



Rapport sur le Hackathon concernant l'appétence au risque

Affaires mondiales Canada
Publication du rapport : mars 2024



Table des matières

Reconnaissance - 3

Note sur les données et la méthodologie - 4

Sommaire - 5

Thèmes - 5

Résultats - 6

Leçons Apprises - 7

Transformation des subventions et des contributions - 8

Aperçu de la transformation des subventions et contributions - 8

Le premier hackathon d'affaires mondiales Canada - 9

Qu'est-ce qu'un hackathon ? - 9

Pourquoi organiser un hackathon sur l'appétence au risque ? - 9

La Problématique - 9

Méthodologie d'AMC - 11

Aperçu de l'événement - 12

Analyse thématique des propos tenus par nos partenaires - 14

Thème Un : Expérience des partenaires en matière de propositions - 15

Thème Deux : Programmation et rapports - 17

Thème Trois : Gestion financière- 20

Thème Quatre : Localisation et inclusion - 23

Résultats du Hackathon sur L'Appétence au Risque - 23

Leçons apprises et propos tenus par nos partenaires concernant la conception collaborative - 25

Conception collaborative - 25

Capacité des partenaires à soutenir les événements - 26

L'utilisation d'une plateforme numérique de sondage collaboratif en ligne,

ThoughtExchange - 26

Des efforts plus ciblés sont nécessaires pour assurer la participation des pays du Sud - 26

La voie à suivre - 27



Reconnaissance

Le Bureau de Transformation des subventions et contributions souhaite exprimer sa reconnaissance et remercier tous ses partenaires, participants, collaborateurs et alliés d'avoir partagé leur temps précieux et leur expertise afin d'élaborer ensemble les éléments de la nouvelle appétence au risque d'Affaires mondiales Canada (AMC). Le Hackathon était un projet nouveau et ambitieux ayant eu recours à de nombreux éléments de la méthodologie de conception collaborative pour aborder le monde complexe de l'aide internationale au sein d'AMC, afin de transformer pour le mieux notre travail collectif partout dans le monde. L'équipe de l'Initiative de transformation des subventions et contributions (ITSC) tient à remercier tout particulièrement les groupes et les personnes suivants :

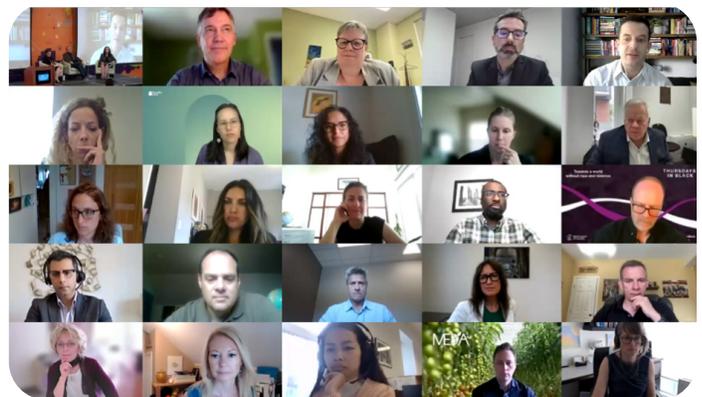
- Estimée invitée d'AMC, chef Dana Tizya-Tramm, gouvernement Vuntut Gwitchin, qui a fourni aux participants du Hackathon de sages conseils et des encouragements.
- Les cadres supérieurs ayant consacré du temps à s'exprimer et à démontrer leur soutien au Hackathon sur l'appétence au risque :
 - Monia Lahaie, sous-ministre adjointe et contrôleur général adjointe, Conseil du Trésor du Canada
 - Patricia Peña, sous-ministre adjointe, Partenariats et opérations en développement international, AMC
 - Antoine Chevrier, sous-ministre adjoint, Secteur de l'Afrique subsaharienne et responsable de l'avenir de la diplomatie, AMC
 - Anick Ouellette, sous-ministre adjointe et dirigeante principale des finances, AMC
 - Jean-Bernard Parenteau, directeur général, Partenariats canadiens pour la santé et le développement social, AMC
 - Megan Cain, directrice générale, Bureau des opérations de l'aide internationale, AMC
 - Laura Smallwood, directrice générale, Planification ministérielle, gestion du rendement et du risque, AMC
 - Sophie Bainbridge, ancienne directrice générale, Gestion des subventions et contributions, AMC.
- Jennifer Freeman, directrice générale de PeaceGeeks et lauréate du prix Innovation sociale, pour avoir mis à disposition son expertise approfondie et pour avoir été maître de cérémonie du Hackathon.
- Tous les « partenaires codirigeants », tels que Save the Children, Equality Fund, EUMC, Inter Pares, Oxfam Québec, Avocats sans frontières, Fondation Stephen Lewis et VIDEA, qui ont gracieusement accepté d'animer les discussions thématiques et de guider leurs pairs dans la présentation de leurs recommandations à AMC.
- Voici tous les experts techniques et les professionnels qui ont gracieusement accepté de présenter et de partager leurs points de vue d'experts, les leçons apprises et les meilleures pratiques tout au long de l'événement de deux jours :
 - Rosa Emilia Salamanca, directrice principale, CIASE, Colombie
 - Paul Niehaus, cofondateur et président, Give Directly



- Sanam Anderlini, fondatrice et présidence directrice générale, International Civil Society Action Network (ICAN), Innovative Peace Fund
- Mike Jobbins, vice-président, Affaires mondiales et partenariats, Search for Common Ground
- Shivam Kishore, responsable mondial, Transformation numérique pour le développement durable
- Jennifer Corriero, cofondatrice, TakingITGlobal
- Emily Gilfillan, responsable, Partenariats mondiaux, Fondation MasterCard
- John McArthur, directeur et chercheur principal, Centre pour le développement durable, The Brookings Institute.
- Kyle Wierks, chargé de compte principal, ThoughtExchange et son équipe, pour avoir soutenu le tout premier Hackathon d'AMC sur l'appétence au risque.
- Le personnel d'Invest Ottawa, pour avoir mis à disposition le lieu et l'espace pour l'événement.
- Tous les membres du groupe de travail d'AMC sur l'appétence au risque, qui ont travaillé sans relâche pour élaborer une proposition sur l'appétence au risque à présenter aux partenaires et pour avoir soutenu le développement de la nouvelle approche, dans le cadre du mandat de l'ITSC.

Note sur les données et la méthodologie

Les statistiques ont été établies à partir des données de la plateforme ThoughtExchange utilisée lors du Hackathon sur l'appétence au risque. La méthodologie de ThoughtExchange accorde la priorité à l'anonymat des réponses et à la répartition aléatoire des réflexions de chaque participant, afin de faciliter l'égalité des perspectives. Toutefois, cela limite la capacité à glaner certains résultats désagrégés. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour approfondir les suggestions des participants et obtenir des renseignements précieux à partir d'une analyse thématique transversale.



Sommaire

En juin 2023, Affaires mondiales Canada (AMC) a tenu son premier Hackathon sur l'appétence au risque. L'événement a été organisé pour soutenir l'initiative de Transformation des subventions et contributions du Ministère. L'initiative vise à transformer la façon dont AMC gère la prestation d'aide internationale (AI), en faisant en sorte qu'elle devienne plus réactive, plus efficace, plus transparente et plus responsable ; ainsi, chaque dollar dépensé génère une plus grande valeur.

La participation des organisations partenaires du Canada en première ligne dans la mise en œuvre de l'AI a joué un rôle central dans cet effort. Plus de 350 organisations de la société civile canadienne et internationale, y compris des organisations partenaires locales¹, ainsi que divers groupes de réflexion et organisations du secteur privé, se sont réunis dans un cadre hybride à l'aide d'une plateforme numérique de collaboration, [ThoughtExchange](#). Leur objectif était de fournir des commentaires et des idées sur une gamme de solutions innovantes proposées et d'émettre leur point de vue sur la façon dont les principaux programmes de subventions et contributions (S et C) et les secteurs d'activité peuvent être plus conscients des risques dans la gestion de l'AI.

AMC a présenté des solutions potentielles aux défis actuels, en s'orientant vers l'élaboration d'une nouvelle méthode de gestion de l'important portefeuille de subventions et contributions du Ministère et d'un ensemble de nouveaux principes de partenariat. Conformément au mandat de l'ITSC, ces ébauches de principes décrivent la proposition d'AMC :

- Partager une vision commune ;
- Étudier la possibilité d'adapter la diligence raisonnable en fonction des profils des partenaires ;
- Assurer une confiance partagée et mutuelle ;
- Valoriser la diversité des partenaires ;
- Assurer une communication transparente et opportune ; et
- Utiliser une approche intelligente de l'échec pour tirer les leçons des erreurs commises.

Ces ébauches de principes ont été approuvés par les partenaires qui ont participé au Hackathon - une expression vitale du principe de conception collaborative. Les solutions proposées ont été présentées aux partenaires pour fins d'examen et de rétroaction et, si elles sont approuvées, elles constitueront le fondement de l'approche de l'ITSC visant à améliorer la connaissance des risques et à renforcer l'engagement des partenaires.

¹ Les partenaires locaux sont des organisations établies et œuvrant dans un pays bénéficiaire.



Thèmes

L'événement Hackathon sur l'appétence au risque s'est concentré sur quatre thèmes ou domaines clés des subventions et contributions assortis des risques qui s'y rattachent pour lesquels les partenaires ont exprimé leurs idées et solutions :

Processus de proposition : Il a été clairement reconnu qu'AMC est responsable devant le Parlement de sa gestion financière des fonds publics. Cependant, les partenaires ont soutenu l'idée qu'AMC s'éloigne des processus de demande et de diligence raisonnable fondés sur une approche universelle nécessitant beaucoup de temps et de ressources et qui s'appliquent à toutes les organisations de la même manière. Cela pourrait améliorer l'accès aux propositions d'un plus grand nombre d'organisations, y compris celles basées dans les pays du Sud, ainsi que d'une diversité de partenaires canadiens.

Programmation et rapports : Les partenaires ont exprimé la nécessité pour le Ministère de disposer d'une plus grande souplesse pour permettre certains ajustements au cours de la prestation du programme afin de mieux atteindre les résultats sans renégocier les accords de financement. Ils se sont également prononcés en faveur d'une rationalisation, d'un assouplissement et d'une simplification des exigences en matière d'établissement de rapports pour les programmes et les projets financés par AMC.

Gestion financière : Les partenaires ont plaidé pour une gestion plus souple et plus réactive des budgets des projets, afin de faciliter la réaffectation des fonds lorsque les circonstances changent.

Localisation et inclusion : Les participants au Hackathon ont fortement insisté sur le fait qu'il restait beaucoup à faire en matière de localisation. Ils ont réclamé l'élaboration de politiques et de programmes innovants pour soutenir la décolonisation de l'AI et appuyer davantage les acteurs locaux dans la prestation d'AI.

Résultats

Au cours des neuf jours qu'a duré le Hackathon, AMC a reçu de précieux commentaires et recommandations sur la proposition touchant l'appétence au risque et sur l'approche plus étendue du Ministère en matière de transformation des subventions et contributions. Pour la première fois, AMC a été en mesure de nouer le dialogue avec des centaines de partenaires dans le monde entier en temps réel, qui ont validé de nombreuses solutions potentielles et fourni de la rétroaction sur des questions complexes.

Les partenaires ont généralement appuyé la plupart des solutions innovantes potentielles proposées par AMC : 85% des participants qui ont voté sont d'accord, à divers degrés, que la proposition d'AMC sur l'appétence au risque a abordé un grand nombre des difficultés auxquelles ils sont confrontés dans leur collaboration avec le Ministère.



Les partenaires ont également réitéré les engagements pris dans le cadre de la Politique d'aide internationale féministe du Canada afin de rationaliser et d'accélérer les procédures de financement et d'établissement de rapports, de réduire le fardeau administratif pour les bénéficiaires des fonds et d'être plus responsables, transparents et prévisibles.

Les trois principaux résultats du Hackathon à explorer et à mettre à l'essai sont les suivants :

- Le nouveau projet de principes de partenariat, approuvé par les organisations partenaires, qui guidera les relations entre AMC et sa communauté diversifiée d'organisations partenaires ;
- Établir des profils de partenaires distincts et adapter la diligence raisonnable en fonction de ces profils ; et
- Concevoir de manière collaborative et valider des solutions innovantes potentielles dans quatre domaines principaux de S et C (processus de proposition, programmation et rapports, gestion financière, localisation et inclusion), dans le cadre de l'approche d'AMC visant à améliorer la sensibilisation aux risques et à renforcer l'engagement des partenaires, influençant directement l'ITSC.

Leçons apprises

- La conception collaborative peut fonctionner. Les partenaires ont formellement fait savoir que la conception collaborative est un moyen significatif et efficace de transformer la gestion des subventions et contributions d'AMC ;
- Les partenaires, en particulier les petites organisations, ont des ressources limitées. Pour la prochaine initiative de sensibilisation et mobilisation, AMC s'efforcera d'adapter les invitations à l'expertise technique, à l'intérêt et à la disponibilité des organisations partenaires ;
- Des efforts ciblés sont nécessaires pour s'assurer qu'un nombre encore plus important de partenaires du Sud puissent participer à des événements similaires à l'avenir et plus largement. De nombreuses organisations locales n'ont pas été en mesure de participer en raison d'obstacles tels que le décalage horaire, la langue et les problèmes d'accès à Internet. Ces voix sont essentielles et le Ministère étudiera les moyens de faciliter leur participation ;
- AMC envisagera d'organiser à l'avenir des séances plus courtes sur plusieurs jours, à des heures différentes. Ce calendrier permettrait aux participants d'un plus grand nombre d'organisations partenaires locales situées dans des fuseaux horaires distincts d'assister à l'événement.
- La plateforme numérique ThoughtExchange a permis à AMC d'atteindre simultanément un plus grand nombre de partenaires. Elle a permis le partage d'idées et de points de vue divers en temps réel. Le soutien à l'analyse des données a permis de saisir et de partager les résultats immédiatement. Certains participants auraient préféré disposer d'une fonction de classement pour voir immédiatement les meilleurs résultats. La fonction d'évaluation permet à chacun d'évaluer la qualité des idées, mais pas de les classer. AMC étudiera les moyens d'inclure cette fonction lors de son prochain événement de sensibilisation.

Le Hackathon a été un succès car AMC a rassemblé de nombreuses idées et recommandations sur la manière de développer et d'améliorer les systèmes et processus. Le Ministère souhaite remercier



tous ceux qui ont participé à cet événement novateur. Les contributions de tous les participants sont d'une immense valeur. Le Ministère continuera à consolider les relations avec les organisations partenaires. Le principe fondamental de conception collaborative mis en œuvre pendant le Hackathon est essentiel pour maintenir et renforcer la confiance et pour transformer un système de financement de l'AI afin qu'il soit plus efficace et efficient.

Transformation des subventions et des contributions

Aperçu de la transformation des subventions et contributions



Au cours des dernières années, AMC a repensé la gestion de ses subventions et contributions, en vue d'harmoniser et de rationaliser sa diligence raisonnable et ses processus opérationnels afférents, de réduire les fardeaux administratifs pour les responsables et les partenaires d'AMC, de mieux faire correspondre l'étalonnage des risques aux profils de risque des partenaires et, en fin de compte, d'améliorer le processus de prise de décision.

Sur une période de cinq ans (2022 à 2027), le Ministère s'est engagé à transformer sa gestion de l'AI de la manière suivante :

- Mettre à jour les systèmes actuels de gestion des risques, en veillant à la compatibilité des données et des rapports entre les programmes ;
- Garantir une assistance internationale intégrée et sans faille en ayant recours à des technologies modernes ;
- Faciliter une plus grande transparence, une plus grande réactivité des partenaires et une plus grande responsabilité mutuelle ; et
- Assurer l'utilisation la plus efficace et la plus efficiente possible des fonds qui contribueront à un changement positif dans la vie des gens à travers le monde.



Le premier hackathon d'affaires mondiales Canada

Qu'est-ce qu'un hackathon ?

Un Hackathon est un événement au cours duquel des personnes se livrent à un exercice d'ingénierie rapide et collaborative sur une période relativement courte, telle que 24 ou 48 heures, afin d'élaborer de nouvelles approches pour résoudre des problèmes complexes ou mener à bien de grands projets qui nécessitent une collaboration. Lors des Hackathons, les participants présentent des idées, des techniques et des normes originales, et développent en collaboration des solutions inédites. Un Hackathon est l'occasion pour les participants d'expérimenter de nouvelles idées, d'explorer de nouvelles technologies et de construire des prototypes de leurs produits en peu de temps. Ce processus innovant et créatif peut déboucher sur de nouveaux produits prometteurs. Ce type d'événement axé sur l'expérimentation était une nouveauté pour AMC. En ayant recours à la méthodologie de conception collaborative, l'équipe de l'ITSC naviguait véritablement en terrain inconnu en ce qui concerne l'élaboration de politiques et la mobilisation du public.

Pourquoi organiser un hackathon sur l'appétence au risque ?

Le Hackathon sur l'appétence au risque a été le point culminant de plus de cinq années de consultations avec les organisations partenaires. AMC a écouté les préoccupations exprimées par les partenaires au sujet des processus inefficaces et de la lourdeur des exigences administratives et de diligence raisonnable, qui ont fait écho au même désir du Ministère de moderniser ses processus et de devenir plus efficace et efficient dans la mise en œuvre des engagements du Canada en matière d'aide internationale. Par conséquent, le Ministère et ses partenaires étaient prêts pour une ingénierie rapide et collaborative.

Avec l'ITSC en cours, AMC voulait aller au-delà de la consultation pour construire et approfondir une collaboration équitable entre AMC et ses partenaires. L'équipe de l'ITSC a intentionnellement fait appel à une méthodologie de conception collaborative, afin de s'assurer que tous les participants au Hackathon soient au cœur du processus de conception.

« J'apprécie vraiment l'espace qui est créé aujourd'hui et le fait qu'il y ait des gens qui parlent aux gens. Je pense que c'est important. Trop de formulaires sans personne derrière, cela semble robotique, comme une machine, et ce n'est pas ce que nous voulons ressentir lorsque nous faisons un travail de revitalisation de la communauté. »

Jennifer Corriero, cofondatrice, TakingITGlobal

La Problématique

Au fil des ans, des problèmes récurrents liés au manque de confiance mutuelle, à la communication en temps opportun et à la transparence ont affecté les relations générales entre AMC et ses nombreux partenaires qui travaillent à la mise en œuvre de l'AI dans le monde entier.



AMC est responsable devant le Parlement de la gestion financière des fonds publics, conformément à toutes les exigences législatives, réglementaires et politiques pertinentes du gouvernement du Canada. La manière dont AMC a exercé la diligence raisonnable à l'égard de tous les partenaires de l'AI a parfois été problématique et des solutions novatrices devaient être explorées davantage dans le cadre de l'ITSC. Cela a souvent empêché des organisations nouvelles, petites et locales d'accéder au financement d'AMC, ayant pour effet d'accorder par inadvertance du soutien aux mêmes types de partenaires, année après année. Ainsi, la capacité du Ministère à soutenir l'innovation et à explorer de nouvelles approches de programmation dans différents secteurs avec divers types de partenaires a été entravée. Plus important encore, cela limite potentiellement la réponse d'AMC au défi actuel du secteur de l'aide mondiale, car le Ministère pourrait ne pas être en mesure de réagir aussi rapidement à l'évolution des circonstances dans un environnement complexe avec de multiples parties prenantes. En tant que donateurs, nous devons explorer des approches plus souples en matière de développement, qui garantissent une réponse opportune à l'évolution de l'environnement et une adaptation lorsque les activités préprogrammées ne sont plus appropriées.



Après la COVID-19, les donateurs, de la Banque mondiale à l'Agence américaine pour le développement international (USAID), ont commencé à étudier l'adoption de méthodes de programmation et de diligence raisonnable flexibles – en mobilisant de petites équipes agiles sur le terrain, en nouant le dialogue avec des partenaires pour cocréer des solutions ou en utilisant une approche agile dans certains domaines. L'importance de la localisation et de la décolonisation dans l'aide internationale ayant été récemment soulignée et reconnue, il est devenu encore plus crucial de revoir comment et qui les donateurs financent, afin d'obtenir des résultats plus efficaces sur le terrain. Il est également devenu impératif pour AMC d'aborder la localisation et l'inclusion, de faire la distinction entre les projets menés localement et ceux mis en œuvre localement et, en consultation avec les organisations partenaires d'AMC, de décider comment structurer les processus et les systèmes de subventions et contributions afin de mieux soutenir l'engagement envers le mandat de l'AI. Le Hackathon sur l'appétence au risque a permis à AMC de mettre à l'essai et de valider sa nouvelle ébauche de principes de partenariat, qui garantirait que les points de vue des partenaires de l'AI seraient valorisés (Tableau 1).

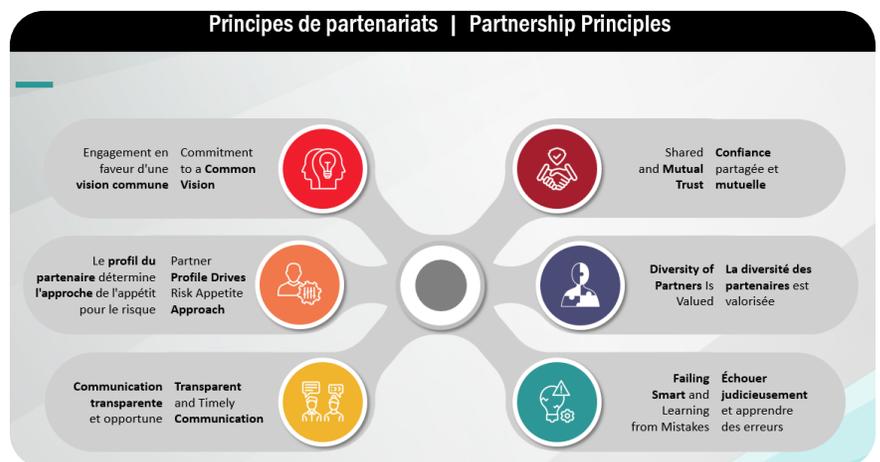


Tableau 1



Méthodologie d'AMC

L'objectif d'AMC est d'établir une culture au sein du Ministère qui :

- encourage une prise de risque appropriée et intelligente ;
- supprime les éléments qui dissuadent la prise de risques calculés ;
- crée des mécanismes de financement efficaces et flexibles, afin de réduire les coûts de transaction et d'effectuer les décaissements en temps voulu ;
- favorise la confiance mutuelle et l'apprentissage à partir des erreurs en adoptant l'échec intelligent et en renforçant l'ouverture et la transparence ;
- respecte toutes les exigences législatives, réglementaires et politiques pertinentes du gouvernement du Canada.



Les quatre domaines thématiques

1. L'expérience de la proposition pour les partenaires

2. Programmation et rapports

3. Gestion financière

4. Localisation et inclusion (la façon dont AMC et ses partenaires travaillent ensemble)

À cette fin, AMC a soigneusement choisi quatre thèmes à explorer dans le cadre du Hackathon. Chacun d'entre eux représente un jalon essentiel dans le processus de gestion des subventions et contributions d'AMC, qui a engendré de nombreux « points sensibles » pour les partenaires et pour le Ministère.

S'appuyant sur les commentaires reçus au cours des cinq dernières années, AMC a élaboré un ensemble de solutions innovantes potentielles, qui se concentrent sur les paramètres pratiques en explorant les quatre thèmes de risque et en expliquant comment AMC propose de travailler potentiellement avec différents types d'organisations partenaires.

Reconnaissant que l'utilisation d'une approche « universelle » de la diligence raisonnable ne soit pas toujours optimale pour obtenir des résultats, AMC a souhaité recueillir les points de vue concrets des partenaires sur l'établissement de vastes groupes de profils de partenaires, qui sont divisés en trois



types généraux, en vue d'adapter ou de calibrer les exigences de la diligence raisonnable d'AMC pour chaque groupe :

- 1) Nouveaux, plus petits ou modestes (y compris les petits partenaires locaux) ;
- 2) Plus grande, de longue date ou établie ; et
- 3) Toutes les autres organisations partenaires.

En adaptant les exigences en matière de diligence raisonnable à chaque profil de partenaire, AMC a été en mesure de proposer des solutions innovantes potentielles pour :

- Aborder les questions structurelles pour toutes les organisations partenaires ;
- Alléger le poids des exigences pour les partenaires nouveaux ou modestes qui réduisent l'accès au financement d'AMC ; et
- Alléger les processus et les communications pour les grands partenaires qui gèrent plusieurs accords.

Les vastes groupes de profils de partenaires² ont été adoptés par nos partenaires. Bien que ces groupes de profils doivent encore être examinés et mis à l'essai, la plupart d'entre eux ont convenu qu'une telle distinction, en particulier en ce qui concerne les différents éléments des exigences administratives et de diligence raisonnable, pourrait être utile.



« Je pense qu'il est dans la nature humaine d'être critique et de se concentrer sur les défis, mais nous voulons aussi reconnaître l'énorme avancée que cela représente et la quantité de travail considérable qui y a été consacrée... La transformation est nécessaire. Nous avons besoin d'un élan au sein d'Affaires mondiales et dans l'ensemble du secteur et je pense qu'il s'agit du commencement. »
- Danny Glenwright, président et directeur général, Save the Children

Aperçu de l'événement

Pour s'assurer que l'événement est inclusif, durable et transformateur, l'équipe de l'ITSC a structuré le Hackathon de manière à ce qu'il soit dirigé par les partenaires et centré sur ceux-ci. Une méthodologie de conception collaborative a été intégrée tout au long des deux jours de l'événement.

² Ces ensembles de partenaires se veulent pour l'instant généraux et larges, afin d'en discuter et de les explorer plus avant. Les définitions deviendront plus claires grâce aux travaux de l'ITSC, y compris les projets pilotes, au cours des trois à cinq prochaines années.



Plus de 350 participants, dont des organisations de base canadiennes et internationales, des groupes de réflexion, des fonds de donateurs et des organisations philanthropiques y ont assisté. Ils ont formulé des commentaires concrets et des recommandations sur les moyens novateurs de gérer les subventions et contributions d'AMC.

Dès le premier jour, il est apparu de manière évidente que les partenaires et les participants attendaient beaucoup de l'ITSC, en particulier du nouvel élément de conception collaborative. À la question « dans quelle mesure êtes-vous convaincu que cette transformation des S et C peut être bénéfique pour votre travail avec Affaires mondiales Canada ? », 68 % des participants se sont déclarés « confiants » ou « très confiants ». Par leur participation, leur vote et leurs commentaires, ils ont témoigné qu'ils connaissaient l'initiative et qu'ils étaient « impatients de commencer ». L'événement était structuré de manière à stimuler des échanges significatifs, inclusifs et créatifs, dans un format inspirant et pratique. La matinée du premier jour a été consacrée à diverses présentations de type « TEDx » sur la « décolonisation », « l'échec intelligent » et « faire les choses différemment ». Les leaders de l'industrie ont préparé le terrain pour la brève présentation de l'après-midi : un aperçu des principes (qui restent à être approuvés) proposés par AMC en matière d'appétence au risque.

Ces présentations d'exemples pratiques ont été suivies par un grand nombre de personnes ; elles ont apporté de nombreux éclaircissements et ont suscité des discussions intéressantes. Enfin, elles ont reçu de la rétroaction positive de la part des participants.

L'après-midi du premier jour a été consacré à quatre tables rondes parallèles dirigées par des partenaires et portant sur les quatre thèmes clés qui encadrent les discussions sur l'appétence au risque. Chacune des quatre discussions thématiques a été dirigée par deux partenaires coresponsables d'organisations différentes, choisis au hasard par AMC. Les partenaires coresponsables ont eu une semaine d'avance sur l'approche proposée par AMC et ont travaillé par groupes de deux pour examiner les informations reçues, se préparant, avec le soutien de leurs équipes, à animer leurs séances respectives lors du Hackathon. L'objectif était de maximiser la participation de leurs pairs, de fournir des contributions concrètes et de la rétroaction sur ce qui a trouvé écho et ce qui est resté sans écho, ainsi que de découvrir les éléments manquants au moyen du sondage numérique en ligne hébergé sur la plateforme [ThoughtExchange](#).

L'après-midi a été intense, les quatre groupes de discussion parallèles ayant travaillé d'arrache-pied pour décortiquer les éléments de risque des thèmes présentés par AMC. Tous les participants ont été pleinement mobilisés, fournissant une rétroaction inestimable à l'aide de la plateforme ThoughtExchange. Le deuxième jour du Hackathon a également été conçu à dessein pour être axé sur les partenaires. Les partenaires coresponsables ont présenté leurs recommandations issues de chacun des groupes thématiques à la haute direction d'AMC, et s'en est suivi une discussion supplémentaire entre tous les participants sur les principales priorités soulevées.

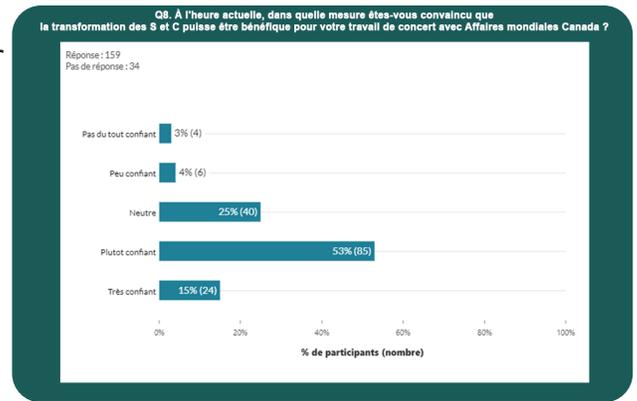
Le dernier panel de la deuxième journée était dirigé par Brandon Lee, directeur général de l'ITSC, et comprenait des leaders de l'industrie de la première journée qui donnaient leur avis concernant les recommandations des partenaires. Il s'agissait d'une séance dynamique, chacun partageant



ses perspectives imprévues ou spontanées sur les idées proposées et sur la manière dont AMC peut éviter certains des écueils qui pourraient survenir lorsqu'une grande organisation entreprend une telle transformation. Cette journée a permis de valider et d'ajuster les solutions innovantes potentielles d'AMC avec les partenaires, permettant ainsi au Ministère de définir sa voie à suivre.

Le Hackathon sur l'appétence au risque marque la première fois qu'AMC a été en mesure d'obtenir des opinions et des recommandations d'un groupe aussi important de parties prenantes en une seule occasion.

Afin de recueillir autant d'idées et de points de vue que possible, AMC a mis la plateforme numérique à la disposition de tous les participants une semaine avant l'événement, entre les jours un et deux, et par la suite. Par conséquent, AMC a reçu plus de 1 260 idées et réflexions, et plus de 22 500 évaluations de ces réflexions au cours de la période du Hackathon. L'utilisation de ThoughtExchange, un outil de collaboration numérique, a permis à AMC d'inclure des idées diverses et de découvrir des points de vue de qualité qui représentent les perspectives de la communauté en temps réel, avec le soutien de l'analyse des données. Il a donné aux partenaires une occasion tangible de faire entendre leurs voix et de voter instantanément pour les idées.



Analyse thématique des propos tenus par nos partenaires

L'événement a validé un grand nombre des idées proposées présentement explorées dans le cadre de l'ITSC, avec près de 70 % d'alignement des partenaires sur l'ébauche de document proposée à



l'origine par AMC. Plus de 900 idées ont été échangées après le premier jour du Hackathon, et plus de 13 000 évaluations de ces idées et commentaires ont été reçues.

Thème Un : Expérience des partenaires en matière de propositions

Au fil des ans, AMC a été critiqué pour son processus de proposition. Bien qu'il y ait eu récemment quelques changements positifs, les partenaires ont fait savoir que la procédure de demande était lourde et comprenait des exigences complexes en matière de financement et d'administration, excluant de fait de nombreuses organisations qui n'ont pas l'habitude de travailler avec AMC ou d'autres gouvernements/bailleurs de fonds.

Selon l'évaluation par AMC du Programme Voix et Leadership des Femmes (VLF) en mai 2022, les processus et systèmes du Ministère n'étaient pas suffisamment « adaptés à l'objectif » pour la programmation féministe et le soutien direct aux organisations locales de défense des droits des femmes (WRO). En réalité, l'approche d'AMC en matière de gestion des risques englobe ses processus opérationnels et ses systèmes, y compris son processus de proposition, et elle n'a pas changé de manière significative pour la VLF, malgré l'augmentation de l'appétence au risque nécessaire pour soutenir les organisations locales, y compris les organisations de défense des droits des femmes. Selon l'évaluation, les exigences ministérielles d'AMC en matière de contrats, de diligence raisonnable et de rapports ont été particulièrement complexes pour les nouveaux partenaires – en particulier pour les organisations locales – et les processus de sélection n'ont pas entièrement réussi à modéliser les principes féministes d'inclusivité et de transparence.

Les discussions de groupe du thème 1 le premier jour et les recommandations des partenaires le deuxième jour, qui se sont concentrées sur l'expérience des partenaires en matière de propositions, ont attiré de nombreux participants. Les participants ont activement fourni à AMC des commentaires concrets sur la manière dont le Ministère peut améliorer significativement son processus de proposition et ses modèles, ce qui, à son tour, augmenterait considérablement l'accès au financement d'AMC.

Les partenaires ont demandé à AMC d'établir des processus de demande ouverts, transparents et inclusifs qui soient accessibles à un large éventail d'organisations, y compris les organisations de femmes basées dans l'hémisphère sud, ainsi que diverses ONG canadiennes. Plus de 66 % des participants ont recommandé que l'appétence au risque d'AMC soit considérablement accrue pour travailler avec tous les partenaires, en particulier les partenaires locaux et les nouveaux partenaires.

Les participants se sont prononcés en faveur de l'abandon des processus de demande et de diligence raisonnable, qui prennent beaucoup de temps et de ressources, et de l'exploration de processus « répondant à l'objectif tout en étant agiles et flexibles », adaptés aux exigences des propositions de projet et qui s'alignent sur les contextes de programmation locaux et les profils des partenaires.

Les idées des participants comprenaient : des communications plus inclusives sur la façon dont les partenaires sont invités à postuler ; la réduction des attentes liées à l'expérience antérieure ; la ré-



duction des obstacles à l'entrée pour les organisations nouvelles et locales ; l'établissement par AMC de normes de service de trois à six mois pour évaluer les propositions et la construction d'un outil de suivi d'évaluation des propositions « en temps réel » ; et la prestation de renseignements pertinents et de précisions sur un éventail de questions qui ont un impact sur le processus de proposition d'AMC, telles que le budget annuel et la planification d'AMC.

L'une des idées lancées par les partenaires était qu'AMC communique davantage de renseignements sur les risques liés aux partenaires et aux propositions. Selon la plateforme ThoughtExchange, 70 % des employés d'AMC qui ont participé et des représentants d'ONG qui ont voté et 68 % des participants du secteur privé étaient en faveur d'une plus grande transparence quant à la façon dont les risques liés aux partenaires et aux propositions sont évalués, en ayant recours à une évaluation des risques proportionnelle aux profils des partenaires, comprenant une divulgation des aspects à améliorer et des points forts.

Une autre idée proposée par plus de 46 % des participants aux discussions sur le thème un était qu'AMC « s'éloigne des processus de proposition pilotés par les donateurs (par exemple, les demandes de propositions (DDP), les appels de propositions, les invitations multiples lancées par les ministères » pour aller vers ceux qui offrent plus de souplesse et encouragent les processus de conception de programmes menés localement, tels que les notes conceptuelles et les propositions spontanées. Cette idée a été soutenue à 78 % par les petites et moyennes organisations, à 74 % par les grandes organisations et à 66 % par les partenaires du secteur privé, qui ont approuvé les processus de proposition simplifiés qui seraient plus accessibles et encourageraient les programmes novateurs menés au niveau local.

L'utilisation d'un « outil en ligne centré sur l'humain » où les partenaires peuvent vérifier les signaux, au moyen d'un minimum de ressources, lors de la présentation préalable des ébauches de propositions, a également trouvé un écho, avec 75 % de soutien de la part des grandes organisations, 76 % des partenaires de petite et moyenne capacité, 70 % du secteur privé et 74 % des employés d'AMC qui ont voté.

De même, la proposition selon laquelle les communications d'AMC devraient être « inclusives » et largement diffusées afin de s'assurer que toutes les organisations partenaires sont invitées à un processus de proposition, y compris les partenaires locaux, a reçu un soutien considérable (60 % du secteur privé, 66 % des grandes organisations partenaires et 70 % des partenaires de petite et moyenne taille). Plus de 74 % des employés d'AMC qui ont voté étaient d'accord, observant que les activités de sensibilisation et les communications du Ministère devraient être plus accessibles.

Une autre solution innovante potentielle pour gérer nos S et C de manière plus efficace et efficiente, proposée par AMC, était d'utiliser une approche par portefeuille (par opposition à une approche par projet) pour les grands partenaires à forte capacité. Cette solution possible a été conçue pour faciliter la gestion des relations au niveau du portefeuille et pour tirer parti des capacités étendues des grands partenaires en matière de programmation globale dans les domaines du développement, de la paix et de la sécurité, et de l'aide humanitaire.



Dans le cadre de leur rétroaction sur ThoughtExchange, les organisations partenaires ont fait savoir qu'en essayant de s'y retrouver dans les processus d'AMC, elles investissent davantage dans l'atténuation des risques que dans l'innovation, la conception et la mise en œuvre de programmes. L'apprentissage en commun et l'exploration des « échecs intelligents » ont été massivement approuvés par tous les partenaires, qui ont demandé à AMC de recalibrer son point de vue sur le risque. Les partenaires ont également demandé plus de souplesse pour : réorienter les activités ; s'adapter aux circonstances et aux priorités changeantes sur le terrain ; et incorporer les leçons apprises au cours de la mise en œuvre. Les partenaires ont souligné leur besoin d'établir des relations de confiance, de partager leurs connaissances et leur expertise, d'innover et d'échouer intelligemment ensemble, sans craindre des mesures punitives, telles que le gel des financements. Les votes en faveur de l'importance de la flexibilité pour réorienter les activités ont été les suivants : 76 % pour les partenaires de petite et moyenne capacité, 82 % pour les plus grandes organisations partenaires et 70 % pour le secteur privé.

Les parties intéressées attendent clairement que le nouveau cadre de gestion des risques liés aux S et C soit suffisamment agile. En outre, les nouveaux systèmes informatiques/numériques et les processus opérationnels des S et C devraient répondre efficacement aux contextes et environnements changeants de l'aide internationale, garantir l'adaptabilité et, par la suite, assurer l'obtention de résultats fructueux.

Avec 76 % des participants d'AMC, des partenaires de taille moyenne et des petits partenaires qui ont voté en faveur de l'importance de la flexibilité pour réorienter les activités, 82 % pour les grands partenaires et 70 % pour le secteur privé, il y a une attente claire de la part de toutes les parties intéressées que les nouveaux systèmes de S et C soient agiles, pour répondre efficacement aux nombreux changements dans le contexte et l'environnement de l'aide internationale, en garantissant l'adaptabilité et en assurant par la suite une bonne réalisation des résultats.

« À une époque où les organisations canadiennes s'interrogent sur ce que signifie l'adoption d'un agenda décolonial, s'efforcent de mettre en œuvre la localisation et recherchent sincèrement des relations plus égalitaires, les exigences onéreuses en matière de rapports constituent l'un des obstacles à ce changement. »

- Samantha McGavin, directrice principale, Inter Pares

Thème Deux : Programmation et rapports

Le thème de la programmation et des rapports constitue un secteur d'appétence au risque d'importance pour les donateurs, souvent critiqués pour ne pas prendre assez de risques en ce qui a trait à la programmation, pour demander trop de rapports et/ou pour ne pas harmoniser les exigences en matière de rapports entre les donateurs.

Selon le ThoughtExchange, près de 70 % des partenaires qui ont voté ont identifié « la souplesse dans les mécanismes de programmation et dans la mise en œuvre des projets sans avoir à renégocier l'accord » comme l'une des principales priorités d'AMC dans cette catégorie thématique. L'un des exemples fréquemment utilisés par les partenaires est la capacité d'AMC à rationaliser le processus



d'« extension sans frais », en déléguant l'autorité d'approbation aux chefs d'équipe de projet (CEP), ce qui a permis d'accélérer considérablement le processus. Cette demande principale de « souplesse sans avoir à renégocier » a été soutenue à 80 % par les partenaires de plus ou moins grande capacité, à 78 % par les organisations de capacité moyenne et à 68 % par le secteur privé. Les employés d'AMC qui ont participé sont également d'accord, avec un soutien de 72 % (ou une note de 3,6 sur 5).

La plupart des partenaires ont exprimé leur frustration face à la lourdeur des exigences d'AMC en matière de rapports et ont demandé au Ministère de rationaliser considérablement ces exigences. Ils ont proposé des rapports annuels simplifiés, axés sur les résultats, avec une période de rapport annuel choisie par le partenaire dans un langage convenu d'un commun accord. La simplification des rapports en tant que priorité pour AMC a été évaluée à 84 % par les organisations partenaires de grande et de petite taille, à 80 % par les organisations de taille moyenne, à 76 % par les employés d'AMC qui ont voté, et à 58 % par le secteur privé, ce qui souligne la nécessité d'une solution simple, légère et flexible.

L'idée d'échelonner les délais de présentation des rapports a trouvé écho auprès de nombreux participants, y compris les employés d'AMC, qui ont convenu qu'elle permettrait aux responsables d'équipes de projets de gérer un plus grand nombre de projets de manière plus efficace.

Les partenaires ont discuté de la manière dont le rapport narratif d'un projet pourrait être réalisé. La proposition d'AMC de permettre aux partenaires locaux d'établir des rapports par vidéo par le biais d'une technologie d'intelligence artificielle (IA) permettant de traduire le rapport dans l'une des deux langues officielles, et mettant l'accent sur l'innovation, l'apprentissage et l'échec intelligent, a reçu un fort soutien. Les participants ont convenu qu'il pourrait s'agir d'une solution viable pour fournir des mises à jour suffisantes à AMC et éliminer la charge indue pour les organisations qui ne connaissent peut-être pas les exigences d'AMC, ainsi que pour les organisations locales et plus petites. Cette solution permettrait également de gérer les accords de moindre importance au plan matériel.

Les partenaires ont aussi souligné la nécessité d'une plus grande souplesse dans la gestion axée sur les résultats, tout en veillant à ce que les cadres de gestion du rendement soient axés sur les résultats, facilement adaptables au cours du cycle de vie du projet et reflètent l'évolution des contextes. Cette idée a été soutenue à 84 %, avec une note de 4,2 sur 5, par les organisations partenaires de grande capacité. De même, les organisations de taille moyenne et les petites organisations ont également voté en faveur d'une structure souple de gestion axée sur les résultats, à hauteur de 80 % et 78 % respectivement⁴. En outre, un nombre considérable d'idées ont souligné la nécessité d'axer davantage le suivi et les rapports des programmes sur l'apprentissage. Les partenaires de petite taille, de taille moyenne et de grande taille ont attribué à cette idée une note de 4,4 sur 5 (soit 84 %), et les partenaires privés une note de 2,9 sur 5 (58 %), approuvant ainsi l'idée.

Les participants ont également fortement approuvé l'idée d'étudier les possibilités de financement à plus long terme (de cinq à dix ans) ; un tel financement améliorerait la durabilité des projets et réduirait le nombre d'extensions sans frais. Les organisations partenaires à grande capacité ont



soutenu l'idée à 88 % (soit une note de 4,4 sur 5), les petites organisations l'ont évaluée à 86 %, les partenaires à capacité moyenne l'ont soutenue à 80 % et le secteur privé à 62 %, des données qui suggèrent que cette solution potentielle a trouvé écho auprès de la plupart des participants.

La confiance est une autre priorité majeure identifiée par le groupe thématique sur la programmation et les rapports. La plupart des partenaires ont exhorté AMC à revoir les exigences en matière de rapports et à établir des exigences plus souples et simplifiées ; les partenaires ont souligné la possibilité d'identifier un moyen de « partager le risque » ensemble (par opposition à la perception selon laquelle AMC « décharge » le risque sur les organisations). Les partenaires de petite capacité en particulier, à 88 % (ou 4,4 sur 5), ont exprimé qu'AMC devait faire davantage confiance aux partenaires.

Tout au long des discussions, les principes de partenariat concernant le renforcement de la confiance mutuelle et l'établissement de distinctions entre les profils des partenaires afin de reconnaître les mérites uniques de ces derniers ont été soulignés. Les participants ont également soutenu l'idée d'explorer l'inclusion des partenaires canadiens et locaux dans les processus conjoints d'évaluation des risques, la planification de l'atténuation des risques et l'élaboration de scénarios spécifiques pour la gestion des risques en fonction du contexte.

Thème Trois : Gestion financière

AMC a déjà beaucoup travaillé avec ses partenaires sur les aspects de gestion financière de la programmation de l'aide internationale par le biais de projets pilotes des points focaux du dirigeant principal des finances (DPF), de plusieurs groupes de travail et d'activités régulières de sensibilisation et de consultation ciblées au cours des cinq dernières années. Les solutions potentielles issues de ce travail ont trouvé écho auprès des partenaires participant au groupe thématique sur la gestion financière.

Plus de 73 % des partenaires ont indiqué que la priorité absolue pour AMC dans le domaine de la gestion financière devrait être de rendre la gestion budgétaire beaucoup plus souple et réactive en mettant en œuvre un processus de réaffectation des budgets grandement simplifié et en créant la possibilité d'apporter des corrections à mi-parcours au fur et à mesure de l'évolution d'un projet : 88 % des grands partenaires, 86 % des petits partenaires et 82 % des partenaires de taille moyenne ont estimé qu'il s'agissait là d'une priorité de première importance³.

Près de 60 % des organisations participantes qui ont voté ont soutenu l'idée de simplifier les outils d'établissement de rapports financiers et de conformité, tels que les modèles de budget, pour tous les profils de partenaires, y compris les outils d'établissement de rapports de conformité pour les pays du Sud. Cela permettrait de mettre l'accent sur la mise en œuvre des programmes et l'obtention de meilleurs résultats. Les grandes organisations, les petites organisations et les organisations de taille moyenne ont attribué une note élevée à cette idée, avec respectivement 84%, 82 % et 80 %⁴. Plus précisément, les partenaires ont soutenu le fait de travailler directement avec les petites organisations pour les aider à mettre en place leur infrastructure financière; les petits partenaires ont attribué à cette idée une note de 4 sur 5 ou 80 %, tandis que les grandes organisations et les organisations de taille moyenne l'ont soutenue à 76 % et 72 % respectivement⁵.

³ Les organisations du secteur privé n'ont pas participé à ce vote.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.



Une autre priorité identifiée par 64 % des partenaires était de veiller à ce que le processus de gestion financière d'AMC pour les partenaires locaux soit moins onéreux et plus adapté aux réalités locales. Les employés d'AMC qui ont participé et les partenaires présents ont soutenu l'idée qu'AMC prenne davantage de mesures pour soutenir les organisations de la société civile dans le Sud, suggérant des solutions potentielles telles que le financement pour couvrir les salaires des gestionnaires financiers pour la durée d'un projet, assurer un accès équitable au financement des frais généraux pour tous les partenaires d'un projet et financer les plans stratégiques des partenaires ainsi que leurs coûts de base. Ces mesures s'inscrivent dans une approche féministe et décolonisée du financement du travail à long terme des partenaires locaux, ce qui leur permettrait de répondre aux besoins et priorités propres à leurs communautés.

Plus de 56 % des participants au groupe thématique sur la gestion financière ont identifié les frais généraux et les coûts indirects comme des questions nécessitant une attention particulière.

La possibilité de couvrir les frais généraux des petites organisations au cours de la première année de mise en œuvre d'un projet a été approuvée. Les partenaires ont également demandé à AMC d'offrir cette option à tous les profils de partenaires qui pourraient en avoir besoin. Il a également été demandé que les frais généraux soient ajustés; les partenaires ont cité des donateurs qui paient 15 à 20 % de frais généraux (contre 12 % pour AMC). L'augmentation des frais généraux a été soutenue à 84 % par les grandes organisations, à 80 % par les petites organisations et à 70 % par les organisations de taille moyenne⁶.

De même, en ce qui concerne les coûts indirects, les participants ont demandé à AMC d'être plus flexible et d'envisager de couvrir des coûts supplémentaires tels que les congés parentaux payés et les tests COVID-19. Les grandes organisations ont appuyé cette demande à 82 %, tandis que les organisations de taille moyenne et les petites organisations l'ont appuyée à 70 %.

Bien que la retenue de garantie ait été considérablement réduite au cours de la pandémie de COVID-19, près de 25 % des participants souhaitaient soit la réduire davantage, soit l'éliminer complètement pour tous les profils de partenaires, et pas seulement pour les petits partenaires, comme AMC l'avait initialement proposé lors du Hackathon.

« À l'heure actuelle, de nombreuses organisations présentes dans cette salle sont confrontées à une approche universelle. Nombre d'entre elles sont confrontées à une appétence au risque limitée, à des formulaires, des règles et des contraintes qui ne servent ni les objectifs communs que nous avons en semble, Affaires mondiales Canada et tous nos partenaires, ni les retombées sur le terrain...

Commençons donc tout de suite à voir ce que nous pouvons changer dans le système ».

- Pascal Paradis, ancien directeur principal, Avocats sans frontières Canada

Thème Quatre : Localisation et inclusion

Le groupe thématique le plus difficile était celui de la localisation et de l'inclusion, qui traitait de la manière dont AMC et ses partenaires travaillent ensemble. En ce qui concerne l'intégration de la localisation et de la décolonisation dans le travail de programmation de l'aide internationale d'AMC, des améliorations significatives sont encore nécessaires. Selon la définition d'AMC de la localisation

⁶ Ibid



de l'aide internationale, elle est largement comprise comme le transfert de la prise de décision, des ressources, du pouvoir, de la capacité et de la gestion de projet aux partenaires locaux, y compris les gouvernements nationaux et infranationaux et/ou les organisations de la société civile nationales et locales et les organisations de défense des droits des femmes. Les discussions du Hackathon ont soulevé bon nombre de ces questions, soulignant que la localisation « ne devrait pas simplement signifier l'ajout d'un signataire à un accord de contribution et s'attendre à ce que les partenaires canadiens partagent les frais généraux », mais devrait comprendre une réévaluation minutieuse de la dynamique du pouvoir, du lieu et de la manière dont la prise de décision est effectuée.

Notamment, les employés d'AMC qui ont participé au groupe thématique sur la localisation et l'inclusion ont indiqué un soutien particulièrement fort (84%) au leadership et à la prise de décision au niveau local (une idée inspirée du processus du Fonds d'action urgente consistant à utiliser un comité d'experts locaux, qui examine les propositions de projet de manière anonyme et en double aveugle). En outre, 80 % des employés d'AMC qui ont participé ont soutenu la proposition d'inclure les organisations locales dans le processus ainsi que dans la conception et la mise en œuvre des projets. Cependant, l'établissement de quotas de financement ou de pourcentages spécifiques alloués aux organisations locales a reçu moins de soutien (62 % de soutien ou 3,1 sur 5), alors que les grandes organisations partenaires ont attribué à cette idée une note de 4 sur 5 ou un soutien de 80 %. La note inférieure pourrait être attribuée aux commentaires entendus lors du Hackathon concernant la résistance potentielle à l'adoption et à la mise en œuvre d'une telle politique au Canada, sur la base des défis rencontrés par l'USAID dans le cadre d'une initiative similaire.

Dans l'ensemble, tous les partenaires ont voté en faveur de l'inclusion locale dans la conception et la mise en œuvre des projets, les partenaires de plus grande capacité et de plus petite capacité évaluant tous deux l'idée à 82 % (4,2 sur 5) et les partenaires de capacité moyenne à 76 % (ou 3,8 sur 5).

Une autre grande priorité identifiée par AMC et approuvée par les organisations de plus grande capacité était la nécessité de former le personnel d'AMC à la localisation et à la décolonisation, avec 82 % de soutien de la part des partenaires de plus grande capacité et 78 % (ou 3,9 sur 5) de la part des employés d'AMC.

Tous les groupes de participants se sont montrés très favorables à la nécessité d'exploiter davantage la PAIFC et d'étendre les principes du Programme VLF pour un apprentissage plus large et une mise en application au programme de localisation d'AMC. Les organisations de capacité moyenne et les petites organisations ont évalué cette idée à 82 %, les organisations de plus grande capacité à 76 % et AMC à 80 %. Ils ont pris note des recommandations de l'évaluation formative du Programme VLF de l'année dernière, qui invitait AMC à « renforcer la capacité des organisations locales et des organisations des pays en développement à servir de partenaires efficaces pour la mise en œuvre du Programme VLF 2.0 »⁷.

En plus de l'analyse ci-dessus, les partenaires de plus grande capacité (ceux dont le financement est supérieur à 20 millions de dollars) ont indiqué qu'ils étaient très favorables au financement d'une phase de conception des projets, au soutien de la capacité des petites organisations à effectuer une

⁷ Évaluation formative du Programme Voix et leadership des femmes, mai 2022, Recommandations, p. 42.



évaluation de base avant d'établir les paramètres du projet, et au fait que les organisations canadiennes s'engagent pleinement avec les organisations locales avant d'établir leurs paramètres.

Les partenaires à capacité modérée (ceux qui disposent d'un financement d'AMC de 1 à 10 millions de dollars) ont répondu en soutenant fortement le renforcement stratégique des capacités avec les partenaires locaux, en passant d'un renforcement prédéterminé des capacités, décidé pour les partenaires locaux, à des modèles flexibles dans lesquels les partenaires, qui reçoivent un financement de projet d'AMC à la suite de la présentation d'une proposition, reçoivent des fonds dédiés à investir dans la planification stratégique, les cours pour le personnel ou les formations à l'acquisition de compétences dans les domaines de leur choix.

L'idée la mieux notée par les partenaires de moindre capacité (ceux dont le financement est inférieur à 1 million de dollars) est l'inclusion locale dans la conception et la mise en œuvre des projets. Un certain nombre d'idées individuelles relevant des « recommandations spécifiques ou nouvelles » ont également été fortement soutenues, bien qu'il faille ventiler davantage les données pour déterminer quelles sont les recommandations spécifiques les plus importantes. La décolonisation, l'agence locale et la prise de décision dans les accords et les priorités de subvention ont également reçu un grand soutien.

Il est remarquable que les idées qui soulignent la nécessité de maintenir des niveaux élevés de responsabilité et de contrôle sur le financement des partenaires locaux aient été classées comme l'une des deux priorités les plus faibles par les employés d'AMC qui ont participé, et par tous les profils de partenaires. Le secteur privé et les organisations multilatérales ont été les seuls à accorder une grande importance au maintien ou à l'accroissement de la responsabilité.

La décentralisation de la prise de décision par AMC afin de responsabiliser les partenaires locaux (qui connaissent le mieux les besoins de leurs communautés) et leurs priorités a trouvé écho auprès de nombreux participants.

Des discussions ont eu lieu entre les partenaires qui étaient convaincus que les organisations partenaires locales devaient bénéficier d'un soutien substantiel. Différentes solutions potentielles ont été proposées quant à la façon d'y parvenir.

Bien que le personnel d'AMC ait exprimé un soutien modéré au financement direct des organisations locales (par opposition au financement des organisations canadiennes en tant que bénéficiaires intermédiaires) à 74 % (la 13e idée la mieux notée sur 20), de nombreuses organisations canadiennes ont elles-mêmes exprimé un soutien relativement fort à cette suggestion. Les organisations de capacité moyenne l'ont classée au deuxième rang des suggestions les plus populaires (82 % d'appui). Cependant, certains ont exprimé des inquiétudes quant au fait que cette suggestion pourrait réduire le financement actuel des organisations canadiennes œuvrant dans le secteur.

D'autres ont cherché des solutions ailleurs, suggérant à AMC de revoir son soutien aux organisations multilatérales et de réaffecter davantage de fonds aux organisations canadiennes et locales.



Il n'est pas surprenant que de nombreux points de vue différents aient été échangés sur les thèmes de la localisation et de la décolonisation. Ces discussions sont importantes pour AMC alors que le Ministère transforme la manière dont il gère les S et C. Nombreux sont ceux qui affirment que ces thèmes sont transversaux à l'ensemble du travail d'AMC dans le domaine de l'assistance internationale.

Bien que tous les participants aient semblé d'accord sur le principe de privilégier les projets menés et contrôlés localement, il ne semblait pas y avoir de réponse facile sur la manière d'y parvenir dans la pratique.

Néanmoins, plusieurs solutions innovantes potentielles ont été proposées par les partenaires pour aider AMC à prendre les premières mesures pour intégrer pleinement la localisation et l'inclusion dans sa programmation de l'AI, y compris en les intégrant dans ses nouveaux systèmes et processus à mettre en place, dans le cadre de l'ITSC.

Une autre priorité importante identifiée par tous les participants de ce groupe thématique est le renforcement et le partage des capacités, tant pour les organisations partenaires que pour AMC. Les donateurs ont reconnu au niveau international que les partenaires locaux, y compris les organisations de base, disposent d'importantes capacités existantes, considérées comme un atout pour la conception et la mise en œuvre des projets.

Comme la plupart des donateurs, AMC comprend que le renforcement des capacités doit toujours être axé sur la demande, les organisations locales étant invitées à établir des priorités dans divers domaines, tels que la gestion de projet, le suivi du rendement, l'établissement de rapports et l'évaluation. Cependant, les plans de renforcement et de partage des capacités doivent être mutuellement identifiés, définis et convenus sur la base des besoins du projet et de l'institution, en utilisant une série d'approches telles que le mentorat, l'observation et la formation, comprenant un suivi.

« Quels sont les arguments qui auront du sens quoi qu'il arrive? Parce que ces questions doivent fonctionner, quel que soit le responsable. J'encourage vraiment les gens à réfléchir au langage, à la formulation et à la profondeur du recadrage qui sont nécessaires pour obtenir les victoires de longue date que tant d'entre nous espèrent voir dans ce domaine. »

*John McArthur, directeur et chercheur principal, Center for Sustainable Development,
The Brookings Institution*

AMC reconnaît qu'il reste encore beaucoup de travail à faire sur les questions liées à la localisation (comme l'élaboration d'une politique d'AMC sur la localisation ainsi que des approches de programmation nouvelles et innovantes, comme le fait que chaque programme d'AMC fixe ses objectifs théoriques pour travailler avec les organisations locales à l'appui de la localisation, l'examen des transferts de pouvoir, en plus de la décentralisation de l'autorité de délégation financière aux missions d'AMC, pour permettre une prise de décision plus efficace, plus proche des contextes locaux et plus encore).



Résultats du Hackathon sur L'Appétence au Risque

Les objectifs du Hackathon étaient de partager avec les organisations partenaires l'ambition d'AMC d'accroître son appétence au risque et de concevoir de manière collaborative des moyens d'intégrer une plus grande tolérance au risque dans la façon dont il gère les S et C, ce qui contribuerait à accroître les retombées de l'aide internationale du Canada.

Au cours des neuf jours qu'a duré le Hackathon, AMC a reçu de précieux commentaires et recommandations de la part de ses partenaires et des parties intéressées. Il s'agit de l'un des premiers résultats importants de l'ITSC; il a démontré de manière efficace l'engagement d'AMC envers les principes de conception collaborative.

Les trois principaux résultats du Hackathon à mettre à l'essai et à piloter sont les suivants :

- la nouvelle ébauche de principes de partenariat, approuvée par les organisations partenaires, qui guidera les relations entre AMC et sa communauté diversifiée de partenaires;
- l'adaptation de la diligence raisonnable en établissant des profils de partenaires distincts; et
- la conception collaborative et la validation de solutions innovantes potentielles dans quatre domaines principaux de S et C (processus de proposition, programmation et rapports, gestion financière, localisation et inclusion).

Dans l'ensemble, le tout premier Hackathon d'AMC a été un événement conçu de manière collaborative avec succès, qui a fourni à AMC et aux organisations partenaires une occasion unique d'explorer de concert de nouvelles façons de gérer les S et C du Canada. Pendant le Hackathon, AMC a pu communiquer simultanément et en temps réel avec des centaines de partenaires du monde entier, valider de nombreuses solutions potentielles et obtenir instantanément de la rétroaction concernant des solutions à des problèmes complexes. C'est également la première fois que les partenaires ont eu l'occasion d'examiner et d'influencer les plans politiques potentiels d'AMC et de se livrer ensemble à un exercice de création conjointe.

Selon la plateforme [ThoughtExchange](#), plus de 85 % des participants ont estimé que l'ébauche de proposition répondait potentiellement à un grand nombre de leurs difficultés à travailler avec AMC.

Conformément à l'ambition d'AMC d'accroître son appétence au risque, les recommandations et les résultats du Hackathon conçus de manière collaborative seront utilisés pour développer et affiner l'approche d'AMC en matière d'appétence au risque et auront des retombées directes et une influence sur l'élaboration et la mise en œuvre de divers modules de l'ITSC, tels que la gestion des risques, la gestion financière, la gestion des programmes et la gestion axée sur les résultats.



Les partenaires d'AMC ont validé la plupart de ses objectifs de transformation des S et C, et ont réitéré les engagements pris dans le cadre de la politique d'aide internationale féministe du Canada, afin de rationaliser et d'accélérer les procédures de financement et d'établissement de rapports des S et C; de réduire la charge administrative pesant sur les bénéficiaires de financement; et d'être plus responsables, transparents et prévisibles.

Leçons apprises et propos tenus par nos partenaires concernant la conception collaborative

En intégrant une approche de conception collaborative et en utilisant la plateforme [ThoughtExchange](#), le Hackathon sur l'appétence au risque avait pour objet d'être très innovant, en changeant radicalement la façon dont le Ministère recueille les commentaires des partenaires, en renforçant la confiance, en promouvant la transparence et en encourageant l'agilité tout en diffusant le message que l'ensemble de l'ITSC est un effort de conception collaborative.

Le Hackathon était une expérience intentionnelle, permettant à AMC de mettre à l'essai, en collaboration avec ses partenaires, des idées qui ont germé pendant des années.

Le Hackathon est l'une des premières initiatives de conception conjointe entreprises par AMC; il a permis de tirer de nombreux enseignements qui pourraient être pris en compte par le Ministère lors d'événements futurs.

Voici quelques-unes des principales leçons apprises :

Conception collaborative

1. La conception collaborative fonctionne. Les partenaires d'AMC ont envoyé un signal fort au Ministère pour qu'il continue à utiliser la conception collaborative afin de transformer de manière significative le cadre de gestion des S et C du Ministère.
2. Pour améliorer la participation, il est important de prévoir suffisamment de temps pour planifier l'événement et d'en informer les partenaires. En raison de plusieurs circonstances imprévues et de retards, notamment la grève des membres de l'Alliance de la fonction publique du Canada, l'équipe d'AMC a disposé de beaucoup moins de temps pour planifier et organiser l'événement, y compris pour avertir ses organisations partenaires afin de garantir leur disponibilité.



Capacité des partenaires à soutenir les événements

3. Les capacités des partenaires, en particulier celles des petites organisations disposant de ressources limitées, sont « mises à rude épreuve ». Pour les futures initiatives de sensibilisation et de mobilisation, l'équipe de l'ITSC s'efforcera d'adapter les événements en fonction du sujet et de lancer des invitations aux organisations partenaires sur la base de leur expertise technique spécifique, de leur intérêt et de leur disponibilité.
4. AMC envisagera également d'organiser des séances plus courtes et séparées sur quatre jours, d'une durée de trois heures chacune, afin de réduire la charge administrative qui pèse sur les partenaires et de permettre une plus grande souplesse en ce qui a trait au calendrier.

L'utilisation d'une plateforme numérique de sondage collaboratif en ligne, ThoughtExchange

5. Cette plateforme innovante a permis à AMC d'atteindre ses partenaires simultanément, ce qui a favorisé l'émergence d'idées plus diversifiées et d'informations de meilleure qualité représentant les perspectives réelles des communautés en « temps réel », à partager avec l'aide d'analyses de données.
6. Bien que les participants se soient montrés favorables à l'utilisation de la plateforme ThoughtExchange, certains auraient préféré disposer d'une fonction de classement qui rendrait les meilleurs résultats visibles à tous les participants. La fonction de classement a permis aux participants d'évaluer la qualité des idées, mais pas de les classer. AMC veillera à ce que ce type de fonction soit disponible pour son prochain événement de sensibilisation.

Des efforts plus ciblés sont nécessaires pour assurer la participation des pays du Sud

7. Malgré les efforts déployés pour inclure de nombreux partenaires locaux dans le monde entier, plusieurs organisations locales ont cité le décalage horaire, la langue et les problèmes d'accessibilité à Internet comme autant d'obstacles à leur participation. AMC continuera à tendre la main aux partenaires locaux dans le monde entier, reconnaissant que leur voix est essentielle. Grâce à des aménagements tels que la programmation de séances plus courtes et ciblées dans différents fuseaux horaires, le Ministère continuera à explorer des moyens accessibles et inclusifs d'atteindre les organisations locales.



La voie à suivre

Malgré certains obstacles, le Hackathon sur l'appétence au risque s'est avérée une initiative de conception collaborative axée sur l'expérimentation, couronnée de succès. La nouvelle ébauche de principes de partenariat d'AMC visant à « travailler ensemble » a été approuvée par les partenaires. Ces principes comprennent l'engagement envers une confiance mutuelle partagée, la valorisation de la diversité des partenaires, l'adaptation de la diligence raisonnable en fonction des profils des partenaires, l'engagement envers une communication transparente et opportune, le partage des échecs intelligents de même que l'apprentissage commun des erreurs. Conjointement avec les commentaires et les perspectives des partenaires fournis pendant le Hackathon et de manière continue, la nouvelle ébauche de principes de partenariat, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre du nouveau système organisationnel et des processus opérationnels d'AMC, démontreront une plus grande appétence au risque dans l'ensemble de la programmation des S et C, des processus opérationnels et des politiques pertinentes, transformant véritablement la gestion de l'aide internationale d'AMC au cours des cinq prochaines années.

*« Le 21e siècle a besoin d'un ensemble différent de solutions... C'est un privilège de repenser et de remodeler la façon dont nous travaillons ensemble pour ce nouveau 21e siècle.
Le changement est donc nécessaire et je crois que si
le Canada montre la voie, d'autres suivront et une transformation se produira. »
Sanam Anderlini, fondatrice et directrice générale,
International Civil Society Action Network*