



Évaluation du Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement, 2015-2016 à 2019-2020



Rapport d'évaluation

Préparé par la Direction de l'évaluation

Affaires mondiales Canada

Novembre 2021



Table des matières

3	Acronymes et abréviations
4	Sommaire exécutif
5	Contexte
9	Portée et méthodologie de l'évaluation
11	Questions d'évaluation
12	Méthodologie
13	Mesures d'atténuation et limites de l'évaluation
15	Résultats - Réactivité

17	Conception et exécution
21	Efficacité
25	Cohérence
27	Bonnes pratiques
29	Conclusions
33	Recommandations
34	Considérations
35	Annexes

Acronymes and abréviations

APD Assistance publique au développement

EG Égalité des genres

FIT Fonds pour l'innovation et la transformation

KED Mobilisation des Canadiens

KEG Citoyens du monde et mobilisation

KEGC Partenariat d'assistance technique et politique de la société civile

KES Direction des renseignements d'affaires & processus

KFM Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement

KGA Direction de l'innovation et impact

KGD Direction générale des partenariats pour la croissance économique durable

KGS Direction de la croissance inclusive et gouvernance

KSD Direction générale des partenariats canadiens pour la santé et le développement social

KSI Direction de l'éducation et autonomisation sociale

KSN Direction des partenariats canadiens pour la santé & la nutrition

KWD Partenariat pour l'égalité des genres

LCAS Communications stratégiques, développement

OSC Organisations de la société civile

PFM Secteur des politiques stratégiques

PMO Petites et moyennes organisations

S&E Suivi et évaluation

VSFG Violence sexuelle et fondée sur le genre

Sommaire exécutif

Cette évaluation porte sur le Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement (KFM) d'Affaires mondiales Canada pour la période de 2015-2016 à 2019-2020. L'objectif était de déterminer l'efficacité de l'approche du Secteur dans sa collaboration avec les organisations de la société civile canadienne en ce qui concerne la poursuite des objectifs en matière de politiques et de programmes et la mobilisation des Canadiens à l'égard de l'aide internationale. Le rapport présente les résultats de l'évaluation, les conclusions, les recommandations et les considérations visant à appuyer la prise de décision et l'amélioration des politiques et des programmes.

La Politique d'aide internationale féministe, la Politique des partenariats avec la société civile pour l'aide internationale et d'autres engagements ministériels adoptés pendant la période d'évaluation ont eu une incidence sur les priorités du Secteur en matière de politiques et de programmes. Le Secteur a su adapter sa structure organisationnelle en fonction des nouvelles priorités. Toutefois, des lacunes ont été constatées en ce qui concerne le travail d'élaboration des politiques lié à la collaboration avec les organisations de la société civile canadiennes. Plusieurs problèmes de ressources humaines ont limité sa capacité d'action, tels le peu d'employés permanents, un nombre insuffisant de spécialistes et la fluctuation de la charge de travail, en raison de la nature cyclique des appels de propositions.

Dans l'ensemble, les mécanismes de sélection des partenaires ont permis de répondre aux priorités établies. Toutefois, les formalités liées à la sélection des projets et à la finalisation des accords de financement étaient longues et compliquées, ce qui a eu une incidence sur la mise en œuvre des projets. Le Secteur a soutenu efficacement les processus de demande des partenaires et a accru le potentiel des organisations de la société civile canadienne de cibler l'égalité des genres dans leurs programmes. Les programmes financés – pour la plupart multisectoriels et multi-pays – ont présenté des opportunités au Secteur et au Ministère. Certains défis ont cependant été notés en ce qui concerne le suivi et l'évaluation au-delà des résultats immédiats à l'échelle du projet et du programme (portefeuille KFM).

Le Secteur a soutenu les programmes des organisations de la société civile canadiennes qui mobilisaient divers groupes de Canadiens à l'égard du développement international, mais manquait d'un cadre stratégique pour orienter et mesurer la mobilisation du public. Il n'a pas toujours démontré son engagement à diversifier les partenariats par le biais des mécanismes de sélection; toutefois, les appels de propositions ciblant les petites et moyennes organisations ont connu un succès notable. L'Unité de l'innovation dans le développement (KGAN) a fait la promotion de l'innovation au Ministère et auprès des organisations de la société civile canadiennes, et le Secteur a soutenu à divers degrés l'innovation dans les programmes des organismes de la société civile canadiennes. Le Secteur a mis à profit les regroupements d'acteurs et les médias sociaux pour échanger des connaissances tirées de l'expérience des organismes de la société civile canadiennes, mais il y aurait des bénéfices à systématiser mieux les activités d'échange de connaissances. Le rôle de chef de partenariat a permis de coordonner les relations avec les organismes de la société civile canadiennes et au sein du Ministère, bien qu'il ait surtout été utilisé comme source d'information à l'interne. La collaboration accrue avec les missions a amélioré les programmes ministériels et la visibilité de l'aide internationale du Canada.

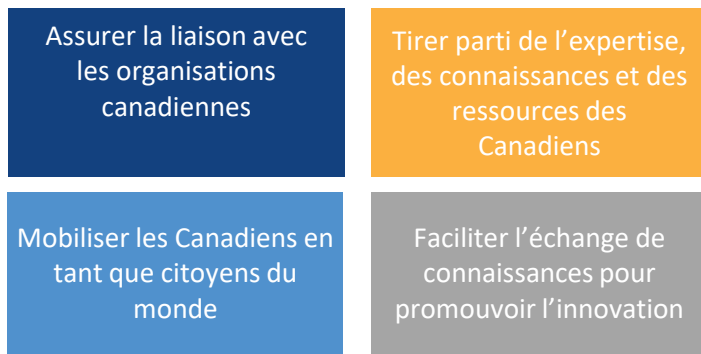
Résumé des recommandations

1. Exprimer clairement et faire connaître le rôle unique et la valeur du Secteur dans son travail avec les organisations de la société civile canadiennes pour mieux mobiliser le public quant aux priorités de développement du Canada.
2. Clarifier le mandat du Secteur concernant les enjeux en matière de politiques et renforcer sa capacité d'intervention.
3. Élaborer et mettre sur pied des plans de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.
4. Renforcer les capacités en matière d'évaluation intersectionnelle de l'égalité des genres, de gestion axée sur les résultats et de gestion des subventions et des contributions.
5. Améliorer la réactivité des mécanismes de sélection et la transparence des critères et des retours d'information qui guident les décisions de sélection.
6. KFM et les fonctions corporatives devraient travailler ensemble pour raccourcir les délais associés au Processus de programmation autorisé afin d'améliorer la prestation de l'aide internationale.

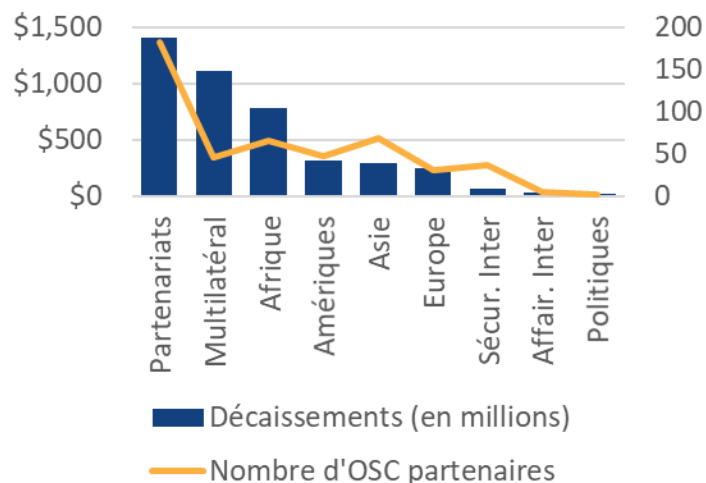
Contexte

Contexte

Mandat du Secteur



Décaissements du Secteur aux OSC



Source: Statistiques du DPF (2021-05-27), Affaires mondiales Canada, 2015-2016 à 2019-2020.

Aperçu du Secteur

Le Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement (KFM) est le **point de contact pour les relations d'Affaires mondiales Canada avec les organisations canadiennes**. Le Secteur met en œuvre la Politique d'aide internationale féministe et soutient directement les organisations de la société civile canadiennes qui s'associent à des acteurs locaux pour réduire la pauvreté dans le Sud et les organisations qui œuvrent au Canada sur les questions d'aide internationale auprès des Canadiens. Le Secteur tire parti de l'expertise, des connaissances, des réseaux et des ressources des organisations de la société civile canadiennes, et facilite l'échange de connaissances au sein du Ministère avec la société civile et d'autres partenaires afin de faire progresser les approches novatrices en matière de développement. Entre 2015-2016 et 2019-2020, le Secteur a dépensé 1,4 milliard de dollars pour 330 projets mis en œuvre par 183 organismes canadiens dans le cadre de programmes regroupés par thèmes dans ses directions générales.

Directions générales du Secteur

La **Direction générale des partenariats canadiens pour la santé et le développement social (KSD)** gère les programmes des partenariats en matière de santé et de développement social, qui comprend la santé et les droits de la reproduction, des mères, des nouveau-nés et des enfants, la nutrition, l'éducation et l'autonomisation sociale, ainsi que des initiatives stratégiques. KSD, la plus grande direction générale du Secteur, a dépensé **725,1 M\$** entre 2015-2016 et 2019-2020 pour financer 108 organisations canadiennes afin de mettre en œuvre 165 projets.

La **Mobilisation des Canadiens (KED)** mobilise des partenaires et des citoyens canadiens par la promotion de la citoyenneté mondiale, la mobilisation du public et le dialogue sur les politiques, en plus de fournir des services de soutien opérationnel. Ses programmes se concentrent en priorité sur les volontaires, les jeunes, y compris les jeunes autochtones, les communautés de la diaspora et diverses régions géographiques. Entre 2015-2016 et 2019-2020, KED a soutenu 53 organisations en versant **338,2 M\$** pour financer 95 projets.

La **Direction générale des partenariats pour la croissance économique durable (KGD)** gère les programmes concernant la croissance économique durable, la gouvernance inclusive, l'innovation, la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit, la sécurité alimentaire, ainsi que l'environnement et l'action pour le climat. Elle apporte au Secteur une expertise sectorielle et un autre soutien technique, et dirige la planification et la production de rapports ministériels. Elle dirige également l'innovation en matière de développement dans l'ensemble du Ministère, notamment par l'entremise d'une communauté de pratique. De 2015-2016 à 2019-2020, KGD a soutenu 76 projets de 56 organisations de la société civile canadiennes pour un total de **237,0 M\$** de décaissements.

La **Direction générale du partenariat pour l'égalité des genres (KWD)** était un groupe de travail temporaire mis en place en 2019 pour développer le Partenariat pour l'égalité des genres, consistant en une contribution de 300 M\$ au Fonds Égalité. Le Fonds Égalité est un partenariat visant à créer une source de financement durable et prévisible pour les organisations et les mouvements de femmes dans les pays en développement. Il s'agit d'un projet en consortium auquel AMC a consacré **105 M\$** en 2019-2020. KWD a été dissous en 2020 et quelques employés ont intégré KGD au début de la phase de mise en œuvre du Fonds.

Contexte

Harmonisation aux politiques et aux programmes

Contributions aux engagements du gouvernement du Canada :

1,4 G\$	Financement des organisations de la société civile canadiennes
370 M\$	Santé des mères, des nouveau-nés et des enfants
325 M\$	Santé et droits des femmes, adolescents et enfants
300 M\$	Partenariat pour l'égalité des genres
100 M\$	Petites et moyennes organisations
80 M\$	Éducation des femmes et des filles dans des situations fragiles
80 M\$	Santé sexuelle et génésique et droits connexes

Réponse du Secteur à un contexte changeant

Il y a eu d'importants changements dans les priorités en matière de politiques et de programmes, les mécanismes de sélection du financement et les modalités opérationnelles au cours de la période d'évaluation, qui ont eu une incidence sur le Secteur et ses partenaires.

La **Politique d'aide internationale féministe** et la **Politique des partenariats avec la société civile pour l'aide internationale**, toutes deux adoptées en 2017, ont mis en place de nouvelles priorités thématiques et méthodes de travail. Le Secteur a élargi ses portefeuilles dans les domaines de la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants, de la santé sexuelle et génésique et droits connexes, de l'éducation et de l'égalité des genres. Il a également modifié le niveau de ses engagements envers d'autres priorités telles que la croissance économique, la sécurité alimentaire et la gouvernance. En réponse à l'engagement pris par le gouvernement du Canada en 2015 de faire du Canada un chef de file en matière d'innovation et d'efficacité du développement, une nouvelle Unité chargée de l'innovation dans le développement a été mise sur pied à la Direction générale des partenariats pour la croissance économique durable.

Les deux politiques ont instauré de nouveaux principes et orientations régissant le dialogue et la coopération entre le Ministère et les organisations canadiennes. Le Secteur a notamment assumé les rôles de responsable de la politique ministérielle concernant les organisations canadiennes et de coordonnateur des relations ministérielles avec les organisations canadiennes. Ceci a notamment conduit à créer un rôle de « chef de partenariat » chargé de garantir un engagement cohérent, coordonné et à l'échelle du Ministère avec les organisations canadiennes partenaires. Bien que des chef de projet soient présents dans différents secteurs, la plupart des titulaires du rôle sont de l'équipe de KFM. Au cours de la période d'évaluation, les organisations canadiennes ont reçu des fonds de l'ensemble des secteurs du Ministère. Les organismes à grande capacité ont conclu des partenariats par l'entremise du Secteur géographique, dans le cadre de programmes harmonisés aux priorités nationales, et par l'entremise du Secteur des enjeux mondiaux, en particulier pour l'aide humanitaire, car de nombreuses organisations canadiennes partagent un mandat de développement et d'aide humanitaire.

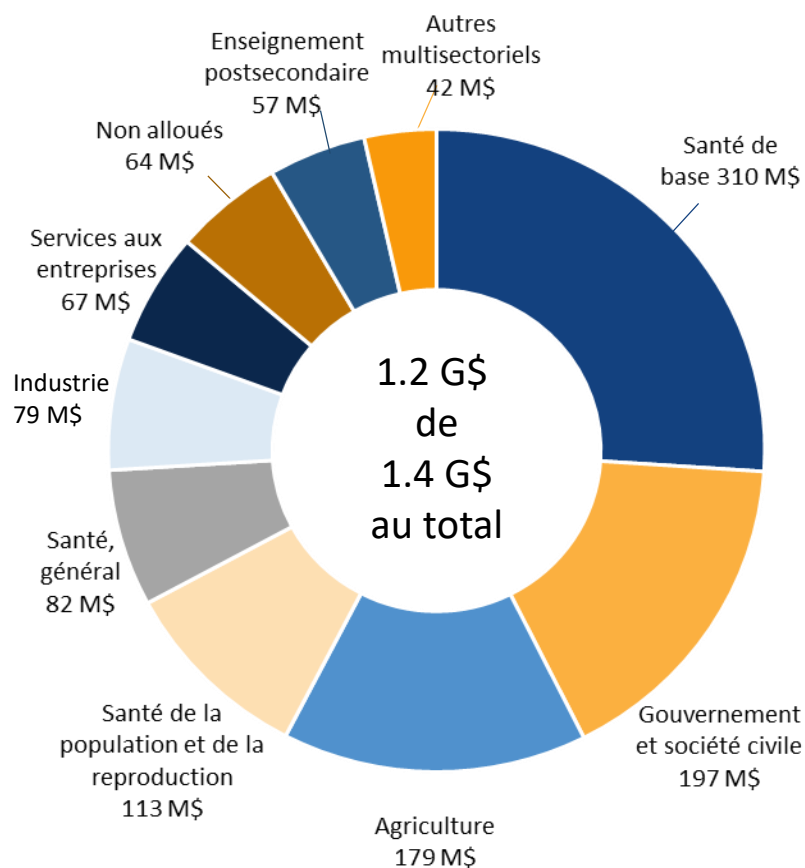
En outre, le Secteur et d'autres secteurs d'AMC ainsi que des organisations canadiennes (dont beaucoup sont représentées par Coopération Canada), ont mis en place des groupes de travail pour relever les défis soulevés lors de l'Examen de l'aide internationale de 2016 concernant les façons de travailler et d'opérationnaliser les partenariats entre le Ministère et les OSC. Le Secteur a dirigé la collaboration ministérielle visant des engagements spécifiques pris par les groupes de travail.

Tous ces changements ont façonné les mécanismes de sélection et les opérations impliquant le Processus de programmation autorisé (2013), le cadre des processus associés aux programmes d'Affaires mondiales Canada. Les appels de propositions comparatifs sont devenus le principal mécanisme de financement du Secteur, et 13 appels de propositions ont été lancés au cours de la période d'évaluation. Le Secteur a également eu recours à des propositions non sollicitées, à des mécanismes de sélection initiés par le Ministère et à des demandes de propositions. Consultez l'annexe 1 pour obtenir des renseignements sur la réponse du Secteur aux priorités et aux engagements thématiques du gouvernement du Canada et du Ministère.

Contexte

APD du Secteur aux organisations canadiennes

10 principaux décaissements sectoriels



Source : Statistiques du DPF (2021-05-27), Affaires mondiales Canada, 2015-2016 à 2019-2020.

Programmes multisectoriels et multi-pays

Les programmes multisectoriels et multi-pays sont deux aspects caractéristiques du Secteur. Les 10 principaux décaissements sectoriels de 2015-2016 à 2019-2020 variaient sensiblement selon les thèmes et les directions générales. Les programmes de santé de base et générale représentaient le plus grand pourcentage (28 %) des décaissements d'aide publique au développement du Secteur à la société civile canadienne. Cela a contribué à la part importante (52 %) de financement de KFM que la Direction générale des partenariats canadiens pour la santé et le développement social a accordé aux OSC canadiennes. Au cours de la période, 60 % des projets ont été mis en œuvre dans plus d'un pays. Parmi les projets mis en œuvre dans un seul pays, 15 % étaient au Canada dans le cadre des programmes de la Mobilisation des Canadiens (KED). Tous les projets à partenaires multiples (consortiums ou autres) couvraient plusieurs pays où chaque organisations canadiennes partenaire avait une expérience de programme.

Programmes au Canada

KFM est la principale source de programmes d'Affaires mondiales Canada au Canada : elle représente 96 % de l'APD du Ministère consacrée à la mobilisation publique au Canada. Outre les programmes visant spécifiquement à mobiliser le public au Canada, de nombreuses enveloppes du Secteur permettaient de consacrer une partie (jusqu'à 10 %) du financement des projets à ces efforts. Huit conseils régionaux et 51 autres organisations canadiennes ont reçu du financement pour des programmes ciblant la mobilisation du public au Canada. Sur les 64 M\$ consacrés durant la période à la mobilisation du public par les OSC canadiennes, 67 % ont été versés par l'intermédiaire de la Mobilisation des Canadiens, 33 % ont été versés par l'entremise de la Direction générale des partenariats canadiens pour la santé et le développement social et 0,2 M\$ (<0 %) ont été versés par l'entremise de la Direction générale des partenariats pour la croissance économique durable.

Pays dans lesquels KFM a fourni 100 % du financement des OSC canadiennes

Au cours de la période d'évaluation, les projets financés par KFM représentaient 100 % du financement investi par Affaires mondiales Canada dans les programmes des organisations canadiennes dans 30 pays. Parmi les pays où les décaissements de KFM étaient la seule source de contributions aux OSC canadiennes, un tiers se trouvait en Afrique subsaharienne : 63 % ont reçu moins de 1 M\$, 30 % ont reçu entre 1 et 2 M\$ et 7 % ont reçu plus de 2 M\$. Le Cambodge a reçu le plus gros montant sur la période (10 M\$), suivi du Tadjikistan (5 M\$). Les programmes de KFM dans ces pays ont montré que le Secteur a joué un rôle clé dans l'élargissement de la portée de l'aide canadienne au-delà des pays desservis par les autres volets des programmes du Ministère.

Portée et méthodologie de l'évaluation

Portée et objectif de l'évaluation

Portée de l'évaluation

L'évaluation couvrait la période de 5 ans allant de 2015-2016 à 2019-2020 et incluait toute l'APD versée par le Secteur aux organisations canadiennes (1,4 G\$), ce qui représentait 91 % du financement du Secteur au cours de la période. L'**évaluation portant sur les processus** a concerné la structure organisationnelle, les mécanismes de prestation, les approches et les pratiques liées au partenariat avec les organisations canadiennes. L'évaluation a examiné quelques-unes des répercussions immédiates des mesures liées à la COVID-19, mises en place à la fin de la période de couverture.

Objectif

L'évaluation a porté sur la **façon dont le Secteur a répondu aux priorités changeantes en matière de politiques et de programmes et sur la mesure dans laquelle ses structures et mécanismes étaient adaptés au but visé**. Son objectif était de déterminer l'efficacité de l'approche du Secteur dans son soutien aux organisations canadiennes œuvrant à l'exécution des objectifs des politiques et des programmes ainsi qu'à mobiliser les Canadiens à l'égard de l'aide internationale.

L'évaluation a porté sur les piliers du Secteur consacrés à la mobilisation du public canadien et aux partenariats pour l'innovation en matière de développement, conformément au profil d'information sur le rendement du programme.

Approche

La Direction de l'évaluation de l'aide internationale a réalisé l'évaluation. Des consultants externes y ont contribué pour finaliser une enquête auprès des organisations canadiennes partenaires du Secteur et pour analyser l'usage des médias sociaux par les partenaires et par le Secteur en vue d'engager les Canadiens dans le développement international. L'équipe d'évaluation a fait appel à un comité aviseur de l'évaluation de KFM et à un groupe de référence composé de directeurs généraux et de directeurs pour obtenir des renseignements et des conseils durant l'évaluation. Cette approche visait à mieux mobiliser les parties prenantes afin d'optimiser l'utilisation des résultats de l'évaluation et d'accroître son impact.

Évaluations connexes

L'évaluation précédente du Secteur portait sur les résultats du programme pour la période de 2010-2011 à 2013-2014. **Trois des cinq recommandations de cette évaluation** étaient pertinentes à la présente évaluation, notamment celles relatives à l'amélioration de la gestion du rendement, des processus d'approbation internes et de l'approche systématique du transfert de connaissance au niveau du programme.

Le plan d'évaluation ministériel quinquennal récemment approuvé (2021-2022 à 2025-2026) comprend une évaluation du Partenariat pour l'égalité des genres (Fonds Égalité) et une évaluation du Secteur des résultats de l'innovation

Questions d'évaluation

Objet de l'évaluation	Questions
Réactivité et pertinence	Q1. Dans quelle mesure la structure organisationnelle et les mécanismes de financement du Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement (KFM) ont-ils permis la mise en œuvre des priorités changeantes en matière de politiques et de programmes ?
	Q2. Comment l'approche de KFM a-t-elle contribué ou nui à la pertinence et à la réactivité des organisations de la société civile canadienne face aux nouvelles priorités en matière de politiques et de programmes ?
Efficacité	Q3. Dans quelle mesure et comment les programmes de KFM ont-ils permis à davantage de Canadiens de s'intéresser aux problématiques globales ?
	Q4. Les mécanismes de financement et les processus de sélection des partenaires ont-ils favorisé davantage la diversité et l'innovation dans les partenariats de KFM ?
	Q5. Dans quelle mesure et comment KFM a-t-il tiré parti de l'expertise, des connaissances et des réseaux de ses partenaires ?
Cohérence	Q6. Dans quelle mesure les rôles de leadership et de coordination de KFM ont-ils facilité la cohérence au sein d'Affaires mondiales Canada et simplifié la collaboration avec les partenaires externes ?

Méthodologie

L'évaluation a adopté une approche mixte, où les données ont été collectées à partir d'une série de sources utilisant sept méthodes principales et triangulées à travers de multiples sources.

Étude des documents	Examen des projets	Analyse de corrélation de données	Analyse des médias sociaux
Étude des documents internes d'Affaires mondiales Canada : - documents de politique, de planification et de stratégie; - notes d'information et notes de service; - évaluations, audits et revues. Étude des documents externes de la société civile : - rapports annuels; - publications des groupes de travail; - publications sur le Web.	Examen des documents de projets, y compris les documents d'approbation, les rapports sommaires de gestion, les rapports annuels et autres documents pertinents de 65 projets de KFM.	Analyse de corrélation a mesuré la relation entre les mécanismes de sélection, les caractéristiques des organisations candidates, les notes d'évaluation des propositions et les résultats des candidatures. L'analyse comportait ce qui suit : 248 demandes dans le cadre de 13 appels de propositions; 38 propositions lancées par le Ministère; 20 propositions non sollicitées.	Une analyse des médias sociaux a été réalisée pour évaluer dans quelle mesure ils ont contribué à mobiliser les Canadiens. Les publications sur LinkedIn, Twitter et Facebook de février 2019 à février 2020 ont été échantillonnées, et un système de notation a permis de relever le contenu pertinent lié aux politiques et de déterminer l'étendue de l'utilisation des médias sociaux pour mobiliser le public. L'analyse portait sur : - l'utilisation par le Ministère et par le Secteur des médias sociaux pour promouvoir le travail du Secteur, des organismes canadiens et le lien avec les Canadiens; - l'activité des médias sociaux de 17 organisations canadiennes (9 conseils et 8 organisations non-gouvernementales).
Entrevues	Enquête	Gestion des données ministérielles	
Entrevues individuelles semi-structurées menées auprès d'intervenants d'Affaires mondiales Canada et d'intervenants de la société civile canadienne. Notamment : 29 employés et spécialistes du Secteur; 14 représentants d'autres secteurs d'Affaires mondiales Canada, y compris dans des missions; 42 représentants d'organisations partenaires canadiennes.	Une enquête électronique menée auprès de 52 OSC partenaires canadiennes, en collaboration avec Circum Network Inc. Les participants ont été sélectionnés spécifiquement pour assurer une large représentation des organisations canadiennes financées. Au total, 44 des 52 organisations ont répondu, ce qui représente un taux de réponse global de 85 %. Cela représentait les points de vue de 27 % des organisations canadiennes partenaires financées par KFM pendant la période d'évaluation.	Les données relatives au Secteur ont été obtenues auprès du Secteur, du dirigeant principal des finances, des Communications ministérielles (LCA), de Spectrum et d'autres sources afin de préparer des analyses descriptives statistiques liées : - à la répartition du financement (fondée sur l'aide publique au développement); - aux données sur les partenariats; - aux mécanismes de financement; - aux allocations par direction générale; - au profilage du contenu du programme du Secteur dans les communications ministérielles; - aux données des organisations canadiennes par secteur, types, couverture.	

Mesures d'atténuation et limites de l'évaluation

Limites



Pandémie de COVID-19 :

- La pandémie de COVID-19 a posé de nombreuses difficultés pour l'évaluation.
- À la suite d'une étude de faisabilité dans le contexte de la COVID-19, la conception de l'évaluation a été modifiée pour mettre davantage l'accent sur la mobilisation des Canadiens, qui avait été peu couverte dans l'évaluation précédente.
- En raison des restrictions de déplacement, la collecte de données s'est concentrée sur des entrevues à distance et une enquête électronique plutôt que sur des visites sur place et des groupes de discussion.
- L'équipe d'évaluation a retardé la collecte des données de 6 mois, car le Secteur et les organisations canadiennes s'affairaient en réaction à la pandémie au printemps et à l'été 2020.
- L'évaluation a eu lieu juste après que le Ministère ait ajusté et adapté temporairement les processus en réponse à la pandémie. Certains de ces ajustements ont touché les opérations du Secteur, mais leurs répercussions ont essentiellement été temporaires.

Qualité et accessibilité des données :

Dans certains cas, les données sur le rendement et l'efficacité étaient totalement ou partiellement non accessibles. Ceci était le cas pour l'analyse de corrélation pour laquelle certaines données, utilisant les systèmes d'archivage interne, étaient incomplètes telles les formulaires de candidature et les grilles d'évaluation (par exemple, des grilles d'évaluation incomplètes, un codage incohérent pour l'innovation, des divergences dans les types de codage ou des organisations). L'équipe a noté des divergences dans le codage entre les bases de données, et par conséquent, certains chiffres rapportés peuvent être différents des données générées manuellement par le Secteur.

Mesures d'atténuation



- L'évaluation s'est conformée aux paramètres liés à la COVID-19 d'Affaires mondiales Canada au cours de la pandémie.
- À la suite d'une étude de faisabilité comportant des consultations avec le Secteur et un échantillon d'organisations canadiennes, l'évaluation a été redéfinie pour mettre davantage l'accent sur la collecte de données à distance.
- La méthodologie a été adaptée afin que l'équipe d'évaluation puisse collecter des données qualitatives et quantitatives à distance par l'entremise de méthodes telles que :
 - des entrevues virtuelles via Microsoft Teams;
 - Une enquête électronique auprès des organismes canadiens financés;
 - une analyse de l'usage par les organisations canadiennes et par Affaires mondiales Canada des plateformes de médias sociaux.
- Au fur et à mesure que le Secteur et le Ministère adaptaient leurs programmes et leurs opérations avec des mesures souvent temporaires, l'équipe d'évaluation a eu l'occasion d'identifier des lacunes dans la capacité du Secteur à réagir.

- L'équipe d'évaluation a travaillé avec le Secteur pour trouver d'autres sources de données pertinentes.
- Dans certains cas, à défaut de données complètes disponibles, des échantillons ont servi à représenter un plus grand groupe.
- Le Bureau du dirigeant principal des finances a collaboré aux demandes de mise à jour des données, car les données de 2019-2020 ont été modifiées.
- D'autres sources, telles que les documents internes et externes ainsi que les données d'enquête, ont été utilisées pour compléter les données existantes sur le rendement et l'efficacité; lorsque les données n'étaient pas conciliables, les données du dirigeant principal des finances ont été utilisées.

Résultats

Réactivité

Réponse du Secteur aux priorités

Exemples de programmation adaptée aux priorités :



En réponse aux priorités élargies du gouvernement du Canada en matière de Santé des mères, des nouveau-nés et des enfants et de Santé sexuelle et génésique et droits connexes, le Secteur a considérablement augmenté les ressources humaines et l'expertise de la Direction générale des partenariats canadiens pour la santé et le développement social afin de répondre aux besoins de quatre appels de propositions, de créer des groupes consultatifs multipartites avec des partenaires spécialisés (Partenariat canadien pour la santé des femmes et des enfants) et de renforcer les capacités en matière de suivi et d'évaluation.



Pour répondre à la priorité accordée à l'innovation en matière de développement, le Secteur a joué le rôle de coordonnateur interministériel de l'innovation en matière d'aide internationale en mettant en place une unité de travail spécialisée dans le développement et le partage à l'interne et à l'externe des connaissances, idées et outils.



Le Secteur a ouvert un nouveau bureau temporaire comptant 12 employés pour soutenir la conception et la mise en place du Partenariat pour l'égalité des genres de 300 M\$. Lorsque le Fonds est devenu opérationnel en 2020, le bureau a été considérablement réduit et intégré à la Direction générale des partenariats pour la croissance économique durable.

Le Secteur a adapté sa structure en fonction de l'évolution des priorités et des programmes ainsi que des responsabilités supplémentaires qui lui ont été confiées.

L'évaluation a révélé que le Secteur s'est adapté de manière réactive et flexible aux nouvelles priorités opérationnelles et des programmes. La structure du Secteur était organisée autour de domaines thématiques, qui correspondaient bien aux priorités d'aide internationale du Canada dans le cadre des domaines d'action de la Politique d'aide internationale féministe et des engagements ministériels. Par conséquent, le Secteur disposait de ressources dédiées à répondre rapidement aux nouvelles priorités, en augmentant ou en réduisant les ressources et niveaux d'enveloppe financière. Cela a également permis au Secteur d'agir rapidement, par exemple lors de la réponse au Fonds Égalité, lors de la Politique de partenariat avec les OSC canadiennes, ainsi que pour la conception et la mise en place du Partenariat d'assistance technique. Une ramification de cette approche a été la délimitation des portefeuilles par thème qui a été une entrave pour l'approche multisectorielle de programme et l'examen des propositions multisectorielles. Le changement de priorités a pesé sur les ressources dans certains domaines, avec moins de fonds disponibles malgré leur importance durable (p. ex. il n'y a pas eu d'augmentation de l'enveloppe pour financer des programmes de la Direction générale des partenariats pour la croissance économique durable, contrairement à d'autres secteurs de KFM). De nombreuses autres directions ont été confrontées à des problèmes de ressources alors que le Secteur voyait accroître ses responsabilités en matière de programmes.

La programmation du Secteur visant à mobiliser les Canadiens à l'égard du développement international s'inscrivait dans les visées politiques, mais manquait de stratégie directrice.

Contrairement à d'autres aspects des programmes du Secteur, la Mobilisation des Canadiens comprenait un ensemble de programmes non thématiques alignés sur l'objectif d'engager les Canadiens dans le développement international. Cette programmation s'est développée au cours de la période d'évaluation, et la Direction générale a combiné des fonctions de communication, des fonctions de gestion de programme, la prestation de services pour les programmes bilatéraux, l'engagement politique et les processus opérationnels et de gestion des connaissances. Bien que les directions de la Mobilisation des Canadiens se soient acquittées de leurs mandats respectifs, il leur manquait une vision et une stratégie efficaces pour coordonner la diversité des portefeuilles. La Direction générale a également assumé de nouvelles tâches qui ne cadraient pas ailleurs au sein du Secteur, comme le leadership de la jeunesse. Par conséquent, la Direction générale a manqué de cohérence et a eu du mal à aligner ses éléments de mandat. Les rôles de communication propres à la mobilisation des Canadiens se sont élargis, ce qui a entraîné une certaine confusion et un chevauchement entre les Communications stratégiques, développement (LCAS) et KEGC. Dans l'ensemble, cependant, les initiatives de communication entre ces unités ont abouti à une coopération positive.

Les groupes ministériels et les OSC partenaires ont apprécié la contribution et l'approche du Secteur.

Le Secteur est considéré comme convivial, son leadership et sa structure de gestion relativement horizontales sont appréciés à l'interne comme à l'externe. Près des trois quarts des OSC canadiennes partenaires interrogées ont mentionné leurs relations positives avec le personnel du Secteur, reconnaissant l'approche axée sur le service, le sens du partenariat et les efforts du personnel à résoudre les problèmes.

Réactivité

Réponse des OSC aux priorités

« La force du Secteur est issue de sa relation avec nos partenaires canadiens qui nous permet de répondre par nos programmes aux priorités et d'écouter les partenaires et d'adapter les processus en fonction de leurs commentaires... Nous avons été en mesure de nous réorienter rapidement pendant les crises. »

Membre du personnel du Secteur

« Je tiens vraiment à féliciter le Secteur des partenariats pour la relation de collaboration qu'elle a établie avec ses partenaires. On se sent vraiment dans un partenariat (...). Notre collaboration avec le Secteur a été plus étroite qu'avec la plupart des autres. »

Organisation canadienne partenaire

Les nouvelles priorités en matière de politiques et de programmes ont offert à une majorité d'OSC un potentiel pour cibler l'égalité des genres dans leurs programmes et pour élargir la portée des projets existants.

Les organismes de la société civile canadienne ont estimé que les nouvelles priorités en matière de politiques étaient bien adaptées aux résultats souhaités de leurs programmes. La plupart des OSC canadiennes interrogées (86 %) ont déclaré qu'avant l'adoption de la Politique d'aide internationale féministe, leur travail s'alignait dans une certaine mesure au programme d'égalité des genres. Cependant, l'attention accrue leur a permis :

- d'améliorer la capacité interne en matière d'égalité des genres (90 %);
- d'élargir les programmes pour cibler plus délibérément les résultats en matière d'égalité des genres dans les domaines d'action (98 %);
- de renforcer la justification de cette orientation ou de soutenir le renforcement des capacités de leurs partenaires locaux (89 %).

L'inclusion de la Santé sexuelle et génésique et droits connexes dans les programmes de Santé des mères, des nouveau-nés et des enfants était une amélioration bien accueillie permettant aux partenaires axés sur la santé d'offrir des programmes plus complets.

Les changements transformateurs issus du travail sur l'égalité des genres exigent une perspective à long terme.

Les OSC canadiennes interrogées et sondées ont reconnu que les nouvelles priorités en matière de politiques exigeaient de changer l'approche adoptée auprès des partenaires locaux ou le travail mené auprès de ceux-ci, et qu'il fallait plus de temps pour que des changements transformateurs s'opèrent en faveur de l'égalité des genres. Quarante pour cent des OSC ont parlé de la nécessité de trouver un équilibre délicat entre le programme d'égalité des genres et les cultures et priorités des partenaires locaux. Bien que le cadre politique ait offert des possibilités à de nombreuses organisations, certaines (18 %) ont déclaré s'être heurtées à de la résistance culturelle et sociale de la part des partenaires locaux, et qu'il fallait plus de temps ou de souplesse pour protéger des relations positives. Certaines OSC ont déclaré que le cadre politique leur a permis d'élaborer des propositions, des programmes et des changements organisationnels avec leurs partenaires locaux, car les objectifs d'égalité des genres étaient présentés comme prioritaires pour le donateur. Parmi les répondants à l'enquête, 89 % ont aidé les partenaires à améliorer les programmes visant l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, et 76 % les programmes concernant les politiques ainsi que le suivi et évaluation. Malgré les difficultés, la plupart des OSC ont déclaré que les partenaires locaux avaient désormais intégré les programmes sur l'égalité des genres, à des degrés divers, bien qu'il soit trop tôt pour observer un changement durable. Quelques-uns ont noté que l'adoption des nouvelles priorités du Canada était plus facile avec des partenaires, comme les organisations de défense des droits des femmes, déjà alignés sur la Politique d'aide internationale féministe.

Le Secteur a utilisé des moyens efficaces de soutenir les processus de demande des partenaires.

Les organisations candidates ont utilisé les outils du site web de soumission de propositions d'AMC, et 56 % d'entre elles les ont trouvés utiles. L'atelier conçu par les Renseignements d'affaires (KESB), « Démystifier les partenariats avec Affaires mondiales Canada » et la composante de renforcement des capacités du programme « Activer le changement » ont été des initiatives prometteuses pour améliorer les capacités internes des petites organisations. Cependant, les OSC canadiennes auraient souhaité obtenir plus de conseils et d'appui, notamment en ce qui a trait aux exigences financières ou budgétaires (77 %), aux indicateurs de rendement (59 %) et aux délais d'approbation (50 %).

Conception et exécution

Adaptation de la structure organisationnelle



Bien que la structure du Secteur ne comprenne pas de fonction politique, le personnel de KFM s'est engagé sur des questions de politique importantes liées au travail avec les organisations de la société civile.

La période d'évaluation a enregistré une augmentation de la demande à l'égard du travail d'élaboration des politiques concernant des thèmes émergents liés aux opérations et aux programmes. Les attentes en matière d'engagement politique découlent du mandat du Secteur, qui doit servir de principal mécanisme ministériel pour la mobilisation des OSC canadiennes. Le Secteur a assumé les fonctions de responsable opérationnel quant à la conception et à la mise en œuvre des politiques relatives aux OSC canadiennes, et a joué un rôle de premier plan dans les discussions sur les mécanismes de financement de base ou stratégiques. Récemment, le Secteur a mené des travaux sur les adaptations liées à la COVID-19 et le cadre juridique régissant les organismes de bienfaisance. Il a également dirigé les questions liées aux programmes concernant la jeunesse, le financement climatique ainsi que la diversité et l'inclusion, et a joué un rôle central dans les discussions sur la localisation de l'aide. Bien que tous les secteurs soient engagés dans les questions des politiques relatives à leurs domaines de travail, le vaste éventail de questions liées aux organisations a ajouté une pression considérable sur les équipes du Secteur. Par conséquent, les besoins ont été satisfaits de façon ponctuelle, ce qui a touché la capacité du personnel à satisfaire aux exigences en matière de charge de travail et d'expertise. La Mobilisation des Canadiens a été particulièrement sollicitée.

Le Secteur a rencontré des difficultés majeures liées au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage : les systèmes et les pratiques étaient inadaptés pour mesurer et présenter les résultats à l'échelle du programme.

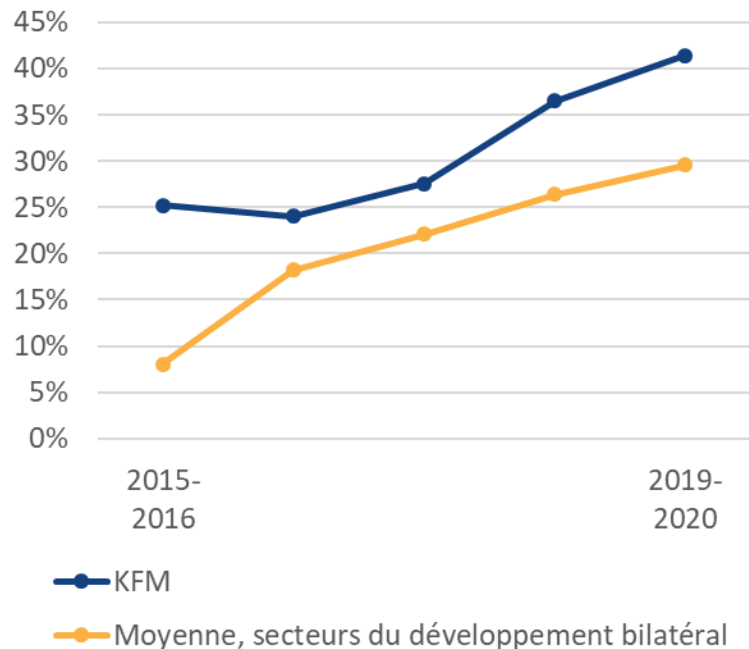
Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage n'étaient pas assez intégrés à la structure, aux systèmes et aux pratiques du personnel du Secteur pour soutenir la collecte de données, l'analyse, la synthèse et la communication de résultats démontrés des programmes de KFM. Les attentes en matière de suivi et évaluation n'étaient pas uniformes et, dans certains cas (p. ex. Mobilisation des Canadiens), les objectifs du programme et les résultats attendus n'étaient pas clairement définis, ce qui a généré des rapports incohérents et des limites relativement au regroupement de l'information. La définition et le rapportage des résultats de programme au-delà des résultats immédiats a posé un défi pour le Secteur et limité la capacité de collecte adéquate de données à l'échelle du programme (portefeuille KFM). Les partenaires ont exprimé des besoins d'appui du Secteur en matière de gestion axée sur les résultats (38 %) et, plus important encore, en matière d'indicateurs de rendement (59 %).

L'évaluation a relevé d'autres lacunes spécifiques au suivi et évaluation dans les systèmes et les pratiques, qui ont rendu le travail de suivi et d'évaluation laborieux et sujet à des erreurs tels que le traitement manuel des données de la demande, la réception et le traitement manuels des rapports des partenaires pour consigner les résultats fondés sur la démonstration de résultats, les retards dans l'approbation de plans de mise en œuvre des projets et le regroupement des résultats de projets multi-pays. À cause de ces difficultés, les renseignements n'étaient pas bien consignés et regroupés, ce qui a entravé la mesure d'impact global adéquate des programmes pour le Secteur. En outre, les renseignements pertinents permettant d'évaluer le rendement d'un projet sur plusieurs phases ont été un frein à l'amélioration de la conception du programme et des processus de sélection. Étant donné que le Ministère a rehaussé les attentes concernant l'accroissement de l'innovation en développement international, il est essentiel, à des fins d'apprentissage, de mettre en œuvre des systèmes, des ressources et des pratiques adéquats pour gérer les renseignements sur les programmes et les partenaires.

Conception et exécution

Adaptation des ressources humaines

Employés actifs à court terme



Source : Archives d'analyse de l'effectif (2021-05-07), Affaires mondiales Canada, 2015-2016 à 2019-2020.

Remarque : Les employés à court terme comprennent les employés nommés pour une durée déterminée, les employés occasionnels et les étudiants.

La capacité du Secteur à offrir un soutien stable aux OSC canadiennes a été touchée par les postes vacants, le roulement de personnel et la forte proportion de personnel moins expérimenté. Les mesures prises récemment pour résoudre les problèmes de personnel sont positives.

Le Secteur a enregistré un taux élevé de postes vacants (16 % en moyenne) au cours de la période d'évaluation, particulièrement dans le groupe professionnel de l'administration des programmes (26 % en moyenne à KFM, contre 18 % dans l'ensemble du Ministère). Les postes clés du programme étaient occupés par du personnel moins expérimenté et embauché à court terme. Les employés à court terme représentaient 31 % du personnel de KFM, par rapport à 21 % dans d'autres secteurs de programmes et 13 % dans l'ensemble du Ministère.

Le Secteur comptait plus d'agents de moins de 29 ans (16 % en moyenne, pour atteindre un sommet de 26 % en 2019-2020) que le Ministère (10 % en moyenne). Même si le personnel plus jeune et convenablement formé peut apporter une énergie et des idées nouvelles, le profil du personnel plus jeune a eu une incidence sur la qualité et la stabilité de la réponse aux partenaires et sur l'atteinte des normes opérationnelles. Près de 50 % des OSC canadiennes ont déclaré avoir rencontré des difficultés majeures liées au roulement du personnel des programmes et des chefs de partenariat, aux écarts entre les niveaux de soutien ou à la nécessité de rétablir régulièrement des relations – le tout au détriment de l'efficacité et de la mémoire institutionnelle. Cela a également une incidence sur la qualité de la gestion interne à l'échelle du Secteur ainsi qu'entre le Secteur et les secteurs financiers et contractuels : 20 % des employés d'Affaires mondiales Canada ont reconnu que le roulement de personnel était problématique pour les relations et les processus de travail. Les récentes augmentations du nombre de postes d'administrateurs de programmes, soit de PM (2020-2021), ainsi que la fin du système de postes mobiles de ressources humaines à Affaires mondiales Canada pourraient potentiellement améliorer la prestation de services si des mesures continues visant à renforcer les capacités du personnel sont mises en œuvre, notamment dans les domaines de la gestion axée sur les résultats et des processus fiduciaires et contractuels.

La fluctuation de la charge de travail a eu une incidence sur la capacité du personnel à répondre aux demandes.

Les exigences de travail additionnel pour l'exécution de la Politique d'aide internationale féministe et d'autres engagements gouvernementaux n'ont pas toujours été accompagnés d'une augmentation du personnel ou d'argent pour leur mise en œuvre (par exemple, la conception d'un cadre pour le financement climatique). Pour certains membres du personnel, les exigences de travail importantes liées au rôle de chef de partenariat ont élevé la somme de travail régulier. Le personnel de presque toutes les directions a signalé une charge de travail et des exigences élevées. L'évaluation a révélé que KFM n'avait pas de stratégie ou de plan pour gérer l'équilibre de la charge de travail, y compris pendant les pics et les creux des processus de sélection pour les appels de propositions. La charge de travail du personnel s'est accrue de manière disproportionnée en raison du volume imprévisible des réponses aux appels et de l'absence de capacité de pointe pour les processus d'évaluation et de programmation, notamment dans le cas des appels destinés aux petits et moyennes organisations (PMO), ce qui a eu une incidence sur la qualité du service. Les 2 premiers appels destinés aux PMOs en 2017 et 2019 comptaient respectivement 196 et 164 propositions, qui ont permis de financer 19 projets. La plupart des projets (63 %) relevaient des unités « Croissance inclusive », « Amélioration de la gouvernance » et « Environnement et action climatique ».

Des mesures proactives en vue des processus de sélection susceptibles de générer une demande excessive pourraient réduire ce stress. Par exemple, le processus de sélection pour l'un des volets de l'initiative des PMOs, le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT), a été sous-traité, ce qui constitue un moyen positif d'atténuer les pressions internes.

Conception et exécution

Adaptation des ressources humaines

« Nous nous sommes rendu compte que les mécanismes mettent au défi nos spécialistes dans leur capacité d'exécuter le travail sur les priorités du Secteur. La façon dont ils sont échelonnés et mis en œuvre fait en sorte que le travail que mes spécialistes sont censés faire pour soutenir les demandes ne fait que s'empiler. »



Membre du personnel du Secteur

« Chaque fois que nous changeons de responsable de projet, les exigences en matière de suivi et évaluation changent. De plus, il n'y a pas de cohérence entre les responsables de projet d'une même unité, ce que nous savons, car les OSC canadiennes travaillent toutes ensemble et échangent des renseignements, et les conseils sont toujours différents d'un chef d'équipe de projet à l'autre. L'un d'eux voulait que nous nous concentrions sur l'échange de « gros chiffres ». L'autre voulait seulement des histoires. »



OSC partenaire

La capacité à répondre de manière efficace et efficiente aux évaluations et aux examens a été limitée par le nombre limité au sein du Secteur de spécialistes de l'égalité des genres, de la gestion axée sur les résultats, du suivi et évaluation et d'expertise ciblée.

L'évaluation a déterminé que la capacité à l'égard de l'évaluation de l'égalité des genres et la connaissance de la gestion axée sur les résultats pour améliorer les opérations étaient des domaines clés à améliorer pour l'efficacité des processus de programmes et la qualité de leur suivi, en particulier en raison du rôle central du Secteur dans la mise en œuvre de la Politique d'aide internationale féministe en ce qui concerne le partenariat avec la société civile canadienne.

L'essentiel de ce travail consistait à s'engager avec des partenaires dans des programmes sensibles au genre et à agir comme intermédiaire des connaissances se rapportant au développement aligné sur la politique : au cours de la période d'évaluation, les projets sexospécifiques ou intégrés (GE-03 et GE-02) représentaient 56 % du financement du Secteur versé aux OSC canadiennes, ce qui est comparable à l'ensemble des décaissements ministériels aux OSC canadiennes partenaires (54 %). Le pourcentage du Secteur est passé à 75 % en 2019-2020 en raison des décaissements au Fonds Égalité. Les OSC canadiennes partenaires interrogées ont mentionné plusieurs domaines dans lesquels elles ont demandé du soutien et des conseils au Secteur, notamment sur la boîte à outils de programmation sur l'égalité des genres (55 %), les théories du changement et d'autres questions de gestion axée sur les résultats (38 %), et l'utilisation d'une approche féministe (27 %). La pression exercée sur quelques spécialistes sur-sollicités a eu une incidence sur la rapidité des réponses aux propositions et aux rapports et la capacité de satisfaire aux directives internes. En outre, le ratio charge de travail/spécialiste en période de pointe ne réussissait pas répondre à la demande. Le Secteur a donc dû faire appel à des spécialistes d'autres secteurs, notamment du Secteur des enjeux mondiaux et du développement, dont la disponibilité était limitée. Le personnel du Secteur a cité des exemples notables de situations où le manque d'expertise spécialisée disponible pour fournir des clarifications, faire des évaluations sexospécifiques et environnementales et approuver des cadres de gestion axée sur les résultats à l'échelle des projets a contribué à des retards et à des goulets d'étranglement. Sur le plan opérationnel, le manque de capacité au sein du Secteur permettant de concevoir et de mettre en place des demandes de propositions a limité la capacité de réponse de KFM, – comme cela s'est produit, par exemple, avec le Partenariat d'assistance technique.

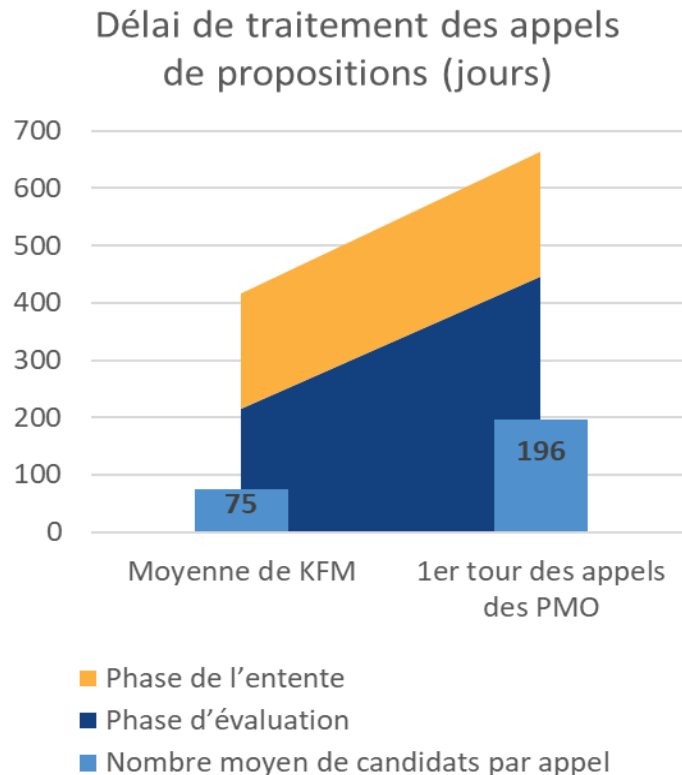
Le Secteur n'a pas maximisé l'utilisation des connaissances et de l'expertise du personnel.

Les chefs d'équipe de projet, qui devaient renforcer les connaissances et la coordination d'Affaires mondiales Canada pour les OSC canadiennes partenaires, ont acquis des connaissances et des perspectives précieuses sur les programmes et les partenaires. Les chefs d'équipe de projet ont souvent assuré la diffusion des expériences des partenaires et des pratiques innovantes appliquées aux projets des OSC canadiennes qu'ils supervisaient au sein de leurs équipes immédiates. Cependant, ils n'avaient que peu de temps et de disponibilité pour discuter de ces expériences dans le but d'améliorer l'apprentissage au sein du Secteur ou du Ministère. S'ils ont parfois participé à des discussions de nature plus stratégique, il s'agissait généralement de discussions ponctuelles. Les chefs d'équipe de projet n'ont pas été sollicités pour leur connaissance du rendement des partenaires et du contexte opérationnel au moment de soutenir l'évaluation des propositions, puisque le processus d'évaluation des appels était séparé des relations en cours.

Les entrevues internes ont mis en lumière le fait que la capacité limitée à étendre les activités d'échange de connaissances du projet et des partenaires a eu une incidence restrictive sur le perfectionnement professionnel et la motivation des chefs d'équipe de projet et sur l'expansion d'un aspect d'apprentissage pour le Secteur.

Conception et exécution

Agilité des mécanismes de sélection



* La moyenne de KFM était fondée sur un échantillon de 79 partenaires retenus dans 6 des 13 appels de propositions, à l'exception du premier tour des appels ciblant les Petites et moyennes organisations (PMO). Les moyennes du premier tour de l'appel ciblant les PMOs étaient fondées sur un échantillon de 21 % des partenaires retenus.

Source : Liste maîtresse des appels (2021-05-07), Secrétariat des appels, Affaires mondiales Canada, 2015-2016 à 2019-2020.

Le Secteur a eu recours à des mécanismes de sélection de financement souples, permettant une réponse ciblée aux priorités politiques et à l'expertise des partenaires, mais a manqué de transparence en ce qui concerne les décisions de sélection.

Les OSC canadiennes partenaires interrogées ont indiqué que les divers mécanismes de sélection du Secteur leur permettaient de répondre aux priorités politiques (77 %) et encourageaient le recours à l'expertise des organisations (73 %). Les personnes interrogées du Secteur partageaient cet avis. La plupart des appels de propositions ont été lancés sur une base thématique en réponse aux nouvelles priorités gouvernementales, et les candidats ont apprécié leur ouverture et leur équité. Les appels de propositions sont restés le mécanisme dominant au cours de la période, passant de 30 % des projets en 2015-2016 à 64 % en 2019-2020 en raison du déclin de la phase pré-Processus de programmation autorisé, et représentant 59 % (824 M\$) du total des décaissements sur la période. La plupart des appels de propositions ont reçu un nombre élevé de soumissions, si bien que certaines propositions très bien notées ont été refusées en raison de la limite du budget disponible. Dans un échantillon de 246 propositions d'appels de propositions (36 % de l'ensemble des propositions), 73 propositions non retenues (48 %) ont obtenu une note de 4/5 (77 %) ou 5/5 (23 %), par rapport à 53 % des propositions retenues qui ont obtenu les mêmes notes. Les taux de réussite par direction générale (à l'exclusion de Mobilisation des Canadiens) varient de 10 à 19 %. Bien que les meilleures propositions aient été retenues, d'autres propositions valables n'ont pas été sélectionnées, ce qui se solde en un lourd fardeau administratif pour les OSC non retenues et pour KFM. Une autre préoccupation soulevée concerne la transparence des décisions de sélection des appels à propositions. En effet, 33 % des personnes interrogées ont mentionné le manque de renseignements publics sur la notation et 38 % des questions liées aux justifications suite au rejet des propositions. Les OSC canadiennes ont accordé une meilleure note aux mécanismes de propositions non sollicités et initiés par le Ministère qu'aux appels de propositions en ce qui concerne l'utilisation d'expertise des organisations, leur souplesse et leur capacité d'innovation. Enfin, plusieurs personnes interrogées à l'interne et au sein des OSC canadiennes ont fait remarquer que la nature transactionnelle des relations avec les OSC établies dans le cadre des appels de propositions ne favorise pas les programmes à long terme et à fort impact, contrairement aux options de partenariat à long terme. Depuis quelques années, le Secteur participe aux discussions sur les modèles de partenariats stratégiques avec certaines organisations, une initiative menée par le Secteur des subventions et des contributions, pour lesquels de nombreux membres du personnel des organisations consultées ont exprimé leur soutien.

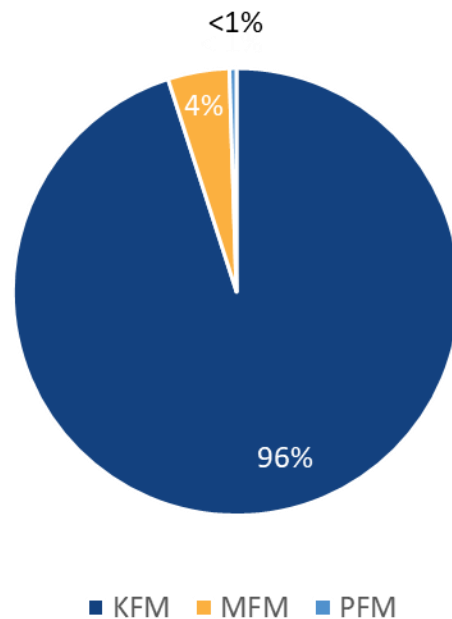
Les procédures liées à la sélection et à la finalisation des accords de contribution exigeaient beaucoup de ressources et étaient longues, ce qui a eu une incidence sur les opérations des partenaires et la mise en œuvre des projets.

Le Groupe de travail sur l'amélioration de l'efficacité mis sur pied après l'Examen de l'aide internationale de 2016 a mené ses activités aux côtés d'autres groupes de travail visant à améliorer les méthodes de collaboration entre Affaires mondiales Canada et les organisations de la société civile. Malgré le travail entrepris, le Secteur a rencontré d'importants obstacles pour mettre en œuvre des programmes avec une agilité et une réactivité adéquates. Cela était particulièrement vrai pour les appels où, comme l'a montré un échantillon, il s'est écoulé en moyenne 417 jours entre la clôture des appels de proposition et la signature des accords. De nombreuses OSCs ont cité des délais allant de 18 mois à plus de 2 ans entre la présentation de la proposition et l'approbation finale. Si certaines OSCs ont constaté des améliorations avec la soumission de proposition en deux étapes, elles ont continué d'estimer que les processus de sélection sont non efficaces (39 %) ou moyennement efficaces (41 %). Lors des entrevues, 86 % des OSCs ont fait état de retards importants, de demandes excessives et de goulets d'étranglement, notamment en ce qui concerne les procédures fiduciaires et contractuelles. Les trois quarts des OSCs ont cité les répercussions négatives des processus de sélection (administratifs, financiers, humains, programmatiques) sur les opérations, les partenaires locaux et les communautés ciblées.

Efficacité

Mobilisation des Canadiens

Fonds consacrés par Affaires
mondiale Canada à la mobilisation du
public (par secteur)



Source : Statistiques du DPF (2021-05-27), Affaires mondiales Canada, 2015-2016 à 2019-2020.

Remarque : Consultez l'annexe 3 pour un résumé des efforts d'engagement du Secteur auprès des Canadiens.

L'engagement stratégique du Secteur envers la Mobilisation des Canadiens a mené à des programmes ciblés des OSC qui ont impliqué divers groupes de Canadiens dans les efforts d'aide internationale.

Les efforts du Secteur visant à engager les Canadiens dans l'aide internationale comprenaient des programmes de mobilisation du public ciblés des conseils provinciaux et régionaux de coopération internationale, des programmes mis en œuvre par des organismes bénévoles et de stages, et des activités ciblées entreprises parallèlement à des projets de développement par d'autres organisations.

La plupart des OSC interrogées ont reçu un financement indépendant pour des projets visant à mobiliser le public (61 % des répondants) ou ont consacré jusqu'à 10 % du financement des projets de développement à cette mobilisation (41 % des répondants). Plus de 80 % des organisations interrogées travaillant à la mobilisation du public ont déclaré avoir réussi à atteindre une grande diversité de Canadiens. En collaboration avec les conseils provinciaux et régionaux, les organismes ont mis à exécution une vaste programmation de sensibilisation du public partout au Canada. Ils ont également soutenu les liens Nord-Sud entre l'aide internationale et les thèmes pertinents à l'échelle locale, et entre les partenaires du Sud et du Canada.

Les OSC partenaires ont utilisé efficacement les canaux de médias sociaux pour atteindre un large public : les taux d'engagement dans les médias sociaux au cours d'une période échantillonnée étaient bien supérieurs aux références normatives du secteur non lucratif (entre 1,15 % et 5,64 % par rapport aux moyennes du secteur de 0,13 % sur Facebook et 0,26 % sur Twitter).

Le Secteur n'a pas pu mesurer l'efficacité de ses efforts de mobilisation du public en raison de l'absence de définition de résultats attendus, de mesures normalisées et du temps requis pour obtenir ces résultats.

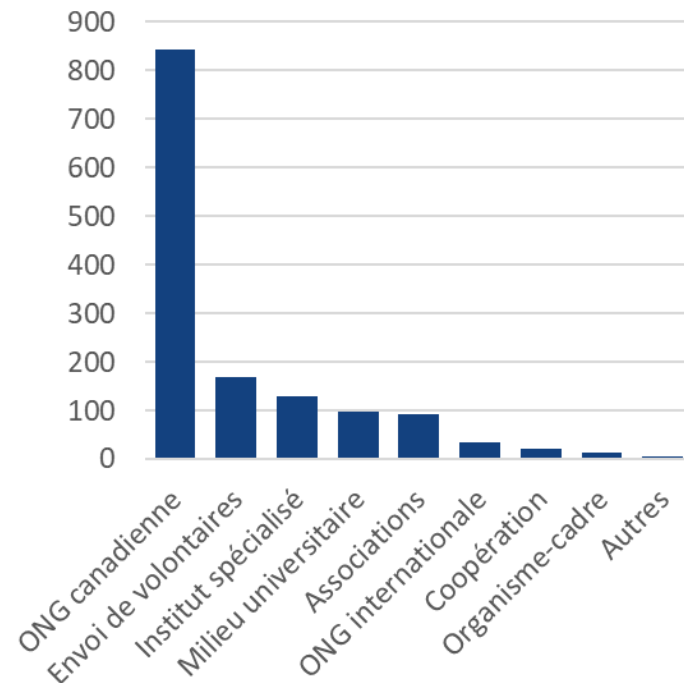
L'un des objectifs de la Politique des partenariats avec la société civile pour l'aide internationale du Canada est de mobiliser les Canadiens et les Canadiennes, en tant que citoyens et citoyennes du monde, aux intérêts de l'aide internationale. Bien que son plan de mise en œuvre définisse des domaines d'action et des activités clés, la Politique ne disposait pas de cadre normalisé définissant les résultats attendus concernant la mobilisation du public. La moitié des partenaires interrogés ne connaissaient pas les objectifs stratégiques du Secteur, situation confirmée lors des entrevues de suivi. La mesure de la mobilisation du public peut varier selon qu'elle est effectuée dans une perspective de communication (comme c'était le cas avant la fusion de l'Agence canadienne de développement internationale et du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international), ou dans une perspective de développement (code de « sensibilisation au développement » de l'organisation de coopération et de développement économiques-OCDE). Les OSC canadiennes ont donc aligné leur travail au cadre des objectifs généraux à l'échelle des projets.

Les partenaires et le Secteur ont donc été confrontés à un défi notable pour mesurer les résultats de la mobilisation du public au-delà des activités et des résultats immédiats. Cela s'explique par le fait qu'il n'existe pas d'objectifs et d'indicateurs définis et cohérents pour des processus de mobilisation qui ne sont pas tangibles. Parmi les OSC partenaires interrogées ayant des plans de suivi et évaluation pour la mobilisation du public, seul un tiers a bénéficié du soutien du Secteur pour leurs plans. Près de la moitié des personnes interrogées au sein du Secteur ont souligné que les systèmes et les capacités de suivi et évaluation du Secteur et de la Direction des citoyens du monde étaient limités. Ces défis ont compliqué l'obtention de données concrètes sur la mobilisation des Canadiens dans le cadre du programme. De nombreux partenaires ont apprécié la récente reconnaissance par le Ministère des histoires qualitatives d'engagement, que les OSC considèrent comme des illustrations multidimensionnelles des répercussions de programmes complexes.

Efficacité

Diversité des partenariats

Décaissements de KFM aux organisations canadiennes par sous-classe (en millions de dollars)



Source : Statistiques du DPF (2021-05-27), Affaires mondiales Canada, 2015-2016 à 2019-2020.

Les efforts visant à diversifier les partenariats ont donné lieu à des résultats mitigés, bien que l'appel de propositions lancé auprès de PMO ait réussi à créer de nouveaux partenariats avec des OSC canadiennes.

La Politique des partenariats avec la société civile s'est engagée à soutenir un large éventail d'organisations partenaires. Alors que les organisations interrogées étaient également divisées quant à savoir si les mécanismes de sélection du Secteur favorisaient la diversité des partenaires, les organisations et les représentants ministériels interrogés ont convenu que l'appel de propositions ciblant les petites et moyennes organisations pour l'impact et l'innovation (appel auprès des PMO) encourageait la diversité. Au début de la période d'évaluation, le mécanisme des appels favorisait les grandes organisations. Cela a incité le Réseau de coordination des conseils à documenter la valeur ajoutée des PMO et à promouvoir un fonds ciblé. Les appels ciblant les PMO qui s'en sont suivis ont attiré des partenaires nouveaux et plus petits avec des programmes spécialisés et une portée géographique spécifique, ainsi que des groupes mal desservis. Lors du premier appel auprès des PMO, 42 % des candidats retenus étaient de nouvelles OSC partenaires. Dans une enquête menée par le Réseau de coordination des conseils et Coopération Canada auprès des organisations, 48,7 % des répondants ont estimé que l'appel préliminaire exigeait plus de travail par rapport aux autres processus de demande de financement. Les nouveaux partenaires ont souvent besoin de plus de soutien pour s'orienter dans les procédures organisationnelles, ce qui génère une plus grande charge de travail pour les Chefs d'équipe de projet et des processus plus longs pour finaliser les accords. Au cours de la période, le financement des organisations a augmenté, mais le nombre de partenaires a diminué. Le Secteur a effectué des versements par sous-catégorie à un ensemble diversifié d'organisations, et les proportions respectives sont restées constantes au cours de la période. Une analyse des facteurs qui établissent une corrélation entre le succès des mécanismes de sélection a révélé que les appels de propositions, comme prévu, sélectionnaient des propositions très bien notées (4 sur 5 sur la base des critères). Toutefois, comme le nombre de propositions de qualité dépassait les enveloppes de financement, les facteurs étroitement liés à la sélection se sont avérés être l'expérience antérieure de travail avec le Ministère et la taille des organisations. Cela sous-entend un recours continu à des partenaires importants et expérimentés.

Les coalitions de partenaires et les mécanismes sous-traités ont renforcé la diversité des organisations accédant aux financements du Secteur. Certains appels ciblés ont favorisé le financement de partenaires ayant des compétences complémentaires. Par exemple, CanSFE regroupe 100 chercheurs et praticiens de la santé associés à la santé des femmes et des enfants. Le volet des appels auprès des PMO associées au FIT a sélectionné 31 propositions en 3 tours, notamment 13 partenaires, dont 5 partenaires du secteur privé, qui n'avaient jamais reçu de financement du Ministère auparavant. L'engagement des organisations envers KFM, au-delà des accords de financement, a également augmenté de manière importante dans les domaines de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques.

Le Secteur a offert peu de soutien pour des partenariats innovants et multipartites.

Au cours de la période d'évaluation, le nombre d'organisations faisant partie de consortiums formels sélectionnés dans le cadre d'appels de propositions a diminué. Malgré la promotion des partenariats multipartites dans les politiques, les organisations ont déclaré que les mécanismes de sélection, et le Secteur lui-même, offraient un soutien limité lors de l'établissement et de la gestion de tels partenariats. Les plafonds de financement appliqués aux accords de contribution n'ont pas été des incitatifs pour les coalitions, et les organisations n'ont pas eu le temps suffisant pour coordonner la présentation de leurs propositions.

Efficacité

Promotion de l'innovation

EXEMPLE: Sélection et programmes innovants pour les petites et moyennes organisations (PMO)

Le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT), l'une des trois composantes de l'initiative en faveur des petites et moyennes organisations, a été créé pour aider les plus petites organisations à mettre à l'essai des solutions innovantes pour faire progresser l'égalité des genres dans le Sud. Le projet a été mis en œuvre et géré par le Conseil manitobain pour la coopération internationale. Les deux premiers tours ont sélectionné 9 organisations canadiennes diverses, et le dernier tour en a sélectionné 13. Les initiatives ont eu lieu dans 12 pays répartis sur 3 continents et comprenaient, entre autres :

- * la distribution d'incubateurs solaires pour poulets, ainsi que la formation connexe, afin d'aider les agriculteurs zambiens à améliorer leur production;
- * la mise en place et l'essai d'une plateforme numérique pour améliorer la sécurité des femmes journalistes au Soudan;
- * la conception et l'essai de services d'échographie synchrone dans des centres de santé éloignés en Éthiopie pour améliorer les soins prénatals;
- * la technologie et la formation pour les enseignantes en Gambie afin de les garder en poste dans la profession d'enseignant;
- * la mise à l'essai de cliniques juridiques mobiles pour servir sur place les femmes victimes de violences sexistes au Honduras.

L'Unité chargée de l'innovation dans le développement a connu un succès rapide dans la promotion de l'innovation en matière de développement à l'interne et à l'externe.

Depuis sa création en 2015, l'Unité chargée de l'innovation dans le développement a franchi des étapes importantes pour définir et promouvoir l'innovation. Elle a renforcé la cohérence et la collaboration en dirigeant la communauté de pratique multipartite sur l'innovation en matière de développement, qui a rassemblé des intervenants internes et externes. Elle a élaboré des événements et des produits d'apprentissage (bulletin d'information, pages wiki, boîte à outils sur l'innovation pour le développement) et a participé à des forums internationaux, notamment en menant un projet pilote sur un marqueur de politique pour l'innovation dans les projets de développement du Comité d'aide au développement de l'OCDE.

Près de la moitié des personnes interrogées au sein du Secteur ont souligné les réalisations de l'Unité dans la promotion de l'innovation en matière de développement dans l'ensemble du Ministère. Parallèlement, les intervenants internes et externes ont noté des difficultés à faire progresser le mandat d'innovation, telles que la définition délibérément large de l'innovation du Ministère et le manque de mesures standards pour évaluer ce qui constitue une innovation. Bien que la mesure de l'incidence et des résultats soit une activité clé de la théorie du changement de l'Unité chargée de l'innovation dans le développement, celle-ci a eu des difficultés dans ce domaine. Le manque de cohérence concernant les pratiques de suivi et d'évaluation de l'innovation au-delà du niveau des projets a posé obstacle à la mesure d'impact des programmes innovants. Alors que 7 des 13 appels de propositions comprenaient des critères d'innovation dans les formulaires de soumission de proposition, seuls 5 d'entre eux ont utilisé une notation pour le critère d'innovation dans la grille d'évaluation des propositions.

Les organisations partenaires ont reconnu les efforts du Secteur visant à encourager dans la programmation des organisations l'innovation dans le développement, mais ont relevé des obstacles importants à la mise en œuvre.

Le Secteur encourage plus systématiquement l'innovation dans ses lignes directrices, orientations et critères depuis 2017 (consulter l'annexe 4). La plupart (77 %) des 44 organisations enquêtées ont indiqué qu'elles avaient mis en œuvre une certaine innovation en matière d'aide internationale depuis 2015. Parmi celles-ci, 85 % ont reçu du soutien du Secteur des partenariats pour mettre en œuvre les innovations. Parmi les organisations interrogées, la plupart ont déclaré avoir intégré l'innovation à leurs approches (86 %), leurs partenariats (59 %) et leurs technologies (55 %). Quelque 71 % des organisations concernées ont estimé que les innovations avaient augmenté leur impact de développement.

D'autre part, lors des entrevues de suivi, 82 % des organisations partenaires ont déclaré que l'intention claire du Secteur de soutenir l'innovation se heurtait à des obstacles sur le plan de la mise en œuvre. La moitié des organisations ont mentionné des obstacles administratifs (p. ex. des contraintes liées aux modalités contractuelles, des exigences importantes relatives à l'administration de projet, des retards dans les approbations qui ont eu une incidence sur la mise en œuvre). En outre, un tiers des organisations ont déclaré que les mécanismes de sélection, notamment les appels de propositions, entravent la collaboration entre les organisations, et que les processus de gestion axée sur les résultats ne sont pas favorables à l'innovation. Un grand nombre d'employés du Ministère et d'organisations ont déclaré que l'aversion au risque au Ministère était un obstacle à l'innovation.

Efficacité

Partage des connaissances

Groupe de réflexion sur le PCV
Groupe consultatif sur les politiques relatives aux Organisations Conseil
consultatif externe sur la mobilisation publique
Groupe de travail sur l'amélioration de l'efficacité
Groupe de dialogue sur la COVID-19
Communauté de pratique sur l'innovation dans le développement Groupe des solutions sur la COVID-19



@CaroLeclerc1 (EN/FR)
@GAC_Corporate (EN)
@AMC_corporative (FR)



@CanadaDevelopment (EN)
@DevCanada (FR)

La participation du Secteur à des groupes d'intérêts et des réseaux, ainsi que les efforts de membres du personnel, a contribué à l'échange des enseignements.

Le mandat du Secteur consiste notamment à tirer parti de l'expertise, des connaissances, des réseaux et des ressources des OSC canadiennes et à faciliter l'échange de connaissances afin de renforcer l'innovation. Toutefois, l'évaluation a révélé que KFM n'avait pas une approche systématique et cohérente pour exploiter et échanger les connaissances au sein du Secteur et du Ministère. Plusieurs, parmi les personnes interrogées au sein du Secteur (41 %) ont déclaré que l'échange de connaissances était limité ou inexistant. Les exemples de la façon dont l'expertise des organisations a été mise à profit se sont surtout concentrés sur des projets individuels, et cette expertise n'a pas systématiquement alimenté le cycle d'élaboration des politiques et des programmes du Secteur.

L'échange de connaissances dépendait d'initiatives personnelles du personnel du Secteur ou des organisations partenaires, et circulait dans des groupes de pairs. Une partie de l'échange de connaissances a eu lieu dans le cadre d'une collaboration étroite entre les directions et leurs partenaires spécialisés (p. ex. la Direction des citoyens du monde et les conseils de coopération internationale). D'autres échanges étaient axés sur les partenariats bien financés et disposaient d'un programme ciblé pour aider le Secteur à orienter les échanges d'expériences (p. ex. l'engagement de Partenariats Canadiens pour la santé & nutrition du réseau CanSFE).

Les personnes interrogées ont soulevé des exemples positifs de l'exploitation et de l'échange de connaissances des OSC, notamment la communauté de pratique sur l'innovation en matière de développement et le travail en cours de KSD avec la coalition pour la santé CanSFE. Selon plusieurs, la participation du Secteur aux conseils provinciaux et régionaux de coopération internationale et à Coopération Canada a été bénéfique pour le Secteur, les partenaires et la société civile. Les intervenants internes (21 %) et externes (50 %) ont souligné les bénéfices de la participation du Secteur à des réseaux pour tirer parti des forces, améliorer l'échange de connaissances et promouvoir la reconnaissance par Affaires mondiales Canada de la valeur des contributions des organisations à l'aide internationale. Les organisations ont exprimé leur appréciation de l'engagement et de la consultation d'Affaires mondiales Canada, sous la direction du Secteur, au cours du processus d'Examen de l'aide internationale.

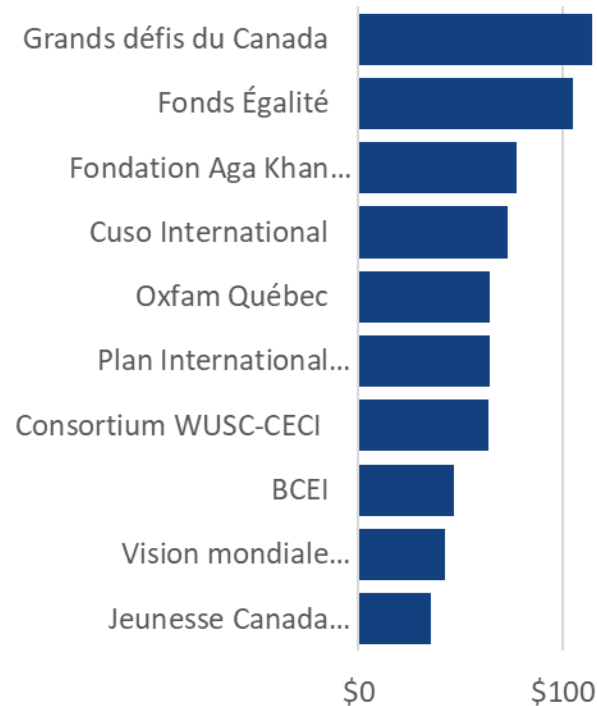
Le Secteur a obtenu une bonne visibilité en utilisant des canaux de communication en ligne.

Le Secteur a accru son usage des médias sociaux et sa page wiki pour partager informations et connaissances, alimentant les comptes de médias sociaux d'Affaires mondiales Canada par des processus informels. Un compte Twitter personnel a été créé pour la sous-ministre adjointe à propos du travail de KFM, permettant une communication plus rapide et plus réactive. Le compte de la SMA de KFM comptait moins d'utilisateurs que les comptes ministériels, mais a atteint un taux d'engagement de 3,3 %, par rapport à 1,5 % pour le compte ministériel, ce qui montre qu'un public spécifique est en communication directe avec le Secteur. KFM s'est servi de Facebook et de Twitter pour partager son contenu et repartager le contenu publié par les organisations (de septembre 2019 à février 2020, par exemple, 57 % du contenu de KFM publié sur les comptes ministériels Facebook était original et 43 % provenait de publications partagées). À l'échelle ministérielle, l'adoption d'une stratégie commune à l'égard des médias sociaux pour LCAS, LDS et KFM pourrait contribuer à renforcer la cohérence des communications avec les partenaires. À l'interne, les ressources et les boîtes à outils sur la page wiki du Secteur ont été des moyens utiles d'échanger des connaissances au sein du Ministère.

Cohérence

Relations avec les organisations

Les 10 principaux décaissements de KFM aux partenaires (en millions de dollars)



Source : Statistiques du DPF (2021-05-27), Affaires mondiales Canada, 2015-2016 à 2019-2020.

Le rôle de chef de partenariat a été utile pour coordonner les relations avec les OSC, mais le manque d'uniformité dans la pratique de ce rôle a affecté sa valeur globale.

En mars 2020, le Secteur comptait 54 chefs de partenariat gérant de 1 à 9 relations avec les OSC à l'échelle du Ministère. Le rôle de CP, attribué à certains chefs d'équipe de projet, a été créé pour harmoniser et faciliter les relations du Ministère avec les OSC. La grande majorité des principaux partenaires des OSC ont reçu du financement de plusieurs secteurs du Ministère. Alors que les entrevues avec les OSC ont révélé qu'un certain nombre de répondants étaient confus quant aux rôles des chefs du projet et des chef d'équipe du projet, de nombreux répondants ont apprécié le rôle des chefs de partenariat en tant que mécanisme de coordination (43 % des partenaires interrogés).

Selon plusieurs répondants, les chefs de partenariat et leur réseau de contacts étaient vitaux pour établir des relations fructueuses. Cependant, les deux groupes d'intervenants ont observé que les pratiques et les efforts manquaient de cohérence d'un chef de partenariat à l'autre. Pour certains, le rôle des chefs de partenariat est un bon moyen d'obtenir des renseignements sur un partenaire donné mais n'ajoute pas de valeur comme mécanisme de coordination. Il n'était pas rare que les OSC s'adressent directement à un secteur dans le Ministère pour appuyer les besoins de leurs projets sans impliquer les chefs de partenariat. Malgré les défis notés, les intervenants internes et externes ont reconnu que le fait d'avoir une personne liaison servant de source d'information et de lien concernant l'historique d'engagement avec Affaires mondiales Canada était un avantage dans le contexte de programmes changeants et du roulement élevé du personnel ministériel.

Le Groupe consultatif sur les partenariats avec les OSC a été un modèle de partenariat innovant, bien que la coordination à l'échelle du Ministère impliquait une structure complexe de responsabilité.

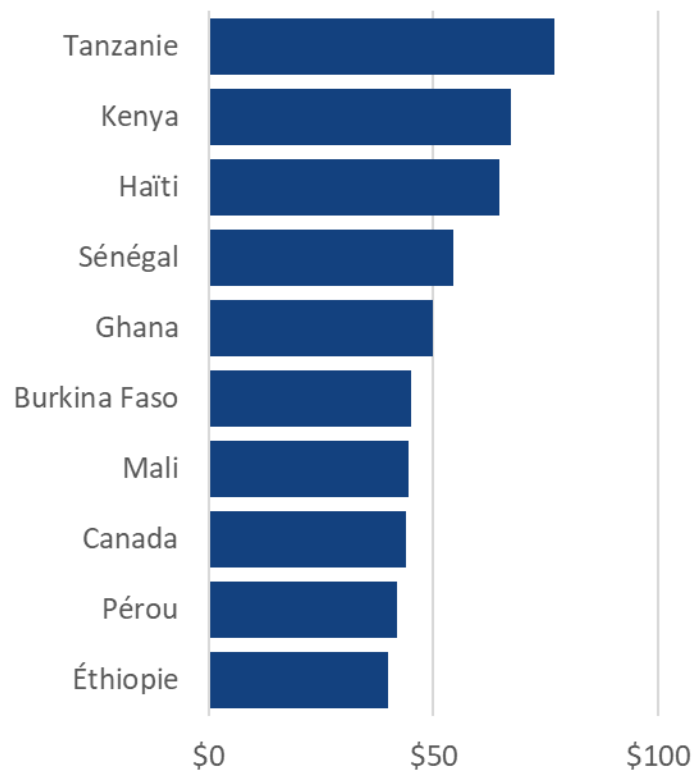
Le Groupe consultatif sur les partenariats avec les OSC, qui relève directement de la sous-ministre adjointe, a été créé en 2019 pour contribuer à la mise en œuvre de la nouvelle Politique des partenariats avec la société civile. La mise sur pied du Groupe consultatif sur les partenariats avec les OSC a été perçue comme originale pour aborder le travail conjoint entre la société civile et le gouvernement, avec son modèle opérationnel de création conjointe plutôt que de négociation autour de deux programmes distincts, c'est-à-dire les programmes du Ministère et des OSC. Le Groupe était composé de douze membres (huit OSC et quatre du Ministère) qui se sont réunis deux fois par an, sauf en 2020, et ont convenu de neuf priorités initiales à l'appui des objectifs de la politique.

Alors que le Groupe consultatif sur les partenariats avec les OSC était considéré comme un moyen prometteur et efficace de s'associer relativement à des intérêts communs et de faire avancer le programme de la Politique des partenariats avec les OSC, les opérations ont été interrompues en raison de la COVID-19, de la transition des membres et de l'évolution des priorités. Au moins cinq secteurs d'Affaires mondiales Canada se partageaient la responsabilité du suivi des décisions, et on a observé des lacunes dans les mécanismes visant à assurer la remise des documents en temps voulu et la responsabilisation à l'échelle du Ministère. Le Secteur a manqué de ressources pour soutenir le Groupe consultatif sur les partenariats avec les OSC, situation qui s'est accentuée à cause du ralentissement lié à la COVID-19.

Cohérence

Programmes internationaux

Les 10 principaux
décaissements de KFM aux
pays (en millions de dollars)



Source : Statistiques du DPF (2021-05-27), Affaires mondiales Canada, 2015-2016 à 2019-2020.

De meilleures communications pour améliorer la collaboration, comme celles qui existent entre le Secteur et les missions à l'étranger, pourraient améliorer la coopération à l'échelle du Ministère au Canada

À l'échelle ministérielle au Canada, une communication plus formelle des objectifs stratégiques du Secteur pourrait améliorer la coopération, l'engagement à l'égard de questions d'intérêt pertinentes, les services et les communications. Le renforcement de la collaboration entre le Secteur et les missions a illustré les avantages de l'amélioration des communications. Les programmes du Secteur ont déboursé des fonds dans 120 pays au cours de la période d'évaluation. En octobre 2019, cela comprenait 10 pays sans représentation canadienne ni financement d'autres secteurs. Au cours de la période d'évaluation, le Secteur a soutenu de nombreux partenaires travaillant dans ses principaux pays de décaissement, la moyenne atteignant un maximum de 43 partenaires en Tanzanie. Le Secteur a travaillé activement au renforcement des relations avec les missions et, dans de nombreux pays où les programmes du Secteur sont importants, cela a généré des résultats mutuellement bénéfiques qui ont amélioré la cohérence et la complémentarité des programmes d'aide internationale. Cependant, les missions dans les pays pertinents pour le Secteur n'ont pas toutes affiché le même niveau de collaboration. Des efforts visant à coordonner les relations entre le Secteur et les missions, y compris la nomination d'un agent de liaison de KFM dans les missions, ont été déployés par les deux parties au cours de la période d'évaluation. L'évaluation a reconnu les efforts déployés grâce à l'approche globale du Ministère en matière de programmes nationaux, aux lettres de mandat qui définissent les responsabilités de liaison propres aux programmes nationaux du Secteur et des pays d'accréditation, et la collaboration renforcée par les Renseignements d'affaires de KFM (KESB). Les représentants du Secteur et des missions interrogés ont fait état d'une amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des communications, ainsi que des liens dans le pays avec les OSC partenaires. L'amélioration des relations a également contribué à mieux tirer parti des rôles du Canada dans l'aide internationale en matière de complémentarité, lorsque l'orientation thématique des projets de KFM était distincte des programmes bilatéraux, et améliorait la cohérence lorsque l'orientation du programme cadrait avec les programmes bilatéraux. Cela était particulièrement vrai dans les missions décentralisées. Les OSC partenaires interrogées ont formulé des commentaires positifs sur les relations étroites entre le Secteur et les missions dans les pays.

Selon les représentants des missions interrogés, les programmes du Secteur et les projets des partenaires ont ajouté de la valeur à l'aide internationale du Canada dans le pays. La relation a été mutuellement bénéfique pour les partenaires et les missions. Par exemple, la contribution des missions à l'évaluation préalable des propositions a amélioré la qualité de la sélection, car elle a apporté des connaissances locales et contextuelles qui ont eu une incidence majeure sur les décisions. D'autre part, de nombreuses OSC ont pris part aux efforts de coordination de l'aide canadienne à l'échelle nationale, parfois formalisés par des coalitions.

Le personnel des missions et les OSC ont beaucoup apprécié ces efforts, soutenus par des relations permanentes et un engagement continu à l'égard des questions liées aux OSC et à Affaires mondiales Canada. Dans certains cas, des relations ont été établies entre les OSC et des membres spécifiques du personnel d'Affaires mondiales Canada dans les missions travaillant sur des dossiers thématiques, comme les délégués commerciaux, ce qui a mené à une approche concertée couvrant différents angles sur les questions à aborder (travail sur le terrain des OSC partenaires et engagement bilatéral pour les missions).

Bonnes pratiques

✓ Participation des OSC aux consultations politiques du gouvernement du Canada

L'Examen de l'aide internationale a été lancé en mai 2016 pour analyser comment le Canada pourrait mieux recentrer ses efforts d'aide internationale sur les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables à l'appui des Objectifs de développement durable. Des consultations menées auprès des acteurs de la société civile ont eu lieu en juin et juillet 2016. Le Réseau de coordination des conseils a présenté un rapport contenant des recommandations générales, qui salue les efforts déployés par Affaires mondiales Canada (dirigé par le Secrétariat des appels de propositions, qui était à l'époque une unité autonome relevant directement de la Mobilisation des Canadiens) pour s'engager auprès des communautés du Canada par l'entremise de ses consultations. Les OSC ont exprimé leur appréciation de cet engagement lors des entrevues. Plus important encore, les consultations ont généré un riche programme OSC-ministère visant à renforcer les partenariats et à mettre en place une aide internationale plus efficace à la suite du processus de consultation.

✓ Efforts de renforcement des capacités des OSC

Le programme Activer le changement et le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT) sont deux volets du renforcement des capacités des PMO de l'initiative pour l'impact et l'innovation. Le programme Activer le changement est une initiative de cinq ans financée par le Secteur pour accroître l'efficacité des PMO canadiennes afin d'obtenir des résultats durables à l'appui de la Politique d'aide internationale féministe et des Objectifs de développement durable. Le programme est géré par l'Alberta Council for Global Cooperation au nom du Réseau de coordination des conseils. Des consultations en table ronde ont été menées à l'automne 2019 pour évaluer les besoins afin de mettre en place des ateliers et formations pour renforcer les capacités. En réponse à un manque de ressources pour évaluer l'égalité des genres dans le contexte de d'innovations à l'essai, le FIT, géré par le Conseil manitobain pour la coopération internationale, a été créé pour renforcer les capacités à cet égard. Le FIT collabore également avec le programme Activer le changement et les programmes nationaux du RCC afin d'améliorer les programmes; les partenariats impliquent également l'Unité d'innovation d'Affaires mondiales Canada en vue d'obtenir des commentaires.

✓ Collaboration accrue avec Coopération Canada et les groupes de travail thématiques

Bien que Coopération Canada ait des relations dans l'ensemble du Ministère, l'organisme reflète une partie du mandat du Secteur en ce qui a trait à la mobilisation des parties prenantes et des OSC. Un dialogue ouvert et une communication régulière ont permis au Secteur et à Coopération Canada d'aborder conjointement des questions d'intérêt commun. Par exemple, Coopération Canada a soutenu des discussions sur les règles de direction et contrôle de l'Agence du revenu du Canada, les groupes de dialogue et de solutions liés à la COVID-19, le Groupe consultatif du Partenariat pour l'égalité des genres, le Conseil consultatif externe (CCEX) sur la mobilisation du public et le Groupe de travail sur l'amélioration de l'efficacité. Le Secteur s'est engagé activement auprès d'autres groupes de travail thématiques sur des questions clés du développement (sécurité alimentaire, changement climatique).

Le Secteur et Coopération Canada ont utilisé une approche de collaboration pour élaborer la politique et le plan de mise en œuvre des OSC, en coprésidant le Groupe consultatif sur les partenariats avec les OSC. Ils collaborent également à la convocation des organisations de la société civile. En effet, ils tiennent conjointement depuis longtemps des discussions et des conférences annuelles avec des organisations de la société civile, permettant au Secteur d'entendre les voix des membres de Coopération Canada et les questions qui les préoccupent le plus. En retour, Coopération Canada transmet les renseignements provenant du Ministère à ses membres, offrant ainsi un message unifié.

Bonnes pratiques

✓ **Sensibilisation proactive pour communiquer les priorités et les processus du Secteur**

Dans le cadre d'une initiative intitulée « Démystifier les partenariats avec Affaires mondiales Canada » le personnel de Renseignements d'affaires & processus a rencontré des OSC à plusieurs endroits au pays à la fin de 2019 et au début de 2020 pour leur apporter un soutien et améliorer la transparence concernant le développement de partenariat avec le Ministère. Le personnel du Secteur a fait une présentation sur le Secteur des partenariats aux conseils régionaux et provinciaux et à leurs membres, offrant des recommandations sur la conception des projets, et des informations sur les processus de sélection, les accords de contribution et la mise en œuvre des projets. De nombreux membres d'OSC ont apprécié les événements où ils ont eu réponse aux questions fréquemment posées par les partenaires actuels et potentiels.

✓ **Tirer parti des programmes du Secteur pour les efforts d'aide internationale bilatérale sur le terrain**

Les programmes du Secteur dans certains pays ont permis de tirer parti d'importantes possibilités associées aux efforts d'aide internationale bilatérale. Par l'entremise du Secteur, un investissement important dans les programmes de Santé des mères, des nouveau-nés et des enfants (SMNE) a été réalisé dans certains pays qui n'avaient pas d'objectifs bilatéraux en matière de santé, comme le Kenya et le Ghana. La mission au Kenya a noté que l'investissement a conduit à une masse critique de programmes avec plusieurs partenaires, ce qui a généré un engagement accru avec le haut-commissariat. Par exemple, une conférence organisée par les partenaires canadiens de la SMNE et à laquelle ont participé des acteurs clés du secteur de la santé du gouvernement du Kenya, des organismes internationaux et des représentants de la mission canadienne a permis aux partenaires de discuter des résultats et des leçons retenues des programmes liés à la SMNE. Cela a permis d'accroître la visibilité du Canada dans le secteur de la santé et de donner au haut-commissariat au Kenya l'accès à un réseau élargi, tant au sein qu'à l'extérieur du gouvernement, ce qui a profité aux programmes du Secteur et aux programmes bilatéraux.

✓ **Leadership en réponse à la COVID-19**

Le personnel du Secteur a travaillé aux côtés des OSC par l'entremise du Groupe de dialogue lié à la COVID-19 et du Groupe de solutions lié à la COVID-19 afin de relever les défis associés aux programmes d'aide internationale dans le contexte de la pandémie mondiale. Il y a eu plusieurs mentions à l'effet que des changements importants avaient amélioré l'efficacité des processus de sélection, notamment une plus grande marge de manœuvre pour les partenaires de mise en œuvre en termes de partage des coûts, de coûts directs, de retenue, de rapports et d'autres aspects des instruments contractuels, ainsi que la délégation de la responsabilité et de l'autorité aux équipes de programme pour certains processus d'approbation. Bien que ces changements aient été effectués après la période d'évaluation, ils ont été réalisés immédiatement en réponse à la pandémie, ce qui démontre la forte capacité d'adaptation du Secteur.

Conclusions

Conclusions

La structure organisationnelle et les mécanismes de financement du Secteur étaient adaptés aux changements de priorités en matière de politiques et de programmes.

La structure organisationnelle du Secteur a tenu compte des priorités découlant de la Politique d'aide internationale féministe, de la Politique des partenariats de la société civile pour l'aide internationale et des engagements ministériels de haut niveau. Bien que la structure du Secteur ne comprenne pas de fonction politique, le personnel a contribué au travail associé aux questions politiques touchant les OSC canadiennes. Les mécanismes de sélection des partenaires ont permis au Secteur de répondre aux changements de priorités, bien que les processus liés à la sélection et à la finalisation des accords de contribution aient été longs et lourds, ce qui a finalement eu une incidence sur la mise en œuvre de projets. Les programmes du Secteur étaient multi-pays et multisectoriels, ce qui a offert des possibilités uniques au ministère. Cependant, les efforts de suivi et d'évaluation à l'échelle des programmes étaient inadéquats pour mesurer et démontrer les résultats d'ensemble.

Le Secteur a aidé les OSC canadiennes à répondre aux nouvelles priorités.

Le Secteur a utilisé des moyens efficaces pour soutenir les partenaires dans les processus de demande, et les intervenants du Secteur et les intervenants externes ont mentionné que l'initiative « Démystifier les partenariats avec Affaires mondiales Canada », un effort de sensibilisation proactif, était une bonne pratique. Les nouvelles priorités en matière de politique et de programmes ont donné aux OSC l'occasion de cibler l'égalité des genres de manière plus délibérée, bien qu'un certain nombre de partenaires auraient eu besoin d'un soutien accru de la part du Secteur pour y parvenir. Le changement transformateur anticipé par les priorités en matière de politiques et de programmes, notamment en ce qui concerne l'égalité des genres, met du temps à se réaliser, mais les réponses des partenaires locaux étaient encourageantes.

Les programmes des OSC financés par le Secteur ont fait participer une diversité de Canadiens à l'aide internationale.

Le Secteur a accru son aide aux programmes des OSC visant la mobilisation de divers groupes de Canadiens envers les questions d'aide internationale, conformément au mandat de la Politique des partenariats de la société civile pour l'aide internationale. Les éléments de diversité ciblés comprenaient les volontaires, les jeunes incluant les jeunes autochtones, les communautés de la diaspora et les diverses régions géographiques. Le Secteur ne disposait pas d'un cadre stratégique pour la mobilisation du public en lien avec les priorités du Canada en matière d'aide internationale. En outre, l'absence d'objectifs et d'indicateurs cohérents utilisés dans l'ensemble des programmes des OSC a limité la mesure des résultats et leur utilisation pour améliorer les programmes.

Conclusions

Les processus de sélection n'ont pas toujours favorisé la diversité et l'innovation dans les partenariats du Secteur, bien que les appels de propositions auprès des PMO aient été considérés comme un exemple positif.

Les processus de sélection n'ont pas toujours démontré que le Secteur accordait une priorité à la diversité dans les partenariats. En ce qui concerne la diversité, les mécanismes d'appels de propositions et les processus initiés par le Ministère ont été jugés plus propices que les propositions spontanées. Un moyen prometteur utilisé par de nombreux intervenants a été les appels de propositions ciblant les petites et moyennes organisations liés à l'impact et l'innovation, qui ont intégré de nouveaux partenaires plus petits dans le cadre des programmes du Secteur. La collaboration avec ces nouveaux partenaires a exigé un effort plus intensif de la part du personnel du Secteur, ce qui a mis à rude épreuve sa capacité à gérer les processus avec les ressources, les procédures et les systèmes existants.

L'engagement du Secteur auprès de groupes multipartites et des plateformes de médias sociaux a contribué positivement à la valorisation de l'expertise et des connaissances des OSC.

Les groupes de consultation multipartites, les communautés de pratique et les réseaux, tels que CanSFE et Coopération Canada, ont démontré leur capacité à tirer parti de l'expertise et des connaissances des OSC et à les partager. Cependant, la mise en valeur de l'expérience des OSC au sein du Secteur et d'AMC dépendait des initiatives personnelles prises par le personnel du Secteur ou des OSC partenaires. Pour favoriser les possibilités d'élargissement et de reproduction des initiatives qui donnent des résultats efficaces, les connaissances et l'expérience des OSC doivent être systématiquement intégrées à l'élaboration des programmes stratégiques du Secteur. Cette démarche serait soutenue par une amélioration des capacités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

Le rôle de chef de partenariat, le Groupe consultatif sur les partenariats avec les OSC et la collaboration avec les missions ont facilité la cohérence au sein d'Affaires mondiales Canada et avec les partenaires.

La cohérence interne et la coordination des relations avec les OSC ont bénéficié du leadership des chefs de partenariat du Secteur. Cependant, il existe une certaine confusion quant aux rôles des chefs de partenariat et aux responsabilités des chefs d'équipe du projet, et le rôle de chef de partenariat gagnerait à être mieux diffusé et ses pratiques normalisées à l'échelle du Ministère et avec les OSC partenaires.

Le Groupe consultatif sur les partenariats avec les OSC a constitué une approche cohérente d'Affaires mondiales Canada et de la société civile canadienne en matière d'aide internationale par la création conjointe et la mise en œuvre de la Politique des partenariats de la société civile pour l'aide internationale. Toutefois, des facteurs internes et externes, tels que la répartition des rôles au sein du Ministère et la pandémie de COVID-19, ont causé des défis de responsabilité et un ralentissement des efforts. Le travail d'aide internationale du Secteur et les relations avec les OSC ont bénéficié d'une collaboration accrue avec les missions ayant amélioré la cohérence et accru la visibilité de l'aide internationale canadienne.

Recommandations et considérations

Recommandations

1

Structure organisationnelle:

Le Secteur devrait expliquer et faire connaître, de manière plus large, son rôle unique et la valeur de sa coopération avec les OSC pour accroître la mobilisation publique en faveur des priorités canadiennes dans le domaine de l'aide internationale. Il devrait aussi élaborer un cadre clair pour guider ce travail. Cela devrait inclure une théorie du changement et des mesures du rendement pour la mobilisation publique des Canadiens.

2

Mandat organisationnel :

Le Secteur devrait préciser son mandat politique, renforcer ses capacités en matière de politique en lien avec l'engagement des OSC, et évaluer les moyens de répondre aux besoins politiques de manière systématique, plutôt que sur une base ponctuelle.

3

Fonctions organisationnelles :

Le Secteur devrait élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques de suivi, d'évaluation et d'apprentissage afin de renforcer sa capacité à tirer des résultats à l'échelle des programmes et à soutenir l'apprentissage, l'échange de connaissances et la prise de décision fondés sur des données probantes.

4

Ressources humaines:

Pour améliorer l'efficacité et l'efficience de ses opérations, le Secteur devrait renforcer ses capacités internes en matière d'évaluation intersectionnelle de l'égalité des genres, de gestion axée sur les résultats et de gestion des subventions et des contributions. Cela pourrait combiner la formation, le mentorat ou l'encadrement et devrait inclure des modalités de responsabilité pour le suivi des efforts de renforcement des capacités.

5

Mécanismes de sélection:

Le Secteur devrait améliorer les mécanismes de sélection en :

- a) améliorant l'agilité en considérant la gestion de la sélection par le recours à des mécanismes externalisés, le cas échéant;
- b) identifiant des options pour résoudre le besoin de capacité de pointe afin de réduire les pressions excessives sur les ressources internes pendant l'évaluation lors de l'appel à propositions;
- c) adoptant des moyens pour améliorer la transparence sur les critères menant aux décisions de sélection et en assurant une meilleure rétroaction si possible aux partenaires afin de favoriser leur apprentissage.

6

Accords de financement et mise en œuvre:

KFM et les fonctions corporatives devraient travailler ensemble pour raccourcir les délais associés au Processus de programmation autorisé afin d'améliorer la prestation de l'aide internationale.

Considérations

- ✓ **Innovation dans le développement:** Les intervenants internes et externes ont reconnu les efforts du Secteur visant à encourager l'innovation en matière de développement dans les programmes des OSC. Le Secteur devrait continuer à élaborer des modalités et des mesures incitatives pour encourager la mise en œuvre de programmes innovants d'aide internationale en considérant les critères de programme, les mécanismes de sélection et les processus d'évaluation.
- ✓ **Stratégie sur les médias sociaux:** L'analyse des médias sociaux a mis en évidence une répartition peu claire des rôles et des responsabilités entre KEGC et LCAS. Aucun processus formel n'était en place pour déterminer la pertinence du contenu dans les comptes. La clarification des rôles et des responsabilités de KEGC et de LCAS pourrait contribuer à une stratégie de mobilisation publique plus efficace.
- ✓ **Renforcer la communication et l'approche du rôle de chef de partenariat:** Les intervenants internes et externes ont reconnu l'intérêt d'avoir une seule personne pour coordonner les relations avec les OSC partenaires financées par de multiples sources ministérielles. AMC et les OSC pourraient potentiellement bénéficier davantage du rôle de chef de partenariat par le développement d'un plan de formation couvrant le mandat, les normes et les attentes, par des efforts pour assurer une plus grande stabilité du personnel dans le rôle, et par davantage de communications internes et externes à propos du rôle. Dans l'ensemble, une communication formelle claire des objectifs stratégiques de KFM aux autres secteurs pourrait également contribuer à améliorer la coordination dans une série de domaines.
- ✓ **Appui à l'échelle du ministère pour l'amélioration de l'efficience :** la collaboration et les efforts de plusieurs secteurs investis de responsabilités en matière de processus organisationnels sont requis pour assurer des améliorations à l'efficience. Il pourrait être envisagé de rendre plus permanents certains des changements apportés en réponse à la crise de COVID-19 (recommandés par le Groupe de dialogue et le Groupe des solutions lié à la COVID-19). Ceci concerne notamment l'allocation aux partenaires de mise en œuvre une plus grande marge de manœuvre en termes de partage des coûts, de coûts directs, de retenue, de rapports et d'autres aspects des instruments contractuels, ainsi que la délégation de responsabilité et d'autorité aux équipes de programme.

La mise en œuvre du modèle de partenariat stratégique pour les organisations qui s'alignent fortement sur les priorités de l'aide internationale et qui disposent d'une gouvernance solide, de systèmes de responsabilité robustes et d'un faible risque fiduciaire, tous défendus au sein du ministère, promet d'être une contribution importante à l'amélioration de l'efficacité. La création de partenariats utilisant des procédures rationalisées et une sélection et des rapports simplifiés pourrait réduire la charge de travail et permettre au personnel du Secteur d'investir plus de temps dans les domaines où il y a des lacunes.

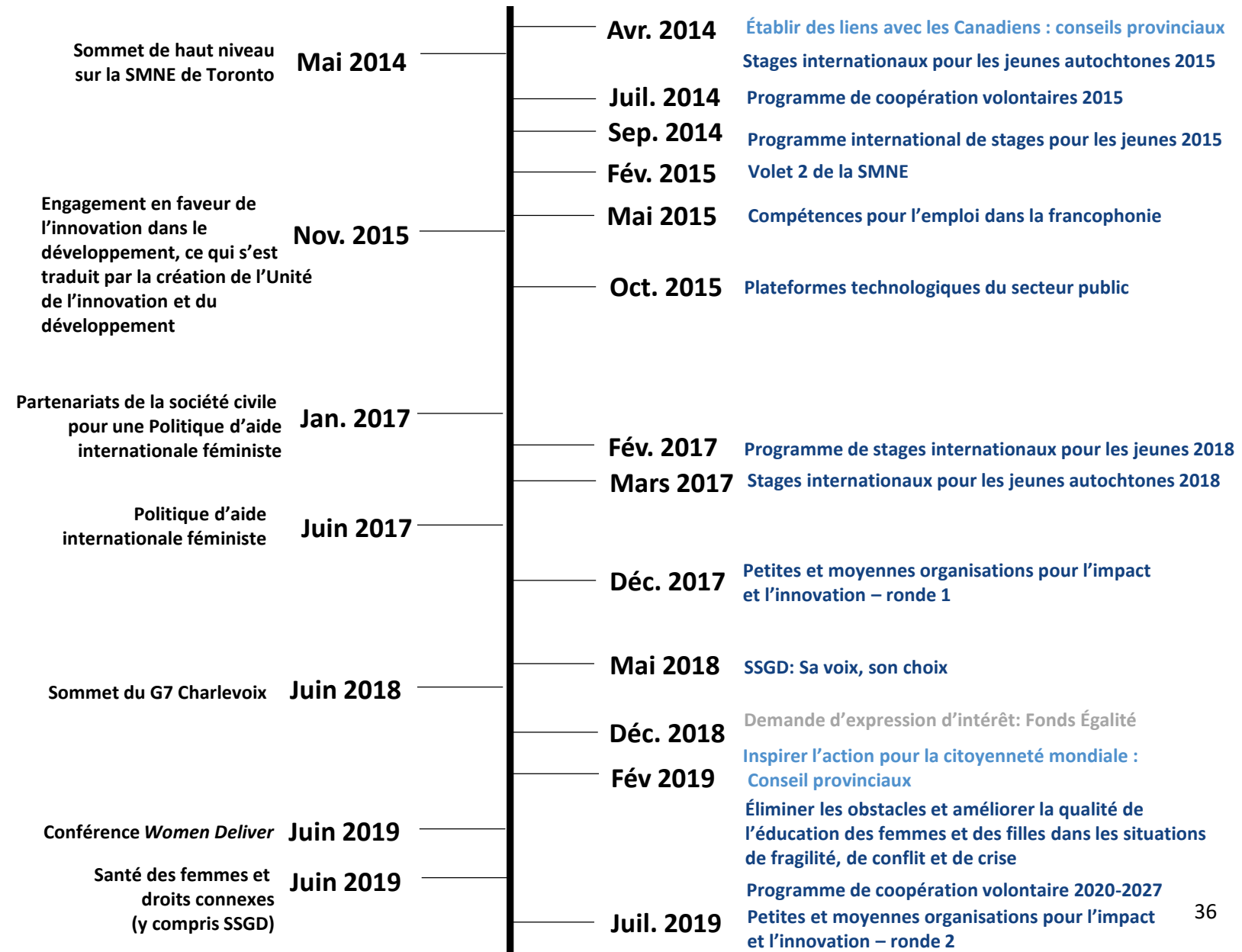
Annexes

Annexe 1

Évolution des engagements du GC et des mécanismes de sélection de KFM

Les engagements du GC ont façonné les priorités de programmation du Secteur :

- l'engagement en faveur de l'innovation dans le développement international pris dans la lettre de mandat du ministre du Développement international et de la Francophonie, qui a conduit à la création de l'Unité chargée de l'innovation dans le développement (2015);
- l'engagement financier du Sommet du G8 de Muskoka en 2010 en faveur de la Santé des mères, des nouveau-nés et des enfants (SMNE) a été renouvelé lors du Sommet de haut niveau de Toronto sur la SMNE en mai 2014 pour la période 2015-2016 à 2021-2022;
- les engagements du Sommet du G7 de Charlevoix en 2018 en faveur d'une éducation de qualité pour les femmes et les filles;
- l'engagement de 300 M\$ (2018) en faveur d'un nouveau partenariat pour financer l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes et des filles dans les pays en développement; la conférence Women Deliver (2019) a annoncé que le Fonds Égalité était le consortium retenu;
- des engagements de financement en faveur de la SSGD en 2016 et de la SMNE et de la SSGD en 2019, ce qui a renforcé le rôle du Secteur dans la mise en œuvre d'importants portefeuilles de santé.



Annexe 2

Objectifs de la Politique des partenariats de la société civile pour l'aide internationale

Renforcer le pouvoir des femmes et des filles, promouvoir l'égalité des genres et cibler les personnes les plus pauvres, les plus vulnérables et les plus marginalisées comme moyen le plus efficace d'éliminer la pauvreté.	1
Favoriser un environnement sûr et propice pour la société civile.	2
Protéger la vie et la dignité humaines.	3
Encourager le leadership des OSC en matière d'innovation.	4
Intégrer le rôle des OSC en tant qu'acteurs indépendants dans les programmes d'aide internationale.	5
Mettre sur pied des mécanismes de financement plus prévisibles, équitables, souples et transparents.	6
Favoriser des approches multipartites d'aide internationale.	7
Mobiliser les Canadiens et les Canadiennes, en tant que citoyens et citoyennes du monde, à des projets d'aide internationale.	8
Promouvoir la durabilité, la transparence, la responsabilisation et les résultats.	9

Annexe 3 : Pilier de l'engagement public canadien

Le mandat du Secteur comprend la mobilisation des Canadiens en tant que citoyens du monde en maximisant les occasions de les sensibiliser à l'aide internationale et à leur contribution en ce domaine. Les programmes de Citoyens du monde et mobilisation répondent à l'engagement stratégique du Secteur de faire participer une diversité de Canadiens aux efforts d'aide internationale. Les efforts décrits ci-dessous ont ciblé des éléments spécifiques de la diversité, notamment les volontaires, les jeunes et les jeunes autochtones, les communautés de la diaspora et les diverses régions géographiques.

Participation des conseils provinciaux et régionaux	Volontaires et stagiaires	Partenariat d'assistance technique (PAT)	Dialogue politique et renforcement des capacités
Le Secteur s'est associé à des conseils provinciaux et régionaux pour faire participer les Canadiens, notamment par l'entremise du programme Inspirer l'action pour la citoyenneté mondiale . Le programme a ciblé les jeunes et les enseignants au moyen d'activités scolaires. Les médias sociaux ont constitué une stratégie de sensibilisation importante (notamment Instagram, Facebook, Twitter et LinkedIn). Les efforts de mobilisation du public ont généralement atteint leur apogée lors de la préparation et de l'animation de la Semaine du développement international. Grâce à l' initiative La Ruche Mondiale , tous les conseils ont travaillé sur une composante de l'éducation au développement sur une base théorique (théorie du changement, intégration de l'EG, S&E, partenariat et collaboration, politique de mobilisation du public, mobilisation publique axée sur la jeunesse).	Grâce à son Programme de coopération volontaire , à son Programme de stages internationaux pour les jeunes et à ses Stages internationaux pour les jeunes autochtones , le Secteur a envoyé plus de 1 900 volontaires à l'étranger chaque année et a permis à 300 jeunes Canadiens et à une centaine d'autres jeunes autochtones canadiens d'acquérir une expérience professionnelle afin d'obtenir des emplois dans le domaine de l'aide internationale ou de poursuivre leurs études. Les stratégies de sensibilisation communes comprenaient des bulletins d'information, des sites Web, des médias sociaux, des activités sur les campus universitaires, des présentations dans les écoles ou organisations autochtones locales par les stagiaires à leur retour dans leur ville d'origine, et des kiosques sur l'employabilité. Les stratégies de recrutement visaient à être inclusives en proposant des descriptions de postes sans obstacle, annoncées à divers groupes. Des incitations financières et un soutien ont été accordés aux candidats ayant des personnes à charge pour leur permettre de participer.	Le PAT a trois objectifs : ○ fournir une assistance technique stratégique et adaptée aux besoins exprimés par les entités à l'échelle nationale dans les pays des partenaires; ○ améliorer la participation des Canadiens à l'aide internationale et renforcer leur soutien à l'aide internationale; ○ projeter le leadership canadien à l'échelle mondiale.	Le Secteur a facilité l'engagement et le dialogue politique par des tables rondes, des conférences, des comités et des groupes de travail. Elle a mené des efforts pour la prévention de l'exploitation et des abus sexuels , afin que les personnes visées par les programmes ne subissent aucun préjudice. Le Secteur a collaboré avec Coopération Canada sur plusieurs questions de politique, telles que le GCPO, la direction et le contrôle de l'ARC, les Groupes de dialogue et de solutions liés à la COVID-19, le groupe consultatif du Fonds Égalité, le Conseil consultatif externe (CCEX) sur la mobilisation du public et le Groupe de travail sur l'amélioration de l'efficacité (GTAE). Le Secteur a géré le volet Impact sur le développement de l'appel, qui était axé en partie sur l'innovation et la mise à l'essai de solutions nouvelles ou améliorées aux problèmes de développement; elle a axé une autre partie de l'appel sur les capacités et les connaissances afin d'accroître l'efficacité des PMO et d'augmenter le niveau de mobilisation des Canadiens.

Annexe 4 : Pilier du Secteur des partenariats pour l'innovation dans le développement

Pour mettre en œuvre des actions transformatrices, le Canada s'est engagé à promouvoir l'innovation, la recherche et les résultats, à encourager l'expérimentation et la mise à l'échelle de nouvelles solutions aux problèmes de développement, et à veiller à ce que les femmes et les filles participent au processus d'innovation et en tirent profit. Le mandat du Secteur comprend la promotion de l'innovation en matière de développement en facilitant l'échange de connaissances au sein d'Affaires mondiales Canada, avec la société civile et d'autres partenaires, afin de faire progresser les idées et les approches novatrices en matière de développement.

L'Unité chargée de l'innovation dans le développement du **Secteur** a fait office de centre d'expertise sur l'innovation en matière de développement afin de favoriser le changement de culture organisationnelle pour réduire la pauvreté. Elle sert de catalyseur, d'intermédiaire et de courtier du savoir à AMC pour favoriser l'innovation en matière de politiques, de programmes et de partenariats de développement international. **La boîte à outils sur l'innovation en matière de développement**, lancée en 2019, a fourni aux employés d'Affaires mondiales Canada une ressource qui définit l'innovation en matière de développement, expose les principes de Whistler, traite du dialogue et de la collaboration en matière de politiques, y compris des recommandations pour créer des partenariats efficaces pour l'innovation en matière de développement, et explique comment intégrer l'innovation au cycle de gestion des projets. Elle a offert des perspectives d'innovation en matière de développement, des études de cas et des ressources supplémentaires.

Programmes innovants par des organisations canadiennes	Communauté de pratique multipartite sur l'innovation en matière de développement	Participation du CAD de l'OCDE et développement de marqueurs d'innovation	Groupe de référence des directeurs généraux sur l'innovation et l'expérimentation
Le Secteur a soutenu la mise en œuvre de programmes d'aide internationale novateurs par des organisations canadiennes telles que Grands Défis Canada, les conseils provinciaux et régionaux et d'autres OSC. L'initiative des PMO pour l'impact et l'innovation comporte trois volets de programmes : Incidence du développement Impact, Fonds pour l'innovation et la transformation, et Activer le changement. Le Secteur a financé le Conseil manitobain de coopération internationale pour qu'il gère le Fonds pour l'innovation et la transformation (FIT) afin d'aider les PMO canadiennes qui mettent font l'essai de solutions novatrices pour faire progresser l'égalité des genres dans le Sud.	L'Unité de l'innovation en matière de développement du Secteur a dirigé une communauté de pratique multipartite sur l'innovation en matière de développement avec des partenaires de développement canadiens. La CP a été mise en place dans le cadre de l'engagement du ministre du Développement international à assurer un dialogue continu avec les partenaires à la suite de l'Examen de l'aide internationale en 2016. La CP s'est réunie environ une fois par trimestre pour des discussions à l'échelle opérationnelle afin de partager les expériences, les bonnes pratiques et les leçons retenues sur l'innovation en matière de développement.	Le Secteur a participé à des forums internationaux tels que l'OCDE et l'Alliance internationale pour l'innovation en matière de développement afin de promouvoir l'innovation en matière de développement. Un nouvel indicateur du volet de développement – le degré d'intégration (sur une échelle de 0 à 2) de l'innovation en matière de développement dans les projets de développement international, a été inclus dans le cadre de mesure du rendement 2019-2020 du Secteur. Ce nouvel indicateur a été élaboré dans le cadre d'une proposition du CAD de l'OCDE préparée par le Canada et déposée au cours de l'exercice 2018-2019.	L'Unité de l'innovation dans le développement assure le secrétariat du Groupe de référence des directeurs généraux sur l'innovation et l'expérimentation, présidé par Elissa Golberg, championne de l'innovation et de l'expérimentation. Le Groupe de référence est une plateforme d'apprentissage et de partage pour les sujets liés à l'innovation et à l'expérimentation, et a engagé divers experts au sein et de l'extérieur du Ministère ou du gouvernement. Le Groupe de référence vise à partager les bonnes pratiques à travers le Ministère et à stimuler l'engagement des gestionnaires et des employés en matière d'innovation et d'expérimentation.

Annexe 5 : L'analyse des médias sociaux

Utilisation des médias sociaux du Ministère pour communiquer l'expérience des OSC

Le Ministère et le Secteur ont tous deux utilisé des plateformes de médias sociaux pour communiquer des renseignements spécifiques en lien avec les expériences des OSC canadiennes.

Environ 25 % du contenu original produit et partagé par les comptes de médias sociaux du Ministère dans le domaine de l'aide internationale était lié aux partenaires et aux projets financés par le Secteur dans son ensemble. Sur une période de 6 mois, il y a eu 304 gazouillis originaux sur Twitter et publications sur Facebook (40 %) émanant de KFM ou ayant donné de la visibilité à ses organisations partenaires. Ces publications ont été affichées 1 954 988 fois et ont généré 36 492 engagements (partages, clics, commentaires, j'aime, etc.). L'utilisation des plateformes de médias sociaux était nettement plus importante à l'approche de la Semaine du développement international. Incidemment, le trafic sur les pages Web liées à la SDI a augmenté de 150 % (de 7 400 à 18 000 vues), et les impressions des mots-clics dédiés sur les médias sociaux ont presque triplé (280 %).

Outre les comptes de médias sociaux ministériels, le Secteur (KEGC) a géré le compte Twitter de la SMA du Secteur, qui a été créé pour partager des renseignements et donner de la visibilité aux programmes de KFM de manière plus souple et plus efficace. Le compte Twitter de la SMA de KFM était plus actif, représentant près des deux tiers du contenu total de KFM ayant fait l'objet de gazouillis du Ministère. Bien qu'il y ait 1 058 abonnés, contre 81 960 pour les comptes ministériels, le taux d'engagement avec le compte de la SMA était de 3,3 %, contre 1,5 % pour les comptes ministériels, ce qui montre qu'il y avait une plus grande activité d'utilisateurs.

L'égalité des genres était un thème central du contenu du Secteur sur les comptes ministériels, davantage sur Facebook (68 %) que sur Twitter (51 %). Le contenu était conforme à la Politique d'assistance internationale féministe, les thèmes les plus courants étant la santé, l'éducation et la mobilisation du public.

Utilisation des OSC partenaires des médias sociaux en rapport avec le travail financé

Les publications sur les médias sociaux des 17 OSC de l'échantillon reflétaient des thèmes liés à leurs domaines de travail, dont beaucoup étaient alignés ou liés aux domaines d'action de la Politique d'aide internationale féministe. Pour ce qui est d'atteindre leur public cible, l'analyse a révélé que les taux d'engagement dans les médias sociaux des OSC partenaires de l'échantillon étaient bien supérieurs aux valeurs de référence du secteur pour les organisations à but non lucratif – 0,13 % pour Facebook et 0,026 % pour Twitter – avec des moyennes de 1,15 % à 5,64 % respectivement. L'engagement sur les médias sociaux est fortement lié aux événements planifiés ou aux journées de commémoration (Women Delivers, SDI, etc.). Cela a démontré un alignement clair entre le sujet et l'intérêt du public. L'étude a également révélé que les organisations ayant un public plus large avaient un nombre d'impressions (nombre de fois où le contenu est affiché) plus élevé, mais que les organisations ayant un public spécifique obtenaient une note d'engagement plus élevée. La « note sociale » des partenaires varie, et le conseil qui a obtenu une note sociale, un alignement thématique et un taux d'engagement exceptionnellement élevés disposait d'une équipe dédiée aux médias sociaux, dont 50 % étaient des employés à plein temps.

Les organisations disposant d'une stratégie définie en matière de médias sociaux ont obtenu de meilleurs résultats en termes d'adoption et de diffusion, tandis que les organisations disposant d'un financement plus faible ont obtenu moins de résultats en matière de médias sociaux et une portée moindre.

Les organisations ayant le plus grand nombre d'interactions sur les médias sociaux avaient également un contenu en français et en anglais. Ces organisations, ainsi que les organisations francophones, avaient de plus tendance à avoir une plus forte intégration de l'égalité des genres, tout comme les organisations axées sur les thèmes du domaine d'action de la Politique d'aide internationale féministe. Les organisations qui envoient des volontaires ont bénéficié d'un contenu de haute qualité de la part des volontaires ou des stagiaires, ce qui a permis d'optimiser le programme et la communication. Au cours de la période d'évaluation, les médias sociaux ont surtout été utilisés pour compléter d'autres moyens de sensibilisation et de communication, bien que les représentants des OSC interrogés aient signalé un changement dans l'utilisation des médias sociaux devenu un principal moteur d'engagement (plutôt que complémentaire) dans le contexte de la COVID-19.