient plutôt d'accord (37 %) ou qu'elles étaient fortement d'accord (9 %). (Voir le diagramme 7).

Diagramme 7 : Réponses des PMO concernant leur capacité à collaborer avec d'autres organisations et à apprendre de celles-ci

« **Mon organisation est en mesure de collaborer avec un large réseau d'organisations de développement de partout au pays ou d'apprendre de celles-ci** »

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt en désaccord
- En désaccord



La collaboration a la capacité de favoriser l'apprentissage conjoint et le partage des meilleures pratiques. Elle permet également aux organisations de renforcer leurs capacités par le biais d'une programmation conjointe. Enfin, elle peut aider les PMO à s'engager dans un plaidoyer plus efficace, en parlant d'une voix unie sur des enjeux importants liés à la coopération internationale.

Les personnes interrogées ont noté que depuis la pandémie de COVID-19, davantage d'espaces virtuels ont été ouverts pour la collaboration et la coordination, ce qui a élargi les possibilités offertes aux PMO. Elles ont en outre souligné que les conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale, y compris le programme Activer le changement, ainsi que le réseau des ONG et les organisations de soutien, jouent un rôle essentiel dans la facilitation de la collaboration. Elles ont également souligné que les événements de réseautage et les formations financées par AMC constituent des espaces efficaces pour établir des liens et partager des connaissances.

Au sujet de l'apprentissage, les personnes interrogées ont parlé positivement des opportunités qui étaient disponibles. Cela étant dit, une personne répondante a indiqué que les formations pourraient être améliorées grâce à une composante de mentorat de suivi, ce qui fournirait aux PMO des points de contact si elles rencontraient des difficultés en tentant de mettre en œuvre les meilleures pratiques apprises dans les modules de formation.

“

L'accent est mis sur l'offre de formations aux petites et moyennes organisations, ce qui permet de renforcer les capacités, mais selon notre expérience, le mentorat est l'élément le plus important. Vous pouvez suivre une formation d'une semaine de grande qualité, mais s'il n'y a personne pour discuter avec les gens de leurs problèmes/défis et faire un suivi avec eux, définir des objectifs d'apprentissage avec eux, les soutenir plus régulièrement, cela ne fonctionne pas d'après notre expérience. Toutes les organisations passent par des processus d'apprentissage qui sont habituellement expérientiels, et le fait d'avoir à nos côtés une personne qui a de l'expérience est une partie essentielle de cela.

”

Bien que les collaborations aient été appréciées par les participant-e-s aux entrevues, pour de nombreuses PMO, les ressources nécessaires pour rechercher, établir et maintenir des partenariats actifs semblaient excessivement importantes. Les PMO canadiennes collaborent déjà activement avec leurs partenaires locaux et elles ont déjà très peu de temps disponible. Pour que la collaboration soit efficace, les PMO doivent être prêtes à consacrer du temps à vraiment rechercher d'autres organisations et à apprendre à les connaître. Ces activités nécessitent du temps et de l'argent, deux choses qu'on ne retrouve pas en grande quantité parmi les PMO.

Point de comparaison no 5 : Les collaborations de PMO avec des ONG plus grandes en Europe

En France, l'Agence française de développement (AFD) encourage ouvertement les partenariats de collaboration entre les PMO et les plus grandes ONG. En juillet 2019, elle a lancé un appel de propositions dans le cadre d'une « plateforme de microprojets » pour fournir une assistance et un soutien aux micro-projets à l'appui de la solidarité internationale. Dans cet appel de propositions, on note le désir de l'agence de voir des micro-projets s'intégrer dans le domaine plus large de la coopération internationale, par le biais d'ONG françaises (AFD, 2019). Sans surprise, compte tenu de cette impulsion donnée par le gouvernement français, les PMO en France ont rapporté un engagement auprès des grandes ONG — soit qu'elles ont été approchées, soit qu'elles les ont elles-mêmes approchées — afin d'explorer des pistes de collaboration. À l'inverse, en Flandre et aux Pays-Bas, les PMO ont rapporté qu'elles se sentent dédaignées par les grandes ONG, ce qui limite naturellement toute possibilité de collaboration véritable entre les PMO et d'autres ONG dans ces deux régions (Kinsbergen et al., 2022a).

Réticence au partage

Des préoccupations supplémentaires ont été soulevées par les personnes interrogées au sujet du partage des ressources dans le cadre de la programmation conjointe en collaboration. Compte tenu du fait que les PMO ont déjà des préoccupations concernant le financement limité des frais généraux alloués dans le cadre des subventions, il n'est pas surprenant qu'elles soient réticentes à partager cette petite somme d'argent dans des initiatives collaboratives. Les donateurs s'attendent à ce que les frais généraux associés aux projets menés par un consortium soient similaires à ceux menés par une organisation unique. Cette présomption ne reflète pas toujours la réalité du travail en collaboration.

Avec deux organisations distinctes, il y a souvent des dépenses distinctes associées aux bureaux, au personnel de soutien et aux coûts administratifs. Il y a également des demandes supplémentaires en termes de temps et de ressources associées à la coordination des activités impliquant deux organisations ou plus. Malheureusement, les budgets des projets ne prévoient pas d'indemnités pour ces coûts plus élevés. Ainsi, les perspectives de collaboration peuvent apparaître comme non viables pour les PMO. Au lieu de cela, les organisations peuvent se considérer les unes et les autres comme des concurrentes dans la lutte perpétuelle pour obtenir du financement. Les personnes interrogées ont noté que les PMO, parfois, peuvent devenir

“

Il s'agit de problèmes liés à l'état d'esprit autour de la pénurie, en particulier avec le financement... C'est comme : ne réinventez pas la roue. Nous avons déjà fait ça. Nous savons comment cela fonctionne. Mais alors, c'est comme : qui reçoit l'argent ? L'argent est limité et donc, parce qu'il n'y a pas beaucoup d'argent en général, nous n'avons pas nécessairement les ressources pour vous payer en tant qu'organisation pour votre expertise pour nous former et nous enseigner et partager vos ressources qui sont éprouvées. Nous allons tout simplement le faire par nous-mêmes... Et vous finissez par réinventer la roue, dupliquer le travail, simplement parce que la collaboration n'est pas payante... Tout cet état d'esprit de pénurie autour de « Je dois obtenir ceci parce que sinon vous allez l'obtenir, et alors je ne l'aurai pas.

”

possessives de l'espace qu'elles ont réussi à créer pour elles-mêmes — les donateurs qu'elles ont trouvés, les subventions qu'elles ont acquises, même les participant-e-s qui ont été impliqués dans leurs projets, le tout dans un effort pour protéger leur bassin limité de ressources.

L'espace pour l'innovation

Les participant-e-s aux entrevues ont lié la recherche de l'innovation à la question du risque : innover, c'est prendre un risque par nature. Qui doit donc assumer ce risque ? Et quel est le niveau approprié de tolérance au risque au sein d'une organisation ?

Certains des répondant-e-s aux entrevues ont noté que les PMO ne sont pas disposées à s'engager dans des programmes novateurs parce qu'elles ne se sentent pas à l'aise de prendre des risques associés aux échecs potentiels de l'innovation. Ces risques comprennent les risques financiers, avec la possibilité que l'argent qui a été donné et confié aux bons soins d'un organisme de bienfaisance puisse être considéré comme ayant été gaspillé. Ces risques comprennent également les risques relationnels, car les innovations qui échouent peuvent endommager les relations entre les PMO et leurs partenaires locaux.

Des participant-e-s aux entrevues ont souligné que le risque devrait être supporté par le bailleur de fonds. Le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT) du Réseau de coordination des conseils, géré par le Manitoba Council for International Cooperation au nom du RCC et financé par AMC, a été considéré comme un exemple positif de la volonté d'un bailleur de fonds de prendre des risques et de promouvoir l'innovation. En général, les personnes interrogées ont noté que la tolérance au risque des bailleurs de fonds semblait augmenter au cours des dernières années, mais qu'il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine. Dans l'ensemble, les personnes interrogées estiment qu'il faudrait accorder plus de financement à la promotion de l'innovation.

“

L'une des choses que j'aime au sujet du [FIT], c'est qu'il compte réellement sur le fait d'avoir certains échecs. C'est un modèle incroyable. Je pense que c'est vraiment génial... Il n'y a pas beaucoup d'appétit parmi les organisations pour prendre des risques sur elles-mêmes. Mais aussi pour les bailleurs de fonds, je pense qu'il y a un peu de [peur] parce qu'ils sont ceux qui investissent là-dedans aussi. Je pense que c'est une de ces choses comme la collaboration. Je pense qu'il y a beaucoup de belles discussions sur le sujet, mais je ne sais pas si le soutien nécessaire pour que cela se fasse de la bonne façon est réellement là. Le FIT serait un exemple de bon modèle qui, je crois, fait du bon travail.

”

Enfin, plusieurs conversations sur le sujet de l'innovation se sont tournées vers la question plus abstraite de ce qui constitue tout d'abord une innovation. Des participant-e-s aux entrevues ont noté que la flexibilité agile était la marque de commerce de nombreux modèles de PMO. Ils ont noté que les PMO doivent constamment innover afin de s'engager avec leurs partenaires pour une programmation efficace dans des situations souvent complexes. Cela a été doublement le cas pendant la pandémie de COVID-19, quand toutes les PMO ont été forcées de se réorienter et d'ajuster le cap juste pour survivre. Selon la façon dont vous définissez l'innovation, les PMO peuvent s'avérer les organisations de coopération internationale les plus novatrices au Canada.

4

Engagement du public

Au cours des entrevues, l'équipe de recherche a demandé aux participant-e-s s'ils croyaient qu'il y avait des occasions adéquates pour les PMO canadiennes de s'engager auprès du grand public pour parler de leur travail ou des questions de coopération internationale. Il est intéressant de noter qu'avec de nombreuses PMO, les discussions sur l'engagement du public ont glissées vers des conversations concernant les activités de collecte de fonds. Comme de nombreuses organisations comptent beaucoup sur les dons privés pour soutenir leur travail, il n'est pas surprenant que les activités d'engagement du public servent souvent de moyen d'obtenir un appui financier du public canadien. Cela dit, les efforts d'engagement du public des PMO ne sont pas axés exclusivement sur le financement.

Informer et stimuler le public canadien

Les PMO voient l'engagement du public comme un moyen important de renforcer l'opinion publique autour des enjeux critiques associés à la coopération mondiale. Les personnes interrogées ont souligné que les PMO sont particulièrement importantes dans cet espace, car leur proximité tant avec les communautés canadiennes qu'avec les partenaires locaux leur permet de partager des histoires véritablement relationnelles et personnelles qui stimulent souvent le soutien du public plus que des grands chiffres ou des statistiques sur la pauvreté.

Point de comparaison no 6 : Engagement du public et PMO européennes

Dans le cadre d'une étude récente, on a demandé aux PMO européennes, dans des groupes de discussion, si leur rôle comprenait la sensibilisation du public aux enjeux liés à la coopération internationale. Au cours de ces discussions, 76,9 % des PMO françaises, 67,5 % des PMO flamandes et 31,8 % des PMO néerlandaises ont déclaré considérer la sensibilisation comme l'une de leurs tâches principales. Celles qui ne pensaient pas que cela faisait partie de leur rôle ont souligné que, en raison des contraintes de temps et de leurs moyens financiers limités, elles trouvaient préférable de se concentrer plus spécifiquement sur les activités des projets (Kinsbergen et al., 2022a).

De façon générale, les participant-e-s aux entrevues croyaient que le public canadien souhaite voir des améliorations dans la coopération internationale et s'intéresse aux questions de développement mondial. Cet intérêt pour les questions mondiales a souvent été l'étincelle qui a amené les Canadiennes et les Canadiens à mettre sur pied une PMO en premier lieu. Les personnes interrogées ont noté que cet intérêt sous-jacent contribuait effectivement à un environnement favorable au pays.

Ainsi, dans le cadre du sondage, les PMO ont répondu positivement par rapport à leurs efforts d'engagement du public; **57 % ont déclaré qu'elles étaient plutôt d'accord (41 %) ou fortement d'accord (16 %) avec l'énoncé suivant : « Mon organisation collabore de manière efficace avec le grand public sur les questions de développement »** (voir diagramme 8).

Diagramme 8 : Réponses des PMO concernant l'engagement du public

« Mon organisation collabore de manière efficace avec le grand public sur les questions de développement »

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt en désaccord
- En désaccord



“

Dans ce pays, il y a une ouverture incroyable à soutenir le travail autour des objectifs de développement durable de l'ONU, par exemple, et en d'autres termes, la philosophie dans ce pays, dans nos universités et nos collèges, est que nous sommes dans une position très privilégiée... Nous avons beaucoup de ressources, nous sommes privilégiés, nous avons de magnifiques universités et collèges. Il y a une véritable ouverture et un intérêt à partager que... Ce pays pourrait vraiment faire sa marque dans le développement international si nous étions plus agressifs, plus ambitieux au sujet de ce que nous essayons de faire, parce qu'il existe un environnement favorable de personnes incroyablement créatives, stimulées, avec toutes sortes de compétences et d'expériences, qui pourraient dépasser les frontières pour construire un monde meilleur. Je pense que c'est vraiment, pour des raisons que je ne comprends pas complètement, une partie de notre pays et de la philosophie ici.

”

Alors que les répondant-e-s ont souligné les avantages de l'intérêt du public pour la coopération internationale, ils ont également noté que transformer cet intérêt en une action ou un engagement concret était quand même un défi pour une multitude de raisons. Pour commencer, de nombreuses personnes interrogées ont estimé qu'une grande partie de la population générale n'a qu'une faible compréhension de la coopération internationale, y compris des conceptions dépassées des pays « développés » et « en développement ».

Des participant-e-s à l'entrevue ont exprimé leur inquiétude quant au fait que les Canadiennes et les Canadiens ont des croyances irréalistes associées à la contribution du Canada à l'aide étrangère en termes de proportion du PIB. En effet, selon un sondage mené par CUSO International en novembre 2022, 64 % des Canadiennes et des Canadiens affirment ne pas connaître les efforts du Canada dans le domaine du développement mondial (Byers, 2023).

Pendant ce temps, les personnes interrogées ont noté que les craintes de récession économique et la prévalence croissante des sentiments anti-immigrants et anti-réfugiés ont poussé les Canadiennes et les Canadiens à se limiter à une pensée insulaire, diminuant les investissements canadiens dans les efforts de coopération internationale. Les répondant-e-s ont souligné qu'il y a un urgent besoin au Canada de tourner ce regard vers l'extérieur et de renforcer le soutien du public autour d'une communauté mondiale. Ils ont souligné le rôle important que jouent les PMO dans cet effort, aux côtés du gouvernement et des personnes informées.

Dans cette optique, les personnes interrogées ont noté qu'il faut toujours faire attention lorsqu'on partage des histoires qui viennent du terrain ; les PMO peuvent courir le risque de tomber dans des récits paternalistes ou coloniaux, qui peuvent avoir des effets néfastes. Une personne répondante a fait remarquer qu'il pourrait être bénéfique d'offrir une formation aux PMO en matière de messages appropriés sur les questions et les activités mondiales dans le but de renforcer l'information qui est accessible au public canadien.

“

Je pense que le message utilisé par le gouvernement, par les organismes de bienfaisance, par les gens [travaillant dans le développement mondial], ce message cohérent, loin d'un état d'esprit de pénurie, de lier ce que nous faisons ici au Canada au bien-être de la communauté mondiale est vraiment, vraiment important.

”

Un paysage changeant en engagement du public

Comme la technologie a rapidement pris le contrôle de presque tous les aspects de la société, un engagement du public efficace implique de plus en plus de cultiver des messages convaincants dans des espaces virtuels. De bien des façons, cela est bénéfique : les plateformes virtuelles permettent aux PMO de rejoindre un public beaucoup plus large que les anciennes options technologiques. Le revers de la médaille, cependant, c'est que la technologie évolue rapidement et que les PMO doivent donc apprendre et s'adapter à d'innombrables plateformes et techniques pour partager leurs messages afin de capter l'attention d'un public multigénérationnel. Pour les PMO qui sont principalement — ou entièrement — gérées par des bénévoles, cela peut être particulièrement difficile.

En même temps, le grand public est aussi tiré dans une multitude de directions, avec des histoires et des messages en ligne qui lui sont destinés à chaque moment de chaque jour. Dans le contexte d'un paysage mondial volatile et en constante évolution, il est difficile de maintenir l'intérêt d'une personne pour une question de coopération internationale unique à laquelle une PMO tente peut-être de s'attaquer.

“ Engager le grand public, ce n’est pas facile, à moins qu’il y ait une grande crise couverte par les médias traditionnels. Malheureusement [lorsqu’il y a] des catastrophes nationales ou des trucs comme ça, vous obtenez toute la couverture dont vous avez besoin pour [ensuite recevoir] un tas d’argent. Mais si votre organisation est de telle nature qu’elle [travaille] pour réduire durablement la pauvreté — je suis désolé pour l’expression, mais ce n’est pas sexy. Cela n’attire pas l’attention. ”

Maintenir des efforts soutenus d’engagement du public est un effort intensif en termes de ressources, en particulier dans l’espace virtuel, qui, comme l’a fait remarquer une personne répondante, est un « espace de jeu payant ». Certains bailleurs de fonds — dont AMC — peuvent autoriser ou même exiger que certains fonds soient utilisés pour les efforts d’engagement du public, mais ce n’est pas souvent le cas. Il y a encore beaucoup de place pour l’amélioration lorsqu’il s’agit de créer un environnement qui favorise une participation soutenue et efficace du public aux questions mondiales au Canada.

Point de comparaison no 7 : L’engagement du public et les PMO néerlandaises

Avant 2010, le gouvernement des Pays-Bas fournissait un appui beaucoup plus important aux activités d’engagement du public dans le cadre de son programme de coopération internationale plus large, en mettant l’accent sur le rôle des PMO dans ce domaine. Le gouvernement considérait les PMO comme des exemples de citoyens engagés dans des efforts de développement au niveau local et il estimait que les PMO étaient des acteurs importants pour faciliter l’éducation à la citoyenneté mondiale par le biais de l’engagement du public (Kinsbergen & Molthof, 2021). Depuis 2010, le gouvernement des Pays-Bas a en grande partie supprimé ce soutien. Ainsi, alors que les PMO du pays ont déjà reçu des fonds du gouvernement (souvent par le biais de grandes ONG), elles doivent maintenant compter plus fortement sur des sources privées de financement. De plus, ces sources de financement privées n’ont pas les mêmes attentes et exigences en matière d’engagement du public que les financements gouvernementaux précédents (Kinsbergen et al., 2022a; Kinsbergen et Molthof, 2021). Ainsi, entre 2008 et 2021, les activités d’engagement du public organisées par les PMO aux Pays-Bas ont connu une baisse marquée : en 2008, environ 41 % des PMO ont organisé des discussions publiques, tandis qu’en 2021, ce nombre a chuté à moins de 9 %. La recherche suggère que ce déclin est dû à la diminution du soutien gouvernemental à la coopération internationale et à l’éducation à la citoyenneté mondiale aux Pays-Bas (Kinsbergen et al, 2022a).

Les diverses réalités des PMO

Bien que nous parlions souvent des PMO comme représentant un sous-ensemble particulier des ONG canadiennes, la catégorie des PMO représente elle-même un groupe vaste et diversifié. Ce qui constitue un environnement favorable pour une PMO peut ne pas refléter avec précision un environnement favorable pour une autre. À ce titre, il est important de comprendre certaines des principales différences qui ont une incidence sur les réalités des différentes catégories de PMO au Canada et, d'ailleurs, ces diverses réalités ont émergé dans les discussions avec les participant-e-s aux entrevues. Dans ces conversations, deux catégories particulières semblaient les plus marquantes : la taille et l'affiliation religieuse.

Taille de l'organisation

La définition d'une PMO au Canada est très large ; les principaux critères, selon le gouvernement canadien, sont des revenus organisationnels qui ne dépassent pas 10 millions de dollars (les établissements d'enseignement sont exemptés de cette disposition) et des dépenses à l'étranger qui ne dépassent pas 2 millions de dollars. Compte tenu de la définition relativement large des PMO appliquée par le gouvernement canadien, l'équipe de recherche a décomposé la définition officielle en plus petites catégories : les micro-organisations (revenus annuels de moins de 100 000 dollars) ; les petites organisations (revenus annuels de 100 000 à 1 million de dollars) ; et les organisations de taille moyenne (revenus annuels compris entre 1 et 10 millions de dollars).

Lorsque nous parlons des PMO qui relèvent de la catégorie « moyenne », il peut y avoir des disparités et une certaine confusion associée au montant des revenus par rapport aux dépenses. Comme l'a fait remarquer une personne interrogée, les organisations qui souhaitent faire progresser leur programme de localisation et verser davantage de revenus à leurs partenaires locaux peuvent dépasser le seuil des 2 millions de dollars de dépenses à l'étranger. Elles seraient alors en dehors de la catégorie des PMO, même si leurs revenus étaient inférieurs à 10 millions de dollars.

Par ailleurs, l'inclusion des établissements d'enseignement ajoute un autre niveau de complexité à la définition des PMO. Les participant-e-s à l'entrevue ont souligné que les établissements d'enseignement bénéficient d'un personnel complet qui ne dépend que très peu des fonds provenant de donateurs. Ils disposent également d'une capacité significative dans leurs grandes institutions, dont ils peuvent tirer parti – ce qui leur donne un avantage significatif par rapport aux autres PMO.

Mis à part les disparités près du niveau supérieur de ce qui constitue une « PMO », la plus grande délimitation que nous avons identifiée dans les entrevues a été entre les micro et les petites organisations d'un côté, et les moyennes organisations de l'autre. Le long de

cette ligne de démarcation, il y avait à la fois des avantages et des inconvénients liés au fait d'être une micro et une petite organisation par rapport à une moyenne organisation.

En ce qui concerne les avantages, les personnes interrogées ont noté que les micro et les petites organisations étaient plus proches du terrain et qu'elles avaient des liens plus forts avec leur travail, leurs partenaires locaux, les membres de leur personnel local et les participant-e-s à leurs projets.

“ Mais le travail est accompli par toutes ces petites organisations, beaucoup d'entre elles sont très locales, des organisations et des groupes communautaires, de petites ONG souvent. Vous êtes de la communauté, vous êtes de cette région, donc vous savez, tout simplement. Et vous pouvez élaborer une programmation beaucoup plus efficace. À mon avis, vous avez une bien meilleure idée des réalités, et c'est là que je pense que les bailleurs de fonds doivent vraiment écouter ces organisations. ”

Les micro et petites organisations ont également de moins de bureaucratie que les moyennes organisations, ce qui leur permet de fonctionner de manière plus agile et plus rapide. De nombreuses micro-organisations et quelques petites organisations sont également souvent entièrement gérées par des bénévoles. Les avantages de cette structure du personnel incluent le fait qu'elle garde les coûts administratifs à un niveau bas, ce qui est attirant pour les donateurs. De plus, un effectif bénévole représente un groupe de personnes dévouées qui sont passionnées par leur travail à un tel point qu'elles sont prêtes à donner leur temps. Cette passion peut se traduire par des efforts organisationnels efficaces autour d'une vision commune de la coopération internationale.

Cependant, ces modèles plus petits présentent aussi des inconvénients. Avoir une organisation dirigée par des bénévoles signifie qu'il y a une capacité et une expertise limitées au sein de l'organisation pour accomplir les tâches administratives, en particulier celles qui sont associées à l'obtention du financement et à la production de rapports. En fait, les participant-e-s aux entrevues ont fait remarquer que les volets de financement offerts par le gouvernement en particulier ne sont pas conçus en tenant compte des micro et des petites organisations. Ces plus petits membres de la famille des PMO n'ont pas le personnel dédié nécessaire pour compléter le processus de demande exigeant d'AMC. Elles n'ont pas non plus la capacité de remplir les exigences de rapport financier et narratif qui font suite à une proposition sélectionnée. En plus de ces défis, ces organisations n'ont pas de ressources excédentaires sur lesquelles elles peuvent compter pour survivre pendant qu'elles attendent un financement nouveau ou renouvelé pendant les périodes prolongées entre les soumissions de propositions et les décaissements de financement.

Un certain nombre de personnes interrogées ont noté un décalage évident entre le petit modèle organisationnel de certaines PMO et les mécanismes de financement d'AMC, indiquant qu'il n'est tout simplement pas logique que ces entités envisagent de soumettre des propositions. En effet, dans l'ensemble, les PMO ont noté qu'AMC semble préférer

accorder d'importantes subventions à des entités plus grandes ; celles qui peuvent être qualifiées de « moyennes » dans la définition des PMO. Le risque associé à ça, c'est qu'AMC limite sa liste de partenaires aux mêmes acteurs, plutôt que de diversifier son approche de coopération internationale.

Dans le cas des micro et des petites organisations, ces PMO ne sont pas non plus en général à la recherche d'allocations massives de financement, comme celles qui sont offertes par le gouvernement et d'autres grands donateurs, mais elles bénéficieraient d'une injection de financement relativement faible. Un environnement favorable pour ces petites entités comprendrait de petites poches de financement accéléré avec des exigences allégées en matière de proposition et de rapportage.

“

Avec moins d'un million et à moins de 500 000 \$ [en revenus], il y a très très très très peu de personnel, peu de stabilité. Elles font du bon travail, elles sont très soutenues par les communautés, avec beaucoup d'engagement bénévole, mais elles auraient besoin d'avoir un accès accéléré à du financement pour être en mesure d'accroître leur action, leurs partenariats. Et oui, quand tous ces groupes font des demandes au même programme, elles sont désavantagées à mon avis.

”

Affiliation religieuse

Les organisations confessionnelles représentent une proportion importante des organisations au sein du secteur de la coopération internationale du Canada. Jusqu'à 44 % des organisations canadiennes de développement sont confessionnelles, la grande majorité d'entre elles étant chrétiennes (Davis, 2019 ; Para, 2012). Un peu plus de 20 % des personnes interrogées se sont identifiées comme des membres d'organisations confessionnelles, et toutes sauf deux étaient chrétiennes. Étant donné que les organisations confessionnelles constituent une proportion importante du secteur, l'équipe de recherche a cherché à comprendre si un environnement favorable pour ces organisations présente des caractéristiques distinctes. Il est important de noter que l'équipe de recherche n'a interviewé que des représentant-e-s d'organisations chrétiennes, de sorte que la discussion suivante met en lumière les expériences de ces organisations et ne fait pas de généralisations par rapport aux PMO avec d'autres affiliations religieuses.

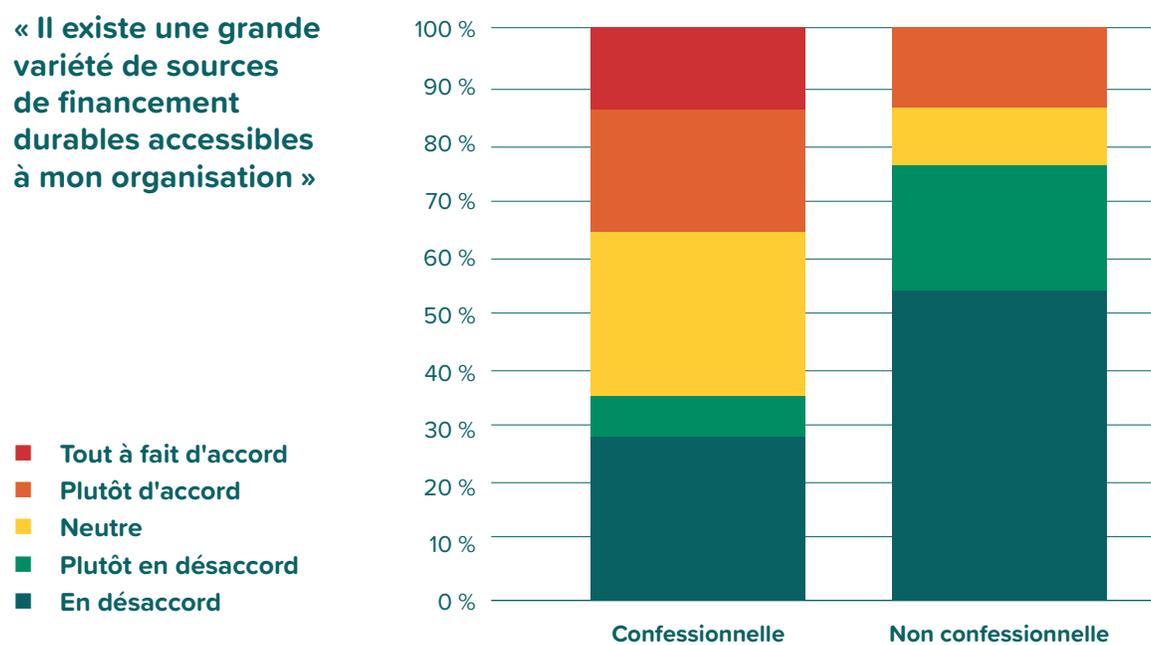
Les participant-e-s aux entrevues ont noté à la fois des avantages et des inconvénients associés au fait d'être une PMO confessionnelle par rapport à une PMO non confessionnelle. Fait important, en termes d'avantages, les personnes interrogées ont souligné que les organisations confessionnelles bénéficient d'un groupe naturel de donateurs : ceux qui partagent leur foi. La possibilité de puiser dans les congrégations religieuses et les réseaux basés sur la foi fournit aux organisations confessionnelles un bassin naturel de donateurs auquel les PMO non confessionnelles peuvent ne pas avoir accès. Cela dit, alors que les communautés religieuses au Canada commencent à vieillir

et à diminuer, les répondant-e-s ont noté que cette base de donateurs pourrait perdre sa force, obligeant les PMO confessionnelles à regarder ailleurs pour soutenir leur travail de coopération internationale.

Lorsqu'on a demandé aux répondant-e-s dans le sondage s'ils étaient d'accord avec l'énoncé selon lequel « il existe une grande variété de sources de financement durables accessibles à mon organisation », les organisations confessionnelles ont répondu beaucoup plus positivement que les organisations non confessionnelles (voir le diagramme 9).

Seulement 36 % des PMO confessionnelles ont déclaré être soit en désaccord (29 %), soit plutôt en désaccord (7 %) avec cet énoncé, par opposition à 76 % des PMO non confessionnelles (54 % en désaccord, 22 % plutôt en désaccord).

Diagramme 9 : Comparaison des perceptions des PMO sur le financement entre les PMO confessionnelles et non confessionnelles



Un autre avantage associé au fait d'être une PMO confessionnelle, selon les participant-e-s aux entretiens, est que ces organisations peuvent établir des liens significatifs avec des communautés de foi similaires basées dans leurs pays d'opération. Essentiellement, les PMO confessionnelles ont bénéficié de leur capacité à travailler dans différentes cultures en utilisant la foi comme plateforme commune. Les répondant-e-s ont souligné que cela était extrêmement utile pour favoriser le développement de relations profondes et significatives avec les partenaires locaux.

“ Je pense que l’un des atouts des organisations confessionnelles dans leur travail à l’échelle internationale est que plus de 80 % de la population mondiale s’identifie à une certaine forme de spiritualité. Et ainsi d’avoir cette spiritualité ou la foi comme compétence, et la valoriser, permet de développer différents types de relations, et donne vraiment de bons résultats. Si vous êtes en mesure de la considérer comme telle et de faire un bon travail communautaire et de coopération internationale. ”

Inversement, travailler avec des groupes de différentes affiliations religieuses peut s’avérer être un défi parfois pour les organisations confessionnelles. Tant au Canada qu’à l’étranger, les organisations confessionnelles font face, parfois, à des malentendus, à la discrimination, et à une polarisation associée à leur foi. Cette polarisation peut conduire certains donateurs individuels ou organisationnels à refuser de financer des entités confessionnelles.

“ La polarisation n’aide pas, car elle conduit les organisations de part et d’autre à avoir du mal à avoir des conversations et à réfléchir à certaines choses. Et c’est particulièrement vrai quand il s’agit de questions autour des personnes LGBTQ2+, du genre, de la sexualité, du féminisme, de la santé sexuelle et reproductive, et des droits. Je pense qu’il y a beaucoup d’espaces où il y a un alignement, mais il n’y a pas toujours la volonté ou l’appétit d’avoir ces conversations en raison de la polarisation. ”

Dans un effort pour contourner certaines des questions épineuses associées à la doctrine religieuse, certaines PMO confessionnelles ont fait des efforts pour se donner une image plus générale. Dans ce nouveau cadre, elles présentent leur travail comme allant au-delà de leur foi et comme un moyen d’ouvrir des voies de communication et vers la prestation de services au-delà des lignes de démarcation religieuses et laïques.

Point de comparaison no 8 : Les PMO confessionnelles aux États-Unis

Aux États-Unis, il existe une forte communauté d’organisations confessionnelles. Les PMO et les grandes organisations sont capables de collaborer et d’établir des réseaux par le biais du **Accord Network**, qui est semblable au **Kentro Christian Network** au Canada. L’Accord Network a une revue intitulée **Christian Relief, Development, and Advocacy**, qui explore les approches de développement fondées sur la foi. Alors qu’au Canada AMC tend à considérer et à traiter toutes les organisations de développement de la même manière, qu’elles soient confessionnelles ou non, USAID a traditionnellement considéré les organisations confessionnelles comme distinctes et donc comme ayant un certain mérite particulier par rapport à leurs homologues non confessionnelles. USAID offre souvent des possibilités de financement distinctes destinées spécifiquement aux organisations confessionnelles.

Conclusion

À partir des réponses au sondage et des entrevues avec des représentant-e-s qui travaillent avec des PMO, ce rapport tente d'illustrer de nombreux facteurs qui facilitent ou entravent les efforts de coopération internationale menés par les PMO canadiennes. Les points de comparaison tirés de la littérature sur les PMO opérationnelles dans d'autres pays nous aident à comprendre les différents environnements avec lesquels d'autres organisations doivent composer dans leurs efforts pour atteindre leurs objectifs de coopération internationale.

Un « environnement favorable » efficace ne se limite pas à une question d'accès au financement (bien que cela soit une considération importante). Les PMO au Canada ont également besoin de cadres politiques et réglementaires favorables, de possibilités de collaboration et d'innovation, ainsi que d'un public actif et engagé.

Il y a des éléments facilitants notables dans le contexte canadien que les répondant-e-s aux entrevues et aux sondages ont identifiés. Ces éléments comprennent le financement destiné spécifiquement aux PMO de la part des gouvernements canadien et provinciaux; les possibilités de formation; un processus raisonnable et transparent pour obtenir le statut de bienfaisance; et un grand public intéressé. À l'inverse, les principaux éléments nuisibles sont la forte concurrence pour des possibilités de financement limitées; le manque de financement pour les frais généraux; la lourde réglementation liée à la direction et au contrôle; et les difficultés associées à transformer l'intérêt public en action publique.

Enfin, il est essentiel de reconnaître que les réalités des PMO varient considérablement au sein de la diversité des organisations qui existent au Canada. Ces différences sont particulièrement marquées lorsque nous considérons les variétés de taille et l'affiliation religieuse des PMO.

Il est important que tous les membres du secteur de la coopération internationale du Canada reconnaissent les défis et les avantages associés à l'environnement favorable au Canada. Nous pouvons apprendre d'autres pays et les uns des autres pour améliorer cet environnement, de manière à renforcer et faciliter le travail crucial de coopération internationale effectué par les PMO canadiennes à l'appui de leurs partenaires internationaux.

Références

- Agence Française de Développement (AFD). (2019). Appel à initiatives « Plateforme des microprojets » Accompagnement et soutien aux micro-projets de solidarité internationale. AFD. <http://www.lianescooperation.org/wp-content/uploads/sites/9/2019/08/note-cadrage-ami-plateforme-microprojets-2019.pdf>
- Byers, L. (2023). Many Canadians Unaware of Canada’s International Development Efforts. Ipsos. <https://www.ipsos.com/en-ca/news-polls/many-canadians-unaware-canadas-international-development-efforts>.
- Davis, J. (2020). Canada’s GINGOs: Who are they, what are they doing, and what role for the future? *Development in Practice*, 30 (6), 738–750.
- Davis, J. (2019). Comparing the prevalence and organizational distinctiveness of faith-based and secular development NGOs in Canada. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30, 1380–1392.
- Dicks, H., Paras, A., Martel, A. Johnson, C. & Davis, J. (2023). Tracing the Geography of NGOs: Exploring where Canadian Development Organizations Work and Why. *Voluntas*.
- Etzel, M. & Prasad, S. (2016). Pay-What-It-Takes Philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/up_for_debate/article/pay_what_it_takes_philanthropy.
- Affaires mondiales Canada. (2016). Politique de compensation de frais généraux touchant les accords de contribution non remboursables conclus avec des organisations canadiennes en vertu du programme d’aide au développement international. Gouvernement du Canada. https://www.international.gc.ca/development-developpement/partners-partenaires/bt-oa/overhead-compensation_amendment.aspx?lang=fra
- Gouvernement du Canada. (2021). Appel de notes conceptuelles 2021 — volet Impact sur le développement – Petites et moyennes organisations canadiennes pour l’impact et l’innovation. Gouvernement du Canada. https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/smo_call-2021-appel_pmo.aspx?lang=fra.
- Gouvernement du Canada. (2022a). Les organismes de bienfaisance canadiens enregistrés qui mènent des activités à l’extérieur du Canada. *Gouvernement du Canada*. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/politiques-lignes-directrices/lignes-directrices-002-organismes-bienfaisance-canadiens-enregistres-exercent-activites-a-exterieur-canada.html>.
- Gouvernement du Canada. (2022 b). Petites et moyennes organisations pour l’impact et l’innovation. Gouvernement du Canada. https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/small_medium_organizations-petit_moyenne_organisation.aspx?lang=fra

- Kinsbergen, S., Jansen, L. et Rana, Z. (2022a). *Different rules, different policies: different identities: a comparative study on Citizen Initiatives for Global Solidarity in Flanders, France and the Netherlands*. Radboud University.
- Kinsbergen, S., et Molthof, M. (2021). The rise and fall of government support for small-scale voluntary development organizations—and their remarkable resilience. *Development Policy Review*, 40.
- Kinsbergen, S., Pijnenburg, M., Merlevede, T., Naus, L. et Koch, D. (2022b). The Differential Impact of the COVID-19 Crisis on Small-Scale Development Initiatives, a Cross-Country Comparison. *Voluntas*, 33(3), 497-523.
- Kinsbergen, S. et Schulpen, L. (2009). De werking van draagvlak. Een nadere analyse van het Nederlandse draagvlak voor international samenwerking [L'effet du soutien. Une analyse plus approfondie du soutien des Pays-Bas à la coopération internationale]. Rapport de recherche 44. NCDO, Amsterdam.
- OCDE. (2021). Recommandation du CAD sur le renforcement de la société civile en matière de coopération pour le développement et d'aide humanitaire Instruments juridiques de l'OCDE. <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-5021>.
- OCDE. (2011). Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement. OCDE. <https://www.oecd.org/fr/developpement/efficacite/parteneriatdebusanpourunecooperationefficaceauservicedudeveloppement.htm>.
- Paras, A. (2012) CIDA's secular fiction and Canadian faith-based organisations, *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 33:2, 231-249.
- Paras, A., Henson, S., Johnson, C., Coleman, A. et Otto, J. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Canada's Foreign Aid Sector." *The Guelph Institute for Development Studies, University of Guelph*.
- Schnable, A. (2021). *Amateurs without Borders: The Aspirations and Limits of Global Compassion*. Berkeley, États-Unis : University of California Press.
- Schnable, A., Appe, S., et Richardson, D. (2022). *Grassroots Aid Survey: Key Findings on Small International Development Organizations*. Lilly Family School of Philanthropy, Indiana University.
- Programme Activer le changement. (2020). 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. <https://icn-rcc.ca/fr/nos-rapports/>.
- USAID. (2022). Negotiated Indirect Cost Rate Agreement (NICRA). *Gouvernement des États-Unis*. <https://www.usaid.gov/india/partner-resources/infographic-nicra>

Annexe 1 :

Méthodologie de recherche

Les résultats présentés dans le présent rapport s'appuient sur des recherches antérieures menées par l'Université de Guelph, l'Institut polytechnique de Worcester, l'Université Memorial de Terre-Neuve-et-Labrador et le programme Activer le changement du Réseau de coordination des conseils, géré par l'Alberta Council for Global Cooperation, sur les PMO canadiennes travaillant dans le secteur de la coopération internationale. Ces résultats ont été recueillis dans le cadre d'un projet de recherche basé sur des méthodes mixtes, en utilisant à la fois un sondage en ligne et des entrevues semi-dirigées.

Avant d'utiliser le sondage, l'équipe de recherche a rencontré un comité consultatif de recherche des PMO pour discuter des pistes de recherche possibles pour le Rapport des PMO 2023 d'Activer le changement. Le comité consultatif de recherche des PMO, avec l'équipe de recherche, a décidé d'entreprendre une étude sur ce qui constitue un « environnement favorable » pour les PMO canadiennes, en utilisant les données d'autres pays comme points de comparaison. Ainsi, l'équipe a rencontré des expert-e-s des Pays-Bas et des États-Unis qui travaillent à la recherche sur les PMO dans leurs pays et régions respectifs. Ces expert-e-s ont aidé l'équipe de recherche à déterminer globalement quels domaines thématiques pourraient être abordés dans le cadre d'une discussion autour des « environnements favorables ». En fin de compte, l'équipe a choisi des questions liées au financement, au soutien des gouvernements, à la collaboration, aux règles juridiques et à l'engagement du public. Les expert-e-s des États-Unis et des Pays-Bas ont également fourni des ressources et des conseils à l'équipe sur les points de comparaison pertinents à mettre en lumière dans le présent rapport.

Une fois le sujet de recherche choisi, l'équipe a développé un sondage à l'aide du logiciel Qualtrics. Les questions du sondage ont été élaborées par l'équipe de recherche, puis examinées par le comité consultatif de recherche des PMO. Le sondage a par la suite été envoyé à des PMO de tout le Canada le 6 octobre 2022 ; et il est resté ouvert jusqu'au 14 novembre 2022. Au total, l'équipe a reçu 91 sondages complétés au cours de cette période. Les réponses saisies dans le sondage ont aidé l'équipe à définir davantage ce qui pourrait constituer un environnement favorable pour les PMO au Canada et ont aidé à alimenter les questions d'entrevue élaborées par l'équipe.

Dans le cadre du sondage, l'équipe de recherche a également demandé aux répondant-e-s s'ils étaient prêts à participer à une entrevue de suivi ; 38 répondant-e-s ont indiqué qu'ils étaient prêts à participer à une entrevue, parmi lesquels 10 ont finalement été choisis et interviewés. L'équipe a choisi les personnes à interviewer parmi les PMO qui n'avaient pas déjà participé à une entrevue dans le cadre du projet de recherche plus large ; l'équipe a également pris soin d'assurer une représentation en termes de taille, de type d'organisation (ONG, entreprise du secteur privé, établissement d'enseignement) et de situation géographique au Canada. En plus des PMO, l'équipe de recherche a interviewé 7 représentant-e-s de conseils provinciaux, de réseaux d'ONG au Canada et aux États-Unis et d'un bailleur de fonds.

Les entrevues ont eu lieu entre le 2 novembre 2022 et le 2 février 2023. Chaque entrevue a été enregistrée et une transcription a été développée à l'aide du logiciel Otter.ai pour les entrevues en anglais et du logiciel Sonix pour les entrevues en français. Les membres de l'équipe de recherche ont ensuite examiné de près l'exactitude des transcriptions. Par la suite, toutes les transcriptions ont été analysées pour déterminer les thèmes et les tendances qui ont été présentés dans le présent rapport.

