

# Prendre le risque d'échouer

Bâtir un plan d'innovation dans la communauté canadienne du développement international et de l'aide humanitaire

Document de consultation préparé pour le  
Conseil canadien pour la coopération internationale

*Décembre 2018*

## Résumé

L'innovation est désormais l'un des sujets de l'heure dans le secteur canadien du développement international et de l'aide humanitaire. Il s'agit d'un thème cher au gouvernement actuel, notamment à Affaires mondiales Canada (AMC). On observe en revanche, parmi les organisations elles-mêmes, des réactions mitigées : si quelques-unes y adhèrent pleinement et misent sur ce nouvel aspect, certaines affirment déjà faire preuve d'innovation dans leur travail, et d'autres encore remettent en question sa pertinence, n'y voyant pas grand-chose de plus qu'un concept à la mode. Or, bien que le terme soit sur toutes les lèvres, il n'y a pas vraiment de consensus quant à la définition de l'innovation et à ce qu'elle implique.

Le présent document peut servir d'outil pour mieux évaluer et mieux aborder ce thème à la popularité grandissante; il propose des clarifications et des pistes de réflexion pour aider les organisations à envisager l'innovation dans le contexte du développement international et de l'aide humanitaire. Il dresse donc le portrait des réflexions actuelles sur le thème de l'innovation, recueillies parmi cinq plateformes nationales : quatre organisations non gouvernementales du secteur de la coopération internationale – les organisations sœurs du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) – et le Cambridge Humanitarian Centre.

L'objectif de ce document est de rapporter au CCCI les expériences de ces autres plateformes afin qu'il puisse s'en inspirer pour son propre plan d'innovation et pour la mise en œuvre de l'une de ses trois orientations stratégiques de 2018-2023 : « Inspirer et soutenir la croissance d'un secteur du développement mondial et de l'aide humanitaire plus pertinent, réactif et efficace qui, grâce à une vaste gamme d'innovations, peut générer des changements et des résultats durables en collaboration avec ses partenaires ».

Le présent document est divisé en sept chapitres. Après une brève introduction (1), nous observons comment les concepts d'innovation et d'innovation sociale sont définis par les cinq plateformes sur les plans de la nouveauté, de la valeur ajoutée, de l'efficacité et des retombées (2). Il est notamment question d'ouverture aux idées nouvelles ou externes et de collaboration interdisciplinaire. Parmi les cinq plateformes analysées, une seule définit l'innovation dans le contexte plus large de sa mission, celle de bâtir un monde inclusif et durable.

Nous nous demandons ensuite pourquoi ces plateformes ont privilégié une trajectoire précise en matière d'innovation en analysant six des arguments invoqués (3). Toutes les plateformes ne formulent pas explicitement les raisons pour lesquelles elles ont choisi la voie de l'innovation, mais voici quelques-unes des explications rapportées : adaptation à un monde en perpétuel changement; prise de position vis-à-vis des donateurs; prise en compte des préférences des membres; intention de prouver leur pertinence et leur valeur dans le secteur changeant du développement; désir de clarifier l'intention derrière les efforts d'innovation; et amélioration des capacités existantes au moyen d'un certain nombre d'outils, dont l'innovation.

Un peu plus loin, nous repérons les éléments-clés communs aux plans d'innovation de ces différentes plateformes nationales en matière de développement international et d'aide humanitaire; ces éléments récurrents servent à circonscrire un peu mieux le thème complexe qui nous occupe (4). Plusieurs facteurs concourent à modeler la réflexion des plateformes nationales

sur l'innovation : la nouveauté d'une innovation et la portée de ses répercussions; l'examen d'éventuels points de départ de l'innovation en matière de processus, de retombées et de résultats; le degré d'intention dans leurs efforts d'innovation; les facteurs organisationnels et environnementaux qui freinent ou accélèrent l'innovation; les possibilités de collaboration, de partage des connaissances et d'apprentissage qu'entrevoient les plateformes; et la manière dont elles s'adaptent au changement et gèrent le risque.

Les approches adoptées par les différentes plateformes pour faire naître l'innovation chez leurs membres sont ensuite passées en revue. Plus précisément, six d'entre elles sont relevées et analysées (5) : l'apprentissage collaboratif et le partage des connaissances (conférences, ateliers, activités de réflexion); l'évaluation des capacités (sondages auprès des membres); la recherche appliquée et les conseils pratiques (encadrement systématique de l'innovation par les membres); les partenariats axés sur l'innovation (collaborations créatives Nord-Sud); la promotion de l'innovation (stimulation de la concurrence entre membres et reconnaissance positive de l'innovation même si elle se solde par un échec); et le leadership au sein de l'organisation (création de postes destinés à diriger le travail d'innovation accompli en interne).

L'avant-dernier chapitre du document, qui précise le contexte canadien, décrit l'approche d'AMC en matière d'innovation (6). À l'instar des autres plateformes nationales observées, AMC nourrit une réflexion élaborée sur la nouveauté, l'efficacité et les retombées de l'innovation, les contextes où elle peut émerger, sa portée et sa finalité. Le ministère accorde en outre une attention particulière à l'inclusion, à la localisation, aux preuves, aux données, à l'apprentissage, à la collaboration et aux partenariats. Il n'en reste pas moins qu'AMC devra surmonter un certain nombre de difficultés pour concrétiser ses ambitions.

Nous terminons enfin par quelques constats (7). En tant que document de consultation, ce texte ne contient pas de conclusions explicites à l'intention du Conseil, mais plutôt des recommandations qui aideront le CCCI et ses membres à mettre au point un plan d'innovation pour le secteur canadien du développement international et de l'aide humanitaire. Si différentes avenues possibles pour le Conseil sont détaillées dans la conclusion, certaines questions restent sans réponse. Nous proposons aux lecteurs de réfléchir à ces questions en lisant ce document et de nous faire part de leurs réflexions.

1. **Situer l'innovation** : Au-delà des concepts détaillés ici, où et comment intégrer les principes d'Istanbul pour poursuivre notre tradition d'efficacité dans le développement?
2. **Créer et privilégier l'innovation** : Quels gestes simples le CCCI pourrait-il poser pour stimuler l'innovation a) au sein même du Conseil et b) parmi ses membres? Ces gestes seront-ils entrepris différemment chez les membres engagés et chez ceux qui le sont moins mais manifestent de l'intérêt?
3. **Encourager l'innovation, la collaboration, l'échange de connaissances et l'apprentissage** : Quels types d'espaces et de possibilités faut-il créer pour favoriser l'innovation, la collaboration, l'échange de connaissances et l'apprentissage? Quel rôle AMC, le CCCI et ses membres auront-ils à jouer dans le processus?
4. **Jouer de prudence dans l'innovation et la prise de risques** : Comment mieux envisager et gérer le risque dans un contexte où l'échec peut donner lieu à des conséquences désastreuses

pour la population et où les organisations et leurs bailleurs de fonds n'ont qu'une faible tolérance au risque? Comment le CCCI peut-il faciliter cette gestion?

En conclusion, le présent document recommande que les plateformes nationales, dont le CCCI, reconnaissent le risque inhérent à l'innovation; il y a donc lieu de faire preuve de prudence avant de se lancer dans l'aventure. En effet, des définitions soigneusement formulées et des plans bien élaborés par les organisations de la société civile ne garantissent pas des innovations viables et efficaces, ce qui est encore plus vrai si la réflexion derrière le geste est influencée par des forces extérieures. Ajoutons que le CCCI, s'il veut éviter de s'y perdre, devrait chercher à situer l'innovation dans le cadre de sa mission de toujours : améliorer l'efficacité, les pratiques et l'obligation de rendre des comptes de la société civile en matière de développement, conformément aux principes d'Istanbul. Toutefois, en prenant consciemment la décision, en tant qu'organisation et coalition nationale, de se baser sur des approches et des solutions déjà en place, d'explorer de nouvelles avenues au besoin et de mettre en place un environnement favorable à l'innovation, les plateformes nationales peuvent aider leurs membres – et, à travers eux, le secteur tout entier – à rehausser l'efficacité du développement, à mieux répondre aux besoins des communautés concernées et à maximiser leurs retombées.

