Les petites et moyennes organisations de la société civile du Canada en tant qu'actrices du développement : **une analyse des données**

Une étude menée pour le Réseau de coordination des conseils provinciaux et régionaux

Réseau de coordination des conseils

AidWatch Canada
Promoting Social Justice

Brian Tomlinson
AidWatch Canada
Février 2015

Réseau de coordination des conseils

Michael Simpson, Directeur général
British Columbia Council for International Cooperation

Tracey Wallace, Directrice générale
Northern Council for Global Cooperation

Heather McPherson, Directrice générale
Alberta Council for Global Cooperation

Jacqui Wasacase, Directrice générale
Saskatchewan Council for International Cooperation

Janice Hamilton, Directrice générale
Manitoba Council for International Cooperation

Kimberly Gibbons, Directrice générale
Ontario Council for International Cooperation

Michèle Asselin, Directrice générale
Association québécoise des organismes de coopération internationale

Jennifer Sloot, Directrice générale
Carolyn Whiteway, Directrice Générale par intérim
Atlantic Council for International Cooperation

Global Affairs Canada
Affaires mondiales Canada

Les petites et moyennes organisations de la société civile du Canada en tant qu'actrices du développement: une analyse des données[1]

Sommaire

Les petites et moyennes organisations (PMO) du Canada sont des actrices significatives du développement impliquées dans des programmes de développement diversifiés et novateurs, et engagées dans la promotion de la citoyenneté mondiale auprès des Canadiennes et des Canadiens d'un bout à l'autre du pays. Au cours des cinq dernières années, de nombreuses PMO ont été marginalisées par la mise en œuvre des priorités du Canada en matière d'aide au développement et ce, malgré l'efficacité de leurs programmes. Ce rapport présente un dossier en faveur de la mise en œuvre de nouvelles initiatives pour réengager les PMO dans les efforts du Canada pour le développement sur la base de l'efficacité et des compétences de ces OSC. Ce faisant, il examine les données actuelles sur la valeur, les rôles et les contributions des PMO en tant qu'actrices du développement.

Le rapport développe un profil des PMO canadiennes, discute de l'impact sur les OSC des changements apportés aux modalités de financement depuis 2010 et présente les caractéristiques des PMO en tant qu'actrices du développement, sur la base d'évaluations réalisées par des tiers. Le sommaire illustre les tendances et les résultats les plus significatifs en lien avec ces trois thèmes.[2]

[1] L'auteur souhaite remercier le Réseau de coordination des Conseils (RCC) et ses membres, les Conseils provinciaux et régionaux, pour l'occasion offerte d'examiner les tendances en matière de développement liées aux petites et moyennes organisations en tant qu'actrices du développement. Un groupe de référence du RCC a permis d'améliorer significativement ce rapport en fournissant des commentaires détaillés sur une version préliminaire. L'auteur demeure cependant le seul responsable des méthodologies utilisées pour déterminer ces tendances, ainsi que de l'analyse et des conclusions établies dans le document.

[2] Consultez l'annexe 1 pour lire la note méthodologique et connaître les postulats qui ont été faits concernant les sources de données utilisées pour développer cette analyse et l'Annexe 2 pour une liste des évaluations consultées. Étant donné les limites inhérentes aux sources des données, et bien que les tendances générales soient fiables, il est préférable de faire preuve de prudence avant de citer des données spécifiques comme mesures absolues du rôle des PMO dans la coopération au développement canadienne.

1. Un portrait des PMO du Canada en tant qu'actrices du développement

L'étude a examiné 807 organismes de bienfaisance qui se retrouvent dans la base de données de Revenu Canada et dont 30% ou plus des revenus sont consacrés à des dépenses à l'étranger. Parmi tous ces organismes, les trois quarts (75 %) étaient de petits organismes (610), 17 % étaient des organismes de taille moyenne (134) et 8 % étaient de grands organismes (63).[3]

Quelles sont certaines des tendances qui se dégagent de cet ensemble de données de Revenu Canada?

a) **Les PMO sont plus susceptibles de consacrer plus de 30 % de leurs revenus pour financer des activités à l'étranger** - 93% des petites organisations, 64% des moyennes organisations, comparativement à seulement 40% des grandes organisations, dans la liste révisée des organismes de bienfaisance impliqués dans la coopération au développement, consacrent plus de 30 % de leurs revenus à des dépenses à l'étranger.

b) **Les PMO recueillent des ressources importantes pour la coopération au développement**, un fait qui est obscurci par la prédominance de quelques très grandes ONG internationales au Canada. Si on exclut les revenus des quatre plus grands organismes parmi les 807 organismes de bienfaisance examinés, environ 25 % des revenus totaux des 807 organismes impliqués dans la coopération au développement proviennent des petites et moyennes OSC. Si on inclut ces quatre grandes organisations, la part des PMO diminue à 15 %. Malgré le fait qu'il n'existe pas de données à ce sujet, il est communément admis que plusieurs PMO dépendent de contributions non financières en plus de leur revenu, peut-être davantage que les grands organismes.

c) **Les PMO constituent le principal moyen de rejoindre les Canadiennes et les Canadiens puisque ces organismes ont une présence directe dans plusieurs villes et communautés à travers le Canada.** Plus de 85 % des grandes organisations ont leur siège social en Ontario ou au Québec. Même si la localisation n'est pas le seul facteur déterminant l'engagement des Canadien-ne-s, il est intéressant de noter que 40 % des petites organisations sont basées dans des provinces situées à l'ouest de l'Ontario. De façon similaire, un tiers des moyennes OSC (33 %) sont situées dans ces provinces. Reflétant sa proportion plus petite de la population

[3] Il est important de noter que près de 50 % des membres des Conseils provinciaux et régionaux ne sont pas enregistrés en tant qu'organismes de bienfaisance. Cependant, il est probable que les tendances générales décrites ci-après s'appliquent également aux PMO sans but lucratif, à l'exception peut-être des dons de bienfaisance provenant d'individus canadiens. Les PMO sans but lucratif sont plus susceptibles de dépendre de contributions en nature et de contributions volontaires.

canadienne, la région de l'Atlantique possède moins d'organisations de chaque catégorie d'OSC. On retrouve notamment moins de 5 % des petites organisations basées dans cette province.

d) **En Ontario et au Québec, les PMO sont présentes également dans les villes et les communautés au-delà des régions métropolitaines de Toronto, Ottawa et Montréal.** Des 54 grandes organisations basées en Ontario et au Québec, 46 ont leur siège social à Toronto, Ottawa ou Montréal. Encore une fois, les PMO constituent un des moyens principaux pour rejoindre les Canadiennes et les Canadiens dans ces provinces puisque 50 % des petites organisations et 43 % des moyennes organisations basées en Ontario et au Québec sont situées dans des villes et des municipalités à l'extérieur des régions métropolitaines de Montréal, Ottawa et Toronto.

e) **Les PMO sont plus susceptibles de dépendre des dons directs des Canadiennes et des Canadiens pour appuyer leurs programmes.** Bien que les PMO recueillent environ 30 % de tous les revenus provenant des dons de la population canadienne, cette source de revenu est beaucoup plus importante pour soutenir leurs activités que dans le cas des grandes organisations. Les dons privés individuels comptent pour 67 % des revenus chez les petites OSC, pour 44 % chez les moyennes OSC, mais pour seulement 22 % chez les grandes OSC.

2. Tendances dans le financement de l'ACDI et du MAECD pour les PMO

Il y a un biais important en faveur des grandes OSC dans le financement de l'ACDI et du MAECD. Cette tendance a été exacerbée par l'impact des changements dramatiques apportés aux modalités de financement de la Direction générale des Partenariats pour l'innovation dans le développement de l'ACDI depuis 2010.

a) **Les grandes organisations dominent l'accès au financement de l'ACDI et du MAECD.** Parmi les 807 organismes de bienfaisance étudiés dans l'ensemble de donnés de Revenu Canada, 60 % des grands organismes ont reçu du financement de la part de l'ACDI ou du MAECD en 2014. En revanche, seulement 1,8 % des petites organisations (11 organisations sur 610) et 17 % des moyennes organisations (23 organisations sur 134) ont reçu du financement de l'ACDI ou du MAECD en 2014.

b) **Les petites et moyennes OSC ont été affectées de façon dramatique par la transition vers le mécanisme de financement fondé exclusivement sur des appels de propositions mis en place par l'ACDI en 2010.** Parmi les organisations financées par la Direction générale des Partenariats pour l'innovation dans le développement en 2010-11, 93 organisations ne recevaient plus de financement en 2013-14, principalement en raison des changements apportés aux mécanismes de financement. De ces 93 organisations, près de 70 % (64 organismes) pouvaient être

considérés comme de petites organisations (recevant moins de 100 000 $ par année de la part de l'ACDI) et 22 % (20 organisations) pouvaient être considérés comme des moyennes organisations (recevant entre 100 000 $ et 500 000 $ par année de la part de l'ACDI).

c) **Les PMO membres des Conseils provinciaux et régionaux ont aussi été affectés par ces tendances.** Les PMO membres des Conseils ont reçu 37 % moins de revenus de la part de l'ACDI entre 2010-11 et 2013-14, passant de 17,2 millions de dollars pour 41 organisations en 2010 à 10,8 millions de dollars pour 28 organisations en 2013.

3. Les PMO dans la coopération au développement de l'ACDI

La réduction du nombre de PMO recevant du financement de l'ACDI depuis 2010 semble contradictoire étant donné les tendances positives qu'ont connues les performances des PMO dans l'histoire de la coopération au développement canadienne. Lorsqu'on compare les PMO ayant reçu du financement de la part de la Direction générale des Partenariats pour l'innovation dans le développement en 2010-11 avec les autres OSC recevant du financement de cette même direction générale, les tendances suivantes sont évidentes:

a) **Les PMO sont plus directement impliquées dans les programmes en Afrique subsaharienne**, là où la pauvreté est profonde et endémique, que les OSC financées par la direction générale dans leur ensemble (50 % des décaissements pour les PMO contre 47 % pour tous les décaissements de la direction générale pour les OSC).

b) **Les PMO davantage concentrés dans les 25 pays prioritaires pour l'aide publique au développement canadienne.** Plus de 47 % des décaissements par les PMO ont été effectués en 2010 dans ces 25 pays, comparativement à 46 % pour la direction générale dans son ensemble.

c) **Les PMO ont consacré beaucoup plus de ressources aux enjeux prioritaires des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), aux droits humains et au renforcement de la société civile.** En utilisant un ensemble d'indicateurs intermédiaires pour les priorités des OMD, on remarque qu'en 2010 les PMO ont alloué près de la moitié de leurs fonds provenant de l'ACDI (48 %) à ces priorités, comparativement à 35 % pour la Direction générale dans son ensemble. Lorsqu'on inclut les droits humains, le renforcement de la société civile et la sensibilisation au développement dans les secteurs de programmation, cette proportion des dépenses augmentent à 72 % (comparativement à 66 %).

d) **La priorité accordée à l'enjeu de l'égalité entre les sexes, tant pour les PMO que pour toutes les OSC financées par la Direction générale, ne se traduit pas de façon concrète sur le plan du financement.** En effet, on remarque que seulement 2,6 % des décaissements pour les PMO ont

été consacrés à des activités où l'égalité entre les sexes était l'objectif principal (comparativement à 0,9 % pour toutes les OSC financées par la Direction générale).

4. Les PMO en tant qu'actrices du développement: contributions et caractéristiques

La récente politique d'Affaires mondiales Canada sur les organisations de la société civile dit ceci : « La grande diversité de la société civile au Canada constitue également une force considérable qui l'aide à répondre de manière novatrice aux besoins de ceux qui vivent dans la pauvreté. Le MAECD reconnaît cette force et est déterminé à soutenir les OSC, peu importe leur taille, leur envergure, leur secteur et leur région. » [Gouvernement du Canada, 2015]

Les PMO illustrent clairement cette diversité et, en particulier, représentent pratiquement le seul moyen pour plusieurs Canadiennes et Canadiens de pouvoir s'impliquer directement auprès d'un OCI dans les communautés et les régions à travers le pays.

L'étude des évaluations indépendantes de 20 PMO met en relief les rôles que jouent les PMO pour faire entendre la voix des populations pauvres et marginalisées (souvent à travers la création de liens entre différentes communautés), dans le pilotage et la stimulation de projets novateurs fondés sur la spécialisation sectorielle, pour rassembler la recherche et l'expertise canadienne et utiliser cette expertise dans des approches du développement regroupant de nombreuses parties prenantes, pour générer des résultats durables grâce à des partenariats à long terme, et pour engager les Canadiennes et les Canadiens directement dans la coopération au développement, pas seulement en tant que donateurs mais souvent comme bénévoles au sein de leurs communautés.

Plus spécifiquement, dix caractéristiques et compétences clés des PMO en tant qu'actrices du développement se dégagent de l'examen des évaluations.[4]

a) Concentration et spécialisation

Les PMO sont très spécialisées, peut-être davantage que les grandes organisations impliquées dans divers aspects de la coopération au développement. Au moins la moitié des évaluations

[4] Ces caractéristiques sont tirées d'une analyse de 20 évaluations de PMO (voir la Note méthodologique dans l'Annexe 1). Les 10 caractéristiques et compétences incluses dans la liste l'ont été parce qu'elles ont été citées dans plusieurs évaluations comme des rôles ou des caractéristiques particulières de l'approche des PMO. Étant donné le nombre limité d'évaluations consultées, nous assumons, sans toutefois pouvoir le vérifier, que chaque caractéristique particulière peut se refléter à travers un ensemble plus large de PMO si elle a été mentionnée à plusieurs reprises dans les évaluations. Bien que l'accent soit mis ici sur les PMO, nous ne prétendons pas que ces 10 caractéristiques et compétences soient uniques aux PMO. Elles pourraient aussi s'appliquer à un ensemble plus large d'OSC canadiennes au-delà de celles que nous avons examinées.

soulignaient l'importance de la spécialisation en termes de mandat, de secteur ou d'emplacement géographique.

b) Accès à l'expertise sectorielle

Plusieurs PMO, en raison de leur spécialisation, ont développé des liens institutionnels au Canada grâce auxquels ils peuvent mettre à contribution (souvent de manière bénévole) l'expertise canadienne pour leurs programmes à l'étranger, où l'expertise requise est déterminée par les conditions et les besoins de leurs homologues dans les pays en développement.

c) Transfert des connaissances et développement des capacités

Près de la moitié des évaluations contenaient des commentaires sur le rôle grandissant que jouent les PMO dans le développement des capacités et des connaissances avec leurs homologues dans les pays en développement. Elles soulignent l'efficacité de ces programmes, en particulier là où les PMO ont été en mesure de favoriser l'appropriation des capacités au niveau local grâce à un appui soutenu à des partenaires de longue date, souvent pendant des décennies de coopération au développement.

d) Engagement du public auprès des Canadiennes et des Canadiens

Étant donné leur présence dans toutes les provinces et régions du Canada, les PMO sont particulièrement bien placées pour mettre en œuvre l'engagement politique d'Affaires mondiales Canada de travailler avec les organisations de la société civile canadienne qui « sont le principal moyen de mobiliser les Canadiens, de mieux faire connaître le développement international et d'accroître la participation à celui-ci ». [Gouvernement du Canada, 2015] Bien qu'il y ait des exemples de programmes efficaces en matière d'engagement du public parmi les 20 évaluations, on observe de manière générale que ces programmes sont souvent marginaux par rapport au travail de ces PMO. Il faudra mettre en œuvre une approche beaucoup plus intentionnelle, et un meilleur financement, en faveur de l'engagement du public si l'on souhaite que les PMO puissent profiter pleinement de leur position stratégique et de leurs liens avec les communautés à travers le pays.

e) Reflet des principes de l'efficacité de l'aide

- Conformément à la Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle et à l'engagement du Canada envers les principes d'efficacité de l'aide internationale, les PMO

- Place une grande emphase, dans leur programmation, sur les 25 pays prioritaires pour l'aide canadienne.

- Ont une vaste expérience en matière d'appropriation nationale en raison des relations à multiples facettes et menées par les partenaires qu'ils entretiennent avec leurs homologues dans les pays en développement, et ont amélioré leur approche en renforçant leur utilisation d'outils de gestion axée sur les résultats.

  Bien qu'une participation formelle à des initiatives en faveur de la transparence et de la reddition de compte puisse représenter un défi pour plusieurs PMO dont les ressources sont limitées, plusieurs d'entre elles sont membres de Conseils provinciaux, régionaux ou nationaux où ils doivent adhérer à des codes de conduite très élaborés.

f) Engagement à long terme auprès des partenaires

Les OSC canadiennes possèdent une longue expérience en matière de travail de partenariat, et les PMO ne font pas exception. Chacune des 20 évaluations souligne l'importance des partenariats soutenus et à long terme entretenus par les PMO pour favoriser une coopération au développement efficace, ce qui inclut notamment l'utilisation d'un appui institutionnel de base et flexible dans le cas d'une des PMO.

g) Engagement et partenariats multipartites

Étant donné leur taille, les PMO ont souvent une forte motivation à développer des approches multipartites dans leurs initiatives de coopération au développement, ce qui s'avère un objectif de plus en plus important pour Affaires mondiales Canada et la communauté internationale. Plus de la moitié des évaluations ont souligné la contribution d'initiatives multipartites particulières à l'approfondissement des impacts et pour tirer le meilleur parti des modestes ressources des PMO. De manière tout aussi importante, on note l'approche intentionnelle visant à développer la confiance et l'engagement au sein de ces initiatives qui se construisent à travers un soutien constant à la programmation et aux compétences à travers les années.

h) Durabilité et résultats

Toutes les OSC souhaitent que leurs initiatives aient des résultats et des impacts durables sur le long terme, et pour les PMO, bien que cela présente parfois un plus grand défi, ces objectifs ne sont pas moins importants. Les évaluations identifient plusieurs stratégies spécifiques des PMO pour favoriser la durabilité - les partenariats multipartites, le développement des capacités pour rejoindre de nouveaux donateurs, le renforcement organisationnel à travers un appui de

base, une présence soutenue auprès des partenaires et au sein des communautés, limiter les implications épisodiques, etc.

i) Flexibles et capables de s'adapter aux conditions locales changeantes

Les évaluations offrent certains indices démontrant que les PMO sont peut-être plus « agiles » que les plus grandes organisations, en raison de leur taille, en ce qui a trait à la prise de décision et à la capacité de réagir aux changements de conditions sur le terrain.

j) Rapport coût-efficacité et bénévolat

Les évaluateurs des 20 PMO ont été unanimes dans leurs éloges envers ces organismes en tant qu'actrices efficaces, en terme de rapport coût-efficacité, de la coopération au développement. Ils soulignent « l'effet multiplicateur » des efforts de la part des bénévoles combinés à de modestes ressources financières, et l'importance de la concentration et de l'accès à l'expertise de bénévoles, choses qui ne sont peut-être pas à la disposition des plus grandes organisations. Ils soulignent aussi l'impact du bénévolat sur les individus concernés, impact qui ne mène pas qu'à un approfondissement d'une perspective globale, mais qui contribue parfois à changer le parcours de vie de ces individus et les incitant à entreprendre une carrière au sein des organisations de développement ou à accroître leur implication bénévole au sein de celles-ci.

Bien que ces caractéristiques ne soient pas nécessairement exclusives aux PMO, elles sont des facteurs importants qui déterminent l'efficacité et l'impact sur le développement de ces organisations. La taille de ces organisations leur permet souvent de s'adapter plus facilement à des besoins changeants dans le cadre de partenariats spécifiques, étant engagés directement avec les populations au sein de leurs communautés, tant au Canada qu'à l'étranger.

En raison de cette histoire des PMO dans la coopération au développement canadienne, et considérant les compétences évidentes des PMO impliquées, Affaires mondiales Canada devrait respecter sa politique sur les OSC en offrant « des possibilités de financement prévisible, fondées sur le mérite, par l’entremise de modalités équitables, souples et transparentes qui appuieront les divers rôles et types d’OSC au Canada et dans les pays en développement ».

Des mécanismes réactifs accessibles à cette diversité d'OSC « peuvent donner l’impulsion nécessaire à des approches novatrices » et au renouvellement du partenariat entre Affaires mondiales Canada et la communauté des OCO canadiens. [Gouvernement du Canada, 2015]

A. Introduction

Le Réseau de coordination des Conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale (RCC) a commandé un court rapport de recherche sur la valeur, le rôle et les contributions des petites et moyennes organisations (PMO) de la société civile canadienne en tant qu'actrices du développement. Ce rapport explorera ce thème sur la base de trois questions:

- Quel est le profil particulier des PMO canadiennes impliquées dans la coopération au développement par rapport aux grandes organisations de la société civile (OSC)?
- Quelle a été l'impact des changements récents apportés aux modalités de financement pour les activités de développement des PMO par l'ACDI/MAECD?
- Quelles sont certaines des principales caractéristiques et contributions des PMO en tant qu'actrices du développement, tel que démontrées par des évaluations réalisées par des tiers?

B. Données sur les PMO

Une étude portant sur les petites et moyennes organisations présente un défi méthodologique et nécessite un certain nombre d'ajustements apportés à plusieurs sources de données. L'étude est basée sur 1) une base de données de Revenu Canada contenant des renseignements financiers sur les revenus et les dépenses à l'étranger pour tous les organismes de bienfaisance enregistrés au Canada en 2014, 2) l'ensemble de données historiques sur les projets d'Affaires mondiales Canada et 3) des évaluations et des analyses institutionnelles pour un nombre limité d'OSC canadiennes (voir la bibliographie dans l'annexe 2). Chacune de ces sources comporte son lot de défis particuliers. Une note méthodologique dans l'annexe 1 présente le raisonnement sous-jacent aux ajustements et aux postulats liés à chacune des sources.

Bien que d'autres postulats et approches auraient pu être utilisés, menant à des résultats spécifiques différents, l'auteur est confiant que la méthodologie choisie pour chacune des sources de données permet d'offrir un portrait fiable des principales tendances liées aux PMO canadiennes. Cependant, étant donné les défis posés par ces données, il faut faire preuve de prudence avant de citer des données spécifiques comme s'il s'agissait de mesures absolues du rôle des PMO au Canada.[5]

[5] Le problème principal fut l'impossibilité de distinguer, parmi les nombreux organismes de bienfaisance qui ont un mandat de nature religieuse et qui figurent dans la base de données de Revenu Canada, celles qui mettent l'emphase sur les activités de développement et les activités humanitaires. La décision d'exclure tous ces organismes déforme le portrait des revenus totaux

1. Données de Revenu Canada

a) Élaboration d'un échantillon de petits et moyens organismes de bienfaisance

Pour l'année 2014, Revenu Canada recense plus de 5450 organismes de bienfaisance qui ont des dépenses à l'étranger.[6] Cette étude cependant se concentre sur 985 de ces organismes choisis sur la base des critères et du raisonnement présentés dans la note méthodologique de l'annexe 1.

La part des dépenses pour des activités à l'étranger, par rapport au revenu total, varie considérablement parmi ces 985 organisations: 178 organismes de bienfaisance (18% des 985) ont enregistré des dépenses pour des activités à l'étranger correspondant à moins de 30 % de leur revenu total pour 2014. Pour plusieurs de ces 178 organisations, l'aide internationale est peut-être un aspect légitime de leur travail, mais il ne constitue pas leur principal mandat.

Les grandes organisations sont plus susceptibles de d'engager moins de 30 % de leurs dépenses pour des activités à l'étranger (41 % des 107 grandes organisations se situent sous cette barre de 30 %). Les PMO se concentrent davantage sur les activités à l'étranger. Plus 93 % des petites organisations et 64 % des moyennes organisations mettent l'emphase sur les activités à l'étranger (i.e. qu'elles consacrent plus de 30 % de leur revenu à ces activités).

L'analyse qui suit se concentre sur les organisations dont plus de 30 % des revenus sont consacrés à des activités à l'étranger (avec des ajustements apportés pour tenir compte des très grandes institutions qui ont des activités de développement importantes). Bien que nous reconnaissions que la ligne de coupure soit quelque peu arbitraire, l'échantillon de 807 organisations consacrant plus de 30 % de leurs revenus à des activités à l'étranger qui en résulte comprend de manière générale celles dont le mandat et la mission visent plus spécifiquement la coopération au développement.

---

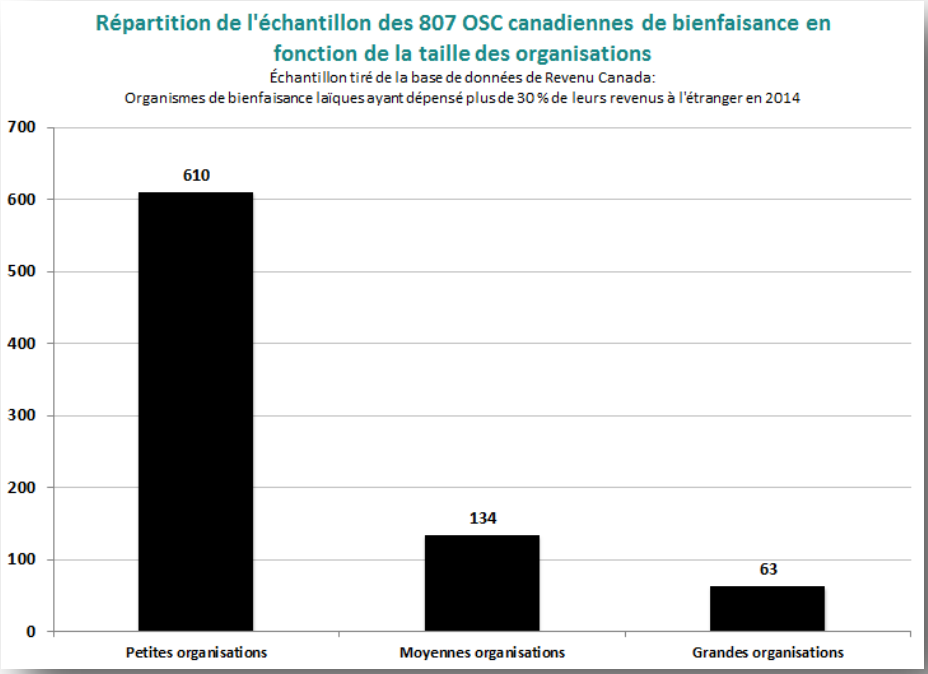
pour les OSC impliquées dans le développement et l'aide humanitaire, surtout l'exclusion des revenus de 413,5 millions de dollars de Vision mondiale Canada, une des plus grandes organisations canadiennes dans le secteur du développement et de l'aide humanitaire.

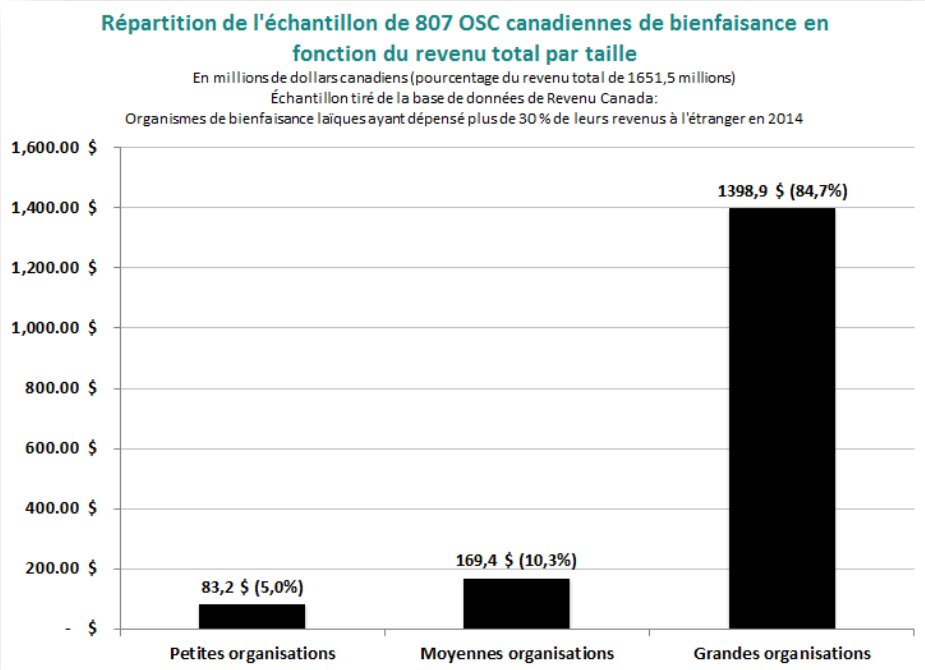
[6] L'auteur remercie Mark Blumberg de nous avoir fourni les données de Revenu Canada sur les organismes de bienfaisance qui ont des dépenses à l'étranger.

b) Répartition des OSC en fonction de la taille et du revenu total

À l'intérieur de cet échantillon de 807 organisations:

- 610 sont de petites organisations (75,6 %)
- 134 sont des moyennes organisations (16,6 %)
- 63 sont de grandes organisations (7,8 %)





Ensemble, les PMO représentent 15 % des revenus de 1,7 milliards de dollars cumulés par les organisations qui consacrent plus de 30 % de leurs dépenses à des activités à l'étranger. Mais quatre grandes organisations seulement possèdent plus de 628,2 millions de dollars sur le total de 1,7 milliards de dollars. [7] Si on exclut ces quatre organisations de nos calculs, la part des revenus attribuables aux PMO par rapport aux revenus totaux des 803 organisations restantes grimpent à 25 %. Soulignons que les petites et moyennes organisations dépendent de contributions volontaires et en nature additionnelles, peut-être davantage que les grandes organisations. Bien qu'elle soit difficile à chiffrer, la valeur de ces contributions faites par les Canadien-ne-s ferait grandement augmenter leur part des revenus financiers.[8]

c) Répartition géographique des OSC en fonction de leur taille

Le tableau suivant présente la distribution géographique à travers le pays des 807 organisations qui consacrent au moins 30 % de leurs revenus à des activités de coopération au développement à l'étranger.

[7] Ces quatre organisations sont CARE Canada, la Fondation Aga Khan Canada, Plan International et Mastercard. Tel que mentionné plus haut (dans la note de bas de page 5), si Vision mondiale Canada était inclus dans le calcul, le top cinq cumulerait des revenus totaux dépassant légèrement le milliard de dollars.

[8] Pour un exemple des méthodologies utilisées pour calculer certaines de ces contributions, voir le travail de Jack Quarter à l'Institut d'études pédagogiques de l'Ontario (OISE): http://www.oise.utoronto.ca/lhae/Faculty_Staff/688/Jack_Quarter.html.

Tableau 1: Répartition provinciale/territoriale des OSC en fonction de la taille des organisations

	Petites org.	Pourcentage du total	Moyennes org.	Pourcentage du total	Grandes org.	Pourcentage du total
Colombie-Britannique	131	21,5 %	23	17,2 %	4	6,3 %
Alberta	80	13,1 %	15	11,1%	2	3,2 %
Saskatchewan	13	2,1 %				
Manitoba	15	2,5 %	6	4,5%	2	3,2%
Nouveau-Brunswick	11	1,8%				
Nouvelle-Écosse	8	1,3%	1	0,7%		
Île-du-Prince-Édouard	4	0,7%				
Terre-Neuve	3	0,5%	1	0,7%		
Ontario	254	41,6%	73	54,4%	41	65,1%
Québec	89	14,6%	15	11,2%	13	20,6%
Autre/aucune	2	0,3%				
Total	**610**		**134**		**63**	

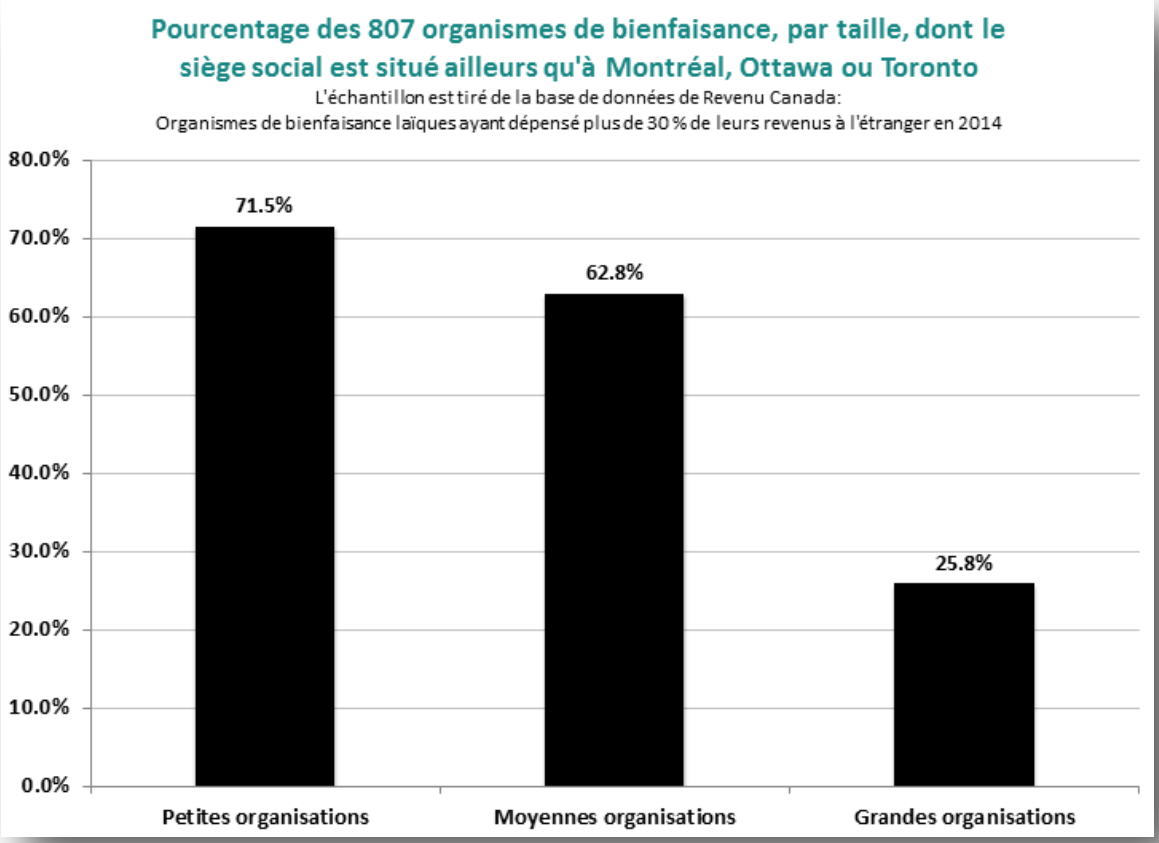
Source: Revenu Canada T3010, organismes de bienfaisance ayant des activités à l'extérieur du Canada; calculs de l'auteur

À l'extérieur de l'Ontario et du Québec, les petites organisations sont surtout concentrées dans les provinces de l'Ouest (du Manitoba à la Colombie-Britannique) alors que 238 (39 %) des 610 organisations sont établies dans ces provinces. Il reste que 56 % des petites organisations sont situées en Ontario et au Québec. À l'autre bout du continuum, 85,7 % des grandes organisations sont basées en Ontario et au Québec. Pour les moyennes organisations, la concentration au sein de ces deux provinces est un peu moins grande (65,7 %). Dans les provinces de l'Atlantique, on trouve surtout des petites organisations.

d) Concentration géographique à Montréal, Ottawa et Toronto

Les grandes organisations sont fortement concentrées en Ontario et au Québec, et plus spécifiquement dans les régions de Toronto, Ottawa et Montréal. On retrouve seulement 8 des 63 grandes organisations dans les provinces de l'Ouest. Parmi les grandes organisations situées en Ontario et au Québec, 46 d'entre elles, ou 85 %, sont plus spécifiquement concentrées à Montréal, Ottawa et Toronto. Les revenus de ces organisations totalisent 1,2 milliards de dollars.

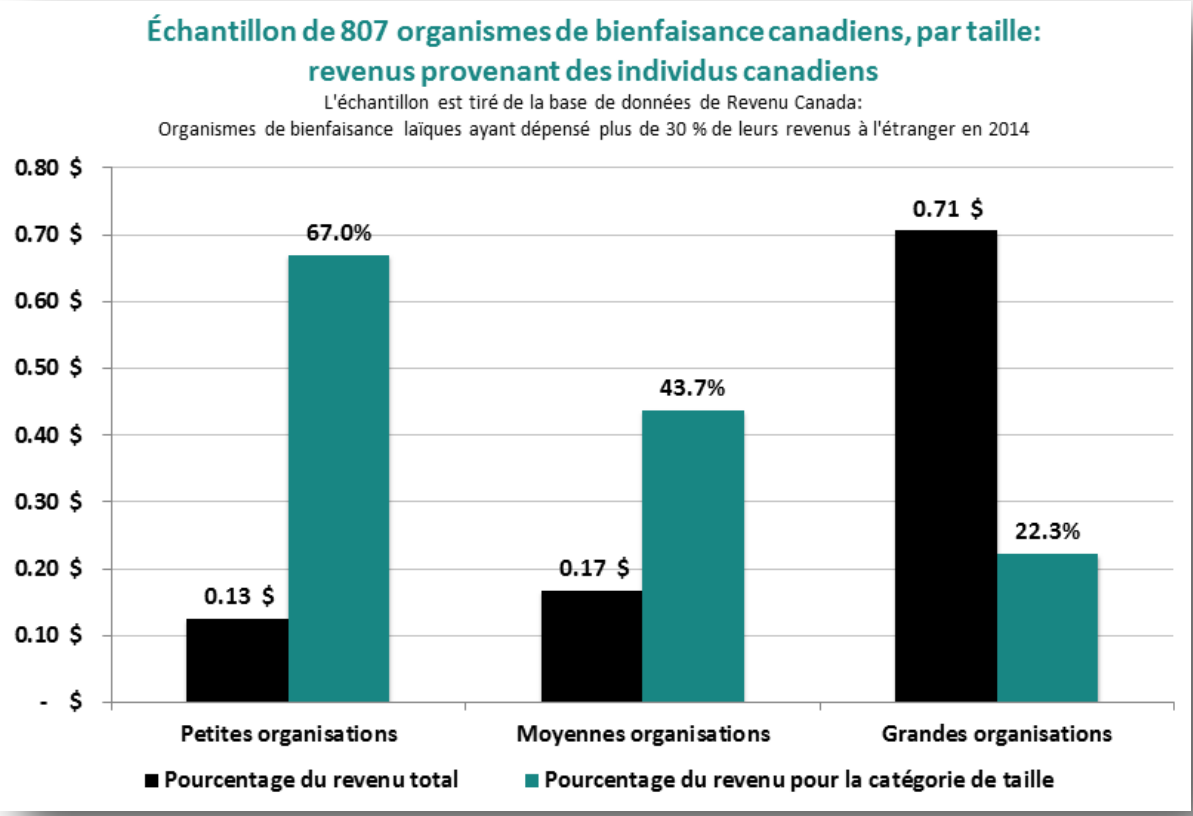
Non seulement les petites et moyennes organisations sont-elles réparties dans les villes et les communautés à travers le Canada, mais elles sont également moins concentrées en Ontario et au Québec. Dans ces provinces, seulement 50 % des petites organisations et 57 % des moyennes organisations ont leur siège social à Montréal, Ottawa ou Toronto.



e) Contributions de donateurs individuels canadiens aux organismes de bienfaisance

Revenu Canada recense les revenus des organismes de bienfaisance provenant de dons individuels des Canadien-ne-s et pour lesquels un reçu d'impôt a été émis. Les 807 organismes de bienfaisance qui travaillent en coopération au développement ont généré des revenus provenant de dons individuels de 441, 8 millions de dollars. Voici la répartition de ces revenus en fonction de la taille des organisations:

- 610 petites organisations ont reçu 55,8 millions de dollars en dons (ou 12,6 % des revenus totaux provenant des dons individuels);
- 134 moyennes organisations ont reçu 74,1 millions de dollars en dons (ou 16,8% des revenus totaux provenant des dons individuels);
- 62 grandes organisations ont reçu 311,9 millions de dollars en dons (ou 70,6% des revenus totaux provenant des dons individuels).



Les PMO ont reçu presque 30 % du total des dons individuels provenant des Canadien-ne-s. Mais en termes de pourcentage de leur revenu total, les dons individuels provenant des Canadien-ne-s sont très importants pour les PMO:

- pour les petites organisations, les dons privés représentent 67 % de leur revenu total;
- pour les moyennes organisations, les dons privés représentent 44 % de leur revenu total;
- pour les grandes organisations, les dons privés représentent 22 % de leur revenu total.

Les grandes organisations recueillent des ressources importantes auprès des Canadien-ne-s, mais les PMO - et surtout les petites organisations - dépendent encore bien davantage des dons des Canadien-ne-s comme principale source de revenu.

Collectivement, les 705 organisations ont transféré 1,1 milliards de dollars à des partenaires dans des pays éligibles à recevoir de l'APD. Puisque ces organismes de bienfaisance ont été sélectionnés en fonction du degré de concentration de leurs dépenses pour des activités à l'étranger, il n'est pas surprenant de constater que la part de leurs revenus consacrés à ces activités se situe à un niveau élevé peu importe le taille de l'organisation:

- Petites organisations: 84,3 % du revenu consacré aux activités à l'étranger;
- Moyennes organisations: 64,2 % du revenu consacré aux activités à l'étranger;
- Grandes organisations: 66,0 % du revenu consacré aux activités à l'étranger.

Revenu Canada comptabilise aussi les sommes reçues par les organismes de bienfaisance de la part de l'ACDI/MAECD en 2014.[9] En regardant les 705 organisations qui se concentrent sur la coopération internationale, on constate que le MAECD a une forte propension à financer surtout les grandes organisations:

- Ensemble, les 610 petites organisations ont reçu un total de 762 000 $ de la part de l'ACDI/MACD. Et ce sont 11 organisations seulement, représentant 1,8 % des petites organisations, qui se sont partagés cette somme. Ce montant représentait seulement 0,9 % du revenu total de ces 610 organisations;

[9] Le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAÉCD) a été renommé Affaires mondiales Canada vers la fin de 2015.

- Les 134 moyennes organisations ont reçu un total de 12,3 millions de dollars. Cette somme a été partagée entre 23 organisations représentant 17 % des moyennes organisations. ce revenu représentait 7,3 % du revenu total de ces 134 organisations; et

- Les 62 grandes organisations ont reçu un total de 322,4 millions de dollars. Cette somme a été partagée entre 38 organisations représentant 60% des 62 grandes organisations. Ce montant représentait 23 % du revenu total de ces 62 grandes organisations.

2. Les PMO et les membres des Conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale

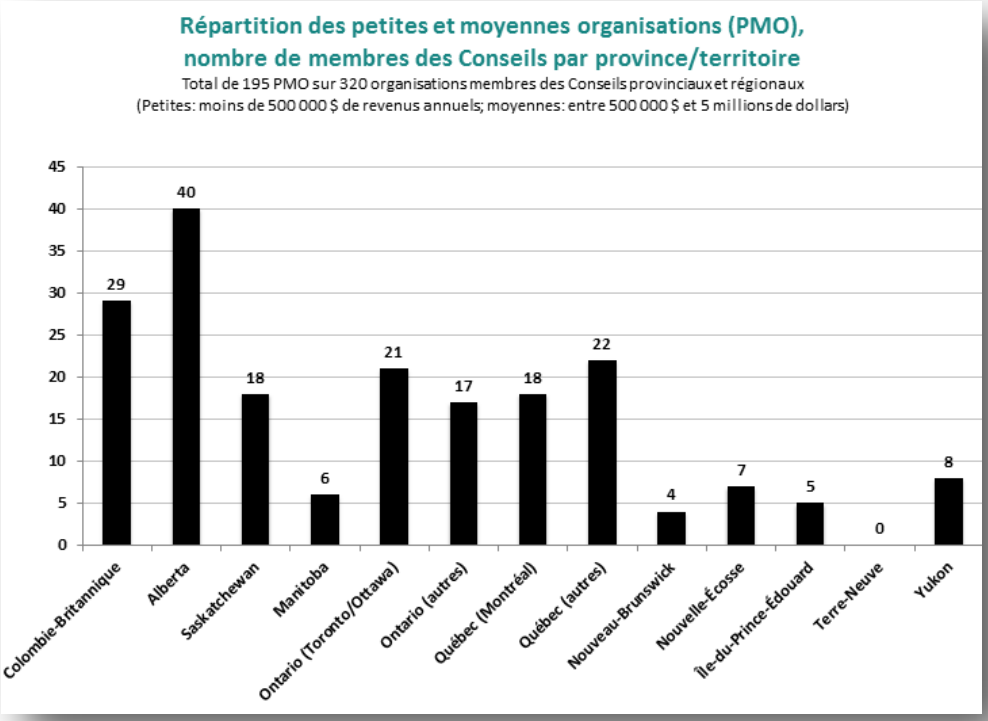
Sur les 320 organisations membres de Conseils provinciaux et régionaux pour la coopération internationale, 195 (ou un peu plus de 60 %) peuvent être considérés comme des PMO. [10] Il faut souligner également qu'un peu plus de 50 % seulement des membres des Conseils provinciaux et régionaux (en excluant les universités et les collèges) sont des organismes de bienfaisance enregistrés. [11] Ces PMO membres qui ne sont pas des organismes de bienfaisance enregistrés ne font donc pas partie de l'analyse présentée dans la section précédente. Cependant, il est probable que les tendances générales s'appliquent aussi aux PMO à but non lucratif.

Parmi les 195 organisations, 93 PMO (48 %) se trouvent en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba, 38 (20 %) en Ontario (dont 21 qui sont basées à Toronto ou à Ottawa), 40 (20,5 %) au Québec (dont 18 qui sont basées à Montréal), 16 (8,2 %) sont établies au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse, à l'Île-du-Prince-Édouard et à Terre-Neuve, et 4,1 % au Yukon. Il y a 156 PMO membres des Conseils qui sont basées à l'extérieur des grands centres que sont Toronto/Ottawa/Montréal, soit 80 % des PMO qui sont membres des Conseils. (Voir le graphique sur la page suivante)

---

[10] Tel que défini par les données sur les revenus organisationnels en 2014. Les organisations qui font partie de grandes familles internationales d'ONG ne sont pas comptabilisées comme des PMO et ce, même si elles répondent aux critères liés au revenu, car elles doivent être considérées dans leur contexte organisationnel plus large.

[11] Ayer, op. cit., page 11.



3. L'ACDI/MAECD et les PMO

Les données de Revenu Canada montrent clairement le biais de financement de l'ACDI/MAECD en faveur des grandes organisations et, dans une moindre mesure, des moyennes organisations. Cette tendance a sans doute été exacerbée par l'impact des changements apportés aux modalités de financement de la Direction générale des Partenariats pour l'innovation dans le développement de l'ACDI en 2010. Cette analyse utilise donc l'année fiscale 2010/11 comme année de référence pour évaluer les changements de tendance dans le financement.

a) Impact des changements apportées aux modalités de financement en 2010

Une étude menée par AidWatch Canada[12] souligne les impacts hautement disproportionnés qu'a généré l'utilisation exclusive du mécanisme d'appel de propositions par la Direction générale des Partenariats pour l'innovation dans le développement, entre 2010-11 et 2013-14, sur les anciens partenaires de l'ACDI. Une analyse de l'ensemble des données historiques sur les projets de l'ACDI/MAECD montre que 93 (42 %) des 221 organisations qui ont reçu du financement en 2010/11 n'ont reçu aucun décaissement en 2013-14. Plusieurs de ces

[12] Brian Tomlinson, "Calls-for-proposals for CSOs by DFATD's Partnerships for Development Innovation Branch: Impacts on CSOs since 2010," consulté en janvier 2016, à http://aidwatchcanada.ca/csos-in-development/overview-of-dfatd-support-for-csos/

organisations étaient des PMO.[13] Seulement 9 des 93 organisations qui ne recevaient plus de financement en 2013-14 recevaient plus de 500 000 $ en financement en 2010-11.

De l'autre côté, 64 des 93 organisations, soit 69 %, étaient de petites organisations recevant moins de 100 000 $ de la part de l'ACDI en 2010/11. Et les autres étaient 20 organisations de taille moyenne recevant entre 100 000 $ et 200 000 $ de financement en 2010-11.

Au total, 1000 des 221 organisations financées par la Direction générale des Partenariats pour l'innovation dans le développement en 2010-11 pourraient être considérées comme des PMO. Elles ont reçu 32, 9 millions de dollars, soit 18, 4 % du financement de la Direction générale pour les OSC canadiennes cette année-là. Parmi ces PMO, le top 20 des organisations a reçu plus de 60 % des 32, 9 millions de dollars. Treize (13) de ces 20 organisations étaient des membres des Conseils provinciaux et régionaux. Dans l'ensemble cependant, le financement pour les PMO membres des Conseils a diminué de manière significative, soit de 37 %, passant de 17, 2 millions de dollars pour 41 organisations en 2010-11 à 10,8 millions de dollars pour 28 organisations en 2013-14.

b) Un portrait des PMO dans la coopération au développement de l'ACDI en 2010

Pour mieux comprendre le rôle significatif qu'ont joué les PMO historiquement dans la coopération au développement de l'ACDI, une analyse plus approfondie de l'ensemble des données historiques pour l'année 2010-11 a été effectuée dans le cadre de cette étude commandée par le RCC.

Comme le montrent les deux tableaux suivants, les allocations versées par la Direction générale aux PMO se comparent avantageusement à celles versées aux régions géographiques et aux pays en développement ciblés en 2010-11. Les pays ciblés sont ceux qui figurent sur la liste de 25 pays révisée en 2014.

[13] L'étude d'AidWatch utilise les décaissements de l'ACDI/MAECD comme indicateur indirect pour distinguer la taille des organisations et non pas le revenu total annuel, comme c'est le cas dans cette étude. Les organisations recevant moins de 100 000 $ sont considérées comme de petites organisations et les organisations recevant entre 100 000 $ et 500 000 $ annuellement sont considérées comme des moyennes organisations. Voir la note méthodologique dans l'annexe 1 pour plus de précisions.

Tableau 2: Répartition géographique

Versements régionaux (2010-11)	Pourcentage du total versé aux PMO	Direction générale, pourcentage du total versé à toutes les OSC
Afrique	49,7 %	47,1%
Amériques	33,8 %	36,3%
Asie	15,6 %	15,4%
Europe	0,9 %	1,2%

Source: Ensemble de données historiques sur les projets de l'ACDI, 2010-11

Tableau 3: Versements aux pays ciblés

Versements aux pays ciblés AF 2010-11, basé sur la liste de 25 en 2014	**PMO** **Pourcentage aux pays ciblés**	**Direction générale, toutes les OSC** **Pourcentage aux pays ciblés**
Pays ciblés	47,2 %	45,5%
Autres pays	43,3%	38,2%
Régional	5,7 %	5,4%
Canada	3,8 %	10,9%

Source: Ensemble de données historiques sur les projets de l'ACDI, 2010-11

- En utilisant les codes sectoriels du CAD de l'OCDE comme indicateur indirect pour évaluer les versements alloués à des priorités des OMD,[14] les PMO financées par l'ACDI ont alloué près de la moitié (48 %) des montants qu'elles ont reçus de l'ACDI pour appuyer ces priorités (comparativement à 35 % pour la Direction générale dans son ensemble). Lorsqu'on inclut des codes pour les droits humains, le renforcement de la société civile[15] et la sensibilisation au développement, la proportion pour les PMO augmente à 72 % (comparativement à 66 % pour la Direction générale dans son ensemble

[14] L'indicateur indirect est adapté des rapports de Reality of Aid et comprend les codes de l'OCDE pour l'éducation de base, la santé de base (incluant la nutrition de base, les maladies infectieuses, le contrôle de la malaria et de la tuberculose, et l'éducation à la santé), la santé des population et la santé reproductive, le VIH/SIDA, l'eau et l'assainissement, l'agriculture, l'environnement, ainsi que l'aide alimentaire et la prévention des catastrophes naturelles).

[15] Ces codes incluent la participation démocratique et la société civile, les élections, la législation et les parties politiques, les médias et les droits humains.

- Sur la question de l'égalité entre les sexes, les activités des PMO comme celles de toutes les OSC financées par la Direction générale ne sont pas assez ciblées. Seulement 2,6 % des allocations pour les petites et moyennes OSC ont été consacrées à des activités où l'égalité entre les sexes était l'objectif principal (comparativement à 9,9 % pour toutes les OSC financées par la Direction générale). L'objectif principal est un bon indicateur indirect pour évaluer le degré de focalisation des organisations par rapport à l'égalité entre les sexes. De l'autre côté, 30 % des activités des PMO, et 14 % de celles des OSC financés par la Direction générale dans leur ensemble, n'indiquent aucun résultat sur l'égalité entre les sexes. Porter ne plus grande attention à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes au sein de la programmation des OSC devrait constituer une plus grande priorité pour le secteur.

C. Les PMO en tant qu'actrices du développement: contributions et caractéristiques

Les centaines de PMO canadiennes qui concentrent leurs efforts dans la coopération au développement ont des mandats, des rôles et des contributions variés comme actrices du développement qui ne peuvent être résumés facilement. Il y a très peu de littérature scientifique disponible qui porte sur les petites et moyennes organisations de développement. Cependant, tel que mentionné dans les sections précédentes, les PMO sont très nombreuses, elles sont enracinées partout à travers le pays et elles jouent des rôles très important dans la coopération au développement, très souvent avec un appui significatif de bénévoles issues de la communauté.

Dans ce contexte, comment évaluer le rôle particulier des PMO? Une source d'information indépendante possible sur les rôles et les contributions des PMO sont les évaluations et les analyses institutionnelles réalisées par des tiers. Celles-ci furent réalisées en bonne partie avant 2010 et dans le cadre de l'appui de l'ACDI aux projets ou aux programmes des OSC. L'annexe 1 fournit une liste de 20 PMO pour lesquelles des évaluations, des analyses et des articles scientifiques ont été consultés. Ces documents nous permettent de tirer un certain nombre de conclusions.[16]

---

[16] Ces évaluations/analyses ont été fournies par les organisations membres des Conseils provinciaux et régionaux. Elles ont été utilisées avec l'autorisation des organisations concernées. Bien que l'auteur fasse référence à plusieurs documents pour mieux comprendre les rôles des PMO dans le développement, ce rapport ne doit pas être considéré comme une évaluation systématique de ces 20 organisations. Les petites organisations qui ont de petits budgets et qui n'ont pas été appuyé financièrement par le gouvernement/ACDI historiquement seront sous-représentées dans cet échantillon de 20 organisations. Elles n'ont pas les ressources nécessaires pour commander des évaluations menées par des tiers. Bien que l'échelle puisse influencer l'efficacité, on peut présumer que parmi les nombreuses PMO, il est possible d'identifier celles qui partagent les rôles et les caractéristiques décrites dans cette

Sur quelle base devrait-on évaluer les PMO? Plusieurs des Conseils provinciaux et régionaux possèdent des chartes et des codes d'éthiques pour favoriser les bonnes pratiques auxquels tous les membres, y compris les PMO, doivent adhérer ou que les membres sont encouragés à intégrer dans leur travail. Au niveau mondial, les OSC ont mis en place un cadre pour adhérer aux huit Principes d'Istanbul pour l'efficacité du développement des OSC qui a servi de base pour des formations internes réalisées avec les membres des Conseils provinciaux et régionaux. [Open Forum, 2011] Plus spécifiquement, Affaires mondiales Canada a adopté en 2015 une « Politique de partenariat avec la société civile pour le développement international et l'aide humanitaire» qui comprend des références aux Principes d'Istanbul. [Gouvernement du Canada, 2015] Cette politique guidera notre discussion sur les rôles et les caractéristiques des PMO dans la coopération au développement canadienne.

La politique d'Affaires mondiale Canada souligne que :

« [l]a grande diversité de la société civile au Canada constitue également une force considérable qui l'aide à répondre de manière novatrice aux besoins de ceux qui vivent dans la pauvreté. Le MAECD reconnaît cette force et est déterminé à soutenir les OSC, peu importe leur taille, leur envergure, leur secteur et leur région. »

Tel que mentionné dans des sections précédentes, les PMO illustrent clairement cette diversité et, en particulier, représentent pratiquement le seul moyen pour plusieurs Canadiennes et Canadiens de pouvoir s'impliquer directement auprès d'une OSC dans la plupart des communautés et des régions à travers le pays. Comme l'examen des évaluations le démontrera, les PMO font entendre la voix des populations pauvres et marginalisées (souvent à travers la création de liens entre différentes communautés), pilotent et stimulent des projets novateurs fondés sur la spécialisation sectorielle, rassemblent les recherches et l'expertise canadienne et utilisent cette expertise dans des approches du développement impliquant de nombreuses parties prenantes, génèrent des résultats durables grâce à des partenariats à long terme, et impliquent les Canadiennes et les Canadiens directement dans la coopération au développement, pas seulement en tant que donateurs mais souvent comme bénévoles au sein de leurs communautés.

En examinant les évaluations et les analyses, nous avons pu identifier 10 domaines de

---

section. Pour plus d'information sur la méthodologie, voir la note méthodologique dans l'annexe 1.

compétence des PMO, domaines qui ne sont pas nécessairement uniques aux PMO mais qui caractérisent leurs rôles et la force de leurs contributions à la coopération au développement du Canada.

1. Concentration et spécialisation

Au moins la moitié des 20 organisations de l'échantillon d'évaluations/analyses sont des organisations qui, selon les évaluateurs, possèdent une longue expérience liée à une emphase particulière et/ou une spécialisation en termes de mandat, de secteur ou de région géographique. La spécialisation peut prendre plusieurs formes: le renforcement de la société civile à travers les formations en droits humains (Equitas), les innovation en matière de logements abordables (Abri international), des approches novatrices en lecture/écriture testées dans une région de la Tanzanie pour en démontrer l'impact (CODE), recherche stratégique et création de coalitions (Mines Alerte Canada), des pratiques alternatives et durables en agriculture (SUCO), ou encore l'engagement des jeunes (Jamaica Self Help).[17]

En ce qui concerne Jamaica Self Help, l'évaluateur a souligné que l'organisation était très efficace dans la création d'espaces délibérés pour que les jeunes puissent prendre directement la responsabilité d'apprendre et d'agir en conformité avec tous les aspects d'une OSC. Il est important de noter également que cet engagement a permis de créer des opportunités dans une ville de taille moyenne (Peterborough). Au nombre de 15 à 20 par année, pendant la longue existence de cette organisation fondée en 1978, des centaines de jeunes sont non seulement devenus des personnes et des citoyens plus conscients, mais ils se sont également impliqués de manière réfléchie pour créer des changements significatifs tant en Jamaïque qu'à Peterborough.

De même, l'Association Nouvelle-Écosse-Gambie a évolué en 25 ans d'un petit projet à l'école secondaire en une organisation respectée dans la région de l'Atlantique. Et malgré des revenus inférieurs à 500 000 $, l'association a eu un impact important en Gambie. Les évaluations soulignent que cet impact s'est manifesté à travers l'utilisation novatrice du théâtre dans les secteurs de l'éducation à la santé, de l'engagement des jeunes et de l'accès aux écoles primaires et secondaires à travers le pays. Dans ce cas-ci, la concentration géographique, le respect de la culture des Gambiens et l'implication directe de ces derniers dans l'organisation a permis à l'association « d'établir une confiance... qui a facilité l'accès à plusieurs réseaux

[17] Les références faites à des organisations individuelles en lien avec les conclusions tirées de leurs évaluations ou de leurs analyses n'impliquent aucun jugement sur les autres organisations qui font partie de l'échantillon de 20 ou sur les nombreuses autres PMO membres des Conseils. Ces références visent simplement à confirmer que ces caractéristiques ont été évoquées dans le cadre des évaluations des organisations et qu'elles peuvent s'appliquer également à la communauté élargie des OSC.

autochtones, et qui a donné à l'organisation, d'entrée de jeu, un haut niveau de crédibilité auprès des publics cibles ». [NSGA, 2002]

Radios rurales internationales, qui misent sur l'utilisation de la radio pour combler les lacunes des agriculteurs locaux sur le plan des connaissances, ont créé des approches novatrices pour intégrer la voix des agriculteurs et leurs préoccupations directement dans l'élaboration de leurs programmes, ainsi qu'au sein de groupes d'écoute communautaires. Cela a « contribué au succès des émissions de radio et du projet en général » parce qu'ils se sont insérés dans les contextes institutionnels locaux et qu'ils ont gagné le soutien nécessaire de la communauté. [Radios rurales internationales, 2014]

Inter Pares a développé une forme de spécialisation différente, décrite par ses évaluateurs comme un « accompagnement organisationnel » qui implique la mise à disposition d'un appui financier de base pour soutenir les partenaires, une emphase placée sur le développement de l'expertise au sein d'une petite équipe, la facilitation d'apprentissages réciproques Sud-Nord entre les organisations, ainsi que la mobilisation des Canadien-ne-s autour du développement de connaissances, de la solidarité globale et de l'engagement civique en faveur de voies de développement alternatives et populaires. Dans les mots des évaluateurs, « du point de vue de ses homologues, la valeur d'Inter Pares réside dans la qualité de ses relations (ressources humaines) qui, selon eux, sont basées le respect et la confiance mutuelles, la réciprocité, la vigueur et la solidarité d'un ami critique ». [Inter Pares, 2009] Une organisation de taille moyenne au moment de l'évaluation, Inter Pares démontre les forces et les contributions qui peuvent résulter d'une emphase placée délibérément sur les relations de partenariats à long terme, engagées et réciproques avec des partenaires au sein d'un petit organisationnel relativement petit et gérable. Ces forces (identifiées par les évaluateurs) sont aussi représentatives d'autres PMO spécialisées dans l'échantillon de 20 organisations.

2. Accès à l'expertise sectorielle

En lien avec la concentration sectorielle, plusieurs PMO ont accès et peuvent mettre à profit une expertise canadienne sectorielle spécifique pour répondre aux besoins déterminés par les conditions et leurs homologues dans les pays en développement. Elles y parviennent souvent grâce à des liens institutionnels très développés au Canada. Abri internationale offre un exemple probant de ce rôle par les PMO. L'organisation a apporté une valeur ajoutée considérable à l'ACDI « en mobilisant l'expertise du secteur du logement social et coopératif canadien ». L'évaluateur note qu' « il y a une synergie significative entre les efforts d'engagement du public d'Abri international au Canada et ses programmes à l'étranger étant donné que la majeure partie de l'aide technique offerte à ses partenaires à l'étranger est le résultat de l'appui de membres canadiens faisant des contributions volontaires et en nature ».

[Abri international, 2010]

De même, selon ses évaluateurs en 2008, le Réseau canadien pour la chirurgie internationale, une petite OSC basée à Vancouver, est « la seule organisation en Afrique à offrir de vastes formations en chirurgie obstétricale à des professionnels de la santé, et des formations sur le contrôle des blessures pour réduire la mortalité infantile ». En dépit de sa taille modeste, il a offert des ateliers de formation à plus de 6000 travailleurs de la santé sur une période de 12 ans [jusqu'en 2007]. L'évaluation souligne que le Réseau avait non seulement créé une base étudiante forte, mais aussi une ressource pour la « formation des formateurs » qui a permis d'élargir le rayonnement des formations à travers des programmes de formation Sud-Sud offerts dans tous les coins du pays. [Réseau canadien pour la chirurgie internationale, 2008]

L'accès à l'expertise canadienne peut prendre différentes formes. Une ressource importante, parfois notée par les évaluateurs, est le savoir-faire développé au fil du temps par des employés dévoués et des gens associés aux PMO canadiennes. Les homologues peuvent bénéficier d'une grande expertise développée dans le domaine de la recherche (Mines Alerte Canada), de compétences en développement organisationnel (Inter Pares et ACORD en Afrique), d'un accès à des compétences en publication de livres (CODE en Tanzanie) ou encore dans la promotion de pratiques d'agriculture durable (SUCO au Mali).

3. Transfert de connaissance et renforcement des capacités

La politique d'Affaires mondiales Canada sur les OSC souligne les rôles clés que jouent les OSC dans les pays en développement, notamment qu'elles favorisent l'accroissement de « la capacité des personnes et des groupes à faire respecter leurs droits fondamentaux ». [Gouvernement du Canada, 2015] Neuf des 20 évaluations/analyses ont parlé des rôles joués par les PMO canadiennes dans le renforcement des capacités et des connaissances avec leurs homologues de pays en développement. L'efficacité de nombreuses PMO en matière de renforcement des capacités, surtout dans le cas de programmes élaborés suite à des années d'expérience avec leurs homologues, est significative.

L'évaluation d'Equitas, par exemple, souligne que bien que la formation aux droits humains se fait au niveau individuel, Equitas a délibérément structuré son programme de manière à s'assurer que les connaissances, les compétences, les habiletés et les techniques puissent être transférés et utilisés par les organisations. Elle souligne que « les données montrent que les bénéficiaires [les organisations] ont incorporé des connaissances et des compétences dans leurs opérations [et] qu'elles mettent en œuvre un nombre important d'initiatives d'éducation aux droits humains [auprès de bénéficiaires indirects].” [Equitas, 2013]

L'efficacité peut être le résultat d'expériences partagées comme ONG. Une analyse du travail de One Sky auprès d'organisations environnementales au Nigeria montre l'importance des activités de renforcement des capacités organisées par une petite ONG environnementale [One Sky] qui comprend intuitivement ses partenaires de coalition.

L'indigénisation du renforcement des capacités est une stratégie importante pour de nombreuses PMO aux ressources limitées. Par exemple, une évaluation de l'Association Nouvelle-Écosse-Gambie (ANEG) notait qu'un programme de renforcement des capacités mis en œuvre en utilisant le théâtre pour faire de l'éducation communautaire a mené à la présence de professeurs de théâtre dans toutes les troupes théâtrale impliquées en éducation. Ces professeurs étaient membres de la troupe originale formée par l'ANEG. L'expérience du Réseau canadien pour la chirurgie internationale, qui a mené à une extension des capacités grâce à la coopération Sud-Sud sur le plan de la formation, a déjà été mentionnée dans une section précédente.

Les PMO sont souvent particulièrement bien positionnées au sein des communautés au Canada pour tirer parti de ressources particulières pour leur travail de renforcement des capacités. L'organisation Farmers Helping Farmers située à l'Île-du-Prince-Édouard, par exemple, est en mesure de faire appel à des bénévoles de l'Université de l'Î.-P.-É., et en particulier du Collège vétérinaire de l'Atlantique, pour prendre part à du travail de renforcement des capacités avec des productrices laitières au Kenya pendant plus de quatre ans. Un article scientifique portant sur cette expérience note que « ces résultats [positifs] sont étroitement liés au fait que... des efforts ont été faits dans le cadre du partenariat entre Wakulima Dairy et l'ONG pour former les agricultrices et s'assurer qu'elles maintiennent leur contrôle sur les revenus générés par la production laitière ». [Waltona, et al, 2012]

4. L'engagement du public auprès des Canadien-ne-s

La politique d'Affaires mondiales Canada souligne que les OSC « sont le principal moyen de mobiliser les Canadiens, de mieux faire connaître le développement international et d'accroître la participation à celui-ci ». [Gouvernement du Canada, 2015] Étant donné leur présence dans toutes les provinces et régions du Canada, et dans de nombreuses petites villes et communautés, les PMO sont particulièrement bien positionnées pour remplir ce mandat d'une manière qui est profondément enracinée, chose que les organisations (plus grandes) basées à Montréal/Toronto/Ottawa peuvent trouver plus difficile à faire de manière soutenue.

Les YMCA, avec leurs communautés de Y individuels à travers le pays, arrivent à intégrer efficacement un programme internationale appuyé par l'ensemble des YMCA avec des échanges pour les jeunes et de l'implication communautaire à travers le pays. Selon

l'évaluation, « au Canada, le fait que les programmes internationaux soient gérés localement favorise la création d'un bassin vaste et diversifié de participants potentiels ». [YMCA, 2008] Le Marquis Project, basé à Brandon au Manitoba, a été jugé efficace dans sa manière de tirer profit des relations que la communauté entretient depuis longtemps avec les Églises, les groupes de jeunes et les écoles pour générer de l'intérêt pour son travail à l'étranger sur le VIH/SIDA.

D'autres sont excellentes pour tisser des liens avec des communautés particulières. World Accord « malgré sa petite taille... a eu un impact relativement grand sur l'éducation au développement, particulièrement au sein la communauté ecclésiale à travers le Canada ». [World Accord, 2007] De même, l'évaluation du Réseau canadien pour la chirurgie internationale (RCCI) notait que 40 % des étudiants en chirurgie de l'Université de Toronto connaissaient le RCCI en raison des nombreux ateliers, rencontres publiques et marchés d'artisanat africain que le Réseau a organisé avec des groupes intéressés au Canada.

Ces organisations, et plusieurs autres parmi les 20 qui ont été évaluées, constituent d'excellents exemples des capacités et des occasions que peuvent générer les PMO en matière d'éducation au développement. Cependant, un coup d'œil général aux 20 évaluations et analyses suggère que beaucoup plus d'initiatives délibérées en matière d'éducation au développement et d'engagement du public doivent être mises en œuvre si on veut que les PMO puissent pleinement tirer avantage de leur emplacement, de leur avantage stratégique et des histoires de réussite à travers le pays.

5. Un reflet des principes de l'efficacité de l'aide

Conformément à la Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle, le Canada s'est engagé à poursuivre un programme en matière d'efficacité du de l'aide qui met l'accent sur quatre principes qui ont été acceptés à Busan en 2011: 1) l'appropriation des priorités de développement par les pays en développement; 2) l'accent sur les résultats; 3) les partenariats inclusifs pour le développement; et 4) la transparence et la reddition de compte les uns envers les autres. Plusieurs des évaluations et des analyses des PMO montrent comment les PMO travaillent de manière conforme à ces principes.

Comme plusieurs donateurs, le Canada a aussi accepté de concentrer sa coopération au développement bilatérale. Dans le cas du Canada, cela se traduit par une concentration dans 25 pays. Tel que noté dans la section C plus haut, les PMO canadiennes sont fortement représentées dans ces pays. Plusieurs évaluations ont fait remarqué que les organisations ont aussi concentré leurs programmes soit en termes du nombre de partenaires (Jamaica Self Help et Inter Pares) ou encore géographiquement (SUCO dans quatre pays et Abri internationale

dans des localités où il y a les plus grandes synergies possibles pour le soutien des activités).

a) Appropriation

Bien que les PMO travaillent étroitement avec leurs homologues dans les pays en développement (voir #6 ci-dessous), plusieurs évaluateurs ont souligné tout particulièrement l'engagement des organisations envers l'appropriation locale. Par exemple, Abri international « favorise efficacement l'appropriation locale à travers le renforcement intégral des capacités des partenaires locaux, la capacité à utiliser ressources locales du secteur privé comme levier et le développement, la reproduction et l'intensification des modèles éprouvés dans le microfinancement de l'habitation ». [Abri international, 2010] Des commentaires semblables ont été émis au sujet des programmes de l'Institut agricole du Canada et de l'Association Nouvelle-Écosse-Gambie. Dans le cas du Réseau canadien pour la chirurgie internationale, il était noté qu' « en facilitant la création d'organisations africaines indépendantes, le RCCI favorise l'appropriation et les principes de durabilité dès le départ ». [Réseau canadien pour la chirurgie internationale, 2008] L'évaluation d'Equitas appuyait fortement l'approche de l'organisation consistant à élaborer ses programmes de formation et d'éducation aux droits humains de manière à répondre aux besoins identifiés par les communautés où les organisations partenaires sont impliquées.

b) Résultats

Les évaluateurs de Jamaica Self Help ont mentionné que « les demandes de JSH pour une plus grande emphase sur les résultats ont mené [ses partenaires] à examiner leurs activités et à les gérer de façon différente », chose dont l'organisation discute systématiquement avec ces partenaires. [Jamaica Self Help, 2009] La plupart des PMO ont indiqué qu'elles avaient amélioré leur utilisation des outils de gestion axée sur les résultats. Les évaluateurs ont souligné en particulier la documentation exhaustive des résultats réalisée par l'Institut agricole du Canada, la documentation des résultats du programme global d'Equitas dans le domaine complexe de la formation aux droits humains et les initiatives de suivi et d'analyse de l'Association Nouvelle-Écosse-Gambie.

c) Partenariats inclusifs

Voir la section # 7 ci-dessous pour une discussion sur les partenariats inclusifs et les PMO.

d) Transparence et reddition de compte

Bien qu'une participation formelle à des initiatives en faveur de la transparence et de la reddition de compte puisse représenter un défi pour plusieurs PMO en raison de leur taille,

celles qui sont membres de Conseils provinciaux et régionaux ou du CCCI adhérent à des codes de conduite bien définis. La plupart ont des sites web bien développés où les rapports annuels et les états financiers sont habituellement disponibles.

6. Engagement à long terme auprès des partenaires

Toutes les 20 PMO évaluées travaillaient sur la base de partenariats à long terme, en utilisant différentes modalités de soutien, incluant dans un cas un appui institutionnel de base et flexible. En voici seulement quelques exemples.

Les évaluateurs ont souligné la vigueur des partenariats de Jamaica Self Help avec les écoles et les centres communautaires d'une communauté particulière de Kingston. Si ces partenariats ont pu se développer, c'est grâce à un financement stable et à long terme. De mettre l'accent sur les partenariats au sein d'une localité a aussi mené à une augmentation de la coopération entre les partenaires. L'évaluation suggère que les résultats furent le produit de la « compréhension par JHS du temps qu'il faut pour permettre un développement communautaire efficace et de sa volonté de financer un partenaire sur une longue période de temps ». [Jamaica Self Help, 2008] Une observation similaire a été faite à propos d'Inter Pares, alors qu'on soulignait l'importance d'entretenir des relations à long terme dynamiques, plutôt que statiques, et des relations qui se renégocient au fur et à mesure que les organisations changent.

L'évaluation du Marquis Project soulignait que les relations à long terme ont généré un niveau de confiance qui a permis d'ouvrir un espace où les organisations ont pu aborder des enjeux controversés, comme l'éducation sexuelle, en lien avec un programme de prévention du VIH/SIDA dans une localité rurale très conservatrice en Tanzanie. L'appui de la communauté à ce programme a été qualifiée d' « exceptionnel ». [Marquis Project, 2003]

L'évaluation de Youth Challenge International (YCI) a émis des commentaires sur une initiative novatrice et unique dans la construction de relations de partenariat. Un Conseil de l'alliance a réuni autour d'une même table YCI et ses trois partenaires issus de trois pays différents pour un forum de discussion sur des enjeux communs. Il fut observé que le Conseil « a été un facteur important pour favoriser l'indépendance grandissante de YCG et Reto [les partenaires de YCI] et l'égalité croissante entre les quatre organisations partenaires ». [Youth Challenge International, 2002]

7. Engagement et partenariats multipartites

Étant donné leur taille, les PMO ont souvent une forte motivation à développer des approches multipartites dans leurs initiatives de coopération au développement, ce qui s'avère un objectif

de plus en plus important pour les donateurs officiels comme Affaires mondiales Canada dans leur appui aux OSC. Pour 11 des 20 organisations évaluées, les évaluateurs ont souligné l'importance de l'engagement et des partenariats multipartites comme un facteur clé du succès des PMO pour accroître leur impact en dépit des modestes ressources dont elles disposent.

Plusieurs organisations de développement canadiennes, grandes et petites, collaborent de plus en plus autour de la recherche sur les politiques et du plaidoyer, souvent à travers des coalitions et des groupes de travail coordonnés par le CCCI. Une étude récente sur ces coalitions notait une augmentation de l'adhésion à ces dernières par les organisations qui manquent de capacité en matière de politiques, incluant les « organisations- et surtout les plus petites organisations - qui voient dans les coalitions une occasion d'apprentissage interne sur les enjeux liés aux politiques ». [CCCI, 2015] Inter Pares et Mines Alerte Canada se sont démarqués en raison du travail qu'ils mènent en collaboration étroite avec de leurs collègues des OSC au sein de multiples coalitions et groupes de travail, multipliant des ressources modestes pour parvenir à influencer les politiques du gouvernement fédéral et des organisations multilatérales.

Un certain nombre d'organisations réussissent à tirer profit de leurs liens avec les universités pour accéder à de l'expertise particulière, mais élargissent aussi leur portée en rejoignant des acteurs gouvernementaux au sein des pays en développement. Farmers Helping Farmers et le Réseau canadien pour la chirurgie internationale sont de bons exemples. L'évaluation de l'Association Nouvelle-Écosse-Gambie documente la manière dont l'organisation a travaillé étroitement avec la Faculté de médecine et l'École des sciences infirmières de l'Université Dalhousie, ainsi qu'avec les universités St Mary's et Mount St-Vincent, au sein de multiples partenariats en Gambie et en lien également avec des membres du gouvernement de Gambie.

L'évaluation du Marquis Project a noté l'importance du partenariat avec le Centre de ressources en éducation sexuelle de Brandon, qui possédait une expertise dans le travail auprès des jeunes, mais qui n'avait jamais travaillé à l'extérieur du Canada. Ils ont aussi collaboré avec la Coalition interagence sida et développement pour mettre en œuvre un projet de promotion de la santé avec des partenaires en Tanzanie. Jamaica Self Help et Horizons d'amitié (dans la ville de Cobourg, en concentrant leur programmation au Honduras) ont été en mesure de travailler ensemble dans le cadre d'un dialogue jeunesse pour l'apprentissage et l'action sur les politiques portant sur « l'abolition de la pauvreté ». Dans l'évaluation, on notait que « les deux organisations ont été en mesure de tirer profit de relations de partenariat à long terme, pendant trois ans, pour approfondir leurs contacts interculturels et leurs apprentissages sur des enjeux clés du développement, mais qu'elles ont aussi tissé des liens avec des organisations basées à Ottawa plus reconnues pour leur travail sur les politiques », comme Inter Pares, le groupe ETC et le CCCI. [Jamaica Self Help, 2008]

8. Durabilité et résultats

Toutes les OSC souhaitent que leurs initiatives aient des résultats et des impacts durables sur le long terme, et les PMO, bien que cela présente parfois un plus grand défi, ont les mêmes objectifs. Les PMO répondent de manières différentes aux défis posés par la durabilité.

Les partenariats diversifiés et multipartites décrits plus haut ont été identifié dans certaines évaluations comme des ingrédients importants pour la durabilité des PMO. D'autres organisations ont appris et ont adapté leurs programmes pour améliorer la durabilité des résultats. Youth Challenge International, par exemple, a «déplacé son emphase des interventions à court terme menées par des groupes de challengeurs vers un engagement à long terme auprès des communautés et des groupes », ce qui a permis à YCI de se concentrer davantage sur le renforcement des capacités locales pour soutenir et compléter les initiatives communautaires. [Youth Challenge International, 2002] De même, il a été noté qu' Equitas a structuré son programme de manière à s'assurer que la formation des individus se traduise aussi par de fortes capacités organisationnelles pour gérer et élargir les initiatives de formation en droits humains au niveau local.

L'évaluateur d'Inter Pares suggérait que leur approche programmatique fondée sur « l'accompagnement organisationnel » contribue à la création de capital social à travers ses relations à long terme avec les homologues, capital dans lequel on peut puiser pour le développement de programmes à hauts risques et à fort impact, tirant profit souvent de sources de financement plus importantes, provenant d'autres donateurs, pour des organisations du Sud comme ACORD. De même, Abri international utilise son appui comme levier, créant ainsi plus de programmes durables à travers l'ouverture de l'accès aux marchés de financement commercial locaux et en attirant de plus gros donateurs officiels pour intensifier ses initiatives. La plupart des PMO examinées ont été impliquées dans des relations à long terme avec des homologues de pays en développement qui profitaient à leur tour d'appuis provenant d'une variété de sources différentes au-delà des PMO.

Parfois des individus clés au sein d'une organisation partenaire, reconnue pour son côté novateur, déniche un poste au sein du gouvernement ou d'une institution publique pertinente où ils sont en mesure d'élargir des projets pilotes et des innovations. Le cas des programmes scolaires de Jamaica Self Help sont un bon exemple, alors qu'un directeur a été détaché pour aider le gouvernement à mettre en œuvre un programme pour améliorer les écoles défavorisées. Dans le cas de SUCOO, l'évaluation a souligné que l'approche de l'organisation par rapport au développement socioéconomique des communautés rurales et à l'agroécologie reçoit une reconnaissance de plus en plus grande et a été adopté par des programmes de formation soutenus par des donateurs officiels - le Canada au Nicaragua et l'UE en Haïti.

9. Flexibles et capable de s'adapter aux conditions locales changeantes

Les évaluateurs ont donné plusieurs exemples de la flexibilité des PMO et de leur capacité à adapter leurs programmes aux conditions locales. Les PMO sont peut-être plus flexibles en partie à cause de leur taille et de leur processus de prise de décision plus direct. Les évaluateurs ont remarqué le fait que Jamaica Self Help a absorbé les leçons d'un Fonds pour l'innovation qui avait été récemment créé pour de nouveaux partenaires. Un an après le lancement du Fonds, JSH a décidé d'abandonner cette approche suite à une évaluation et a plutôt décidé de se concentrer et d'approfondir les relations qu'Il entretenait avec ses partenaires existants. Les petites organisations, comme Hope for Malawi, sont capables de concentrer leurs efforts sur le développement de relations solides avec les communautés où elles travaillent, parvenant ainsi à apporter des modifications en fonction des conditions locales changeantes, grâce aux conseils des partenaires locaux.

Abri international a été en mesure non seulement de tester de nouvelles approches pour améliorer l'accès à de l'hébergement à coût modeste en Afrique, mais l'organisation s'est aussi fait remarqué parce qu'elle était « capable de répondre rapidement aux priorités de ses partenaires à mesure qu'elles émergent et de saisir les occasions lorsqu'elles se présentent ». [Abri international, 2010] Les organisations plus grandes, qui ont des processus bureaucratique et décisionnel plus lourd, sont peut-être un moins flexibles.

10. Rapport coût-efficacité et bénévolat

Les Canadien-ne-s veulent que les OSC soient des actrices du développement qui offrent un bon rapport coût-efficacité et qui minimisent les frais généraux tout en dirigeant des initiatives de développement de grande qualité dans des régions difficiles du monde. Les évaluateurs des 20 PMO ont été unanimes dans leurs éloges envers ces organismes en tant qu'actrices efficaces, en termes de rapport coût-efficacité, de la coopération au développement.

Plusieurs évaluations ont parlé de l'effet multiplicateur de l'investissement d'une quantité limité de ressources par une OSC donnée et de son impact plus large. Pour le YMCA, « les bénéfices générés par des fonds limités sont multipliés en raison de la contribution de ressources non budgétaires importantes comme le temps des bénévoles, la gestion du personnel et les ressources physiques ». [YMCA, 2008] Concentration, spécialisation, accès à l'expertise, petit nombre d'employés hautement qualifiés et engagements multipartites sont toutes des caractéristiques des PMO décrites plus haut qui contribuent à l'utilisation efficace et rentable des ressources. Dans le cas de l'Association Nouvelle-Écosse-Gambie, par exemple, leur succès a été attribué à leur habileté à travailler avec d'autres organisations et à exploiter des ressources préexistantes. Cette mise en commun des ressources a contribué à faire en

sorte que ce programme produise des résultats beaucoup plus importants que ce qui aurait pu être atteint en travaillant de façon isolée. [Association Nouvelle-Écosse-Gambie, 2002]

Le recours au travail des bénévoles est souvent une caractéristique distinctive des PMO. L'enracinement de nombreuses PMO dans leurs communautés à travers le Canada signifie qu'elles peuvent avoir recours à des bénévoles qualifiés pour réduire les frais généraux, participer et gérer leurs programmes (Help for Malawi, Jamaica Self Help, YMCA, Farmers Helping Farmers). Les bénévoles contribuent directement aux efforts de coopération au développement, mais ils retirent aussi les bénéfices de l'ouverture de leurs horizons alors que de plus en plus de personnes s'impliquent en tant que citoyens mondiaux actifs dans les communautés et les organisations à travers le Canada.

L'évaluation de SUCO souligne le rôle central du volontaire de SUCO pour des interventions efficaces et rentables à travers lesquels il/elle est en mesure d'offrir des compétences importantes en travaillant avec une organisation partenaire. Mais le volontaire a aussi souvent un impact sur la communauté élargie, là où le projet est mis en œuvre à travers les contributions de toutes les parties prenantes, incluant SUCO, le volontaire et l'organisation partenaire, mais aussi souvent les institutions publiques, d'autres organisations communautaires et les autorités locales.

L'engagement dans la coopération au développement a un fort impact sur plusieurs bénévoles et sur leurs orientations futures. Pour les bénévoles de Youth Challenge International, « la participation à YCI les a mené soit à réorienter de manière drastique leur plan de carrière, généralement vers des domaines liés au développement ou plus axés sur les personnes, ou les a incité à changer la façon dont ils entendent appliquer leurs connaissances professionnelles ». (Youth Challenge International, 2002] Chez Jamaica Self Help, le recours aux jeunes bénévoles était un élément central de la mission de l'organisation. L'évaluateur mentionnait que « plusieurs jeunes ont parlé de cette idée de devenir non seulement plus conscient, mais aussi plus impliqué, plus réfléchi et plus reconnaissant. Ils ont indiqué qu'ils ont été touchés, même changés, par cette implication ». [Jamaica Self Help, 2011]

D. Conclusions

Cette étude a documenté l'ampleur de l'engagement des PMO pour la coopération au développement dans toutes les régions du pays. Contrairement aux plus grandes OSC impliquées dans la coopération au développement, plus de 430 petites organisations et 80 moyennes organisations, dans l'échantillon de Revenu Canada couvrant 807 organisations, sont basées à l'extérieur des régions métropolitaines de Toronto, Ottawa et Montréal. Une concentration encore plus grande de PMO membres des Conseils provinciaux et régionaux, soit

90 % des 195 PMO membres, sont dans la même situation.

En tant que partenaires de développement de l'ACDI, les PMO ont été affectées de manière disproportionnée par la transition en 2010 vers une modalité exclusive d'appels de propositions pour déterminer le financement de la Direction générale des Partenariats pour l'innovation dans le développement de l'ACDI. Cet impact a fait fi des données qui montrent que les PMO affichaient en 2010 une performance en matière de développement, en termes des priorités de l'ACDI liées à l'efficacité de l'aide (concentration, résultats pour les OMD, égalité entre les sexes) similaire ou meilleure que les OSC partenaires de la Direction générale dans leur ensemble.

Quelle est la contribution des PMO à la coopération au développement du Canada? Les PMO étudiées ont été décrites ainsi par les évaluateurs :

- «hautement pertinente et novatrice » (Abri international),
- produisant des « résultats impressionnants » (Institut agricole du Canada),
- travaillant avec des partenaires « démontrant une appropriation et des capacités fortes » (Equitas),
- « essentielle dans l'évolution de la coalition [environnementale Cross River]» (One Sky),
- « a joué un rôle majeur dans le développement des ressources humaines de la Gambie » (Association Nouvelle-Écosse-Gambie),

ont fait la démonstration d'une stratégie de développement pour le changement « fondée sur le recours à l'implication des femmes dans la production agroécologique » (SUCO), et créant des partenariats positifs avec les groupes de femmes qui « ont jeté les bases d'un projet efficace nutrition et en agriculture » (Farmers Helping Farmers).

Consciente que l'attribution des résultats et de l'impact peut être encore plus problématique pour les plus petites interventions de développement, l'étude des évaluations et des analyses réalisées par des tiers pour les 20 petites et moyennes organisations néanmoins d'importantes caractéristiques qui définissent les PMO comme actrices du développement. Bien que ces caractéristiques ne soient pas nécessairement exclusives aux PMO, elles sont des facteurs importants qui déterminent l'efficacité et l'impact sur le développement de ces organisations.

La taille d'une organisation permet des variations importantes en termes d'adaptation des structures d'une organisation pour soutenir des partenariats spécifiques, affectant directement

les gens au sein de leur communauté sur le long terme pour un impact important (même s'il est parfois difficile à prévoir). Bien que des évaluateurs notent que les ressources ont une certaine importance pour les « petites » organisations impliquées dans la coopération au développement, une étude de One Sky fait une observation importante lorsqu'elle mentionne qu'en dépit de sa taille, « plusieurs des succès tangibles de One Sky sont liés à de nombreux éléments intangibles comme la culture de l'organisation, l'intention derrière les actions, ainsi que la vision et la clairvoyance qui guident les dynamiques, les politiques et les projets de l'organisation ». [One Sky, aucune date]

Ces aspects sont difficiles à mesurer dans une évaluation, mais plusieurs évaluateurs en ont mentionné l'importance (par exemple pour Inter Pares, Abri international, CODE, Jamaica Self Help et Mines Alerte Canada).

Bien que les PMO se concentrent sur des régions géographiques ou des secteurs particuliers pour favoriser des approches de programmation efficaces, elles sont aussi très visibles au sein des communautés et des secteurs (logements sans but lucratif, santé communautaire, éducation et alphabétisation, éducation, etc.) à travers le pays. Plusieurs PMO sont capables d'aller chercher l'expertise particulière de ces différents milieux (planification, science, chirurgie, développement de réseaux, microfinance, engagement des jeunes, etc.), ce que les grandes organisations, qui ont un mandat de développement plus large, ont peut-être plus de mal à faire. Ces milieux offrent aussi des contributions financières et en nature importantes.

Les PMO, encore plus que les grandes organisations, dépendent des dons provenant des individus et des organisations communautaires.

Les PMO élargissent la valeur et l'impact de leurs initiatives de différentes façons. Les PMO travaillent avec des partenaires pour tirer profit et diversifier leur base de financement, principalement à travers l'engagement avec d'autres donateurs. Les initiatives multipartites impliquant divers acteurs du développement, des donateurs officiels au secteur privé, en passant par le gouvernement local, caractérisent plusieurs initiatives à long terme des PMO et leur servent de levier.

Les PMO sont capables de raconter l'histoire de la coopération au développement du Canada à un public diversifié. L'engagement durable des Canadien-ne-s nécessite des stratégies organisationnelles qui vont au-delà de liens de financement. Les PMO sont bien positionnées dans des centaines de communautés canadiennes non seulement pour parler aux individus de ces communautés et pour les impliquer comme bénévoles, mais aussi pour tirer profit de la présence d'une grande variété d'organisations communautaires et d'institutions (Églises, écoles, organisations de service, médias locaux, etc.) pour susciter leur engagement et leur

communiquer l'importance des liens et de la solidarité entre les communautés à travers des contacts et des échanges de personne à personne.

En raison de cette histoire des PMO dans la coopération au développement canadienne, et considérant les compétences évidentes des PMO impliquées, Affaires mondiales Canada devrait respecter sa politique en offrant « des possibilités de financement prévisible, fondées sur le mérite, par l'entremise de modalités équitables, souples et transparentes qui appuieront les divers rôles et types d'OSC au Canada et dans les pays en développement ». Des mécanismes réactifs accessibles à cette diversité d'OSC « peuvent donner l'impulsion nécessaire à des approches novatrices » et au renouvellement du partenariat entre Affaires mondiales Canada et la communauté des OCO canadiens. [Gouvernement du Canada, 2015]

Annexe 1 : Notes méthodologiques

Étant donné les défis importants que présente l'identification des données et des informations liées aux caractéristiques des PMO en tant qu'actrices du développement, certaines méthodologies spécifiques ont été utilisées pour utiliser et adapter les diverses bases de données et ensembles d'informations qualitatives au sujet des PMO canadiennes impliquées dans la coopération au développement.

1. Base de données de Revenu Canada sur les organismes de bienfaisance ayant encouru des dépenses à l'étranger

Pour l'année 2014, Revenu Canada recense plus de 5450 organismes de bienfaisance qui ont des dépenses à l'étranger.[18] À travers un examen de ces données, l'auteur a resserré l'étude autour de 985 organisations. Pourquoi certaines catégories d'organisation ont-elles été exclues?

a) Plus de la moitié des organisations dans la base de données sont des Églises, d'autres types d'organisations à vocation religieuse, ou encre des organisations qui identifient la religion comme un aspect important de leur mandat. Ces organisations représentent au moins le tiers des 5450 organismes de bienfaisance dans la base de données de Revenu Canada. Il y a beaucoup d'organisations confessionnelles canadiennes qui sont des actrices légitimes du développement et qui mettent en œuvre d'excellentes activités de développement à l'étranger et au Canada. Cette exclusion n'est absolument pas un jugement sur la qualité de leur travail. Malheureusement, dans la base de données, c'est parfois impossible de faire la distinction entre les organismes de bienfaisance qui ont un mandat lié à l'évangélisation dans leur travail à l'étranger de celles qui ont un mandat principalement axé sur le développement. La seule option était d'exclure toutes les organisations confessionnelles pour s'assurer que les organisations restantes soient bien celles qui sont axées sur le développement.

b) Toutes les universités et collèges ont été exclus. Encore une fois, il y a beaucoup d'universités et de collèges qui mettent en œuvre des activités importantes et efficaces de coopération au développement. Cependant, ces efforts ne représentent qu'une toute petite partie des revenus de ces institutions et la nature des programmes des universités et des collèges est souvent unique à ces institutions.

c) Toutes les organisations affichant des dépenses à l'étranger inférieures à 20 000 $ ont été exclues également. Bien que cette ligne de coupure par rapport au niveau des dépenses soit

[18] L'auteur remercie Mark Blumberg de nous avoir fourni les données de Revenu Canada sur les organismes de bienfaisance qui ont des dépenses à l'étranger.

quelque peu arbitraire, elle vise à souligner le fait qu'il y a un seuil minimum de dépenses à l'étranger nécessaire pour pouvoir être un acteur de développement efficace. Sur les 5450 organisations, 2240 affichaient des dépenses à l'étranger de moins de 20 000 $.

d) Le critère utilisé pour définir une petite organisation dans la base de données de Revenu Canada est qu'elle doit afficher des dépenses à l'étranger de moins de 500 000 $. Une moyenne organisation en est une qui a des dépenses à l'étranger se situant entre 500 000 $ et 2 millions de dollars. Ces critères mettent l'accent sur les dépenses à l'étranger puisque nous nous intéressons aux organisations pour qui la coopération au développement est une priorité. Le revenu total des organisations sélectionnées en vertu de ces critères pourrait être différent.

e) Les organisations ont été incluses seulement si leur travail principal à l'étranger vise des pays éligibles à recevoir de l'APD, selon une liste préparée par le Comité d'aide au développement de l'OCDE et à laquelle souscrivent tous les donateurs, y compris le Canada. Cette liste du CAD est différente de la liste des 25 pays prioritaires pour l'APD canadienne. Un certain nombre d'organismes de bienfaisance dans la base de données orientent leurs activités vers les États-Unis, Israël ou des pays européens qui ne sont pas éligible à recevoir de l'APD.

f) Parmi les 985 organisations qui demeuraient dans la base de données après toutes ces exclusions, une portion importante allouait une très petite part de leur revenu total à des programmes à l'étranger. Dans certains cas, il y a de bonnes raisons pour justifier ce niveau d'allocation, par exemple il y des organisations qui mettent l'accent sur l'éducation au développement et l'engagement du public au Canada.[19] Cependant, il y a beaucoup d'institutions parmi les 985 dont le mandat principal n'est pas la coopération au développement, mais pour qui les dépenses à l'étranger représentent plutôt un appui à un petit projet ou à un projet unique. Bien que cette ligne de coupure soit arbitraire aussi, cette étude exclut les organisations qui allouent moins de 30 % de leur revenu à des programmes à l'étranger. L'idée est de se concentrer sur les tendances liées aux organisations pour qui la coopération au développement est le mandat principal.

[19] Il peut y avoir d'autres raisons qui expliquent pourquoi certaines organisations, qui mettent l'accent sur la coopération au développement, dépensent moins de 30 % de leurs revenus à l'étranger. Par exemple, certaines organisations peuvent défrayer les coûts liés aux volontaires au Canada. D'autres organisations, comme la Croix-Rouge, ont une programmation diverse qui comprend des programmes canadiens. Pour une discussion méthodologique liée à une étude similaire menée en 2013 par le CCCI (mais avec un sous-ensemble différents de la liste d'organismes de bienfaisance de Revenu Canada), voir Steven Ayer, « Strength in Numbers: Metrics on the international development community in Canada," consulté en janvier 2016, à http://www.ccic.ca/flash/flash_2013-10_e.html (derrière le pare-feu des membres du CCCI).

Le résultat est un échantillon de 807 organismes de bienfaisance canadiens dont le mandat principal est la coopération au développement. L'auteur est raisonnablement confiant que cet échantillon est représentatif de l'ensemble plus large de 5450 organisations qui, si c'était possible, comprendrait tous les acteurs légitimes du développement qui ont été exclus de cette étude en raison de la méthodologie utilisée et des critères évoqués plus haut.

La mise en œuvre de cette méthodologie particulière est liée seulement aux limites de la base de données de Revenu Canada et n'est absolument pas reliée à une réflexion sur les membres des Conseils qui composent le RCC. Les membres de ce réseau incluent des organisations confessionnelles, des universités et des collèges, et d'autres institutions qui travaillent dans le domaine de la coopération au développement. Il y a aussi beaucoup de membres des Conseils qui n sont pas enregistrés comme organisme de bienfaisance, mais qui sont des organismes à but non lucratif travaillant en développement. Il n'y a pas de base de données équivalente pour ces organisations.

2. Ensemble de données historiques sur les projets d'Affaires mondiales Canada

Un ensemble de données historiques sur les projets maintenu par Affaires mondiales Canada (anciennement l'ACDI et le MAECD) est une autre avenue à travers laquelle nous pouvons comprendre les tendances qui caractérisent les PMO canadienne et qui ont affecté leur efficacité en tant qu'actrices du développement.

L'ensemble de données fournit des informations par projet pour toutes les organisations qui ont reçu du financement de l'ACDI/MAECD entre 2005-06 et 2013-14. Malheureusement, il n'y a pas de moyen d'identifier facilement les petites et moyennes organisations parmi ces organisations recevant du financement d'Affaires mondiales Canada. Dans cette étude, les postulats suivants ont été proposés pour identifier les petites e moyennes organisations parmi toutes celles ayant reçu du financement de la Direction générale du partenariat canadien / Direction générale des Partenariats pour l'innovation dans le développement: [20]

a) Une petite organisation en est une qui reçoit moins de 100 000 $ de financement à l'intérieur d'une année fiscale.

b) Une moyenne organisation en est une qui reçoit entre 100 000 $ et 500 000 $ en financement dans une année fiscale.

[20] Cette analyse exclut les fonds reçus d'autres Directions générales de l'ACDI/MAECD pour les programmes de développement des OSC canadiennes. Ces Directions générales (bilatérale et multilatérale) ont fourni historiquement très peu de financement aux PMO.

Encore une fois, ces critères sont des limites arbitraires en lien avec le financement du gouvernement. Ils prennent en considération le fait que les petites et moyennes organisations sont moins susceptibles de recevoir un financement institutionnel important pour leurs programmes de la part de l'ACDI/MAECD et qu'elles dépendent le plus souvent de petits financements pour des projets. Il est aussi important de noter que tout financement provenant de la Direction générale des partenariats de l'ACDI/MAECD requiert une contribution équivalente de la part de l'organisation.

2. Évaluations et analyses institutionnelles

Un grand défi de cette étude a été de trouver de l'information qualitative sur la nature et l'efficacité des programmes de développement des PMO, développée et validée par des analystes externes indépendants. Une solution partielle à ce manque d'information provenant d'évaluations réalisées par les tiers a été de demander aux membres des Conseils de nous fournir des évaluations et des analyses indépendantes. Plusieurs de ces analyses ont été menées avec le soutien de l'ACDI/MAECD pour des organisations ayant reçu un financement relativement constant de la part du gouvernement. Malheureusement, les très petites organisations, qui reçoivent du financement par projet, ont rarement été soumises à de telles évaluations et n'ont pas les ressources nécessaires habituellement pour mener de telles évaluations elles-mêmes.

Pour les besoins de cette étude, donc, l'auteur a sollicité des évaluations complétées entre 2000 et aujourd'hui de la part de membres sélectionnés au sein des Conseils du RCC. Afin d'avoir le plus grand échantillon possible, la définition d'une moyenne organisation a été élargie pour inclure les organisations avec un revenu total se situant entre 500 000 $ et 5 millions de dollars. Mais dans la plupart des cas, la limite de 2 millions de dollars pour ces organisations a été respectée.

Le résultat est un échantillon de 20 évaluations et analyses, parmi lesquelles sept concernent des organisations avec un revenu total entre 2 million de dollars et 5 millions de dollars. L'auteur est raisonnablement confiant que les résultats de ces évaluations sont tout de même représentatifs des organisations de taille moyenne. Plusieurs ont été complétées au début des années 2000 lorsque l'organisation était plus petite. De plus, les organisations impliquées ont pour la plupart une stratégie institutionnelle mettant l'accent sur un objectif particulier de la coopération au développement - une caractéristique commune des moyennes organisations - et non pas une croissance institutionnelle couvrant plusieurs secteurs du développement.

Ce rapport identifie des organisations spécifiques, dont les évaluations se retrouvent dans la bibliographie, qui sont citées dans le texte pour appuyer des arguments. Ces références

spécifiques ne signifient pas que les autres organisations, au-delà des 20 de l'échantillon et parmi les membres des Conseils, ne reflètent pas également les mêmes caractéristiques. Les références sont utilisées seulement pour documenter le fait que des évaluations spécifiques ont fait allusion à ces caractéristiques. Ensemble, elles contribuent à bâtir un portrait global des PMO. Bien que l'échantillon de 20 organisations soit raisonnablement large pour parvenir à capturer les différentes caractéristiques des PMO, il ne se veut pas nécessairement représentatif de l'ensemble des membres des Conseils, ou des régions et des provinces spécifiques qui composent le RCC.

La principale limite de cette approche par les évaluations est que la couverture des petites organisations est faible. On peut présumer que les petites organisations qui opèrent avec des revenus près du seuil arbitraire de 500 000 $ partagent des caractéristiques similaires dans leurs programmes. Cependant, une évaluation plus substantielle des petites organisations en tant qu'actrices du développement nécessiterait l'allocation de ressources pour mener une évaluation externe et indépendante, peut-être en se basant sur un échantillon représentatif des petites OSC canadiennes impliquées dans le développement. Un tel exercice va au-delà du cadre de ce rapport cependant.

Annexe 2 : Bibliographie

1. Évaluations/analyses consultées

1. Agricultural Institute of Canada, 2011. International Twinning Partnership Program, 2006-2011, End of Program Report, 2011.

2. Canadian Network for International Surgery, 2008. Institutional Assessment, March 2008.

3. Carrefour Solidarité Internationale (CSI), Évaluation du Programme du Carrefour Solidarité Internationale (CSI) au Mali, 2004 -2007

4. CODE, 2015. Reading CODE: Assessing a Comprehensive Readership Initiative in Tanzania, 2015. Par Charles Temple, Ph. D.

5. Equitas, 2013. Global Human Rights Education Program, 2008 – 2013, Final Evaluation Report, 2013.

6. Farmer Helping Farmers (PEI): A series of recent academic papers from UPEI documenting the impact of Farmer Helping Farmers programs in Kenya.

Carolyn Dohoo, Judith Read Guernsey, Kimberley Critchley, et John VanLeeuwen, 2012. « Pilot Study on the Impact of Biogas as a Fuel Source on Respiratory Health of Women on Rural Kenyan Smallholder « Dairy Farms. » Journal of Environmental and Public Health, Volume 2012.

Walton, C., VanLeeuwen, J., Yeudall, F., & Taylor, J. (2012). Association between duration of community-based group membership and sustainable livelihoods for Kenyan women dairy farmers. Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development. Publication pré-publiée en ligne. http://dx.doi.org/10.5304/jafscd.2012.031.002.

Walton, Colleen, 2012. Sustainable Livelihoods and Food and Nutrition Security of Kenyan Smallholder Farm Women. A thesis Submitted to the Graduate Faculty in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Department of Health Management, Faculty of Veterinary Medicine. University of Prince Edward Island.

Linyuan Guo-Brennan, Carolyn Francis, Elizabeth Townsend, Michael Guo-Brennan, forthcoming. Empowering Pre-service Teachers to Become Change Agents: The Impact of International Teaching Practicum on School Development in Kenya, Journal of Teacher Education, à venir.

Janet Gamble, avec Samantha Smith, Fergie Wallwin,Sydney Abells, Alicia MacDonald, Harrison Blizzard, Amy Rawlinson, 2013. Food Security and Diet Diversity: A Three Year Comparison Study Between Women's' Groups in Rural Kenya, Prepared by UPEI Students for Development Interns, Submitted to Farmers Helping Farmers, 10 novembre 2013

John A. VanLeeuwen, Teresa Mellish, Colleen Walton, Ayub Kaniaru, Regina Gitau, Ken Mellish, Bernard Maina, & Jeff Wichtel, 2012. Management, productivity and livelihood effects on Kenyan smallholder dairy farms from interventions addressing animal health and nutrition and milk quality. Tropical Animal Health Production, (2012) 44:231–238.

7. Radios rurales internationales

Marketing information service (MIS) and radio Marketing on the airwaves, African Farm Radio Research Initiative 2011.

Participatory Radio Campaigns and Food Security, How radios can help farmers made informed decisions, African Farm Radio Research Initiative 2011.

The New Age of Radio: How ITCs are changing rural radio in Africa, African Farm Radio Research Initiative 2011.

Irish Aid, Outcome evaluation report: Innovations to Practice through Demand-Driven Participatory Farm Radio Campaigns, 2014.

Karen Hampson, Chris Huggins, Askebir Gebru, Lynn Nakabugo et Mark Leclair, "There is no program without farmers": Interactive Radio for Forest Landscape Restoration in Mt Elgon region, Uganda, forthcoming.

8. Hope for Malawi, 2015. Report on Children's Hope, 2015. Par Werner van Sprang, Wageningen University.

9. Inter Pares, 2009. Evaluation of Inter Pares Program, 2005 – 2010, Submitted June 2009.

10. Jamaica Self Help, 2008

Evaluation of Jamaica Self Help Program, 2005 – 2009.

Evaluation of JSH Youth Programme, 2011.

11. Marquis Project, 2003. Capacity Building for HIV/AIDS Education in Tanzania and Manitoba, An Evaluation, 2003.

12. MiningWatch Canada, 2005. Impact Evaluation, 2005.

13. Nova Scotia Gambia Association, 2002. Nova Scotia Gambia Association: Peer Health Program, 2001-2004, Mid-Term Evaluation.

14. One Sky

Cross-River Environmental Non-Governmental Organization Capacity Building Project, 2004.

Report on the Mid-Term Review of the Cross River State Environmental NGO Capacity Development Project, (John Saxby, CIDA), 2004.

G. Hochachka et S. Thomson, Integral Organizational Assessment: One Sky, aucune date.

15. Rooftops Canada, 2010. Mid-Term Evaluation of the Rooftops Canada / Abri International Program: Urban Poverty, Housing and HIV/AIDS, 2010.

16. SHARE Agricultural Foundation, 2002. Institutional Assessment, 2002.

17. SUCO, 2014. Évaluation sommative du PCV 2009-2014 de SUCO, Sommaire, 2014.

18. World Accord, 2007. Evaluation of World Accord Program, 2007.

19. YMCA, 2008. Performance review of the YMCA Overseas Partnership Projects, Overseas Youth Exchanges and Canadian Public Engagement Program, 2005-2008 program, Executive Summary.

20. Youth Challenge International,

Evaluation of Program, 2000-2002.

Summative Evaluation: Volunteer Cooperation Program, Youth Challenge International, Technical Report, 2014.

2. Autres documents:

1. Ayer, S. 2013. “Strength in Numbers: Metrics on the international development community in Canada,” consulté en janvier 2016, à http://www.ccic.ca/flash/flash_2013-10_e.html (derrière le pare-feu des membres du CCCI).

2. Canadian Council for International Cooperation (CCIC), 2015. The Coalition Landscape: A mapping and analysis of current priorities, key issues, gaps and areas of overlap, and

implications for Canadian international development and humanitarian coalitions. Jared Klassen, avec Jean Christie, janvier 2015, consulté en janvier 2016 à http://www.ccic.ca/_files/en/2015_01_CCIC_Coalition_Report_FINAL.pdf

3. Gouvernement du Canada, 2015. Politique de partenariat avec la société civile pour le développement international et l'aide humanitaire, accessible à http://www.international.gc.ca/development-developpement/cs-policy-politique-sc.aspx?lang=fra

4. Lavergne, R. (ancien de l'ACDI), 2011. A Review of Evidence of the Effectiveness of CIDA's Grants and Contributions (Nov. 2011): Key Findings for PWCB

5. Open Forum for CSO Development Effectiveness, 2011. The Siem Reap Consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness, accessed January 2016 at http://cso-effectiveness.org/InternationalFramework

6. Plewes, B. 2013. Digging Deeper, Towards Greater Action on Global Rights for Women and Girls, 2013, accessed January 2016 at http://www.ccic.ca/_files/en/DiggingDeeperEnglish_Web.pdf

7. Survey of 48 Canadian CSO International Support to Women and Girls, 2013.