



Le système d'innovation de la fonction publique du Canada

Points saillants de l'examen
de l'OCDE de 2018



Le système d'innovation de la fonction publique du Canada

Points saillants de l'examen de l'OCDE de 2018



Ce document contient les points saillants de la première étude de l'OCDE sur un système d'innovation national du secteur public. L'examen a été entrepris par l'Observatoire de l'innovation du secteur public au sein de la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE, avec l'appui de l'Unité de l'impact et de l'innovation du Bureau du Conseil privé et d'Affaires mondiales Canada du gouvernement du Canada.

LE CONTEXTE

Le gouvernement du Canada a cherché à instaurer une culture et une pratique de mesure, d'évaluation et d'innovation dans la conception et la mise en œuvre des programmes et des politiques. Les ministres ont reçu le mandat de miser sur l'expérimentation pour atteindre des résultats, les hauts fonctionnaires ont été chargés d'explorer l'innovation et d'y participer, et il y a un soutien coordonné pour l'élaboration d'approches novatrices afin de réaliser

les priorités du gouvernement. Dans le cadre de ce programme d'expérimentation et d'apprentissage, l'Unité de l'impact et de l'innovation (UII) du Bureau du Conseil privé (BCP) a collaboré avec l'Observatoire sur l'innovation dans le secteur public (OPSI) de l'OCDE pour examiner une approche systémique de l'innovation et comprendre comment elle peut être appuyée au gouvernement du Canada.

QU'EST-CE QUE C'EST L'INNOVATION ?

L'innovation est le processus de mise en œuvre de nouvelles approches pour avoir un impact. Comme l'innovation concerne la nouveauté, sa nature ou son apparence dépend du contexte dans lequel elle est examinée. Dans le contexte canadien, voici un échantillon des sentiments partagés à propos de la définition de l'innovation :

- Un moyen de créer des options et de résoudre des problèmes
- Un moyen d'obtenir des résultats pour les Canadiens
- Du travail qui met l'accent sur l'impact et la mesure
- Un processus qui implique de nouvelles façons de penser et de remettre en question ou de réfléchir sur l'état actuel.



LE PROBLÈME

Le gouvernement du Canada, comme d'autres, est confronté à un ensemble complexe de problèmes interreliés, à des attentes accrues des citoyens et à des contraintes budgétaires. Les changements technologiques, géopolitiques, économiques, sociaux et environnementaux signifient que le contexte

opérationnel du secteur public est en train de changer dramatiquement. Dans ce contexte, l'hypothèse par défaut ne devrait pas être que les politiques et les programmes existants restent les plus appropriés ou les plus efficaces aujourd'hui, ni qu'ils suffiront aux défis et aux besoins de demain.

Les gouvernements opèrent dans un environnement de changement continu. Cela nécessite de faire passer l'innovation d'une activité sporadique à un état dans lequel l'innovation est systémique et peut être considérée comme une ressource fiable.



Cet environnement exige plus que des éclairs d'innovation occasionnels; elle exige plus de discipline, plus de routine, et une innovation plus fiable et cohérente. Pourtant, une telle innovation ne se produira pas si l'on s'appuie sur des activités sporadiques et déconnectées, guidées par des priorités isolées ou par des crises nécessitant un changement. Le Canada doit faire en sorte que l'innovation devienne une partie de l'activité centrale du gouvernement, afin de pouvoir y avoir recours au moment opportun.

Pour ce faire, une approche systémique de l'innovation du secteur public est nécessaire, une approche prenant en compte les moteurs fondamentaux de l'innovation. En adoptant une telle approche, le secteur public canadien pourra avoir confiance en sa capacité à développer et fournir de manière cohérente et fiable des nouvelles solutions aux priorités gouvernementales répondant aux besoins actuels et émergents des citoyens.

UNE HISTOIRE D'INNOVATION

Le gouvernement du Canada a une histoire et une culture fortes en matière d'innovation, en partie grâce à l'appui soutenu de la haute direction au fil du temps. Cette pratique se poursuit actuellement et l'examen a revu un certain nombre de cas récents d'innovation dans le secteur public,

allant du plus pratique au plus radical, démontrant qu'il existe un intérêt constant et une capacité pour l'innovation.

ENCADRÉ 1. QUELQUES FAITS SAILLANTS DE L'INNOVATION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Initiative Impact Canada

- L'Initiative Impact Canada (IIC) est un effort pangouvernemental qui aide les ministères à accélérer l'adoption d'approches fondées sur les résultats afin de générer des retombées concrètes pour les Canadiens. Elle donne un exemple marquant d'efforts visant à souligner la nécessité et l'utilité de l'innovation pour réaliser les priorités du gouvernement. L'IIC promeut une série d'approches novatrices, dont les suivantes :
- Défi des villes intelligentes (avec Infrastructure Canada) : Cette initiative permet aux collectivités d'améliorer la vie de leurs résidents grâce à l'utilisation des données et des technologies connectées.
- Impact Tech Propre (avec Ressources naturelles Canada) : Cette initiative cherche des solutions technologiques révolutionnaires pour favoriser une croissance propre et la transition vers une économie à faibles émissions de carbone.
- Réagir à la crise des opioïdes au Canada afin d'accélérer les mesures novatrices en matière de réduction des méfaits et de traitement.
- Améliorer les résultats obtenus par les peuples autochtones afin d'améliorer la prestation de services grâce à la création conjointe de modèles de partenariat nouveaux et significatifs avec les communautés autochtones et la société civile.

Le Laboratoire d'innovation sociale de l'Office de l'efficacité énergétique

Le Laboratoire d'innovation sociale de l'Office de l'efficacité énergétique (OEE) à Ressources naturelles Canada cherche à créer conjointement une transformation des services en appliquant de nouvelles méthodes et approches liées aux politiques. Le laboratoire évite d'inscrire une méthodologie au cœur de ses travaux. Il accorde plutôt une grande importance à l'élément « humain » et à la compréhension

du contexte, aux relations et à la façon optimale dont le laboratoire peut ajouter de la valeur. Ce n'est qu'en comprenant les personnes concernées et le contexte que l'équipe du laboratoire peut commencer à comprendre les besoins, puis les possibilités de changement.

Parmi ses projets, le laboratoire a contribué à des initiatives dans un éventail de domaines :

- Le laboratoire s'emploie à mobiliser les Canadiens au moyen de leur téléphone intelligent à propos de la prise de conscience de l'efficacité énergétique et des mesures à prendre.
- Le laboratoire a adopté une approche chevauchant plusieurs administrations afin d'améliorer l'adoption de l'étiquetage et des rapports ÉnerGuide dans le secteur du logement.
- Le laboratoire cherche à augmenter la prise de conscience et l'adoption des véhicules à haut rendement énergétique

Le programme Agents libres

Les agents libres sont des personnes novatrices et débrouillardes qui connaissent du succès et qui souhaitent travailler dans le cadre de projets. Ces personnes peuvent choisir leur travail et entreprendre les possibilités fondées sur des projets dans l'ensemble de la fonction publique. Ils sont libres de sélectionner du travail qui correspond à leurs compétences et à leurs intérêts de manière à apporter une contribution qu'ils jugent valorisante.



En outre, il est évident que le besoin d'innovation est reconnu depuis longtemps. Les déclarations des greffiers successifs du Conseil privé (les chefs de la fonction publique du Canada) ont continuellement parlé des circonstances et des facteurs qui nécessitent une approche plus sophistiquée et plus développée en matière d'innovation.

Sous l'influence de plusieurs tendances importantes – la mondialisation, les nouvelles technologies de l'information, les pressions budgétaires et l'évolution du tissu social – les gouvernements sont confrontés à des changements constants dans leur environnement politique, social et économique. En raison de l'ampleur de leur impact et du type de changement qu'elles représentent, ces tendances forcent les gouvernements à redéfinir la façon dont ils interagissent avec les citoyens et même l'organisation des systèmes politiques. [traduction] (Bourgon, 1995)

Les valeurs perdurent, mais notre monde change. Partout où vous travaillez au gouvernement du Canada aujourd'hui, vous pouvez ressentir les forces qui ont forcé le changement dans la fonction publique, à savoir la récente crise financière et économique et la réponse du

gouvernement; la transition démographique occasionnée par les départs à la retraite et l'arrivée d'une nouvelle génération de fonctionnaires; la diversité croissante de notre main-d'œuvre, qui reflète une population canadienne de plus en plus diversifiée; et la révolution technologique qui a fait d'Internet un outil de travail essentiel et du BlackBerry un moyen presque universel de communiquer avec les autres. L'effet cumulatif à ce jour s'est fait sentir en profondeur, et ces forces continueront d'avoir un effet sur la fonction publique pendant de nombreuses années. [traduction] (Wouters, 2010)

Au cours des trente dernières années, de nombreuses initiatives ont également été entreprises pour soutenir ou encourager l'innovation dans (ou avec) la fonction publique, notamment la mise en place des prix d'innovation, des tentatives visant à réduire les obstacles à l'innovation, l'introduction de nouveaux outils et structures d'innovation, et plus récemment la mise en place d'un moteur structurel pour l'innovation (l'engagement du mandat d'expérimentation et directive d'appui).

En résumé, la fonction publique du Canada a une longue tradition d'innovation. Il a également une longue tradition d'engager des efforts actifs pour favoriser, soutenir et stimuler l'innovation.



ALLER PLUS LOIN ENCORE

Parallèlement à cette histoire d'innovation, toutefois, il a toujours été reconnu que la fonction publique du Canada devait continuer de s'adapter et d'être réactive. Les greffiers ont toujours identifié le besoin d'aller plus loin.

Nous avons entrepris la transformation en une fonction publique du Canada moderne, axée sur les personnes, plus souple, plus réceptive, plus adaptée et plus innovatrice. Mais la transformation se fait trop lentement. Les lois, les règles et les structures actuelles de gestion des personnes dans la fonction publique ne sont pas suffisamment souples ni adaptées pour nous permettre de rivaliser pour attirer des talents dans une économie du savoir. De plus, la mentalité et la culture de l'ère industrielle sont encore vivantes dans de nombreux secteurs de la fonction publique d'aujourd'hui.
[traduction] (Cappe, 2001: 3)

Afin de répondre aux attentes croissantes des Canadiens nous devons accélérer la modernisation et le renouvellement.
(Wernick, 2016)

Plus d'efforts sont également nécessaires pour que les pratiques efficaces et novatrices deviennent la norme. (Wernick, 2017)

On est constamment conscient qu'il faut innover davantage; que les efforts antérieurs pour encourager, permettre et appuyer l'innovation n'ont pas été suffisants; et que de nombreux fonctionnaires veulent aussi innover. La fonction publique du Canada a eu et continue d'avoir à la fois des attentes et un désir d'innovation, comme moyen d'obtenir de meilleurs résultats, de répondre aux attentes croissantes et de continuer d'être une fonction publique vouée à l'excellence.

LE DÉVELOPPEMENT D'UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE D'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC

Il a également été démontré que l'innovation est aussi intrinsèquement complexe, variée et ne peut être comprise ou soutenue par une seule approche. Il n'y a pas de réponses faciles ni de solutions polyvalentes. L'attention soutenue et la myriade d'efforts déployés par divers gouvernements, y compris le gouvernement du Canada, illustrent ce point – si quelqu'un l'avait maîtrisé, il est probable que d'autres auraient suivi.

Le défi de soutenir l'innovation dans le secteur public au niveau du système est encore exacerbé par le manque de directives pertinentes dans un contexte du secteur public, la plupart des ressources étant destinées aux praticiens individuels ou examinées dans une optique d'organisation individuelle. En



outre, la plupart des modèles de systèmes d'innovation existants proviennent de la pratique du secteur privé, et ne peuvent être considérés comme pertinents ou appropriés en raison des différences inhérentes au contexte du secteur public.

Pour que les gouvernements évitent les réponses fragmentaires à des problèmes symptomatiques, un modèle de soutien à l'innovation devient nécessaire (c'est-à-dire un modèle qui assure la réalisation d'aujourd'hui, la réalisation de demain et la préparation pour l'innovation).

APPRENDRE DU CONTEXTE CANADIEN

Pour construire un modèle, il est d'abord nécessaire de bien comprendre l'expérience vécue de l'innovation dans le secteur public et les facteurs qui façonnent le système d'innovation. L'examen a nécessité des recherches approfondies et un engagement avec des acteurs de l'ensemble de la fonction publique canadienne.

Pour résumer, l'examen a trouvé qu'il y a beaucoup d'activités en cours dans l'ensemble de la fonction publique du Canada, appuyées par de nombreuses personnes passionnées qui tentent d'obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens. Cependant, le portrait global du système d'innovation du secteur public montre qu'il est encore relativement fragmenté, en ce sens que la plupart des acteurs vivent le même système de différentes façons. Il y a un manque d'uniformité dans la façon dont l'innovation est comprise

comme un concept, un processus et un résultat. Bien qu'il y ait eu une augmentation notable de la sophistication et de la coordination des activités, celles-ci n'ont pas encore pénétré largement les opérations de base du gouvernement.

L'examen a permis de dégager quatre grands points de concertation concernant l'expérience vécue :

1. Bien qu'une attention accrue ait été accordée à l'innovation, la relation de la fonction publique avec l'innovation et demeure incertaine tout comme la nature de cette relation (p. ex., le rôle et le lieu de l'innovation).
2. On observe l'innovation dans l'ensemble de la fonction publique, mais c'est souvent un sous-produit d'autres processus ou de la détermination de certaines personnes, plutôt que la qualité ou le mérite d'une idée ou le besoin sous-jacent d'innovation.
3. Alors que le gouvernement change sa façon de fonctionner, il y a actuellement un décalage entre ce qui peut être fait à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement, ce qui risque de mettre en péril une fonction publique qui n'est plus adaptée à son contexte.
4. La pratique de l'innovation s'est considérablement développée, mais elle demeure souvent une activité marginale et n'est pas considérée comme faisant partie des activités de base ou des façons de faire.



PRÉSENTATION D'UN NOUVEAU MODÈLE POUR L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC

Sur la base des quatre grands points de concertation conclus sur la nature des systèmes d'innovation du secteur public, quatre facteurs sont à prendre en compte:

- **Clarté** – envoie-t-on un signal clair aux acteurs du système au sujet de l'innovation et de sa compatibilité avec d'autres priorités?
- **Parité** – L'innovation a-t-elle la même importance que d'autres considérations en ce qui concerne les plans d'action proposés?
- **Pertinence** – les capacités, les systèmes et l'infrastructure sont-ils appropriés/suffisants pour les options disponibles?
- **Normalité** – l'innovation est-elle considérée comme une partie intégrante plutôt que comme un écart occasionnel à la norme?

Avec les recherches existantes et aux travaux antérieurs de l'OCDE, cela fournit un modèle pour comprendre les moteurs fondamentaux de l'innovation du secteur public aux niveaux de l'individu, de l'organisation et du système.

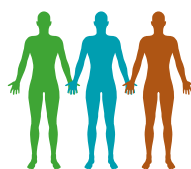
Ce modèle aide à illustrer l'importance de soutenir l'innovation au niveau du système. Cela suggère indique que lorsque le centre de l'innovation n'est pas au niveau du système (c.à.d. qu'il n'est pas au niveau d'activités et de processus entrecroisés entre plusieurs organisations, acteurs et structures), il incombera aux organisations.

Autrement dit, si le système d'innovation n'est pas suffisamment étoffé et que l'innovation n'est pas orientée à un niveau systémique, le centre de l'activité d'innovation appartiendra aux organisations, qui sont peu susceptibles d'avoir la perspective à l'échelle du système qui est nécessaire pour veiller au niveau, à la nature et à l'incidence d'ensemble de l'innovation qui conviennent. Lorsque les organisations ne disposent pas de processus d'innovation suffisamment étoffés, la responsabilité (ou plutôt, le fardeau) de l'innovation incombe aux personnes. Lorsque cela se produit, l'innovation sera effectivement influencée par les besoins, les convictions, les possibilités, les capacités et les leçons des personnes, dont elle dépendra.

Une telle approche fait en sorte que l'innovation soit une activité sporadique et spontanée influencée par des événements externes, plutôt que d'être une activité systémique et systématique influencée par les besoins et les buts collectifs.



L'individu



L'organisation



Le système

| | L'individu | L'organisation | Le système |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| La raison pour l'innovation | La motivation d'innover | L'identification du problème | La clarté sur l'innovation |
| La possibilité de l'innovation | L'opportunité d'innover | Les idées générées | La parité sur l'innovation |
| La capacité pour l'innovation | La capacité d'innover | Les propositions développées | La pertinence de l'innovation |
| L'expérience de l'innovation | L'apprentissage de l'innovation | La mise en œuvre du projet | La normalité de l'innovation |
| | | L'évaluation | |
| | | Les leçons diffusées | |

ÉVALUATION DE L'ACTIVITÉ D'INNOVATION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Compte tenu des activités en cours dans l'ensemble de la fonction publique, il est possible de procéder aux évaluations générales des quatre éléments du modèle :

- **Clarté** : Des étapes importantes ont été franchies et contribuent à renforcer le sentiment de clarté quant à l'innovation et à son importance. Toutefois, les preuves sont moins claires pour montrer que ces étapes seront suffisantes pour contribuer à intégrer pleinement l'innovation au « récit » général de la fonction publique du Canada et à l'interprétation que les gens en ont.
- **Parité** : D'importants efforts ont déjà été déployés en ce qui concerne la parité, et on devrait les reconnaître (et en tirer des leçons). On pourrait en faire davantage pour augmenter la prise de conscience de ce qui est maintenant possible afin de lutter contre les perceptions et les options par défaut héritées qui présument qu'une chose est impossible. À d'autres égards, il est toujours possible d'en faire davantage pour contribuer à contester la dominance du statu quo quant à ce qui est considéré comme possible et approprié.
- **Pertinence** : De bien des manières, la question de la pertinence est le secteur où l'on en sait le moins sur ce qui fonctionne, et donc sur ce qui doit avoir lieu. Les activités déjà en cours peuvent être suffisantes, mais il s'agit d'un secteur qu'il faudra observer et suivre au fil du temps afin de vérifier si des étapes suffisantes sont franchies.
- **Normalité** : Il s'agit d'un domaine où des initiatives centrales peuvent fixer les paramètres ou accorder la licence, mais une grande part de la responsabilité devra être renforcée dans tout le système, dans des agences différentes et par des acteurs différents. Divers éléments sont en place, mais leur efficacité devra être observée au fil du temps.

UN REGARD SUR DIFFÉRENTS SCÉNARIOS

Bon nombre des évolutions (par exemple l'Initiative Impact Canada) ont eu lieu assez récemment, le système évolue assez rapidement et l'incertitude est grande, étant donné qu'il faut encore beaucoup à apprendre à propos du système et de ce qui fonctionne. Compte tenu de ce qui précède, il y a donc des limites à ce qu'un aperçu du système peut nous apprendre sur ce qui doit arriver ensuite.



Compte tenu de cela, le système est examiné selon trois scénarios différents pour examiner différentes voies par lesquelles le système pourrait évoluer.

- Le **scénario zéro** examine la capacité actuelle du système de se corriger de lui-même dans la réalité existante, si rien d'autre n'arrive.
- Le **scénario 1** enquête sur des changements clés aux politiques dans des secteurs fonctionnels établis du gouvernement. Il examine la mesure dans laquelle ces changements peuvent corriger et améliorer le système d'innovation du secteur public.
- Le **scénario 2** formule un exposé narratif concernant une transformation totale du système avec un processus de changement radical et une vision de l'avenir radicale, en plus d'une possible mise à niveau du système dans son ensemble en termes d'innovation du secteur public.

Cet exercice vise à fournir des indices à propos des catalyseurs de changement importants, des indicateurs d'alerte rapide et des stratégies qui peuvent être assez robustes pour produire des résultats malgré les défis futurs. Aucun des scénarios n'est censé être prédictif ou normatif. Il s'agit plutôt d'invitations à réfléchir à l'orientation future du système, en cherchant à remettre en question les hypothèses existantes, souvent inexprimées, sur la façon dont les événements se dérouleront.



FAIRE PASSER L'INNOVATION DU SPORADIQUE AU SYSTÉMIQUE

Dans un système d'innovation dynamique, il y aura toujours de nouveaux « problèmes » ou facteurs touchant la capacité d'utiliser l'innovation comme une ressource de manière cohérente et fiable. Dès qu'un problème est abordé, une autre faiblesse du système d'innovation se révélera ou des effets secondaires imprévus apparaîtront, étant donné que le rendement du système sera toujours limité par les maillons les plus faibles du système. Par conséquent, une approche centralisée traditionnelle de commandement et de contrôle visant à cerner chaque problème et à y réagir est à la fois insoutenable et infaisable.

Les catalyseurs et les facteurs d'innovation doivent plutôt être compris, et cet acte de compréhension doit englober un large éventail d'acteurs dans le système, de sorte qu'au fur et à mesure que des difficultés se posent, on peut y réagir en collaboration d'une manière plus décentralisée, mais toujours collective. On n'a pas à tout faire approuver du « haut » – un véritable penchant pour l'action ne peut être rendu possible qu'en présence d'une idée collective de ce qu'il faut.

La capacité de rendre le tout possible sera toutefois limitée par la mesure dans laquelle il y aura pour le système une vision et un but collectifs appuyés de façon générale. En l'absence d'une telle vision, le système sera continuellement fragmenté alors que des sous parties du système, des organisations ou des personnes répondront à ses besoins plus immédiats. Les priorités individuelles et organisationnelles, qui, par définition, seront divergentes, domineront toujours les priorités à l'échelle du système.

Vu cette dynamique, cet examen ne vise pas à formuler des recommandations discrètes et statiques qui peuvent (ou non) être adoptées et qui seraient vite dépassées par les événements et ne seraient donc plus représentatives du contexte, ou convenables. Il n'existe pas un seul état prescrit pour le système d'innovation de la fonction publique du Canada ; ainsi, il n'existe pas une seule série de réponses concernant les mesures à prendre. On ne peut offrir qu'une orientation.

Un système d'innovation comporte de nombreuses parties et résulte de la contribution de nombreux acteurs. Bien que l'Unité de l'impact et de l'innovation du Bureau du Conseil privé joue un rôle important, l'efficacité du système d'innovation – c'est-à-dire sa capacité d'élaborer et de mettre en œuvre de façon constante et fiable des solutions novatrices qui contribuent à l'atteinte des objectifs et des priorités du gouvernement – dépendra d'un effort collectif, mobilisant l'action de différents acteurs aux échelles individuelle, organisationnelle et systémique.

Bien qu'une série d'opportunités soient proposées, l'objectif de cet examen, et les orientations qui y sont incluses, est de contribuer à une réflexion sur le système afin que tous les acteurs puissent s'y reconnaître. Il pourra ainsi contribuer aux discussions et aux délibérations en cours sur l'objectif collectif en matière d'innovation au sein de la fonction publique canadienne, sur le rôle de chacun et l'appui que chacun peut recevoir à cet égard. Il aidera le gouvernement du Canada à obtenir les meilleurs résultats possibles pour les citoyens canadiens.

PRINCIPAUX SECTEURS DE POSSIBILITÉS

Les options suivantes ne sont pas conçues comme des prescriptions, mais plutôt comme des points de départ pour une discussion sur la meilleure manière de soutenir l'évolution du système afin de répondre aux attentes du gouvernement (et des citoyens) du Canada.

Organismes centraux responsables de la gérance

- Établir un historique vivant de l'innovation dans la fonction publique du Canada.
- Cibler formellement, cartographier ou rendre explicite les différents rôles que les intervenants jouent, peuvent jouer ou pourraient jouer dans le système d'innovation, et les différentes capacités pour lesquelles ils sont les mieux placés à offrir.
- Élaborer une vision collective axée sur un but pour le système d'innovation, en s'appuyant sur les travaux présentés dans le présent examen.
- Mettre au point des mécanismes (y compris des instruments de rapport possiblement au moyen d'une approche de tableau de bord) pour les principaux projets et initiatives d'innovation, afin d'assurer un portefeuille équilibré d'innovation.
- En conjonction avec les événements et activités existants (p. ex., le Salon de l'innovation, la Conférence de la communauté des politiques, etc.), entreprendre de

courts exercices pour acquérir une idée de l'expérience vécue en matière d'innovation afin d'aider à déterminer les questions ou tendances émergentes dans la pratique de l'innovation qui pourraient nécessiter une intervention ou un suivi.

- Encourager, soutenir et tirer des leçons des points forts et de la déviance positive au sein du système.
- Reconnaître et rendre accessibles les histoires d'innovation « quotidiennes ».
- Collaborer avec des partenaires internationaux clés pour favoriser l'apprentissage continu de la pratique internationale de l'innovation dans le secteur public.
- S'appuyer sur des initiatives comme *Canada au-delà de 150*, continuer de trouver des façons d'offrir aux fonctionnaires de meilleures occasions de participer à la pratique de l'innovation.



Organismes centraux à titre d'administrateurs

- Encourager les agences à incorporer l'innovation en tant qu'élément explicite dans les processus de planification et de production de rapports ministériels.
- Étudier et introduire d'autres facteurs structureaux, semblables à l'engagement d'expérimentation, qui peuvent aider à atténuer les forces structurelles qui favorisent (inutilement) l'aversion au risque.
- Encourager les départements à cibler explicitement les organismes pairs auprès desquels ils peuvent apprendre et avec lesquels ils peuvent suivre le rythme des changements externes.
- Entreprendre des activités (comme des simulations de scénarios) pour explorer les réponses potentielles à des défaillances de grande envergure liées à l'innovation inhérentes à l'expérimentation, afin de garantir que les incidents résultants sont minimisés / contenus et ne compromettent pas l'agenda plus large.
- Participer à la communication proactive du travail de la fonction publique du Canada afin de contribuer à la confiance des citoyens dans le secteur public et de veiller à ce que la fonction publique soit perçue comme un employeur concurrentiel et intéressant lorsqu'elle est en compétition pour les compétences et les capacités.

Leadership interorganisationnel

- Cibler formellement et rendre explicite les différents mécanismes ou avenues par lesquels des projets nouveaux peuvent être entrepris au sein de la fonction publique.
- Réfléchir à la façon dont les attentes changeantes des citoyens peuvent être mieux comprises, et comment ces perceptions peuvent être significativement tangibles afin d'être utilisées comme vecteur de changement.
- Attribuer des responsabilités fonctionnelles claires à une structure horizontale (comme le Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation) dans le secteur public et déterminer comment d'autres parties du système sont censées appuyer le groupe ou établir des liens avec le programme d'innovation plus général.
- Intégrer une base de rotation pour la direction du Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public et changer de manière régulière les membres afin de remettre en question les structures de pouvoir informelles et la pensée de groupe.
- Intégrer la base de rotation établie pour la direction du Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public et varier continuellement ses membres pour faire en sorte que les décisions collectives ne soient pas indûment façonnées par des hypothèses conventionnelles et des structures de pouvoir informelles non contestées.



Autres organismes (des acteurs du système et les organisations individuelles)

- Entreprendre un exercice conjoint pour élaborer un récit renouvelé de la façon dont la fonction publique du Canada se perçoit et de son cheminement en matière d'innovation.
- Déterminer comment le programme d'innovation, et son intersection avec d'autres programmes existants de la fonction publique du Canada peut être mieux communiqué, y compris aux intervenants externes.
- Étudier la possibilité de processus plus ouverts et plus délibérés, comme des mécanismes explicites de contestation, qui permettraient de cerner et de prendre en considération les problèmes imprévus.
- Encourager les communautés de pratique ou les réseaux interorganismes existants à déterminer leur rôle, s'il y a lieu, dans la formulation d'idées et de problèmes susceptibles de se heurter à des goulots d'étranglement.
- Faciliter la recherche d'alliés ou construire des coalitions autour des questions émergentes, en particulier au niveau des interorganismes.
- Établir un lien concret entre les efforts d'innovation et les objectifs et intérêts stratégiques explicites, en partie pour essayer d'éviter le théâtre d'innovation inutile, y compris par la planification et la priorisation des agences.
- Déterminer la relation de l'organisation avec le système d'innovation en général et déterminer quels rôles sont recherchés dans le système (p. ex., agir comme source d'excellence dans une méthodologie particulière, s'engager avec des technologies perturbatrices particulières, explorer des méthodes de prestation particulières), puis réfléchir à la question de savoir si les décisions et les priorités existantes correspondent à ces dernières.
- Rendre l'innovation explicite dans la gestion du rendement, avec un élément d'échec positif, et assurer la gérance et l'évaluation de la pratique.
- Évaluer si les pratiques et les processus existants contribuent à la responsabilité de l'innovation au niveau individuel, ou si l'organisation contribue à un processus d'innovation collectif éclairé par des priorités organisationnelles plus qu'immédiates.

Hauts dirigeants

- Demandez d'être surpris – encouragez le personnel, par tous les moyens jugés les plus appropriés, à donner des séances d'information ou des conseils sur les nouvelles choses qui se font au sein de l'Agence ou qui ont été désignées comme pouvant avoir une incidence sur le travail de l'Agence, et dont vous ne seriez pas censé être au courant.
- Inviter des intervenants ou des experts de l'extérieur estimés à présenter les développements de pointe dans d'autres secteurs ou organisations semblables, puis demander au personnel des propositions précises sur la façon dont ces expériences pourraient être pertinentes pour l'Agence.

Cadres intermédiaires

- Veiller à ce que votre appétit pour le risque soit clairement communiqué et préciser ce qui peut être fait sans avoir besoin de permission.
- Demander au personnel de mettre à l'essai et d'organiser des ateliers sur des idées et des propositions novatrices avec leurs pairs, de sorte que le peu de temps dont dispose le personnel pour prendre des décisions se limite à des propositions concrètes et tangibles.
- Déterminer et communiquer les secteurs opérationnels prioritaires où des changements s'imposent et où de nouvelles approches sont recherchées.

Cohortes d'innovation (telles que les entrepreneurs du GC)

- Agir à titre d'ambassadeurs pour l'examen du système d'innovation afin d'aider à socialiser ses conclusions et utiliser cette expérience pour alimenter certaines responsabilités de gérance (p. ex., cartographie des acteurs et des responsabilités);
- Examiner d'autres façons possibles de mieux socialiser les nouvelles technologies (et leurs répercussions) au sein de la fonction publique du Canada.

Autres personnes intéressées

- Réfléchissez à ce que l'innovation signifie pour vous et pour votre travail.
- Cherchez des occasions, petites ou autres, de vous engager dans de nouvelles pratiques, d'utiliser de nouvelles méthodes ou de nouveaux outils, ou d'essayer différentes choses dans votre rôle actuel.
- Réfléchissez à la meilleure façon d'accéder à l'information sur l'innovation et de la communiquer.



OPSI

Observatory of
Public Sector Innovation

 **OCDE**
DES POLITIQUES MEILLEURES
POUR UNE VIE MEILLEURE

SUR L'EXAMEN

Les systèmes d'innovation du secteur public sont un domaine qui a récemment fait l'objet d'un intérêt explicite et dont on apprend encore beaucoup à leur sujet. Afin de fournir des orientations fondées à la fois sur la réalité et sur la théorie, OPSI a dû entreprendre un processus exploratoire pour cet examen inaugural d'un système d'innovation national du secteur public.




De mai 2017 à mars 2018, l'OCDE a discuté ou interagi avec près de 200 fonctionnaires et intervenants canadiens au moyen d'entrevues, de forums en ligne ou d'ateliers. Ils ont décrit dans leurs propres mots la nature du processus d'innovation dans le contexte canadien, l'histoire sous-jacente, les acteurs impliqués et l'expérience de l'innovation dans la fonction publique canadienne. L'examen a combiné cette approche exploratoire à la recherche informatique et à d'autres recherches afin de brosser un tableau complet de l'activité, des acteurs et des ambitions mobilisés dans l'innovation. Il convient de souligner que cette attention n'a été accrue que récemment. En effet, un certain nombre d'interventions pertinentes sont tout à fait nouvelles et ne peuvent être évaluées tant que leurs effets ne sont pas observés sur une plus longue période. Le but de cet examen n'est donc pas de critiquer, mais plutôt de découvrir ce qui s'est passé et de comprendre l'état actuel de l'innovation dans la fonction publique du Canada, son importance et ses promesses pour l'avenir.


Il est prévu que cette première révision du système d'innovation du secteur public contribuera de manière significative à la compréhension de ces systèmes et aidera d'autres pays dans leur propre parcours d'innovation.

Ce texte ne fait pas partie de la publication *Le système d'innovation de la fonction publique du Canada* (OCDE, 2018). Au lieu de cela, il fournit un résumé des idées principales du rapport à des fins d'instruction et de communication et, en tant que tel, ne devrait pas être utilisé comme référence officielle ou citation.



OPSI Observatory of
Public Sector Innovation

 opsi@oecd.org

 <https://oecd-opsi.org>

 @OPSIGOV