



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

MAI 2022

RAPPORT PMO  
D'ACTIVER LE  
CHANGEMENT

## REMERCIEMENTS

L'équipe d'Activer le changement tient à remercier chaleureusement les 111 organisations qui ont bien voulu répondre au sondage qui a été diffusé à la fin de 2021. Activer le changement aimerait également offrir ses sincères remerciements aux 22 organisations qui ont généreusement accepté de participer à des entrevues avec l'équipe de recherche, ainsi que les 8 organisations qui ont donné leur consentement à être présentées dans une étude de cas ; c'est grâce à cet engagement que l'équipe a pu recueillir les observations présentées dans le présent rapport.

Ce rapport présente les résultats d'un projet de recherche mené par des chercheur-euse-s de l'Université de Guelph 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, en plus du financement du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada. L'équipe de recherche comprend Andrea Paras (chercheuse principale, Université de Guelph), John-Michael Davis (Institut polytechnique de Worcester), Craig Johnson (Université de Guelph), Andréanne Martel (directrice du programme national, programme Activer le changement), Asa Coleman (adjoindé de recherche, Université de Guelph) et Heather Dicks (adjoindé de recherche, Université Memorial). Le programme Activer le changement et l'équipe de recherche souhaitent exprimer leur reconnaissance à Heather Dicks, qui a pris la responsabilité principale de la rédaction de ce rapport.

## ACTIVER LE CHANGEMENT

Le programme Activer le changement est une initiative de cinq ans (2019-2024), gérée par le 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 Canadien-ne-s, en particulier des jeunes, en tant que citoyen-ne-s monde.

## RAPPORT PMO ANNUEL

Une fois par année, Activer le changement publie un rapport qui fournit de l'information sur la situation des PMO au Canada. Cette année, Activer le changement a choisi d'explorer la façon dont les PMO canadiennes travaillant dans le domaine du développement mondial ont réagi et se sont adaptées aux réalités associées à la pandémie mondiale de COVID-19. En particulier, l'équipe d'Activer le changement voulait mettre en évidence certaines des façons uniques et créatives dont les différentes organisations ont évolué et modifié leurs programmes et leurs opérations à la lumière de la pandémie. Ainsi, outre les informations sur les tendances généralisées, ce rapport comprend des études de cas associées à des réponses spécifiques de différentes organisations. 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. Les rapports PMO précédents publiés par Activer le changement sont disponibles ici : <https://icn-rcc.ca/fr/nos-rapports/><sup>1</sup>.



IMPROVE LIFE.



Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada



<sup>1</sup> Activer le changement, Rapport sur l'évaluation des besoins, publié par le programme Activer le changement au nom du Réseau de coordination des conseils, mars 2020 [https://icn-rcc.ca/wp-content/uploads/ACTIVER\\_RapportPMO2020\\_FR.pdf](https://icn-rcc.ca/wp-content/uploads/ACTIVER_RapportPMO2020_FR.pdf)

Activer le changement, L'impact de la pandémie de COVID19 sur l'adaptation et la résilience des PMO, publié par le programme Activer le changement au nom du Réseau de coordination des conseils, mars 2021 [https://icn-rcc.ca/wp-content/uploads/ACGC\\_PMO-Report-2021\\_FR.pdf](https://icn-rcc.ca/wp-content/uploads/ACGC_PMO-Report-2021_FR.pdf)

# TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| SOMMAIRE .....  | 4         |
| INTRODUCTION .....  | 6         |
| <b>1. SOLUTIONS CRÉATIVES LOCALES .....</b>                           | <b>8</b>  |
| ÉTUDE DE CAS #1 : LES RÉPONSES DE PETIROJO À LA PANDÉMIE AU PÉROU. 11 |           |
| ÉTUDE DE CAS #2 : LA CONNECTIVITÉ DE FAIBLE TECHNOLOGIE. .... 12      |           |
| <b>2. CONNEXIONS VIRTUELLES .....</b>                                 | <b>13</b> |
| ÉTUDE DE CAS #3 : UN CONGRÈS VIRTUEL .....                            | 15        |
| ÉTUDE DE CAS #4 : IMPLIQUEZ-LES DANS LA CONVERSATION .....            | 16        |
| <b>3. UNE APPROCHE CENTRÉE SUR L'HUMAIN .....</b>                     | <b>17</b> |
| ÉTUDE DE CAS #5 : METTRE L'ACCENT SUR LES RELATIONS .....             | 19        |
| ÉTUDE DE CAS #6 : DANS LES TRANCHÉES .....                            | 20        |
| <b>4. UN MOMENT DE RÉFLEXION .....</b>                                | <b>21</b> |
| ÉTUDE DE CAS #7 : RECONNAÎTRE UNE FORCE .....                         | 23        |
| ÉTUDE DE CAS #8 : PRÊT POUR UNE REPRISE FORTE .....                   | 24        |
| <b>DES DÉFIS CONTINUS .....</b>                                       | <b>25</b> |
| <b>RECOMMANDATIONS .....</b>  | <b>27</b> |
| <b>CONCLUSION .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>RÉFÉRENCES .....</b>   | <b>30</b> |
| <b>ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>                     | <b>32</b> |

## SOMMAIRE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## INTRODUCTION

La pandémie de COVID-19 a marqué un moment sans précédent dans l'histoire humaine. Ce virus s'est propagé à travers le monde entier et a déclenché des perturbations et des transformations dans tous les secteurs de la société. Cela a inclus des perturbations importantes dans le domaine du développement mondial et de l'aide humanitaire.

Les premières projections de la pandémie ont noté que les petites et moyennes organisations travaillant dans le secteur du développement étaient les plus vulnérables aux pertes financières et les plus exposées au risque de devoir fermer leurs portes (Bond, 2020; Wright, 2020; Paras, Johnson, Henson, Coleman, & Otto, 2020). Une enquête menée par Bond auprès des ONG de développement au Royaume-Uni a identifié les petites organisations caritatives comme étant les plus touchées par la pandémie, suivies par les organisations de taille moyenne, puis de plus grande envergure. Cette enquête a révélé qu'un nombre disproportionné de petites ONG (revenus de moins de 2 000 000 £) étaient contraintes de réduire leurs programmes et la taille de leur personnel (Bond, 2020).

En dépit de ces sombres projections, les petites et moyennes organisations se sont également avérées flexibles et souples dans leurs interventions face à la pandémie, ce qui leur a permis de poursuivre leurs opérations en dépit des circonstances actuelles (Spur Change, 2021). Un avantage distinct des PMO a été leur capacité à accélérer les efforts de localisation en réponse à la pandémie. En fait, de nombreuses PMO mettaient déjà en œuvre la majeure partie, sinon la totalité, de leur programmation par l'intermédiaire de partenaires locaux bien avant le début de la pandémie, ce qui leur a permis de répondre plus rapidement aux réalités spécifiques de la COVID-19 dans différents contextes locaux (Spur Change, 2021). Ce niveau de localisation est quelque chose que les organisations humanitaires et de développement de plus grande envergure semblent avoir du mal à atteindre (Barbelet, Bryant, & Willitts-King, 2020; Roche & Denney, 2021).

Dans son [rapport annuel pour 2021](#), le programme Activer le changement a examiné comment les PMO ont fait preuve de souplesse dans leur réponse à la pandémie, en explorant l'impact de la COVID-19 sur l'adaptation et la résilience de ces organisations. Il s'est concentré sur cinq domaines thématiques associés à l'adaptation des PMO : la mobilisation des ressources et la collecte de fonds, l'élaboration de programmes, les approches fondées sur le genre, le partenariat avec les organisations locales, et les différences et variations entre les PMO.

Le présent rapport 2022 s'appuie sur les observations présentées par Activer le changement en 2021 et cherche à explorer davantage l'expérience des PMO durant la pandémie, y compris les façons dont ces organisations ont transformé de façon permanente leur travail en réponse à la COVID-19. Compte tenu de l'incroyable résilience que les PMO ont continué de démontrer, ce rapport est principalement axé sur les stratégies d'adaptation positives que les PMO ont mises en œuvre. Des études de cas spécifiques présentant les expériences et les stratégies d'adaptation concluantes des PMO ont été incluses dans ce rapport pour mettre en évidence ces succès.

Les principales conclusions présentées dans le présent rapport ont été recueillies à travers 22 entrevues semi-dirigées menées entre février et mars 2022 avec des représentant-e-s de PMO canadiennes travaillant dans le secteur du développement mondial. Tout au long du rapport, il y a également plusieurs chiffres illustrant les données quantitatives recueillies en décembre 2021 dans le cadre d'un sondage sur les PMO. Vous trouverez plus de détails sur la méthodologie de recherche à l'annexe 1.

Tout au long des entrevues, malgré des différences importantes entre les organisations, des points communs ont émergé dans les expériences et les stratégies d'adaptation des PMO. Dans l'analyse des réponses aux entrevues, quatre thèmes clés ont été identifiés : (1) les PMO ont adopté **des solutions locales créatives**; (2) elles ont approfondi la collaboration par le biais **de connexions virtuelles**; (3) les PMO ont introduit une approche davantage **centrée sur l'humain** dans leur travail ; et (4) beaucoup d'entre elles ont utilisé la période de la pandémie comme **un moment de réflexion**.

Pour la majorité des organisations, les changements positifs qu'elles ont mis en place en réponse à la COVID-19 représentent maintenant des changements permanents dans la façon dont leurs organisations travaillent. Les quatre sections suivantes du rapport décrivent plus en détail chacun des thèmes susmentionnés et présentent des études de cas illustrant les stratégies d'adaptation des PMO durant la pandémie.

Bien que le principal objectif de ce rapport soit de documenter la souplesse, la créativité et la résilience des PMO canadiennes, il ne s'agit pas non plus de diminuer les difficultés auxquelles ces organisations ont dû faire face. Au contraire, il est essentiel de reconnaître les énormes obstacles que les PMO ont dû surmonter et qu'elles continuent à affronter. Ce rapport comprend une réflexion sur ce point, avec une section soulignant certains des principaux défis auxquels les PMO continuent de faire face. Ces défis informent directement la section finale de ce rapport, qui contient des recommandations pour le programme Activer le changement.



## 1. SOLUTIONS CRÉATIVES LOCALES

Bien que les principales préoccupations liées à la COVID-19 soient liées à la santé, les effets de ce nouveau virus ont rapidement eu des répercussions sur le tissu politique, économique et social de notre monde globalisé. Cette pandémie a ouvert la voie à de profonds changements dans la façon dont les communautés et les pays fonctionnent. Les consignes d'isolement et les confinements, les consignes sanitaires et les restrictions de voyage importantes ne sont que quelques-unes des nombreuses façons dont les gens du monde entier ont été contraints de modifier leur vie quotidienne.

Bien que cette pandémie ait été ressentie partout dans le monde, les réactions et les règles adoptées dans chaque région ont varié de façon significative. Naturellement, pour les PMO travaillant dans le développement mondial, ces changements sociétaux variables se sont avérés extrêmement perturbateurs pour leur travail.

Dans de nombreux cas, cela a entraîné un ralentissement des programmes ou même un arrêt complet. Cela a été particulièrement vrai pour les programmes qui s'appuyaient fortement sur les voyages internationaux, les réunions en personne et d'autres rencontres en face à face. Dans d'autres cas, cependant, les PMO ont été en mesure d'adapter leurs projets et leurs approches aux situations changeantes dans les collectivités où leurs projets étaient mis en œuvre.

Au cours de cette période, les PMO ont constaté qu'elles dépendaient de plus en plus de leur personnel et de leurs partenaires locaux pour déterminer les réponses et les solutions les plus appropriées afin d'assurer la poursuite de la mise en œuvre de leurs projets pendant la pandémie. Les PMO qui se sont révélées les plus efficaces dans l'adaptation de leurs stratégies à la réalité de la COVID sur le terrain ont été principalement celles qui entretenaient de solides relations avec leurs partenaires locaux et avaient la capacité de suivre le leadership de leurs partenaires dans l'évolution des orientations du projet.

Une personne interrogée a fait remarquer qu'au début de la pandémie, son organisation a d'abord tenté de mettre en œuvre une approche d'adaptation standardisée dans chacun des pays où elle était présente. Cela s'est toutefois avéré un échec, et elle a fini par adopter une approche plus flexible, spécifique à l'emplacement, avec une dépendance accrue envers leurs partenaires locaux pour la poursuite de la mise en œuvre du projet. Dans la majorité des entrevues, les gens ont mentionné que la

dépendance accrue de leurs organisations envers les partenaires locaux a renforcé leurs relations et fait progresser leur modèle organisationnel vers une plus grande localisation.

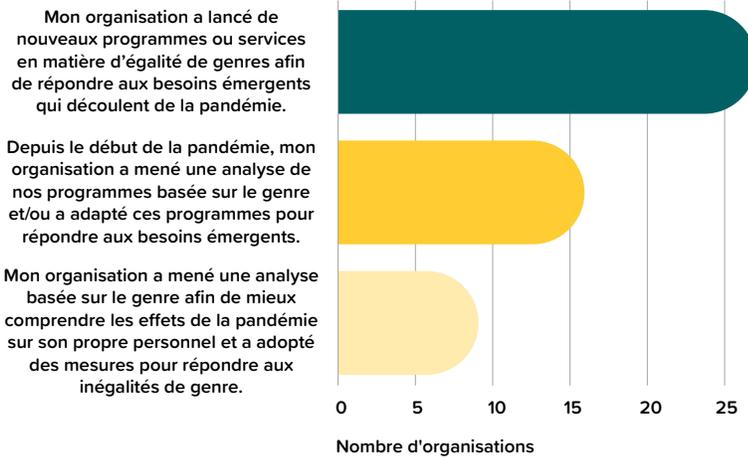
Dans certains cas, les solutions locales créatives impliquaient de changer la façon dont les projets existants étaient mis en œuvre. Par exemple, deux PMO qui ont été interviewées ont signalé que les écoles locales qu'elles appuyaient avaient modifié leurs pratiques, passant des cours en personne à un système hebdomadaire de collecte et de dépôt des devoirs des élèves. Dans d'autres cas, cependant, le financement des projets a été entièrement réorienté pour faire face aux nouveaux problèmes liés directement aux impacts de la pandémie. Par exemple, une PMO qui soutient normalement la formation et l'éducation des femmes a réorienté ses objectifs pendant la pandémie et utilisé ses dons organisationnels pour payer des équipements de protection individuelle (ÉPI). De même, d'autres organisations ont réaffecté des ressources du projet pour répondre aux besoins fondamentaux des familles et des membres de la collectivité qui avaient perdu leur revenu et leur emploi à la suite de la pandémie.

Les PMO étaient également prêtes à répondre aux besoins croissants associés aux inégalités de genre, qui se sont accentuées pendant la pandémie. Pour certaines organisations, cela a signifié un suivi plus étroit de leurs indicateurs sur l'égalité des genres, tandis que pour d'autres, cela a impliqué la mise en œuvre directe de nouveaux programmes, y compris de nouveaux ateliers, formations et campagnes d'information sur des sujets tels que la prévention de la violence fondée sur le genre, la masculinité toxique et les droits humains. Dans le sondage, environ 42 % des répondant-e-s ont indiqué que leur organisation avait mis en œuvre des initiatives qui ont spécifiquement porté sur les impacts négatifs associés à la COVID-19 sur l'égalité des genres (graphique 1).

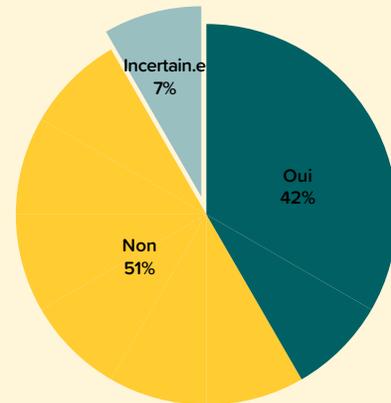
Bien que les solutions locales créatives mises en place par les PMO soient nées de la nécessité à une époque de rupture sociétale sans précédent, nombre de ces solutions se sont avérées si efficaces que les organisations prévoient de les poursuivre même après la fin de la pandémie.

Graphique 1 : La COVID-19 et les initiatives des PMO en matière de genre

**Laquelle des options suivantes décrit le mieux le travail de votre organisation pour répondre aux inégalités de genre exacerbées par la pandémie?**



**Votre organisation a-t-elle mis sur pied des programmes ou des initiatives qui répondent spécifiquement aux effets négatifs de la COVID-19 sur l'égalité des genres?**



## ÉTUDE DE CAS #1 : LES RÉPONSES DE PETIROJO À LA PANDÉMIE AU PÉROU

La Fondation Petirojo, nommée d'après un oiseau rouge local connu pour apporter de la chance, s'est révélée rapide et agile en s'adaptant aux circonstances de la pandémie.

Petirojo est une petite fondation familiale basée en Ontario qui soutient un établissement d'enseignement dans le nord du Pérou en région rurale. Celui-ci offre des programmes d'enseignement préscolaire et primaire pour les enfants défavorisés. Avant la pandémie, l'école offrait à ces enfants une diversité de cours académiques et créatifs, ainsi qu'un petit déjeuner nutritif, s'efforçant en fin de compte de leur offrir les conditions nécessaires qu'ils aient du succès dans le futur. De plus, la fondation finançait un programme de bourses pour les diplômés de l'école afin de leur permettre de poursuivre des études secondaires et postsecondaires.

Avec le début de la pandémie et pendant deux années d'études complètes, le gouvernement péruvien a interdit toutes les activités scolaires en personne et a créé des programmes virtuels pour les remplacer. Parce que les élèves manquaient d'appareils, d'accès à Internet, et même d'électricité à la maison, les enseignant-e-s se sont organisés pour que les parents puissent venir récupérer les feuilles de travail sur une base hebdomadaire et ont assuré un suivi au moyen d'appels WhatsApp réguliers afin de répondre aux questions, fournir des explications si nécessaire, et offrir de la rétroaction après la remise des feuilles de travail. Petirojo a répondu à la situation en finançant les frais de téléphone des enseignant-e-s ainsi que les frais de transport pour les visites occasionnelles dans les foyers familiaux, lorsque les restrictions liées à la COVID le permettaient.

Puisque le programme de petit déjeuner s'est arrêté en même temps que de nombreux parents peinaient à nourrir leur famille en raison de l'insécurité d'emploi et de la forte inflation, la Fondation a commencé à financer des paniers mensuels d'aliments de base que les parents pouvaient récupérer en même temps que les feuilles de travail.

En ce qui concerne les bourses d'études, Petirojo a approuvé l'achat de téléphones cellulaires et le financement des frais mensuels de téléphone, en plus des frais de scolarité, pour permettre aux étudiant-e-s de poursuivre virtuellement des études secondaires et même des cours universitaires. La Fondation a également accordé un financement supplémentaire à l'administrateur du programme de bourses pour offrir des conseils, des encouragements et du soutien aux étudiant-e-s qui éprouvaient des difficultés avec cette façon d'étudier. Alors que certain-e-s élèves du secondaire ont trouvé tout simplement impossible de pouvoir étudier « par téléphone », la majorité d'entre eux ont réussi.

En raison de l'impossibilité des visites semestrielles par les protagonistes de Petirojo, le suivi a été effectué au moyen de courriels fréquents et de réunions bimensuelles sur Zoom, augmentant ainsi la qualité et la quantité des communications avec les partenaires au Pérou. En outre, la communication continue des enseignant-e-s avec les familles a eu le bénéfice imprévu d'améliorer la participation des parents à l'éducation de leurs enfants.

## ÉTUDE DE CAS #2 : LA CONNECTIVITÉ DE FAIBLE TECHNOLOGIE

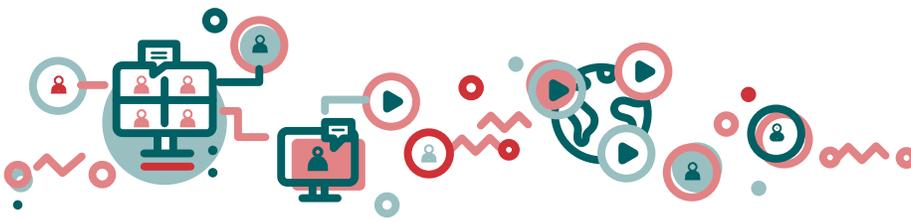
Partners Worldwide Canada (PWC) est basé en Ontario et représente la branche canadienne de l'ONG américaine plus grande, Partners Worldwide. Le modèle de PWC, en tant qu'organisation, implique de travailler avec des partenaires locaux dans le monde entier pour soutenir la croissance des entreprises locales dans le but de générer des emplois locaux et, ultimement, de sortir les familles de la pauvreté. Dans le cadre de son modèle, PWC travaille avec des partenaires pour offrir des formations dans certaines des régions les plus éloignées et les plus pauvres du monde. PWC identifie et coordonne des volontaires locaux et internationaux pour travailler avec leurs partenaires locaux afin d'offrir des formations commerciales dans les communautés en situation de pauvreté. Tous leurs volontaires sont des gens d'affaires qualifiés qui désirent renforcer les capacités des entrepreneur-e-s en herbe.

Avec le début de la pandémie, les communautés du monde entier se sont rapidement retrouvées en confinement et les formations en personne n'étaient plus une option. Contrairement au Canada, certain-e-s des participant-e-s à la formation prévue de PWC n'avaient pas accès à un ordinateur, à un téléphone intelligent ou à Internet. Par conséquent, le passage à un format exclusivement en ligne n'était pas une option.

C'est à ce moment que les partenaires de PWC ont fait preuve d'une créativité entrepreneuriale impressionnante. Ils ont reconnu que, bien que ces participant-e-s n'étaient pas en mesure d'accéder à quoi que ce soit en ligne, ils avaient quand même accès à un téléphone cellulaire. Forts de ces connaissances, ils ont développé une nouvelle méthode hybride de formation avec une option en ligne et une option permettant de se brancher par téléphone en composant des numéros locaux sans frais; toute personne ayant accès à un téléphone pouvait appeler et ainsi participer à la formation.

Les résultats ont été extraordinaires. Un nombre sans précédent de personnes a participé à la formation, PWC estimant que la participation était de deux à trois fois plus élevée que lors des années précédentes. De plus, contrairement à ce qui s'était passé lorsque leurs formations étaient confinées à une seule communauté, ils ont constaté que des gens d'un grand nombre de communautés avaient entendu parler des formations et qu'ils se sont mis à composer les numéros pour participer. En offrant ces formations, PWC a découvert que non seulement les personnes ont eu l'occasion d'apprendre, mais qu'elles ont également eu la possibilité de communiquer avec d'autres dans une période d'isolement.

Bien que ce modèle de visioconférence hybride n'avait pas été considéré par le passé, ce moyen de connectivité de faible technologie s'est avéré être une solution créative et très réussie issue de l'expérience de PWC en temps de pandémie. PWC prévoit de relancer les formations en personne lorsque la pandémie le permettra, mais ce ne sera plus leur seul moyen de dispenser ces formations. Bien qu'il soit toujours important de comprendre si les formations par téléphone et virtuelles ont le même impact qualitatif que les formations en personne, il semble que ces modèles hybrides soient là pour rester.



## 2. CONNEXIONS VIRTUELLES

Pour la plupart des PMO travaillant dans le développement mondial, les voyages à l'étranger étaient un élément essentiel de leurs modèles de mise en œuvre de projet. Ainsi, lorsque la COVID-19 a frappé et que les voyages internationaux ont cessé, les opérations des PMO dans un large éventail de secteurs ont été considérablement affectées et les organisations ont commencé à se tourner vers des moyens virtuels de connexion.

De nombreuses organisations ont noté que le travail en équipe en ligne n'était pas un aspect important de leur travail avant la pandémie, et ont donc été confrontées à une courbe d'apprentissage importante lorsque la COVID-19 a frappé. Cela impliquait souvent de fournir une formation et un soutien au personnel et aux partenaires, car ils essayaient d'apprendre de nouveaux moyens de se connecter et de collaborer en ligne.

Parfois, les organisations ont indiqué avoir eu à adapter leur approche ou à adopter de nouvelles tactiques dans le cadre de leurs efforts en ligne au fur et à mesure que la pandémie se poursuivait. Une PMO a noté qu'au début de la pandémie, elle avait fait un investissement important dans une nouvelle plateforme en ligne pour faciliter la connectivité dans son travail. Au fil du temps, cependant, elle s'est rendu compte que cette nouvelle plateforme n'était pas utilisée et qu'elle devait finalement changer complètement son approche et adopter un autre moyen de se connecter virtuellement.

D'autres fois, les problèmes incessants de connectivité dans les pays partenaires ont réduit l'engagement significatif. Ces questions techniques ont souvent exacerbé les barrières linguistiques et culturelles existantes, rendant la communication de plus en plus difficile. Une organisation a noté qu'elle avait eu d'énormes difficultés à s'engager avec ses partenaires au sujet des logiciels de visioconférence au début de la pandémie. En essayant d'autres moyens de connexion, cependant, elle a constaté que les formes écrites de communication fonctionnaient extrêmement bien, et elle a maintenant ajusté son modèle pour faire une plus grande utilisation des logiciels de messagerie, tels que WhatsApp, pour rester en contact régulier avec ses partenaires locaux.

Dans certains cas, les organisations ont pu investir dans l'amélioration de l'infrastructure et de la connectivité pour s'assurer que les partenaires locaux puissent avoir accès à l'Internet haute vitesse. Plusieurs organisations ont noté qu'elles étaient en mesure de réaffecter du financement de divers aspects de leur travail pour soutenir l'achat de choses telles que les téléphones cellulaires, des décodeurs pour l'Internet et le temps de

diffusion sur Internet, afin de s'assurer que leurs partenaires soient en mesure de rester connectés.

Dans l'ensemble, un récit surprenant parmi les PMO est que les divers moyens virtuels par lesquels ils ont commencé à mettre en œuvre leur travail ont en fait permis d'accroître les liens et la collaboration qu'ils entretiennent avec leurs partenaires. Dans certains cas, cette connectivité accrue s'est étendue au-delà des partenaires existants, plusieurs participant-e-s aux entrevues faisant état de nouvelles collaborations avec d'autres organisations et institutions qui ont été rendues possibles en raison de l'augmentation de l'activité en ligne.

Comme les PMO ont prouvé leur capacité à fonctionner avec succès malgré un arrêt global des déplacements, elles commencent à remettre en question la nécessité de leurs fréquentes visites internationales. De nombreuses organisations notent qu'elles ont l'intention de réduire le nombre de voyages qu'elles font à l'avenir. La plupart des gens s'ennuient de pouvoir interagir en personne avec ceux avec lesquels ils travaillent et il faut donc prévoir que les voyages internationaux feront toujours partie des modèles de ces organisations. Néanmoins, les PMO de tous les secteurs prévoient une réduction des déplacements à l'avenir. Ils s'attendent à ce que cela leur permette de simultanément resserrer leur budget et diminuer leur empreinte carbone.

Si la pandémie de COVID-19 a poussé le monde dans une direction particulière, cela a été vers une plus grande connectivité en ligne. Après avoir connu quelques difficultés au début, les PMO ont trouvé des moyens de tirer profit de manière efficace des options en ligne pour la connexion et la collaboration dans leur travail. La plupart des organisations n'ont pas l'intention de revenir à leurs modèles pré-pandémiques, mais espèrent maintenir certains des succès de cette période, en passant à un modèle hybride qui intègre les outils en ligne comme complément aux rencontres en personne.

## ÉTUDE DE CAS #3 : UN CONGRÈS VIRTUEL

Le Comité régional d'éducation pour le développement international de Lanaudière (CRÉDIL) est un organisme sans but lucratif basé au Québec dont le travail consiste à sensibiliser et à faire de l'éducation à la solidarité internationale et la citoyenneté mondiale, à faciliter des stages et des projets dans les pays du Sud et à accueillir des nouveaux arrivants dans la région de Lanaudière au Canada.

Avant la pandémie, le CRÉDIL a été en mesure de faciliter l'apprentissage et les échanges mondiaux par le biais de voyages internationaux de volontaires. Cela comprenait des Canadiens-ne-s qui se rendaient dans les pays partenaires du Sud, ainsi que des visites de partenaires du Sud au Canada. Avec le début de la pandémie, cependant, les voyages internationaux ont cessé et le CRÉDIL a été forcé de se tourner vers des moyens virtuels pour relier les gens à l'échelle mondiale.

L'un des programmes virtuels les plus réussis qu'ils ont mis au point dans cette période a été une série de forums jeunesse virtuels dans quatre pays : Canada, Bolivie, Pérou et Togo. Le but ultime de cette série d'activités virtuelles était que les jeunes se réunissent et élaborent une déclaration pour une reprise économique mondiale inclusive et durable après la pandémie. Entre janvier et mai 2021, le CRÉDIL a fourni un soutien et des informations aux quatre groupes de jeunes concernant les objectifs de développement durable afin de faciliter les discussions dans leur pays. Puis, une fois par mois, un forum multipartite a été organisé, qui comprenait des intervenant-e-s et un échange d'idées plus large entre tous les groupes grâce à l'interprétation simultanée.

Ce programme a permis à des jeunes du monde entier d'apprendre les uns des autres et de partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs approches respectives pour aborder les grands problèmes mondiaux. Ce type de rassemblement n'était pas quelque chose qu'ils avaient déjà fait dans le passé. La tenue d'un congrès en personne de cette taille et de cette nature n'aurait pas été possible compte tenu des coûts associés aux déplacements, mais sa tenue en ligne s'est avérée un succès incroyable. Bien que cela ne remplacera pas les visites de volontaires en personne à l'avenir, étant donné l'expérience extrêmement positive de ce modèle dans le passé, le CRÉDIL prévoit de continuer à organiser ce congrès virtuel au-delà de la pandémie.

Pour plus d'informations sur cette série de forums et sur la déclaration élaborée par les quatre groupes de jeunes, veuillez consulter le site Web du CRÉDIL, ici : <https://www.credil.qc.ca/declarationforums.html>

## ÉTUDE DE CAS #4 : IMPLIQUEZ-LES DANS LA CONVERSATION

Le Centre for Affordable Water and Sanitation Technology (CAWST) est un organisme de bienfaisance et d'ingénierie de l'Alberta qui cherche à accroître l'accès mondial à l'eau potable et à l'assainissement grâce au renforcement des capacités locales et au partage des connaissances liées aux solutions de faible technologie en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène des ménages. Le CAWST travaille avec une multitude de partenaires et de clients pour rejoindre des communautés partout dans le monde.

Étant donné leur accent sur l'hygiène et l'assainissement, dans le cadre de leur travail, les gens du CAWST rencontrent fréquemment des vidangeurs manuels de fosses, qui représentent un groupe particulièrement marginalisé de travailleurs de l'assainissement. Avant le début de la pandémie, le personnel du CAWST et leurs partenaires locaux avaient des discussions et des délibérations fréquentes au sujet des vidangeurs manuels, mais ces personnes ont rarement participé directement à ces conversations. Étonnamment, c'est la pandémie mondiale de COVID-19 qui a fini par modifier cette dynamique.

À mesure que de plus en plus d'activités ont commencé à être animées en ligne, le CAWST a entrevu une occasion sans précédent d'accroître et de renforcer la collaboration. Ils ont décidé de collaborer avec leurs partenaires locaux afin d'identifier des vidangeurs manuels de fosses qui pourraient être intéressés à participer aux discussions qui se déroulaient dans l'organisation en rapport avec leur travail. Le CAWST a été enchanté par les résultats. Les vidangeurs manuels se sont empressés de s'impliquer dans la conversation, apportant avec eux des connaissances et des perspectives impressionnantes qui n'avaient pas été considérées auparavant. Cela a servi à démontrer au CAWST le pouvoir incroyable d'élargir la tente et d'accueillir de nouvelles voix à l'intérieur.

De plus, les nouveaux efforts de collaboration du CAWST ne se sont pas arrêtés là. Au cours de cette période, ils ont également découvert les avantages de la création d'espaces en ligne communs. Il est à noter qu'ils ont fait équipe avec la London School of Hygiene and Tropical Medicine pour développer The COVID-19 Hygiene Hub. Cette plateforme représente un espace en ligne accessible aux personnes du monde entier pour en apprendre davantage sur la gestion de l'hygiène. Le développement collaboratif de cet espace a permis de partager plus d'informations en temps opportun, de les tenir à jour et de réagir rapidement aux événements de l'actualité. Ils ont noté que les espaces en ligne gérés en collaboration sont devenus un moteur énorme pour leur organisation ; ils sont consultés par un grand nombre de personnes et ils leur permettent d'accroître leur impact chaque année.

Qu'il s'agisse d'accueillir des vidangeurs manuels de fosses directement dans les discussions de projet ou de travailler aux côtés d'une université, la pandémie a certainement enseigné au CAWST une vérité précieuse qu'ils vont garder en tête dans l'avenir : il faut ouvrir la porte et impliquer les autres dans la conversation.



### 3. UNE APPROCHE CENTRÉE SUR L'HUMAIN

Souvent, dans les discussions portant sur les impacts de la COVID-19 sur le secteur de l'aide internationale et du développement mondial, l'accent est mis sur les activités, les opérations et les flux de financement des projets. Mais surtout, il est essentiel de se rappeler que cette pandémie a affecté les gens.

Les effets les plus immédiats de la COVID-19 ont été sur la santé physique des individus, ce qui a mené à la maladie et à la mort à cause du virus. Toutefois, les risques liés à la santé physique ne représentent qu'un des nombreux maux de la pandémie. La perte d'emplois due aux confinements et aux perturbations de nombreuses activités économiques a durement frappé de nombreuses familles et communautés ; ceci est particulièrement vrai dans les pays où le soutien financier du gouvernement n'a pas été au rendez-vous. En outre, l'isolement et le passage rapide aux moyens de travail et de communication en ligne ont entraîné une augmentation des problèmes de santé mentale, notamment la dépression et l'épuisement du personnel.

Les effets négatifs indirects de la pandémie ont souvent été ressentis avec plus d'intensité par les groupes les plus vulnérables. Ceux qui sont sous-employés, qui n'ont pas de réseaux sociaux solides, et ceux qui ont été forcés d'assumer un double fardeau à la maison, alors que l'isolement a fait en sorte que toutes les facettes de la vie devaient se dérouler à domicile.

Les femmes ont notamment été affectées de manière disproportionnée au cours de cette période, dans la mesure où elles ont dû assumer une plus grande part du travail au sein du ménage tout en jonglant avec d'autres tâches. C'est particulièrement le cas dans le secteur des organismes de bienfaisance au Canada, où jusqu'à 80 % des travailleur-euse-s des organismes sans but lucratif sont des femmes (Canadian Women's Foundation, 2020). Aussi, puisque les femmes sont surreprésentées parmi les populations vulnérables dans le monde entier et qu'elles occupent des emplois plus précaires, elles ont également été confrontées à des pertes financières et à une instabilité en matière d'emploi plus grandes au cours de cette période (Albelda, Bell-Pasht, & Konstantinidis, 2020; Sudiono, 2021; Young, 2010).

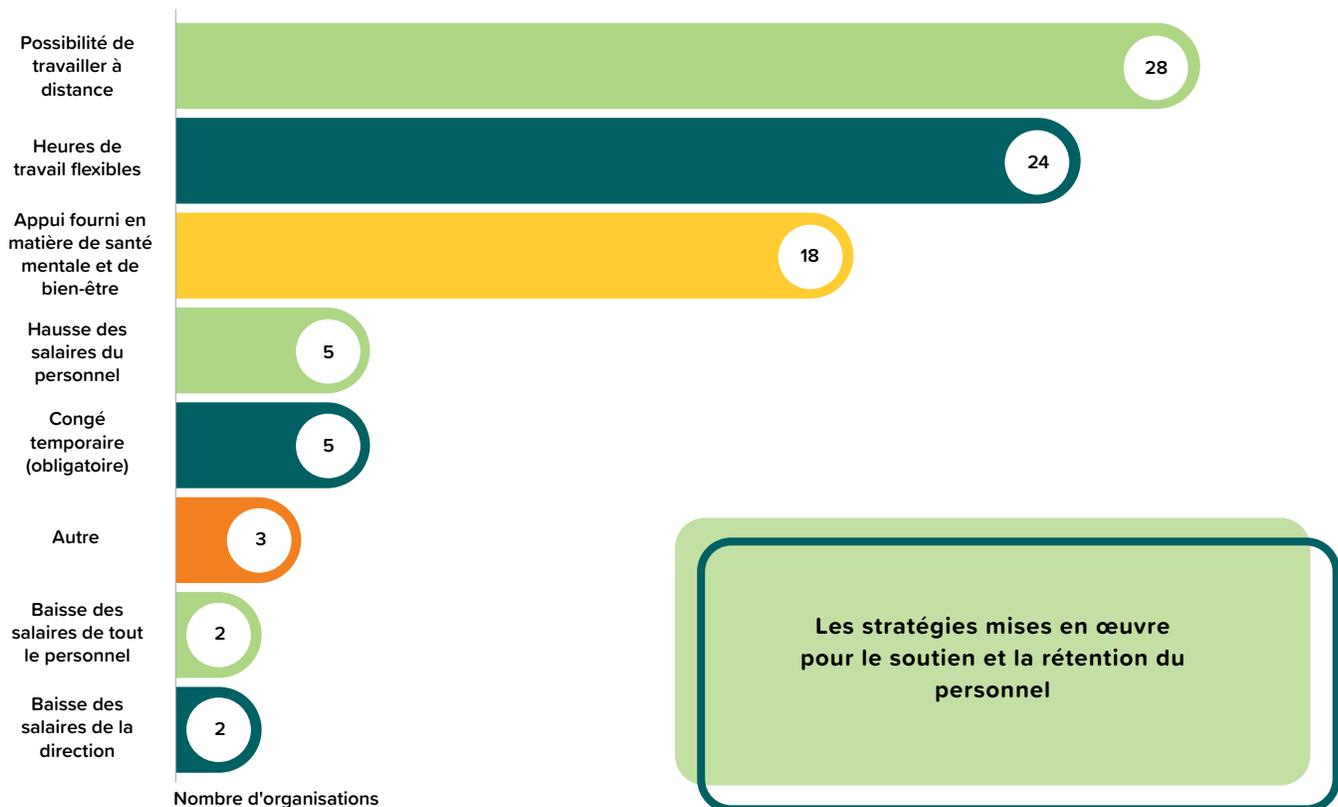
Bien que cette période ait été difficile pour les gens du monde entier, les PMO indiquent qu'elles ont pu affronter la situation avec leur personnel, leurs partenaires et les participant-e-s de leurs projets. Ils se sont serré les coudes pendant une période de perte, de deuil et d'incertitude. Pour de nombreuses organisations, cela a renforcé leurs

relations, car elles ont ouvert de nouveaux espaces pour discuter de la santé et du bien-être, ainsi que pour vérifier comment allaient les communautés et les familles dans cette période de maladie et d'incertitude.

Cette période a également permis de mieux faire connaître et comprendre les problèmes de santé mentale et la charge que représente le travail domestique. Les PMO indiquent avoir instauré des mesures pour commencer à assurer un suivi du bien-être mental de leur personnel, adopté des arrangements de travail plus souples et mis en place des services de soutien en santé mentale, comme des services d'aide. À noter, dans le sondage, 31 organisations ont indiqué avoir mis en œuvre de nouvelles stratégies de maintien en poste et de soutien du personnel; parmi ce nombre, 18 organisations (58 %) ont déclaré avoir mis en place de nouveaux soutiens en matière de santé mentale et de mieux-être (graphique 3).

La grande majorité des PMO ont l'intention de maintenir un grand nombre, sinon la totalité, des mesures mises en place. Cela marque un changement positif dans de nombreuses cultures organisationnelles, révélant un désir ferme parmi les PMO de s'assurer que la santé mentale et le bien-être des personnes dans leur vie demeurent une priorité.

**Graphique 2 : Soutien des PMO pour le personnel**



## ÉTUDE DE CAS #5 : METTRE L'ACCENT SUR LES RELATIONS

VIDEA est une organisation de la Colombie-Britannique dont le travail est axé sur la création d'un monde plus juste et équitable grâce au soutien et à l'engagement des populations vulnérables et marginalisées, y compris les jeunes autochtones et sous-représentés. Leur travail vise à donner du pouvoir et une voix aux jeunes et aux communautés, de manière à ce qu'ils soient équipés des compétences, de l'information et du soutien nécessaires pour assumer des rôles de leadership dans la résolution de problèmes mondiaux complexes, y compris les questions urgentes relatives à l'environnement et aux droits humains. Leur travail s'inscrit dans une approche féministe et intersectionnelle dynamique. La décolonisation n'est pas seulement un concept pour VIDEA, c'est quelque chose qu'ils s'efforcent d'incarner en tant qu'organisation.

VIDEA reconnaît l'importance fondamentale de la communauté et a identifié la COVID-19 comme une menace sérieuse pour le bien-être physique, émotionnel et mental non seulement de son personnel, mais aussi de tous ceux et celles qui participent à leurs programmes. Au début de la pandémie, ils ont décidé, en tant qu'organisation, de se concentrer particulièrement sur leur travail de décolonisation pour les guider à travers la pandémie. Il s'agit notamment d'aller de l'avant avec des approches axées sur le cœur, de donner la priorité aux personnes et d'identifier les personnes dans leurs projets qui, selon eux, pourraient être les plus vulnérables à la lumière des tensions émotionnelles, mentales et financières associées à la pandémie, en particulier les femmes et les filles autochtones. Ils ont ensuite développé des rôles de leadership significatifs pour ces personnes, les ont embauchés au sein de leur personnel et ont recherché divers financements pour appuyer l'expansion de leur équipe et du leadership des jeunes. Tout en développant avec succès et de manière significative leur organisation, ils ont également ajouté une grande diversité de voix au sein de leur personnel.

Ils ont également décidé d'approfondir leur approche basée sur l'équipe au cours de cette période, en la rendant plus inclusive et centrée sur les relations. Ils ont développé un groupe WhatsApp pour l'ensemble de leur équipe mondiale et ont commencé à tenir deux réunions hebdomadaires en tant que groupe. Plutôt que d'adopter une approche traditionnelle pour les réunions du personnel, ils ont décidé de transformer ces réunions en opportunités pour bâtir de relations. Ils se sont rendu compte que dans une période où de nombreuses personnes s'inquiétaient pour leur emploi et leurs moyens de subsistance, des réunions centrées sur le travail risquaient d'exercer une pression indue sur certains membres de l'équipe. Cela allait à l'encontre de ce qu'ils voulaient faire en tant qu'organisation ; ils voulaient aller à la rencontre des gens là où ils se situaient pendant cette période difficile et accorder de la valeur au soutien émotionnel que les membres de l'équipe pourraient se donner entre eux.

De la prise de décision au leadership en passant par le contenu des réunions d'équipe, le féminisme décolonial informe les pratiques quotidiennes concrètes de l'ensemble de l'organisation. Les réunions d'équipe ont aidé à établir des relations et une communauté entre les membres de leur personnel et ont aidé VIDEA, en tant qu'organisation, à donner la priorité à de nouvelles formes de connaissances et de liens. Cette approche axée sur les relations a été transformationnelle pour l'organisation et VIDEA n'a pas l'intention de regarder en arrière.

## ÉTUDE DE CAS #6 : DANS LES TRANCHÉES

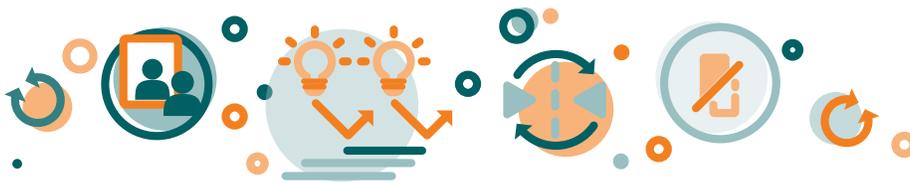
Canadian Friends of Oaxaca Inc. (CANFRO) est une organisation bénévole sans but lucratif, constituée en société dans la province de l'Ontario, qui se concentre sur l'atténuation de la pauvreté, l'avancement de l'éducation et la promotion de la santé dans l'État de Oaxaca, dans le sud du Mexique. Cette organisation a été créée par un petit groupe de Canadien-ne-s qui ont reconnu que des travaux importants pourraient être entrepris en partenariat avec des ONG réputées et basées à Oaxaca. Depuis 2013, CANFRO a mis en œuvre six projets avec l'aide de cinq organismes partenaires à Oaxaca. Les efforts de collecte de fonds de CANFRO permettent de s'assurer que des ressources financières constantes sont affectées à l'appui de sa mission.

Les organismes partenaires de CANFRO ont été gravement touchés par la pandémie; bon nombre de membres du personnel et de leur famille sont tombés malades avec la COVID-19. L'inquiétude, le chagrin et la perte durant cette période étaient palpables; par-dessus tout, c'était un moment de souffrance humaine. Au cours de cette période, CANFRO a été solidaire avec ses partenaires. Ils ont augmenté la fréquence des communications et ont partagé la douleur et les pertes subies. Ils ont également partagé la joie de la survie et de la résilience alors que leurs projets continuaient à être mis en œuvre de nouvelles façons. CANFRO a été flexible et sensible à tous les besoins identifiés par ses partenaires, en les appuyant de toutes les façons possibles.

Au-delà de leur propre douleur, les organismes partenaires de CANFRO ont également reconnu que les populations desservies étaient de plus en plus marginalisées à mesure que la maladie et la mort déchiraient la région. Les familles perdaient des parents, certains enfants étaient orphelins, et la privation économique créait des situations que personne ne devrait jamais avoir à supporter. Bien que les personnes desservies étaient déjà vulnérables, pendant la pandémie, les niveaux de violence familiale, de problèmes de santé mentale et de suicide ont été encore plus élevés.

Les organisations de Oaxaca ont vu le besoin de soutien en santé mentale pendant cette période et CANFRO était disposé à ajouter cette nouvelle programmation à ses projets existants. Deux des organismes partenaires ont engagé les services de thérapeutes et de travailleurs sociaux locaux, qui ont été mis gratuitement à la disposition des enfants et des familles. Ce nouveau service a fourni un soutien en santé mentale très nécessaire pendant une période d'angoisse sans précédent et est le genre de soutien que CANFRO prévoit de continuer à offrir à mesure que Oaxaca poursuit sa transition vers un monde post-pandémique.

Bien que la période pandémique ait été douloureuse, les volontaires et les donateurs de CANFRO ont l'impression d'avoir « été dans les tranchées » avec leurs agences partenaires, ce qui a conduit à un nouveau sentiment d'engagement et de respect mutuel. CANFRO et ses organismes partenaires sont maintenant plus forts ensemble alors qu'ils se dirigent vers une période de rétablissement.



## 4. UN MOMENT DE RÉFLEXION

On ne peut nier que la pandémie a été une période difficile pour les PMO à travers le pays. Pour de nombreuses organisations, les opérations ont ralenti, les flux de financement ont été perturbés et les revenus ont diminué. La viabilité des projets et des opérations est devenue précaire.

Un thème surprenant qui a émergé au cours des entretiens avec les PMO est que plusieurs d'entre elles ont été en mesure de voir l'ère chaotique et difficile de la COVID-19 non seulement comme une perturbation, mais aussi comme une opportunité. Ces organisations ont utilisé ce temps pour prendre un moment afin de réfléchir sur qui elles sont, ce qu'elles ont à offrir et comment elles veulent fonctionner à l'avenir.

En prenant ce temps comme un moment de pause après la frénésie intense des opérations habituelles, ces organisations ont été en mesure de déterminer activement et délibérément ce à quoi elles voulaient ressembler dans la période post-pandémique, et ce qu'elles pourraient devoir changer pour y parvenir. Comme l'a fait remarquer une personne interrogée, la pandémie a servi de catalyseur pour « sortir des sentiers battus », offrant aux PMO la possibilité d'explorer de nouvelles idées et possibilités au niveau organisationnel plus large.

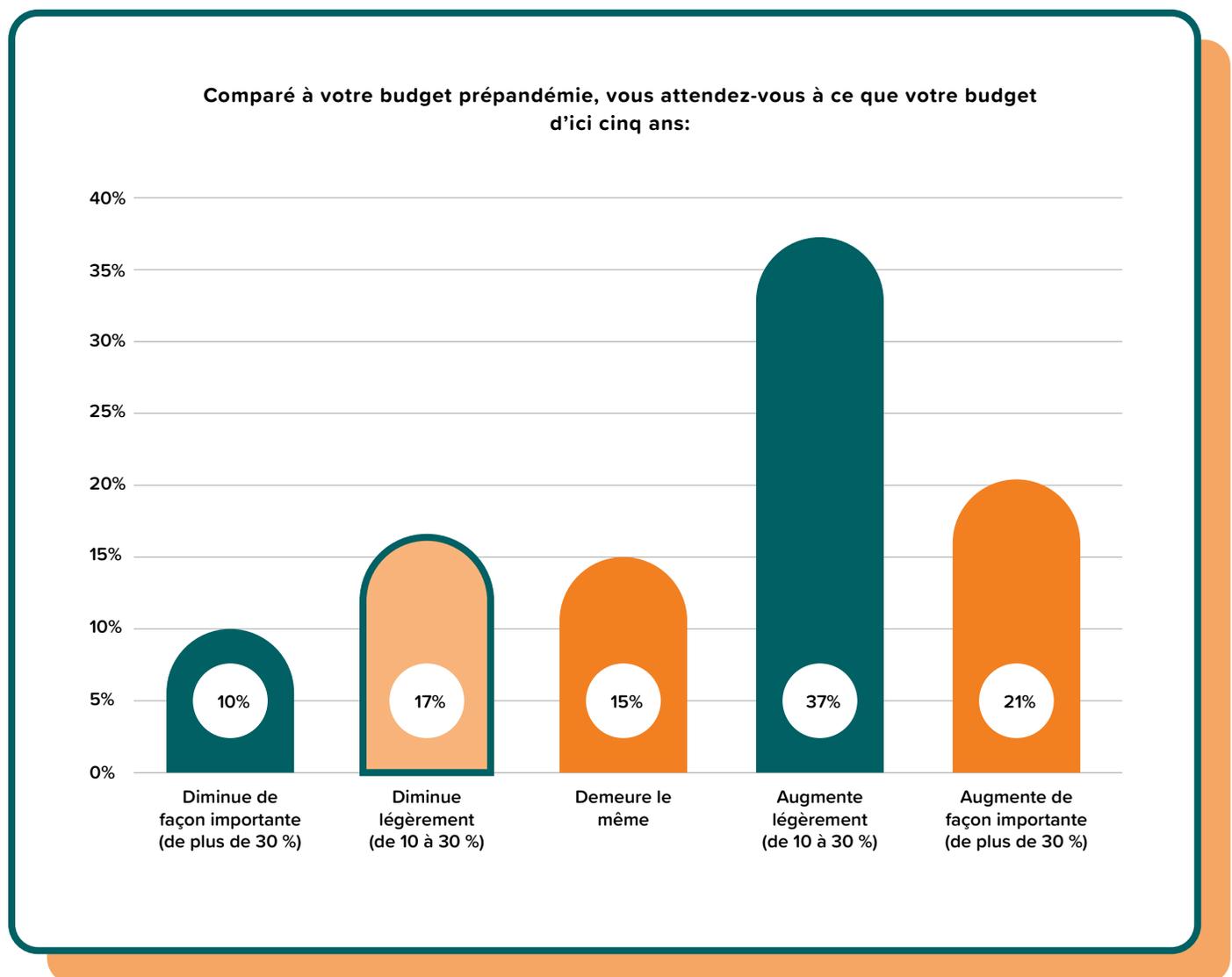
Une organisation, par exemple, a indiqué qu'elle était auparavant très dépendante d'engagements internationaux à court terme basés sur le travail de volontaires pour ses activités, ainsi que pour ses efforts de collecte de fonds. La période pandémique, cependant, les a forcés à repenser ce modèle. Au cours de cette période, ils ont décidé de ne pas se concentrer sur les voyages de volontaires à durée déterminée et d'explorer la possibilité d'adopter un modèle basé sur des projets pour leur organisation. Ils ont maintenant réussi à réorienter leur travail vers des activités de projet plus continues dans les pays partenaires et ils prévoient d'adapter davantage les voyages de volontaires à l'avenir afin qu'ils servent à soutenir le travail réalisé dans le cadre de ces projets.

Entrevoyant un avenir post-pandémique marqué par des changements organisationnels significatifs vers une plus grande efficacité, une plus grande efficacité et un plus grand impact, les PMO ont noté qu'elles se sentaient très optimistes par rapport au futur. Ce sentiment d'optimisme s'est en outre traduit dans les perspectives de croissance financière exprimées par les PMO, tant dans les entrevues que dans le sondage. À noter que lorsqu'on a demandé aux répondant-e-s du sondage s'ils prévoyaient une augmentation ou une diminution de leur budget au cours des cinq prochaines années

par rapport au budget antérieur à la pandémie, 58 % ont déclaré que leur budget augmenterait (graphique 4). Fait important, les répondant-e-s au sondage demeurent optimistes quant à l'avenir, malgré le fait que 50 % de leurs organisations ont signalé une baisse du financement après le début de la pandémie.

Dans l'ensemble, malgré le fait que les PMO canadiennes ont dû passer à travers une période pandémique difficile, la résilience, la force et la créativité de ces organismes ont pris le dessus et, en fin de compte, l'avenir semble prometteur.

**Graphique 3 : Projections financières des PMO**



## ÉTUDE DE CAS #7 : RECONNAÎTRE UNE FORCE

Collaboration Santé internationale (CSI) est le seul organisme de coopération internationale à but non lucratif, accrédité par le ministère de la Santé et des Services sociaux du gouvernement du Québec, qui recueille et récupère les surplus de médicaments et d'équipement médical pour leur donner une seconde vie dans des projets humanitaires afin de répondre aux besoins mondiaux en matière de développement et de santé.

La pandémie a inévitablement entraîné des perturbations importantes dans les opérations de CSI. Pourtant, ils ont profité de ce moment de déstabilisation pour prendre du recul et réfléchir à qui ils étaient en tant qu'organisation et à ce qu'ils avaient à offrir à la société. En réfléchissant à cette question, ils ont réalisé que non seulement ils renforçaient les réseaux de santé dans les pays émergents, mais qu'ils contribuaient également à réduire l'empreinte écologique de leurs partenaires donateurs en favorisant une approche de développement durable.

Chaque année, CSI récupère environ 300 tonnes d'équipement médical et paramédical en surplus, qu'il revitalise et réintègre dans des établissements de santé qui en ont besoin. En moyenne, CSI trouve une utilisation pour 70 % de cet équipement dans les hôpitaux et les cliniques de santé. Pour ce qui est des équipements inutilisables, CSI démonte méthodiquement cet équipement pièce par pièce afin que chacune d'entre elles puisse être recyclée et réutilisée via les écocentres dans une approche de développement durable.

Bien que cette façon écologiquement durable de gérer les surplus d'équipement médical ait toujours été une priorité pour CSI, leur contribution sociétale dans ce domaine n'avait pas été évaluée comme un axe de croissance distinct de leur travail.

Reconnaissant cette force, CSI a donné à une personne consultante en développement durable un mandat pour l'aider à obtenir l'accréditation de Recyc-Québec. Leur objectif est de développer un domaine de croissance fondé non seulement sur leurs activités humanitaires, mais aussi sur leur expertise en matière de responsabilité environnementale. Bien qu'il s'agisse encore d'un créneau en développement, il s'agit d'une reconnaissance significative et pertinente d'un travail auquel ils ont toujours donné la priorité, et ils espèrent qu'en soulignant ce domaine crucial de leurs opérations, ils seront en mesure d'attirer de nouveaux volontaires et de développer de nouvelles opportunités de collecte de fonds à l'avenir.

## ÉTUDE DE CAS #8 : PRÊT POUR UNE REPRISE FORTE

Aléas est une organisation québécoise qui se spécialise dans la gestion des risques pour leurs clients engagés dans le travail international. Aléas collabore avec ses clients pour élaborer des stratégies de sécurité et de sûreté sur mesure pour l'engagement à l'étranger. Cela comprend le soutien aux clients dans l'élaboration de politiques et de procédures de sécurité, l'établissement de mesures préventives au sein des organisations des clients et le renforcement des capacités du personnel par la formation et les simulations. En fin de compte, Aléas sert ses clients pour s'assurer qu'ils sont équipés pour gérer tout risque qui pourrait menacer la continuité de leurs activités internationales.

Lorsque la COVID-19 a frappé, la plupart des organisations se sont repliées sur elles-mêmes, essayant de se réorienter face à une nouvelle réalité mondiale. Au milieu des craintes d'une diminution du financement et de graves perturbations dans la mise en œuvre des projets, la plupart des organisations impliquées dans des activités internationales n'étaient pas dans un état d'esprit pour tendre la main et utiliser les services d'une organisation comme Aléas.

Bien que les affaires ralentissaient, Aléas ne s'est pas découragé. Ils ont plutôt choisi de prendre la période pandémique comme un moment de pause et de réflexion. Ils ont compris que la COVID-19 ne représentait pas une menace pour leur survie organisationnelle, mais plutôt une opportunité. Cette pandémie a exposé aux organismes de développement mondial les divers risques associés au travail à l'échelle internationale. Elle a souligné très fortement le fait que des défis et des perturbations inattendus sont susceptibles de se produire et, par conséquent, qu'il sera toujours nécessaire d'établir et de maintenir des stratégies et des procédures efficaces de gestion des risques.

Aléas a choisi de considérer la pandémie comme une campagne de marketing gratuite et ils ont utilisé cette période pour commencer à se faire connaître. Au sortir de la pandémie, ils sont maintenant prêts à commercialiser leurs services de façon plus proactive; en s'appuyant sur l'expérience mondiale partagée de la pandémie, ils espèrent offrir à davantage de clients les systèmes et les services dont ils ont besoin pour se préparer à la prochaine crise qui pourrait survenir.

Aléas a réussi à voir les opportunités dans une période de perturbations et de confusion. Ils ont tiré parti de cette chance et ont maintenu un sentiment d'espoir et d'optimisme pour l'avenir de leur organisation. Ils sont maintenant prêts pour une reprise forte.

## DES DÉFIS CONTINUS

Bien que le présent rapport ait mis en évidence les nombreuses façons impressionnantes par lesquelles les PMO canadiennes ont réussi à changer de vitesse, à demeurer souples et à adopter des stratégies d'adaptation réussies pendant la période pandémique, cela ne veut pas dire que les défis n'existent pas. Certes, les PMO signalent qu'elles doivent faire face à des défis importants et continus liés à une série de problèmes. Sans surprise, le financement est ressorti comme l'un des principaux sujets de préoccupation pour les organisations au cours des entrevues avec les participant-e-s.

Pour un certain nombre d'organisations, leur modèle de financement comprenait l'utilisation de voyages/missions volontaires pour aider à recueillir des fonds et obtenir le soutien des donateurs. Les voyages internationaux ayant été pratiquement arrêtés, ces organisations ont vu cette avenue de financement s'assécher brusquement au début de la pandémie. De même, pour d'autres organisations, les événements en personne, tels que les soupers et galas de bienfaisance, représentaient des moyens essentiels de recueillir des fonds auprès des individus. Les limites imposées aux rassemblements en personne et les consignes d'isolement ont fait en sorte que ces sources de revenus n'étaient plus viables.

Pour la plupart des organisations, des efforts considérables ont été déployés pour diversifier les sources de financement afin de compenser les pertes de revenus associées aux différentes avenues qui n'étaient plus viables en raison de la pandémie. Une façon commune d'y parvenir a été de chercher des possibilités de subventions par l'entremise d'organismes provinciaux et fédéraux. Bien que quelques organisations aient connu un certain succès dans ce domaine, de nombreuses PMO ont souligné qu'il reste des défis importants associés à ces sources de financement plus traditionnelles.

L'un des défis cités les plus courants en ce qui concerne cette source de financement est la rigidité des bailleurs de fonds gouvernementaux. Cette rigidité, associée aux exigences des bailleurs de fonds en matière d'activités admissibles, de rapportage et d'affectations budgétaires, a rendu très difficile pour les organisations la possibilité de financer leurs dépenses de base, de répondre à l'évolution des besoins et d'engager efficacement les partenaires locaux dans une prise de décision effective sur les projets. De même, étant donné les normes élevées imposées aux bénéficiaires des financements, bon nombre des petites organisations ont estimé qu'elles étaient négligées pour le financement en raison de leur taille et de leur manque d'historique dans la gestion de budgets plus importants avec les organismes gouvernementaux.

Il convient de noter que ce n'était pas le cas pour tout le monde. En fait, un organisme qui reçoit des fonds du ministère des Relations internationales et de la Francophonie du Québec (RMIF) a été invité à participer à des consultations avec ce bailleur de fonds et à fournir des suggestions sur la façon dont le MRIF pourrait mieux soutenir ses partenaires durant la pandémie. À la suite de ces discussions, le MRIF a mis à la disposition de l'organisation un financement de base pour appuyer sa mission et a permis une plus grande autonomie et une plus grande souplesse dans la mise en œuvre des activités du projet.

Bien que cela souligne une expérience de financement très positive avec un organisme gouvernemental, les défis persistent et les PMO ont appelé de manière générale à une plus grande souplesse et une plus grande réactivité dans les canaux de financement du gouvernement, y compris la considération d'un soutien aux dépenses de base des organisations.

Outre les défis associés au financement, plusieurs organisations ont également signalé des niveaux accrus de pression sur leur personnel et un degré élevé de surmenage. Le stress associé à la pandémie et le double fardeau imposé à de nombreux-euses employé-e-s (en particulier les femmes), qui devaient travailler à domicile tout en s'occupant de la garde des enfants, ont entraîné une diminution du bien-être du personnel.

De même, bien que la plupart des organisations ont souligné de nombreux aspects positifs associés à leur environnement de travail en ligne, la majorité d'entre elles ont également déclaré s'ennuyer des contacts personnels et des moments de réunion en personne. Les répondant-e-s aux entrevues ont souligné l'importance des réunions en personne pour créer et maintenir un sentiment fort et sain de communauté au sein de leur organisation et avec les partenaires.

Ainsi, les PMO révèlent d'autres défis importants et durables associés à l'expérience pandémique. Dans le cadre d'un effort continu visant à appuyer le travail des PMO canadiennes travaillant dans le développement mondial, la prochaine section présente des recommandations pour le programme Activer le changement sur la façon dont il pourrait contribuer à des améliorations dans ce secteur alors que nous nous dirigeons vers une nouvelle ère post-pandémique.

## RECOMMANDATIONS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## CONCLUSION

Les petites et moyennes organisations qui travaillent au développement mondial ont connu une myriade de perturbations et de difficultés associées à la pandémie mondiale, et de nombreux défis persistent. Néanmoins, les PMO canadiennes continuent de démontrer leur capacité impressionnante à faire face à des situations difficiles, à s'adapter et à réagir avec flexibilité et résilience.

Les façons dont les organisations ont réagi et se sont adaptées à l'évolution de la situation mondiale varient considérablement et illustrent la diversité et le dynamisme des PMO travaillant dans ce secteur. Néanmoins, les organisations ont également révélé des enjeux communs associés à leurs capacités à répondre aux situations auxquelles elles ont été confrontées. Cela a inclus leur capacité de s'appuyer sur leurs partenaires locaux et d'adapter la programmation internationale de manière spécifique à chaque emplacement grâce à des solutions locales créatives. Pendant cette période, les PMO ont également réussi à maintenir des communications solides et ont même élargi leurs efforts de collaboration grâce à l'utilisation accrue des connexions virtuelles.

En réponse aux effets dévastateurs du virus sur la vie des gens, les PMO ont modifié leur façon de travailler pour adopter une approche plus centrée sur l'humain, en donnant la priorité à la santé mentale et au bien-être du personnel, des partenaires et des participant-e-s des projets. Enfin, bon nombre de ces organisations ont réussi à voir une opportunité là où d'autres pourraient ne voir que des perturbations, et elles ont utilisé la période pandémique comme un moment pour réfléchir, se réorienter et se préparer à une forte reprise période post-pandémique.

Dans l'ensemble, les PMO canadiennes ont connu un moment sans précédent dans l'histoire humaine, marqué par la maladie, la mort, les contractions économiques et les perturbations sociales à l'échelle mondiale. Bien que cette période ait été extrêmement difficile, les PMO se sont mobilisées pour y faire face et ont démontré leur capacité à faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité dans tout ce qu'ils font. Pour la majorité des organisations, les changements qu'elles ont mis en place se sont révélés si profonds et gratifiants qu'elles prévoient les maintenir en place de manière permanente. Leur succès illustre leur force et leur résilience, et il souligne le rôle crucial que les PMO canadiennes continuent de jouer dans le secteur du développement mondial.

## RÉFÉRENCES

Agyapong, D. (2010). Micro, Small and Medium Enterprises' Activities, Income Level and Poverty Reduction in Ghana – A Synthesis of Related Literature. *International Journal of Business and Management*, 5(12).

Albelda, R., Bell-Pasht, A., & Konstantinidis, C. (2020). Gender and Precarious Work in the United States: Evidence from the Contingent Work Supplement 1995-2017. *Review of Radical Political Economics*, 52(3), 542-563.

Barbelet, V., Bryant, J., & Willitts-King, B. (2020). *'All eyes are on local actors': Covid-19 and local humanitarian action*. Humanitarian Policy Group. London: Humanitarian Policy Group.

Bond. (2020, May 6). *Programmes at risk as more NGOs face closure*. Retrieved from Bond: <https://www.bond.org.uk/news/2020/05/programmes-at-risk-as-more-ngos-face-closure>

Canadian Women's Foundation. (2020). *Resetting Normal: Funding a Thriving Women's Sector*. Toronto: Canadian Women's Foundation.

Eneh, O., & Okezie, Y. C. (2009). Development and Growing Sustainable Micro, Small and Medium Enterprises - Global Template. *Sustainable Human Development Review*, 1(4), 67-92.

International Trade Centre. (2020). *COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. Geneva: International Trade Centre.

Kushnir, K., Mirmulstein, M. L., & Ramalho, R. (2010). *Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?* Washington: World Bank.

Paras, A., Johnson, C., Henson, S., Coleman, A., & Otto, J. (2020). *The Impact of the COVID-19 Pandemic on Canada's Foreign Aid Sector*. Guelph: University of Guelph.

Roche, C., & Denney, L. (2021). COVID-19: An opportunity to localise and reimagine development in the Pacific? *Reimagining Development Workshop Series*. Sydney: UNSW Institute for Global Development.

Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2.

Sobir, R. (2020). *Micro-, Small-, and Medium-Enterprises (MSMEs) and their role in realizing the Sustainable Development Goals*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

Spur Change. (2021). *The Impact of the COVID-19 Pandemic on SMO Adaptation and Resilience*. Inter-Council Network.

Sudiono, L. (2021). The Vulnerability of Women in Dealing with Covid-19 Pandemic: Feminist Legal Theory Approach. *Hasanuddin Law Review*, 7(3), 241-259.

Wright, M. (2020, October 7). *Falling income, redundancies and programme cuts can NGOs survive the next two years*. Retrieved from Bond: <https://www.bond.org.uk/news/2020/10/falling-income-redundancies-and-programme-cuts-can-ngos-survive-the-next-two-years>

Young, M. C. (2010). Gender Differences in Precarious Work Settings. *Industrial Relations*, 65(1), 74-97.

## ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les résultats présentés dans le présent rapport 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. Ces résultats s'appuient sur des recherches antérieures entreprises par l'Université de Guelph et le programme Activer le changement concernant les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les petites et moyennes organisations canadiennes travaillant dans le secteur du développement mondial. Ces résultats, en plus des recherches futures prévues sur ce sujet, serviront à fournir un portrait à long terme de la façon dont les PMO canadiennes ont vécu la pandémie dans ses premières étapes et jusqu'à son éventuelle régression.

Les données du sondage partagées dans le présent rapport ont été recueillies grâce à la distribution d'un sondage en ligne, qui a été élaboré par une équipe de recherche de l'Université de Guelph, en partenariat avec le programme Activer le changement. Ce sondage a été créé et administré à l'aide du logiciel en ligne Qualtrics et a été envoyé à 1097 représentant-e-s d'organisations de développement mondial en décembre 2021. Au total, 111 réponses ont été recueillies et utilisées dans l'analyse subséquente. Dans le cadre de ce sondage, on a demandé aux répondant-e-s s'ils seraient ouverts à participer éventuellement à une entrevue. Au total, 58 ont indiqué une volonté de participer à une entrevue de suivi.

Entre le 9 février et le 22 mars 2022, un total de 22 entrevues semi-dirigées ont été menées auprès des participant-e-s du sondage. Cela comprenait 5 entrevues en français et 17 en anglais. Les questions d'entrevue ont été élaborées par l'équipe de recherche de l'Université de Guelph en collaboration avec le programme Activer le changement. Les questions ont été déterminées en fonction des tendances révélées par les PMO dans les résultats de recherches antérieures et en fonction des réponses recueillies dans le sondage de 2021.

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 des réponses des personnes interrogées, ce qui a finalement permis d'établir le cadre pour les conclusions présentées dans le présent rapport.