

# RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SUR LA RÉPONSE À LA PANDÉMIE (SEPT. 2020-SEPT. 2021) GESTION DE L'AGENCE TCRI

Septembre, 2020-Septembre 2021

**Jayesh<sup>1</sup> D'Souza (BMRC-IRMU)**  
**Valerie Preston (York University)**  
**John Shields (Toronto Metropolitan University)**  
**Jill Hanley (McGill University)**  
**Moussa Seck (IU SHERPA)**  
**Kelly Sung (Toronto Metropolitan University)**

Février 2023



Social Sciences and Humanities  
Research Council of Canada

Conseil de recherches en  
sciences humaines du Canada

Canada

<sup>1</sup> Cette enquête a été réalisée en collaboration avec la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI), et Ontario Council of Agencies Serving Immigrants (OCASI). Nous remercions la direction des organismes membres de la TCRI pour leur participation. La recherche a bénéficié des conseils du groupe de travail sur les services d'établissement du BMRC-IRMU, à savoir Alexandra Charette, Damaris Rose, Luisa Veronis, Stephan Reichhold, Jenna Henneby, Tara Bedard et Reza Shahbazi. Nous sommes reconnaissants pour le financement et la subvention de partenariat du CRSH # 895-2016-1004. Toutes les opinions sont celles des auteurs.

## Sommaire Exécutif

Ce rapport technique documente les réponses à l'enquête menée auprès des gestionnaires des organismes membres de la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI) qui s'est terminée le 31 août 2022. Une enquête distincte auprès des intervenants de première ligne fait l'objet d'un rapport séparé. L'enquête a été réalisée en collaboration avec la TCRI par l'entremise du projet *Building Migrant Resilience in Cities* / Immigration et résilience en milieu urbain (BMRC-IRMU), un partenariat financé par le CRSH. Un groupe de travail sur les services d'accueil et d'établissement composé de membres de la communauté et d'universitaires du BMRC-IRMU a aidé à orienter la recherche. L'instrument de sondage a été approuvé par le Comité d'examen des participants humains de l'Université York. Du point de vue des gestionnaires des organismes membres de la TCRI, l'enquête porte sur les répercussions de la COVID-19 sur les activités des organismes et sur d'autres dimensions de fonctionnement au cours de la période de douze mois qui a suivi la première vague de la pandémie.

La version française du sondage a été envoyée aux directeurs des organismes membres de la TCRI en leur demandant de répondre au questionnaire. La plupart des sondages ont été remplis par le directeur ou le directeur associé. Le nombre de réponses complétées a varié d'une question à l'autre avec un maximum de 27 répondants. Le taux de réponse est satisfaisant, compte tenu notamment des difficultés à mener des enquêtes pendant une pandémie.

Le rapport est descriptif, présentant les fréquences des réponses pour chaque question et un bref résumé des principales réponses pour chaque question. Les questions portent sur quatre sujets:

- 1) Données démographiques / Caractéristiques de l'organisation (poste du répondant; revenus de l'agence; emplacement régional de l'agence).
- 2) Services aux clients (types de services offerts; groupes de clients desservis; changements dans les niveaux de service; changements dans l'emplacement et le nombre de clients desservis).
- 3) Impacts de la pandémie sur l'organisme au cours des 12 derniers mois (changements dans la planification, les priorités, la programmation, les revenus et le personnel; communications et confidentialité des informations; culture organisationnelle; relations entre le personnel et la direction; collaborations).
- 4) Perspectives d'avenir (renforcement de la capacité organisationnelle; mesures du rendement; changements dans le financement et attentes en matière de financement gouvernemental post-pandémie; concurrence pour les clients).

Le sondage donne un aperçu de l'expérience et des réflexions des gestionnaires des organismes d'accueil et d'établissement communautaire du Québec au-delà de la première vague de pandémie. Il est essentiel pour les organismes eux-mêmes et pour les décideurs de tous les paliers gouvernementaux d'avoir un aperçu de leurs expériences. L'évaluation de la santé et des capacités des agences du secteur est essentielle. Les données révèlent que les établissements communautaires ont continué à s'adapter à la pandémie, même au cours de sa deuxième année.

## Q1 En participant à l'enquête suivante, j'indique mon consentement.

En tout, 27 organisations ont répondu à l'enquête. La TCRI compte plus de 140 organisations membres, ce qui fait que le taux de retour est d'environ 19,2%. Pour la plupart des questions, le taux de réponse était de 27.

## Q3<sup>2</sup> Quel est votre poste actuel?

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
PDG/ directeur/directrice exécutif/ve - coordonnateur/trice	77.8%	21
Gestionnaire	11.1%	3
Autres membres d' équipe	11.1%	3
Total des répondants		27

Plus de 77.8 % des enquêtes ont été remplies par des personnes qui ont indiqué que leur poste au sein de l'organisation était celui du PDG ou du directeur (les postes les plus élevés de l'organisation). Sur les 27 questions complétées, tous les répondants ont identifié leur rôle.

## Q4 Dans quelle région votre organisation opère-t-elle?

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Montréal	48.2%	13
Sherbrooke	0.0%	0
Ville de Québec	7.4%	2
Le reste du Québec	44.4%	12
Total des répondants		27

<sup>2</sup> Pour préserver l'anonymat, la deuxième question a été supprimée.

Le plus grand nombre d'organisations répondantes proviennent de la région de Montréal (48,2%), suivi des organisations situées dans le reste du Québec (44,4 %). Seulement 7,4 % des questionnaires ont été remplis par des gestionnaires d'organisations de la Ville de Québec, ce qui reflète la densité beaucoup plus faible d'immigrants et d'organisations dans cette région urbaine par rapport à la région de Montréal.

## Q5 Quels sont les services primaires/principaux fournis par votre agence? (Veuillez choisir jusqu'à 5)

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Les programmes d'éducation/alphabétisation	14.8%	4
Les services d'emplois	33.3%	9
Les services aux victimes de violence sexiste	7.4%	2
La santé/la santé mentale	3.7%	1
Le logement/les foyers	33.3%	9
Les programmes spécifiques pour LGBTQ2S+	3.7%	1
Les services juridiques	3.7%	1
La formation linguistique	33.3%	9
La réduction de pauvreté	25.9%	7
Les activités récréatives	51.9%	14
La réinstallation de réfugiés	51.9%	14
Les services aux aînés	11.1%	3
Les services aux personnes ayant des déficiences in/visibles	3.7%	1
La formation axée sur les compétences	14.8%	4
Les services de soutien social	63.0%	17
Les services d'établissement	51.9%	14
Les services de traduction/interprétation	30.0%	8
Les services aux femmes	37.0%	10

Les services aux jeunes	37.0%	10
Total des répondants		27

Un très large éventail de services est fourni par les organismes qui ont répondu, beaucoup d'entre eux offrant plusieurs services aux usagers. Les principaux services identifiés sont: les services de soutien social (63,0% des organismes), les services récréatifs, la réinstallation de réfugiés, et les services d'établissement (les trois offerts par 51,9% des organismes), les services aux femmes et les services aux jeunes (37,0% chacun), et la formation linguistique, les services d'emplois et les services de logement/abri (chacun offert par 33,3 % des organismes).

## Q6 Quels sont les groupes principalement desservis par votre agence? Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent.

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Toutes les communautés immigrantes	88.9%	24
Les enfants	7.4%	2
Les groupes ethnosécifiques	14.8%	4
Les personnes LGBTQ2S+	3.7%	1
Les familles	48.2%	13
Les personnes ayant un statut d'immigrant précaire	37.0%	10
Les nouveaux arrivants	66.7%	18
Les personnes ayant des déficiences in/visibles	3.7%	1
Les réfugiés	66.7%	18
Les demandeurs d'asile	74.1%	20
Les aînés	22.2%	6
Les victimes de la violence	18.5%	5
Les personnes mal logées	7.4%	2
Les chômeurs	11.1%	3
Les jeunes	25.9%	7
Les femmes	37.0%	10

Total des répondants		27
----------------------	--	----

Un très large éventail de groupes est desservi par les organismes interrogés. Les quatre principales catégories identifiées sont: les communautés immigrantes (88,9%), les demandeurs d'asile (74,1 %) et les nouveaux arrivants et les réfugiés (66,7% chacun). Plus d'un tiers des organismes interrogés offrent des services aux personnes et aux familles à faible revenu (48,2%), aux femmes (37,0%), et aux personnes ayant un statut d'immigration précaire (37,0%).

## Q7 Employés à temps plein et à temps partiel

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Employés à temps plein	100%	27
Employés à temps partiel	74.1%	20
Total des répondants		27

Toutes les organisations répondantes emploient des salariés à temps plein et près des trois quarts (74,1%) emploient également des salariés à temps partiel.

## Q8 Les revenus de votre organisation pour l'année fiscale

### 2020/2021?

Les revenus annuels varient entre 250 000 \$ et 5 000 000 \$. Les réponses représentent la gamme des organismes membres de TCRI en termes de revenus.

## Q9 Comment votre agence a-t-elle été touchée par la pandémie au cours des 12 derniers mois? Première réponse.

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
	Proportion	Nombre
L'organisme est resté ouvert - jugé essentiel	70.4%	19
Les programmes et la prestation de services mis en ligne	22.2%	6
La perte du revenu de frais d'utilisation et de levées de fonds	3.7%	1
Le développement de nouveaux partenariats pour continuer la prestation de programmes et services	3.7%	1
Tous les rendez-vous, les services et les programmes non essentiels ont été suspendus jusqu'à nouvel ordre	0.0%	0
Les heures de travail du personnel augmentées en raison d'une demande accrue de programmes et services	0.0%	0
Les heures de travail réduites	0.0%	0
Mises à pied du personnel dûes à des contraintes financières (temporaires ou permanentes)	0.0%	0
L'embauche de personnel additionnel	0.0%	0
Le déploiement de personnel vers les services essentiels et/ou les options de rotation	0.0%	0
Un gel de l'embauche (sauf rôles critiques)	0.0%	0
L'ajustement des effectifs en raison de la fermeture et la réouverture	0.0%	0
La perte de financement de la part de bailleurs de fonds, partenaires de programmes ou donateurs	0.0%	0
Le cas de COVID chez le personnel	0.0	0
Le cas de COVID chez les clients	0.0%	0
Une demande de l'adu Canada (SSUC) pour maintenir le niveau d'effectifs	0.0%	0
Inadmissible aux soutiens fédéraux ou provinciaux (ex. Subvention Salariale d'Urgence du Canada, Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes)	0.0	0
La perte de la plupart des bénévoles	0.0%	0
Total des répondants		27

Les répondants ont identifié les impacts suivants sur les organismes pendant la pandémie: ils sont restés ouverts (70,4%); ils ont déplacé des programmes et de la prestation de services en ligne

(22,2%); un organisme a établi de nouveaux partenariats pour continuer à offrir des programmes et des services (3,7 %).

**Q10 Parmi les priorités suivantes en matière de main-d'œuvre, lesquelles votre organisation a-t-elle examinées au cours des 12 derniers mois de la pandémie? Première réponse.**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
La formation polyvalente et le transfert de connaissances	7.4%	2
Les horaires flexibles	7.4%	2
Les obligations de protection de la vie privée ou de la confidentialité	7.4%	2
L'embauche face à la demande de services accrue	18.5%	5
Les indemnités de départ pour personnel admissible	0.0%	0
La santé mentale et le bien-être des travailleurs à distance	11.1%	3
La réorientation ou la formation en vue de nouveaux modes de travail	14.8%	4
Le rétablissement de l'engagement des employés	7.4%	2
L'embauche d'un consultant pour conseiller sur modèles de travail hybrides	0.0%	0
La restructuration ou la réorganisation	22.2%	6
La planification de la relève	3.7%	1
L'allocation budgétaire à la gestion de crises	0.0%	0
Les activités de promotion du travail d'équipe	0.0%	0
Total des répondants		27

Les principales priorités en matière de main-d'œuvre examinées par les organisations sont les suivantes: la restructuration ou la réorganisation (22,2 %), l'embauche pour répondre à une demande accrue de services (18,5 %), le perfectionnement des employés en fonction de nouvelles méthodes de travail (14,85 %), la santé mentale et le bien-être des personnes travaillant à distance (11,1 %). De nombreuses autres priorités n'ont été examinées que par une ou deux organisations.

## Q11 Dans quelle mesure la gamme de services offerts par votre organisation a-t-elle changé au cours des 12 derniers mois de la pandémie?

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Énormément	11.1%	3
Beaucoup	51.9%	14
Quelque peu	22.2%	6
Un peu	11.1%	3
Pas du tout	3.7%	1
Total des répondants		27

Les services offerts par chacune des organisations ont changé dans presque tous les cas. Une majorité des répondants ont déclaré que la gamme de services offerts par leur organisation au cours des 12 derniers mois avaient beaucoup changé (51,9 %) ou significativement (11,1 %). Une seule organisation n'a signalé aucun changement (3,7 %).

## Q12 Quels services fournis par votre agence ont été supprimés ou affectés au cours des 12 derniers mois par la pandémie? Première réponse.

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Les programmes d'éducation/alphabétisation	3.9%	1
Les services d'emplois	3.9%	1
Les services aux victimes de violence sexiste	0.0%	0
La santé / santé mentale	7.7%	2
Le logement/les foyers	3.9%	1
Les programmes spécifiques LGBTQIA+	0.0%	0
Les services juridiques	3.9%	1
La formation linguistique	0.0%	0
La réduction de pauvreté	0.0%	0
Les activités récréatives	30.8%	8
La recherche sur réinstallation de réfugiés	3.9%	1
Les services aux aînés	0.0%	0
Les services aux personnes ayant déficiences in/visibles	0.0%	0
La formation axée sur les compétences	3.9%	1
Les services de soutien social	15.4%	4
Les services d'établissement	3.9%	1
Les services de traduction/interprétation	0.0%	0
Les services aux femmes	0.0%	0
Les services aux jeunes	3.9%	1
Pas de changements	15.4%	4
Total des répondants		26

À la question de savoir quels services ont été abandonnés par leur organisme ou touchés au cours des 12 derniers mois, le plus grand nombre de services identifiés sont les activités récréatives (30.8%) et les services de soutien social (15.4%). Plusieurs organisations n'ont pas supprimé ou

modifié leurs services (15.4%). Les changements de services ont souvent eu lieu lors de la première vague, c'est-à-dire au début de la pandémie.

### **Q13 Au cours des 12 derniers mois de la pandémie, comment le nombre de vos clients qui vivent en dehors de votre zone locale a-t-il changé?**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Augmentation	29.6%	8
Baisse	37.0%	10
Aucun changement	33.3%	9
Total des répondants		27

Plus d'un tiers des organisations (33,3 %) n'ont enregistré aucun changement dans le nombre de clients vivant en dehors de leur zone locale. (29,6 %) des organisations, ont déclaré avoir plus de clients vivant en dehors de leur zone locale qu'avant et tandis que 37,0% ont déclaré servir moins de clients vivant en dehors de leur zone locale (33,3 %).

### **Q14 Au cours des 12 derniers mois de la pandémie, le nombre de clients servis par votre organisation a-t-il diminué?**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Augmentation	40.7%	11
Baisse	51.9%	14
Aucun changement	7.4%	2
Total des répondants		27

Autour de la moitié des organisations répondantes (51,9 %) ont indiqué que le nombre de clients a diminué entre septembre 2020 et septembre 2021. Par contre, 40,7 % ont constaté une augmentation du nombre de clients. Seules quelques organisations ont indiqué que le nombre de clients n'avait pas changé (7,4 %).

### **Q15 Votre organisation a-t-elle connu une baisse de revenus au cours des 12 derniers mois de la pandémie par rapport à la première vague de la pandémie (mars 2020 - mai 2020)?**

<b>CHOIX DE RÉPONSE</b>	<b>NOMBRE DE RÉPONSES</b>	
Jusqu'à 5%	7.7%	2
Jusqu'à 10%	15.4%	4
Jusqu'à 15%	3.9%	1
Jusqu'à 20%	3.9%	1
Jusqu'à 25%	0.0%	0
Plus de 25%	3.9%	1
Aucune baisse	65.4%	17
Total des répondants		26

Une grande majorité des organisations interrogées (64,5 %) n'ont signalé aucune baisse de revenus au cours des vagues 2, 3 et 4 par rapport à la première vague de la pandémie.

## Q16 Avez-vous licencié des employés au cours des 12 derniers mois de la pandémie (septembre 2020-september 2021), si oui, combien?

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Employés à temps plein	33.3%	9
Employés à temps partiel	29.6%	8
Total des répondants		27

Les effectifs des organismes québécois se sont stabilisés entre septembre 2020 et septembre 2021. Seulement 9 organismes ont licencié des employés à temps plein entre septembre 2020 et septembre 2021 et 8 ont licencié des employés à temps partiel.

## Q17 Après les 12 derniers mois de pandémie, quel a été l'impact à long terme sur la planification de votre organisation? Dans quelle mesure vos plans ont-ils changé?

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Énormément	7.4%	2
Beaucoup	51.9%	14
Quelque peu	25.9%	7
Un peu	11.1%	3
Pas du tout	3.7%	1
Total des répondants		27

Presque tous les répondants ont indiqué que la pandémie avait eu un impact important sur la planification de leur organisation. La majorité des organisations ont répondu que la pandémie a eu beaucoup d'impact sur la planification (51,9 %) et 25,9 % des organismes ont dit que l'impact a été modéré. Au total, près de 6 organisations sur 10, soit 59,3 % ont déclaré que la pandémie avait modifié significativement leur planification.

## Q18 Quel est l'impact à long terme de la pandémie sur la taille de votre effectif de main d'œuvre après les 12 derniers mois?

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Augmentation	48.2%	13
Aucun changement	33.3%	9
Baisse	18.5%	5
Total des répondants		27

En ce qui concerne l'impact à long terme sur la main-d'œuvre de l'organisation, un tiers des organisations, soit 33,3 %, ont indiqué que la main-d'œuvre de l'organisation resterait la même, tandis que 48,2 % croyaient que la pandémie augmenterait celle-ci. Au moment où les gens ont répondu au sondage, les allocations de fonds provinciales ainsi que les objectifs et les politiques d'immigration provinciales qui influent sur l'embauche étaient déjà connues.

**Q19 Parmi les actions suivantes, quelles sont celles que votre organisation a privilégiées au cours des 12 derniers mois de la pandémie? Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent.**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
La communication proactive de mesures de reprise au personnel et aux clients	77.9%	21
La protection continue de la santé/sécurité du personnel et des clients en fournissant information adéquate, formation, assainissement et EPI (équipement de protection individuel)	70.4%	19
La réévaluation de l'adaptation de la fermeture et de la réouverture suivant les ordres du gouvernement provincial	55.6%	15
Les outils de communication fournis au personnel	63.0%	17
Les communications facilitées entre les équipes	44.4%	12
L'approche graduelle envisagée pour le rappel du personnel	22.2%	6
Le partage d'outils et de stratégies avec d'autres organismes	40.7%	11
Les ressources additionnelles créées/fournies aux populations à risque	33.3%	9
L'identification de tâches et de postes essentiels pour l'organisme	33.3%	9
La reconstitution de réserves financières réduites	0.0%	0
La communication proactive de mesures de reprise au personnel et aux clients	29.6%	8
Total des répondants		27

Les trois actions prioritaires pour les organisations sont les suivantes : la communication proactive de mesures de reprise du personnel et des clients (77,9%), continuer à protéger la santé et la sécurité des membres du personnel et des clients en leur fournissant des informations adéquates, une formation des mesures d'hygiène et des équipements de protection individuelle (70,4%), et en troisième position, équiper le personnel d'outils de communication (63,0%). Réévaluer la façon d'adapter la fermeture et la réouverture de votre organisation en fonction des ordonnances du gouvernement provincial (55,6%) était aussi une priorité dans une majorité d'organisations.

## Q20 Qu'est-ce qui est nécessaire pour rendre votre lieu de travail sûr? Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Les vaccinations obligatoires	19.2%	5
Les inspections pour assurer l'adhésion aux politiques de santé et de sécurité au travail	30.8%	8
Le travail à domicile	53.8%	14
Les tests de dépistage quotidiens	23.1%	6
Les soins de suivi pour les travailleurs malades	46.2%	12
Total des répondants		26

En ce qui concerne la nécessité de rendre le lieu de travail sûr, environ la moitié des répondants (53,8%) ont mentionné le travail à domicile et les soins de suivi pour les travailleurs malades (46.2%). Les vaccinations obligatoires sont de 19.2% et pour ceux qui sont favorables aux inspections en matières de santé et sécurité (30.8%) et le dépistage quotidiens (23.1%) pour un total de 73.1 %.

**Q21 Parmi les domaines suivants d'un plan de gestion de la pandémie, quels sont ceux que vous avez revus depuis les 12 derniers mois de la pandémie ou que vous avez l'intention de revoir dans les trois à six prochains mois pour assurer votre préparation future? Première réponse.**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Le plan de la relève pour les rôles critiques	3.7%	1
La réaffectation rapide facilitée de personnel vers les services essentiels	7.4%	2
L'amélioration de l'efficacité des programmes de santé mentale et de bien-être	7.4%	2
Le recrutement et la rétention de personnel qualifié	14.8%	4
Le maintien des niveaux de prestation de services et d'engagement auprès des clients	33.3%	9
La mise à jour et la mise en place de politiques détaillées de travail à domicile	22.2%	6
La mise en place d'un modèle de rotation de personnel flexible	7.4%	2
Toujours pas de plan de gestion de crises	3.7%	1
Total des répondants		27

Les principaux domaines identifiés pour une révision du plan de gestion de la pandémie au cours des 6 prochains mois sont les suivants: le maintien des niveaux de prestation de services et d'engagement auprès des clients (33,3%) et la mise à jour et la mise en œuvre de politiques complètes de travail à domicile (22,2 %). Il y a aussi des plans pour le recrutement et la rétention du personnel qualifié (14,8%). Parmi les domaines spécifiés, s'assurer que le personnel peut être rapidement réaffecté, mettre en place un modèle flexible de rotation du personnel, et l'amélioration des programmes de santé mentale et de bien-être sont à égalité, soit chacun 7.4%.

**Q22 Avez-vous modifié le niveau des services que vous offrez au cours des 12 derniers mois de la pandémie? Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent.**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Services augmentés	59.3%	16
Services diminués	18.5%	5
Services transférés en ligne	37.0%	10
Services redevenus en personne	37.0%	10
Aucun changement	3.7%	1
Total des répondants		27

Concernant les changements dans les niveaux de services offerts au cours des 12 derniers mois: 59,3% des organismes ont augmenté leurs offres de services, 37,0% ont migré certains services en ligne et 37,0% sont revenus à la prestation de services en personne. Une minorité a diminué les services ou n'a fait aucun changement.

**Q23 Suite aux 12 derniers mois de pandémie (septembre 2020-septembre 2021), quelles sont les actions les plus urgentes nécessaires pour soutenir la main-d'œuvre en ce moment? (Choisir jusqu'à 7)**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
	Proportion	Nombre
La surveillance des ressources financières	11.1%	3
La surveillance de l'efficacité, des difficultés et des avantages des mesures organisationnelles mises en place	33.3%	9
Les soutiens adéquats aux employés pour le travail en ligne	55.6%	15
L'information fournie au personnel sur les droits des travailleurs	18.5%	5
L'évaluation et l'adoption d'une approche graduelle pour le rappel des employés	14.8%	4
Les moyens fournis au personnel permettant d'identifier les situations à haut risque une fois de retour au bureau	22.2%	6
La permission accordée au personnel de continuer travail à domicile	33.3%	9
Le maintien d'horaires flexibles	48.2%	13
L'introduction d'un modèle hybride comportant le travail au bureau et à domicile	70.4%	19
L'aide d'urgence et les protections additionnelles pour le personnel	11.1%	3
Les listes de contrôle des tests de dépistage en plusieurs langues	11.1%	3
La permission accordée au personnel ayant des conditions d'immunodépression ou vivant avec des personnes immunodéprimées de continuer à travailler à distance	11.1%	3
La formation des employés à améliorer leur sécurité en utilisant EPI et les protocoles de pandémie au bureau et lors des trajets au lieu de travail	14.8%	4
L'attention accordée au roulement du personnel	29.6%	8
Total des répondants		27

Les actions les plus urgentes pour soutenir la main-d'œuvre étaient les suivantes: introduire un modèle hybride où les membres du personnel travaillent à la fois au bureau et à la maison (70,4%),

fournir aux employés un soutien adéquat pour le travail en ligne (55,6 %), et continuer à fournir des horaires de travail flexibles (48,2 %).

## Q24 Votre organisation a-t-elle introduit des politiques ou modifié ses attentes concernant la charge de travail du personnel travaillant à distance au cours des 12 derniers mois de la pandémie?

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Oui, notre organisme a communiqué de nouvelles attentes de gestion de charge de travail	40.7%	11
Non, les attentes de gestion de charge de travail n'ont pas changé	25.9%	7
L'organisme a communiqué son accord sur la flexibilité, mais n'a pas mis en place des politiques/attentes claires	33.3%	9
Total des répondants		27

Lorsqu'on a demandé si leur organisation avait introduit des politiques ou modifié ses attentes concernant la charge de travail du personnel à distance au cours des 12 mois suivant le début de la pandémie, 40.7 % ont répondu que leur organisation avait communiqué des attentes modifiées concernant la gestion de la charge de travail. 33.3 % des organismes n'ont pas mis en place de politiques ou d'attentes claires, et 25.9 % ont indiqué que les attentes en matière de gestion de la charge de travail n'avaient pas changé.

**Q25 Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle modifié son plan de retour au travail au cours des 12 derniers mois de la pandémie?**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Beaucoup	33.3%	9
Quelque peu	22.2%	6
Un peu	18.5%	5
Pas du tout	11.1%	3
Sans objet/aucun plan de retour au lieu de travail	14.8%	4
Total des répondants		27

En ce qui concerne la modification des plans de retour au travail au cours des 12 mois suivant le début de la pandémie, un tiers des organisations (33,3 %) a indiqué que le plan de retour au travail avait beaucoup changé, et 22,2 % ont dit que le plan avait quelque peu changé. Seuls 11,1 % des organisations n'avaient apporté aucun changement à leurs plans de retour au travail. Par ailleurs, 14,8 % des organisations ayant répondu à l'enquête n'avaient pas de plans de retour au travail.

**Q26 Quelle approche votre organisation a-t-elle adoptée pour rémunérer le personnel qui reste employé, mais qui n'a pas pu travailler ou travailler à distance pour cause de maladie ou de besoins de soins au cours des 12 derniers mois de la pandémie?  
Première réponse.**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
L'application de la politique existante de congés/allocations	41.7%	10
L'application d'une nouvelle politique de congés/allocations	16.7%	4
Le maintien du plein salaire	33.3%	8
Le maintien d'un salaire partiel	0.0%	0
Les mises à pied pour rendre admissibles à la PCU ou à l'AE	8.3%	2
Total des répondants		24

Par rapport à l'approche adoptée par les organisations pour payer le personnel qui n'était pas en mesure de travailler à distance en raison d'une maladie ou de besoins en soins familiaux, 41.7% ont déclaré que la politique et les avantages existants en matière de congés ont été appliqués, 33.3% des organisations ont maintenu les salaires complets et 16,7% ont indiqué l'application d'une nouvelle politique de congés ou d'allocations. Au total, 24 organismes ont répondu à cette question.

**Q27 Comment votre organisation a-t-elle soutenu (au-delà des initiatives salariales), les personnes assumant un rôle de soignant au cours des 12 derniers mois de la pandémie? Première réponse.**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Le travail à distance permet pour soignants	20.0%	4
Les quarts de travail rotatifs	5.0%	1
L'accès ou une subvention pour garde d'enfants	0.0%	0
L'évaluation individuelle des demandes du personnel et les arrangements alternatifs de travail selon les besoins individuels	45.0%	9
Aucun soutien additionnel pour soignants	30.0%	6
Total des répondants		20

Au-delà de la rémunération, les organisations ont indiqué qu'elles ont soutenu les employés dans leur rôle de proche aidant : en évaluant les demandes des employés sur une base individuelle et en offrant d'autres aménagements de travail en fonction des besoins (45,0%), et en permettant aux proches aidants de continuer à travailler à distance (20,0%). Parmi les vingt organisations qui ont répondu, 30,0% ont déclaré ne pas offrir de soutien supplémentaire aux aidants.

**Q28 Comment les relations entre le personnel et la direction ont-elles changé au cours des 12 derniers mois de la pandémie?**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Grande amélioration	14.8%	4
Amélioration modérée	14.8%	4
Plus ou moins les mêmes	55.6%	15

Légère détérioration	14.8%	4
Grande détérioration	0.0%	0
Total des répondants		27

Pour l'évolution des relations entre le personnel et la direction, la majorité des répondants ont indiqué qu'elles étaient restées relativement stables (55,6 %). Près de 3 organisations sur 10 ont signalé une amélioration des relations entre le personnel et la direction. Seuls 14,8 % ont déclaré que les relations entre le personnel et la direction s'étaient légèrement détériorées et aucun d'entre eux n'a estimé qu'il y avait eu un fort impact.

## Q29 Comment la culture de votre organisation a-t-elle été maintenue au cours des 12 derniers mois de la pandémie?

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Le maintien de l'accent sur la mission et les valeurs fondamentales de l'organisme	37.0%	10
Le maintien de l'imputabilité devant le conseil d'administration, le personnel, les clients et les intervenants communautaires	22.2%	6
Le maintien de collaborations étroites avec d'autres organisations	7.4%	2
Le maintien comme première priorité de l'organisme: la santé-sécurité du personnel et de leur famille, des clients et de la communauté.	22.2%	6
Le maintien de communication avec les intervenants communautaires	7.4%	2
Le soutien du moral du personnel par des activités favorisant l'esprit d'équipe	14.8%	4
Le maintien de réunions virtuelles régulières de personnel ou des équipes	37.0%	10
Le maintien des réunions du conseil d'administration	11.1%	3
On avait la difficulté à maintenir la culture organisationnelle	11.1%	3
Total des répondants		27

En ce qui concerne la façon dont la culture organisationnelle a été maintenue au cours des 12 derniers mois de la pandémie, les principales réponses sont les suivantes: poursuivre les réunions virtuelles

régulières du personnel (37,0 %), maintenir l’accent sur la mission et les valeurs fondamentales de l’organisation (37,0 %), rester redevable au conseil d’administration, le personnel, les clients et diverses parties prenantes (22,2 %), et finalement, la priorisation de la santé-sécurité du personnel, de leur famille, des clients et de la communauté (22,2 %).

### **Q30 Au cours des 12 derniers mois, le soutien apporté par l’organisation aux travailleurs qui étaient passés à la prestation de services en ligne a-t-il changé?**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Augmentation	46.2 %	12
Aucun changement	26.9 %	7
Diminution	0.00 %	0
Incapable d’évaluer	26.9 %	7
Total des répondants		27

Sur les 27 organisations, 46.2 % ont indiqué que le soutien avait augmenté, et 26.9 % ont indiqué qu’il y avait aucun changement. Une baisse du soutien n’a pas été signalé.

### **Q31 Au cours des 12 derniers mois de la pandémie, comment la collaboration avec d’autres organisations a-t-elle changé?**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Augmentation	44.4 %	12
Aucun changement	44.4 %	12
Diminution	11.1 %	3
Total des répondants		27

Un nombre égal d'organisations (44,4 %) ont indiqué que les collaborations avaient augmenté ou étaient restées les mêmes au cours des 12 derniers mois de la pandémie. Seulement (11,1 %) ont indiqué que la collaboration avait diminué.

### **Q32 Au cours des 12 derniers mois de la pandémie, la concurrence avec d'autres organisations pour obtenir des clients a-t-elle eu lieu?**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Augmentation	33.3 %	9
Aucun changement	66.7 %	18
Diminution	0.0 %	0
Total des répondants		27

La concurrence avec d'autres organisations a peu changé au cours des vagues 2, 3 et 4 de la pandémie. Les deux tiers des répondants, soit 66,7 %, ont déclaré que la concurrence avec d'autres organisations était restée la même. Le tiers restant, soit 33,3 %, a par contre déclaré que la concurrence avait augmenté. Aucune organisation n'a déclaré une diminution de concurrence pour la clientèle.

### **Q33 Au cours des 12 derniers mois de la pandémie, votre organisation disposait-elle de systèmes et de protocoles de communication bien coordonnés et normalisés pour assurer une communication claire et transparente avec toutes les parties prenantes lors des réunions et du travail en ligne? Première réponse.**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES
------------------	--------------------

Oui, avec le personnel et les bénévoles internes	51.9 %	14
Oui, avec les clients/les communautés externes	14.8 %	4
Oui, avec les membres du conseil d'administration et d'autres intervenants	14.8 %	4
Non, la communication est fragmentée avec le personnel et les bénévoles à l'interne	11.1 %	3
Non, la communication est fragmentée avec les clients/les communautés externes	0.0 %	0
Non, la communication est fragmentée avec les membres du conseil d'administration et d'autres intervenants	7.4 %	2
Non, la communication est fragmentée avec les bailleurs de fonds	0.0 %	0
Total des répondants		27

La majorité des répondants ont répondu par l'affirmative dans le cas du personnel interne et des bénévoles (51,9 %). Par ailleurs, (14,8 %) ont déclaré que la communication était bien coordonnée avec les membres du conseil d'administration et les autres parties prenantes, ainsi qu'avec les clients externes et les communautés. Une petite minorité (7,4 %) a déclaré que la communication était fragmentée et qu'elle ne concernait que les membres du conseil d'administration et quelques parties prenantes.

**Q34 Dans quelle mesure avez-vous été à l'aise avec la sécurité et la confidentialité des informations exclusives auxquelles vous avez accédé ou qui ont été stockées à distance, y compris par le biais des appareils personnels des employés au cours des 12 derniers mois de la pandémie?**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Très sûr(e)	46.2 %	12
Quelque peu sûr(e)	30.8 %	8
Pas trop sûr(e)	23.1 %	6

Pas sûr(e) du tout. On révisera nos outils de sécurité/protocoles bientôt	0.0 %	0
Total des répondants		26

En ce qui concerne la sécurité et la confidentialité des renseignements stockés et consultés, une pluralité d'organisations, soit 46,2 % ont indiqué qu'elles étaient très à l'aise. Par ailleurs, 30,8 % d'entre elles se sentent plutôt à l'aise et moins d'un quart, soit 23,1 %, se sentent un peu mal à l'aise en matière de sécurité de l'information. Aucune organisation ne pense réviser ses outils ou protocoles de sécurité à court terme.

### **Q35 Quelles mesures votre organisation a-t-elle prises pour la collecte et le stockage des informations auxquelles le personnel a eu accès à distance au cours des 12 derniers mois de la pandémie?**

#### **Première réponse.**

<b>CHOIX DE RÉPONSE</b>	<b>NOMBRE DE RÉPONSES</b>	
L'obligation du cryptage de données sensibles	4.0 %	1
L'obligation de formation en cybersécurité pour le personnel	0.0 %	0
La mise à jour régulière de programmes et systèmes	4.0 %	1
La modification et le renforcement de mots de passe	8.0 %	2
Le renforcement de contrôle d'accès	20 %	5
La sensibilisation aux problèmes de sécurité/confidentialité	36.0 %	9
L'interdiction ou la limitation de données reliées au travail sur appareils personnels	8.0 %	2
L'introduction de nouveaux logiciels de cybersécurité dans le cadre des opérations	0.0 %	0
L'embauche de consultants en TI pour évaluation de la sécurité des logiciels utilisés à distance	0.0 %	0
Aucune mesure jusqu'ici	20 %	5
Total des répondants		25

En ce qui concerne les mesures prises par les organisations pour l'accès et le stockage sécuritaires de l'information, les deux principales réponses sont les suivantes: sensibilisation aux problèmes de sécurité et de confidentialité (36,0 %), renforcement du contrôle d'accès (20,0 %). Aucune mesure a été prise pour le moment par 20,0 % des organisations.

**Q36 Dans quels domaines votre organisation renforce-t-elle actuellement ses capacités à la suite des 12 derniers mois de pandémie? Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent.**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Plus de services de mentorat et de transition	21.1 %	4
Plus d'aide aux clients déménageant à l'intérieur du Canada	0.0 %	0
Plus de liens avec les employeurs du secteur privé	26.3 %	5
Plus d'aide aux travailleurs temporaires	68.4 %	13
Plus d'aide aux étudiants étrangers	42.1 %	8
Les services d'établissement pour les clients vivant en milieu rural	15.8 %	3
L'amélioration des perspectives d'emploi des clients par de nouveaux programmes de formation axée sur les compétences après la pandémie	31.6 %	6
Le nouveau modèle de prestation de services.	15.8 %	3
Total des répondants		19

En ce qui concerne les domaines dans lesquels les capacités organisationnelles sont renforcées, les trois réponses les plus fréquentes sont les suivantes: plus de services pour les travailleurs temporaires (68,4 %), plus de services pour les étudiants internationaux (42,1 %), et amélioration des perspectives d'emploi des clients en offrant de nouveaux programmes de compétences

(31,6 %). L'accent a été mis sur la réponse aux nouveaux mandats qui est de servir les travailleurs temporaires et les étudiants internationaux.

### **Q37 Avez-vous ajusté les paramètres de performance au cours des 12 derniers mois de la pandémie dans votre ou vos plans de performance annuels ou prévoyez-vous de le faire après la pandémie?**

<b>CHOIX DE RÉPONSE</b>	<b>NOMBRE DE RÉPONSES</b>	
Toujours en train de fixer les mesures de rendement	14.8 %	4
Oui, les cibles de rendement fixées précédemment ont été baissées	3.7 %	1
Oui, de nouvelles mesures de rendement ont été ajoutées	14.8 %	4
En considération, mais pas encore décidé	18.5 %	5
Aucun ajustement pour le moment, mais nous prévoyons le faire plus tard	29.6 %	8
Nous avons considéré et nous n'ajusterons pas	11.1 %	3
Nous voulons ajuster les mesures de rendement pour tenir compte des crises, mais nous ne savons pas comment	7.4 %	2
Total des répondants		27

En ce qui concerne les paramètres et plans de performance, les principales réponses étaient les suivantes : nous n'allons pas faire des ajustements maintenant, mais nous prévoyons le faire plus tard (29,6 %), nous envisageons actuellement d'en faire, mais nous n'avons pas encore pris de décision (18,5 %), et, à égalité pour 14,8 % chacun, nous sommes encore en train de définir des paramètres de performance et nous avons ajouté quelques-uns.

### Q38 Comment votre organisation a-t-elle fait face aux changements de financement au cours des 12 derniers mois de la pandémie?

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
L'aide financière de sources externes	33.3 %	9
Le recours à l'expertise interne (le conseil d'administration, le personnel, les bénévoles)	11.1 %	3
L'assistance à des webinaires d'information	14.8 %	4
La recherche de conseils financiers	3.7 %	1
Le partage d'information avec d'autres organismes	29.6 %	8
Aucun changement	22.2 %	6
Total des répondants		27

En ce qui concerne la façon dont les organisations ont géré les changements de financement au cours des 12 derniers mois de pandémie, les principales réponses sont les suivantes: l'aide financière de sources externes (33,3 %), partager des informations avec d'autres organisations (29,6 %), et aucun changement (22.2 %).

### Q39 D'après l'expérience de votre organisation au cours des 12 derniers mois de la pandémie attendez-vous à ce que le financement gouvernemental change? :

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Une augmentation suffisante	25.9 %	7
Une augmentation insuffisante pour répondre aux besoins	37.0 %	10
Aucun changement	25.9 %	7
Une baisse	7.4 %	2

Je ne sais pas	3.7 %	1
Total des répondants		27

En ce qui concerne les attentes relatives au financement post-pandémique: le plus grand nombre s'attend à ce que le financement n'augmente pas suffisamment pour couvrir les besoins (37,0 %); 25,9% s'attendent à une augmentation suffisamment, mais la même proportion s'attende à aucun changement. Une pluralité de personnes se dit préoccupée par les insuffisances de financement post-pandémique.

**Q40 Quelles initiatives votre organisation a-t-elle entreprises pour tenter de diversifier ses sources de revenus actuelles en fonction de son expérience de la pandémie au cours des 12 derniers mois? Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent.**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Aucune initiative	25.9 %	7
Les ventes/les levées de fonds/les loteries	18.5 %	5
Recours aux fonds COVID et développement de nouveaux projets	96.3 %	26
Les événements spéciaux/externes	0.0 %	0
Le développement d'entreprise sociale	11.1 %	3
Total des répondants		27

En ce qui concerne les efforts déployés au cours des 12 derniers mois suivant le début de la pandémie, pour la diversification des sources de financements 96,3 % des répondants ont indiqué que leur organisme avait demandé de nouveaux financements supplémentaires, 25,9 % n'avaient entrepris aucune initiative et 18,5 % s'étaient engagés dans des ventes ou des collectes de fond.

**Q41 Compte tenu des défis liés au retour au travail et à la possibilité de reprendre des activités normales après les 12 derniers mois de pandémie, vous attendez-vous à ce que vos bailleurs de fonds:**

CHOIX DE RÉPONSE	NOMBRE DE RÉPONSES	
Le financement continu de niveaux de services actuels	63.0 %	17
Le retour aux attentes pré-pandémiques des cibles de services	29.6 %	8
La réduction de financement avec les attentes des cibles de services pré-pandémiques ou cela dépend des caractéristiques de votre organisme	7.4 %	2
Total des répondants		27

En ce qui concerne les défis liés à l'offre de services en présentiel, 63,0 % d'entre eux estiment que les bailleurs de fonds continueront à financer les niveaux de service actuels et 29,6 % pensent qu'ils reviendront à la normale concernant les objectifs de service. Seuls 7,4 % pensent qu'ils vont diminuer le financement tout en maintenir les attentes pré-pandémiques.