



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Stimuler l'innovation dans la fonction publique pour une incidence réelle

Unité de l'impact et de l'innovation
Bureau du Conseil privé



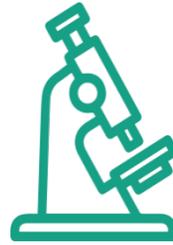
Unité de l'impact et de l'innovation

Qu'est-ce que l'innovation?



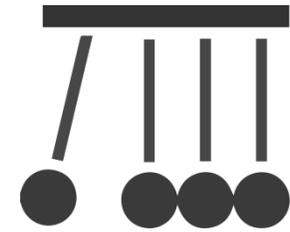
Innovation

Utiliser de nouvelles connaissances, ressources ou approches dont on peut démontrer l'efficacité à améliorer les résultats pour le public, par opposition aux modes de fonctionnement traditionnels.



Expérimentation

Mettre à l'essai de nouvelles approches dans le but de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, en s'appuyant sur une méthode rigoureuse et éthique et sur des évaluations de la conception et des répercussions.



Résultats

Donner suite aux objectifs stratégiques afin d'améliorer la qualité de vie des Canadiens, de pouvoir montrer les résultats obtenus et d'en mesurer les effets.

Importance de l'innovation dans le secteur public



“ Nous devons disposer d'outils, de procédures et de structures organisationnelles modernes et éliminer la bureaucratie inutile et contre-productive. ***Nous devons pouvoir évaluer nos méthodes de travail et mesurer nos réalisations pour en tirer des leçons.*** Nous devons être ouverts aux nouvelles idées en collaborant avec les communautés et les Canadiens afin de mieux les servir. ”

Michael Wernick, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet



“ L'élaboration et la mise en œuvre des politiques sont intrinsèquement liées. ***Les organisations réussissent lorsque les politiques et les processus de mise en œuvre sont liés*** par des valeurs communes et par une mission ou un objectif clair. ***Il faut adopter une boucle de rétroaction continue et souple liée à la conception et à la mise en œuvre des politiques*** plutôt qu'une approche dans le cadre de laquelle on met en œuvre une politique pour ensuite l'oublier. ”

Martin Parkinson, secrétaire du ministère du Premier ministre et du Cabinet (Australie)



“ Et que dire des programmes qui sont gérés de façon à servir les besoins des gens qui les dirigent plutôt que ceux des gens qui en sont les bénéficiaires? ***Qu'en est-il des programmes où l'on se préoccupe de mesurer ce que font les fonctionnaires plutôt que la qualité du service fourni à la population?*** ”

Michael Ferguson, vérificateur général du Canada

Le diagnostic

Problèmes persistants

Les dépenses et les programmes du gouvernement visant à régler les **défis persistants en matière de politiques publiques** ne suivent pas l'évolution rapide du contexte.

Manque de cohérence – mesures

Les programmes du gouvernement sont confrontés à des défis lorsqu'il est question de mettre en œuvre à **grande échelle des approches** normalisées, novatrices, expérimentales et **fondées sur des données probantes**.

Écart relativement à la mise en œuvre

Écart entre l'élaboration des politiques et la **mise en œuvre** des programmes.

Obstacles internes

Il faut **vaincre l'aversion pour le risque** et les cultures organisationnelles qui peuvent inhiber les nouvelles approches.

Capacité

Il faut développer des **compétences modernes** dans l'ensemble du gouvernement afin d'acquérir la capacité nécessaire pour réaliser des initiatives qui permettront de transformer les modes de fonctionnement traditionnels.

Contexte fédéral favorisant l'innovation

Lettres de mandat ministériel

Le gouvernement du Canada s'engage à consacrer un **pourcentage fixe des fonds de programmes** à l'expérimentation de nouvelles approches et à la mesure de leur impact.

Programme de résultats et de livraison

Attention soutenue accordée à la mise en œuvre; raison d'être en matière de **mesure des résultats** et de suivi des progrès.

Déclaration sur l'innovation dans le secteur public

En 2017, les plus importants fonctionnaires canadiens se sont réunis pour appuyer la **Déclaration fédérale, provinciale et territoriale sur l'innovation dans le secteur public**.

Stratégie de financement social/solutions novatrices en matière d'approvisionnement

Nouveaux pouvoirs et capacités accrues pour mettre en œuvre des **approches axées sur les résultats** pour le financement sous forme de subventions et de contributions ainsi que l'approvisionnement fédéral.

Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public

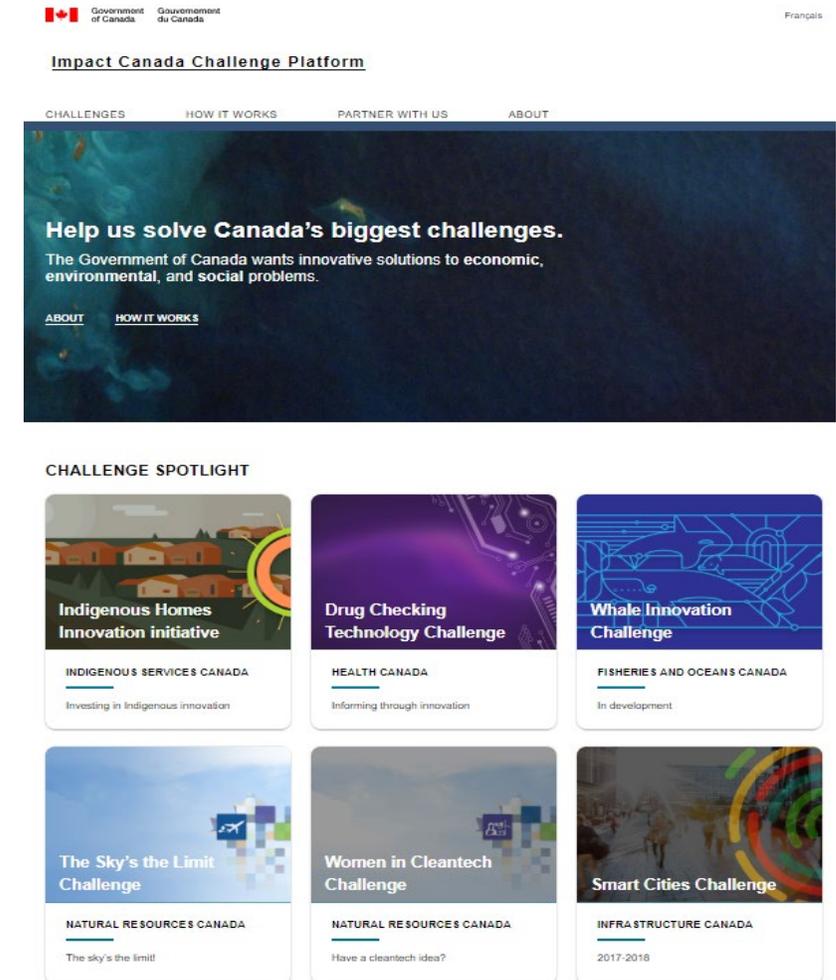
Groupe de travail composé de hauts fonctionnaires qui se concentrent sur la **transformation des systèmes gouvernementaux** et l'application de nouvelles technologies pour améliorer les pratiques et les processus au sein des ministères.

Lignes directrices sur l'expérimentation

Contexte et orientation à l'intention des administrateurs généraux quant à la façon de **mettre en œuvre les engagements en matière d'expérimentation** prévus dans leur mandat.

L'Initiative Impact Canada

- Initiative faisant partie d'un ensemble complet d'initiatives lancées par le gouvernement du Canada dans le but de **soutenir l'innovation dans l'économie et le secteur public.**
- Initiative horizontale qui a mis en place une **structure de gouvernance unique** et des **approches sur mesure fondées sur les résultats**, telles que les prix, les obligations à impact social et les interventions éclairées par le comportement pour contribuer à résoudre les problèmes stratégiques.
- Appuyée par un centre d'expertise situé au sein de l'**Unité de l'impact et de l'innovation** du Bureau du Conseil privé.
- Accent mis sur la **conception conjointe** d'initiatives avec les intervenants et les citoyens et sur l'intégration de méthodes **d'évaluation de l'impact.**



Éléments de base de la conception

- 1** **Modalités horizontales pour les subventions et contributions**
offrant aux ministères une souplesse accrue leur permettant de mettre en œuvre des programmes axés sur les défis et les résultats grâce aux conseils et à l'appui de l'UII.
- 2** **Intégration de la mesure de l'incidence et du partage des connaissances**
pour mieux comprendre ce qui fonctionne au moment de proposer des solutions à des problèmes stratégiques persistants de nature sociale, environnementale ou économique.
- 3** **Plateforme des défis Impact Canada** : un site Web commun (impact.canada.ca) permettant aux ministères de publier des défis afin d'ouvrir le processus de résolution de problèmes à des partenaires non traditionnels (en encourageant notamment les partenariats avec d'autres administrations, le cas échéant).

Approches de financement axé sur les résultats « faites au Canada »

Les approches de financement axé sur les résultats incitent à la recherche de solutions novatrices et consistent à mettre l'accent sur le financement des résultats des programmes plutôt que sur les dépenses liées aux extrants.

Catégorie	Objectifs
fondé sur les résultats	<ul style="list-style-type: none">• Harmoniser les mesures incitatives et rajuster les risques pour mettre l'accent sur l'amélioration des résultats plutôt que sur la gestion du processus.• Maximiser l'impact des subventions et contributions en mettant à profit les investissements privés et philanthropiques
Prix et défis	<ul style="list-style-type: none">• Ouvrir le processus de résolution de problèmes et chercher des solutions par externalisation ouverte (p. ex. en ayant recours à des partenaires non traditionnels).• Créer un ensemble d'incitatifs et des structures appropriées de prix et de défis (par ex., « prix pur »; modèles « organisés par étapes ») pour accélérer les innovations qui peuvent avoir un impact.• Trouver des solutions novatrices à certains des principaux problèmes auxquels font face les Canadiens et leurs collectivités.
Prestation améliorée des programmes et des services	<ul style="list-style-type: none">• Modifier les mesures incitatives et renforcer la conception et l'administration des programmes en vue d'améliorer l'incidence et le taux de participation en utilisant des principes comportementaux et des données probantes pour les autorisations existantes.

Priorités actuelles

Défi des villes intelligentes : Les vingt finalistes du premier tour ont été annoncés le 1^{er} juin 2018 et les lauréats du grand prix seront sélectionnés en 2019 – les prix récompenseront les meilleures idées des collectivités du Canada qui améliorent la vie de leurs résidents grâce à **l'innovation, aux données et à la technologie connectée.**

Impact Tech Propre : Cinq défis seront lancés en 2018-2019 afin de trouver des **solutions technologiques novatrices pour soutenir la croissance propre** et la transition vers une économie à faibles émissions de carbone.

Faire face à la crise des opioïdes au Canada : Ces efforts visent à accélérer la mise en œuvre d'approches novatrices en matière de **réduction des méfaits et de traitement** (par ex., élaborer des défis pour améliorer la technologie d'analyse des opioïdes visant à réduire les méfaits et élaborer des concepts d'obligation d'impact pour les options de traitement). Le Défi des technologies de vérification des drogues a été lancé en octobre 2018.

Priorités actuelles

Initiative d'innovation pour la construction de logements dans les communautés autochtones : Améliorer les résultats grâce à la création conjointe de modèles de partenariat nouveaux et significatifs avec les communautés autochtones et la société civile afin de **résoudre les problèmes d'infrastructure** des peuples autochtones. Le défi sera lancé au milieu ou la fin de novembre.

Défi innovation pour les baleines : En partenariat avec Nesta, un défi est en cours d'élaboration pour accélérer la mise au point de technologies et de solutions novatrices visant à **faciliter la détection et la localisation en temps réel des baleines** (par ex., pour mieux protéger les espèces en péril telles que la baleine franche de l'Atlantique Nord et les épaulards résidents du sud dans les eaux canadiennes).

Accroître l'adhésion au Bon d'études canadien : Utilisation d'approches expérimentales et étude de solutions FinTech éclairées par l'introspection comportementale pour favoriser l'adoption et l'accès au Bon d'études canadien – une subvention conçue pour **aider les familles à faible revenu à épargner pour les études postsecondaires** (par ex., au collège, à l'université ou en apprentissage)

Messages à retenir

Les temps changent: la société évolue rapidement et les approches gouvernementales pour relever les défis sociétaux (y compris les principales fonctions habilitantes) doivent également changer.

Vous êtes un partenaire stratégique: les approches expérimentales nécessiteront une contribution stratégique de la fonction financière tout au long du processus de conception. Relever le défi et aider à trouver la solution!

Vous devrez contester le statu quo: l'innovation et l'expérimentation ne s'inscrivent pas toujours dans le cadre des processus financiers ministériels existants. Soyez souple, remaniez les processus internes et réévaluez le risque tout en veillant à ce que les exigences légales et politiques soient remplies.

Vous êtes essentiel pour soutenir une culture d'expérimentation: soyez ouvertes à de nouvelles idées, les erreurs sont inévitables et donnent l'occasion d'apprendre, l'expérimentation et l'innovation va au-delà de l'exécution des programmes.



Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

POUR NOUS JOINDRE

Chad Hartnell

Secrétaire adjoint, Unité de l'impact et de l'innovation



[@chadhartnell](https://twitter.com/chadhartnell)

Michael Hammond

Directeur général, Finances, Planification ministérielle et administration,
Bureau du Conseil privé



Unité de l'impact et de l'innovation