



Observatory of
Public Sector Innovation

Conclusions préliminaires - Octobre 2017

Supplément du rapport sur le Canada



AVERTISSEMENT

Ce powerpoint supplémentaire devrait être considéré comme un document de travail utilisé dans la production du rapport Le système d'innovation de la fonction publique du Canada, élaboré en 2017-début 2018.

Nous invitons le lecteur à noter qu'en tant que tel, ce powerpoint n'a pas de statut officiel, mais a été partagé à des fins d'instruction dans le cadre du travail d'OPSI et pour remplir la mission d'aider les pays à comprendre leurs systèmes d'innovation du secteur public.

En raison de la nature fragmentée de tout système d'innovation, il est fort possible que des erreurs, des omissions, ou des choses aient été mal interprétées ou que des nuances aient été omises (mais cela fait partie du processus d'apprentissage). On espère que cette annexe pourra fournir une ressource sur laquelle on pourra s'appuyer et une version plus officielle et complète développée au fil du temps.



CONSTATATIONS PRÉLIMINAIRES SUR LE SYSTÈME D'INNOVATION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Alex Roberts, Observatoire sur
l'innovation dans le secteur
public





EXAMEN DES INNOVATIONS – DESCRIPTION

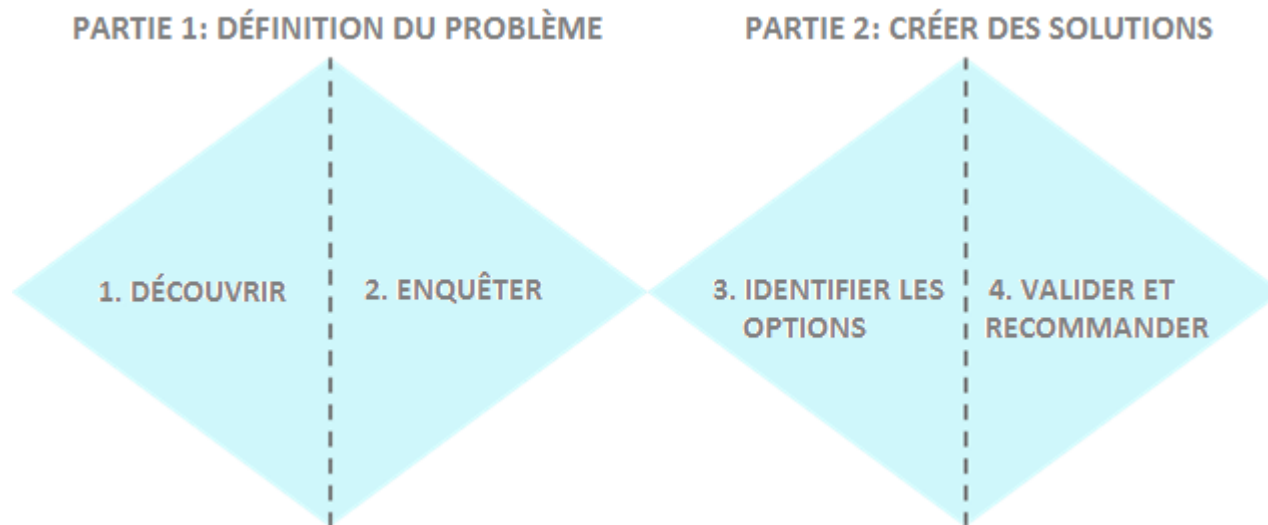
Processus d'un an visant trois objectifs principaux :

- Réaliser une évaluation de l'état actuel du système d'innovation de la fonction publique, ses résultats et l'éventail des acteurs en son sein.
- Comprendre en profondeur le système d'innovation de la fonction publique, y compris le poste et le rôle des différentes composantes, les forces et les faiblesses du système, et sa capacité à mettre en œuvre un réel changement.
- Déterminer une série de secteurs prioritaires afin que le gouvernement du Canada renforce sa capacité à innover et, en conséquence, offre de meilleurs résultats pour la population et le gouvernement.



MÉTHODOLOGIE

- Expérimentale et exploratoire – il n'existe aucun cadre ou liste de vérification parfait.
- Les systèmes d'innovation sont désordonnés – il n'existe aucune vérité permettant de les gérer tous.
- Il faut comprendre l'expérience vécue, l'historique, le contexte, ce qui se produit actuellement, ce qu'on aimerait qu'il se produise et ce qui pourrait être possible.
- Une approche fondée sur la conception visant à bien comprendre les réalités du système.





CE QUE NOUS AVONS TROUVÉ JUSQU'À PRÉSENT

- De façon générale, il semble que le système d'innovation soit relativement peu rodé.
- Mais ce n'est pas un problème.
- Personne n'a encore tout compris jusqu'à présent.
- L'innovation est difficile et complexe.
- Il y a plusieurs signes positifs, et de grands efforts ont déjà été déployés.
- Il s'agit de constatations **préliminaires** qui visent à décrire le système comme il nous a été présenté, et non d'une évaluation officielle.
- Si nous comprenons les problèmes suffisamment bien, nous pourrions comprendre les mesures indiquées, le cas échéant.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 1

Constatation

Le caractère novateur de la fonction publique du Canada dépend de l'interlocuteur.

Déclaration justificative

« Il existe plusieurs points de vue quant à la mesure dans laquelle la fonction publique du Canada est novatrice. »

Pourquoi est-ce important

Si on ne s'entend pas sur le caractère novateur du système, comment peut-on être d'accord sur la nécessité d'être plus novateur et la mesure dans laquelle on doit l'être?

Signes positifs

Une grande activité est déployée dans l'ensemble du système.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 2

Constatation

Il n'existe pas de conception largement partagée de l'innovation.

Déclaration justificative

« Je ne crois pas que personne parle de la même chose lorsqu'il est question d'innovation. »

Pourquoi est-ce important

Sans compréhension commune, il sera difficile de broser un portrait global et de mettre au point une pratique commune de l'innovation, et de communiquer avec les autres sur ce qui est réalisé.

Signes positifs

Certains éléments de base d'une définition réelle ont été mentionnés lors des entrevues et des discussions générales.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 3

Constatation

L'accent sur l'innovation dans la fonction publique est relativement récent et s'inscrit dans une histoire riche.

Déclaration justificative

« Je ne crois pas que la fonction publique soit vraiment engagée à l'égard de l'innovation... pour le moment. »

Pourquoi est-ce important

Malgré un historique possible en matière d'innovation, il ne s'agit pas du seul élément qui touche la façon dont on perçoit l'accent mis sur l'innovation.

Signes positifs

Le processus d'Objectif 2020 semble avoir marqué un tournant dans la discussion et l'action relativement à l'innovation dans la fonction publique du Canada. De multiples mesures encourageantes destinées à promouvoir l'innovation ont suivi ce processus.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 4

Constatation

Il existe une « confusion descriptive » entre le programme d'innovation et ses liens avec les autres programmes.

Déclaration justificative

« Je ne crois pas que la façon dont l'innovation s'inscrit dans les autres programmes et priorités soit définie clairement. »

Pourquoi est-ce important

Une absence de clarté, une situation où l'histoire entourant l'innovation n'est pas évidente, fait en sorte qu'il est difficile pour les intervenants de savoir ce qui se produit.

Signes positifs

Certaines personnes ont défini une histoire qui relie les morceaux du casse-tête, et d'autres sont conscientes du besoin à cet égard et travaillent pour clarifier la situation.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 5

Constatation

Il n'existe aucun portrait global de l'innovation.

Déclaration justificative

« Il peut être difficile de savoir ce qui se passe dans d'autres secteurs ou organismes. »

Pourquoi est-ce important

Sans une compréhension globale de l'innovation qui se produit dans le système, il peut être difficile de savoir si le système remplit réellement les fonctions attendues.

Signes positifs

Des mécanismes comme le rapport annuel du Centre d'innovation, le Comité des sous-ministres sur l'innovation en matière de politiques, la collaboration entre les laboratoires et centres d'innovation et les réseaux en plein essor dans l'ensemble de la fonction publique constituent des mesures efficaces.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 6

Constatation

Le rôle joué par le Centre d'innovation n'est pas compris ou reconnu à grande échelle.

Déclaration justificative

« Je ne sais pas trop ce que fait le Centre d'innovation. »

Pourquoi est-ce important

Une compréhension insuffisante du rôle du Centre limitera vraisemblablement la coordination et la supervision nécessaire du système d'innovation.

Signes positifs

Le Centre a réalisé d'importantes initiatives en matière d'expérimentation, d'étude des comportements, de mécanismes de financement des activités novatrices et d'appui au Comité des sous-ministres sur l'innovation en matière de politiques.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 7

Constatation

Les rôles joués par les autres organisations en ce qui a trait à l'innovation ne sont pas largement compris ou reconnus.

Déclaration justificative

« Les rôles respectifs des différents organismes qui appuient ou favorisent l'innovation ne sont pas clairs. »

Pourquoi est-ce important

Une absence de définition claire des rôles, qu'ils soient autodéterminés ou attribués, fera en sorte qu'il est difficile pour les différentes parties du système de collaborer ou d'harmoniser leurs efforts.

Signes positifs

On sent un grand enthousiasme des différents secteurs et organismes à l'égard de l'innovation et d'impressionnants exemples et initiatives émanant des organismes sans orientation ni demande.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 8

Constatation

Il n'existe aucune vision comprise par tout le monde quant au rôle que peuvent ou doivent jouer les fonctionnaires individuels dans le processus d'innovation.

Déclaration justificative

« Je ne crois pas que tous les gens savent ce qu'on attend d'eux en matière de contribution à l'innovation. »

Pourquoi est-ce important

De nombreuses personnes n'apporteront pas leur contribution si elles ne connaissent pas leur rôle ou si elles essuient une rebuffade parce que d'autres ne voient pas l'innovation comme faisant partie de leur rôle.

Signes positifs

Un vaste éventail de réseaux, de plateformes et d'outils ont été mis au point ou fournis dans l'ensemble de la fonction publique afin de permettre ou d'inciter la participation générale des intervenants.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 9

Constatation

De nombreux obstacles parsèment le processus d'innovation.

Déclaration justificative

« Je crois qu'il y a beaucoup plus de difficultés que nécessaire en matière d'innovation. »

Pourquoi est-ce important

À moins que les obstacles soient délibérés et pris en compte, ils représenteront des filtres involontaires à l'innovation, c'est-à-dire que les innovations qui vont de l'avant pourraient être déterminées par les équipes qui parviennent le mieux à gérer les difficultés plutôt que par celles dont les innovations étaient les plus prometteuses.

Signes positifs

Il existe de nombreuses réalisations ou initiatives visant à comprendre ou à réduire les obstacles, ou à améliorer la situation connexe (y compris des règles et des processus).



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 10

Constatation

La hiérarchie, particulièrement la « couche d'argile »/gestion intermédiaire, constitue l'un des principaux obstacles.

Déclaration justificative

« La gestion intermédiaire (la couche d'argile) représente souvent un problème commun en matière d'innovation. »

Pourquoi est-ce important

Un problème ou un blocage systémique à l'échelle de la gestion intermédiaire constituera un filtre involontaire, ce qui fera en sorte que les innovations qui réussissent pourraient être dues au changement plutôt qu'aux possibilités.

Signes positifs

De nombreuses personnes ont vécu des expériences avec des gestionnaires qui apportaient un grand soutien et qui contribuaient au changement, et certains membres de la gestion intermédiaire sont très conscients des défis.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 11

Constatation

Les obstacles à l'innovation ne sont pas irrémédiables.

Déclaration justificative

« Innover peut être difficile, mais l'innovation se produit malgré les obstacles qui existent. »

Pourquoi est-ce important

Le fait que les obstacles soient pas partiels est une bonne chose, mais, puisque cette caractéristique n'est pas uniforme, il est plus probable que le succès d'une innovation soit déterminé par la chance plutôt que par le mérite.

Signes positifs

Il semble y avoir un nombre croissant de communautés de pratique au sein de la fonction publique du Canada; elles offrent une tribune où échanger des expériences et des leçons sur la façon de s'attaquer à divers obstacles possibles ainsi que des façons de régler les problèmes.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 12

Constatation

L'innovation peut ressembler à un combat, où la réussite ne donne parfois pas l'impression d'un succès.

Déclaration justificative

« Je vois que les gens qui essaient de nouvelles choses doivent fournir de grands efforts. »

Pourquoi est-ce important

Si l'innovation ressemble à un combat permanent, la plupart des personnes abandonneront la lutte à un moment ou à un autre.

Signes positifs

Les conversations ont révélé un enthousiasme général à l'égard de l'innovation.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 13

Constatation

L'aversion au risque est un enjeu chronique.

Déclaration justificative

« L'aversion au risque représente une caractéristique fondamentale de la fonction publique canadienne. »

Pourquoi est-ce important

Une aversion au risque intégrée ou généralisée constituera vraisemblablement un filtre qui fait en sorte que le succès des innovations dépend de facteurs autres que le besoin déterminé ou émergent.

Signes positifs

On commence à s'attaquer au risque, et il semble que les messages et les mesures d'un certain nombre de cadres supérieurs, de même que l'accent qu'ils mettent à ce sujet, démontrent cette situation, et on tente de modifier la conversation à propos du risque.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 14

Constatation

La notion de risque commence à être redéfinie, mais il reste du travail à faire.

Déclaration justificative

« Je crois que l'attitude par rapport au risque commence à changer, mais il reste du chemin à parcourir. »

Pourquoi est-ce important

Les véritables gains ne seront évidents que lorsque le système pourra, à répétition et de façon constante, montrer que la prise de risques justifiés sera défendue et célébrée.

Signes positifs

Un certain nombre d'initiatives semblent être mises en place afin d'assurer que ce changement d'attitude se poursuive.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 15

Constatation

Les systèmes de gouvernement sous-jacents ne sont pas calibrés pour l'innovation.

Déclaration justificative

« On dirait que la majeure partie de l'appareil gouvernemental est en opposition avec l'innovation. »

Pourquoi est-ce important

Le rendement d'un système d'innovation sera limité si les conditions sous-jacentes ne favorisent pas l'innovation.

Signes positifs

Il existe de multiples exemples positifs de situations où la fonction publique du Canada semble envisager différents systèmes et diverses bases.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 16

Constatation

Les systèmes de gouvernement ont la capacité de changer, mais ce changement n'est pas rapide.

Déclaration justificative

« La fonction publique du Canada est comme un gros paquebot – il lui faut du temps pour effectuer un virage. »

Pourquoi est-ce important

Le fait de s'appuyer sur les mécanismes intégrés ou en place et sur leur rythme de changement régulier pourrait ne pas suffire.

Signes positifs

Les mesures comme la directive relative à l'expérimentation à l'intention des administrateurs généraux pourraient accélérer ce rééquilibrage.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 17

Constatation

Le gouvernement est confronté à des taux rapides de changements technologiques.

Déclaration justificative

« Je ne crois pas que nous comprenions réellement la technologie disponible. »

Pourquoi est-ce important

Un écart du taux relatif de changement qui se produit à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement accroîtra la pression pour l'innovation et diminuera la capacité du gouvernement à innover.

Signes positifs

De multiples éléments du système contribuent à faire face au changement technologique, y compris Horizons de politiques Canada, du point de vue des prévisions, et les Services numériques à l'échelle du Canada, du point de vue des TI. En outre, certains programmes du gouvernement pourraient être utiles.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 18

Constatation

On insiste beaucoup sur l'incidence, mais il n'y a pas nécessairement un grand lien avec les personnes touchées.

Déclaration justificative

« Je crois que nous réfléchissons beaucoup aux répercussions, mais nous ne sommes pas souvent en mesure de les voir. »

Pourquoi est-ce important

L'incidence peut être un important vecteur d'innovation, car elle montre clairement où il y a des insatisfactions, mais c'est aussi le cas de liens forts avec les intervenants externes et les citoyens.

Signes positifs

Il existe de multiples éléments qui semblent prometteurs à ce sujet.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 19

Constatation

Un certain nombre de « facteurs de limitation » influent sur la capacité à innover.

Déclaration justificative

« Je ne crois pas que nous possédions une masse critique permettant une innovation à grande échelle. »

Pourquoi est-ce important

L'innovation est difficile, et il y a des limites à ce que peuvent faire les personnes dans un environnement qui ne favorise pas nécessairement l'innovation.

Signes positifs

Un certain nombre d'initiatives contribuent (ou peuvent contribuer) à l'atteinte d'une masse critique.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 20

Constatation

Nous ne faisons peut-être pas encore preuve de l'engagement nécessaire pour répondre aux attentes en matière d'innovation.

Déclaration justificative

« Je ne suis pas certain que nous déployions tous les efforts nécessaires pour faire de la fonction publique du Canada un endroit réellement novateur. »

Pourquoi est-ce important

Un fort accent sur l'innovation représente un grand risque pour toute bureaucratie traditionnelle, hiérarchique et lente. Le niveau d'engagement nécessaire pour apporter des changements devra être important.

Signes positifs

De grands investissements sont effectués (p. ex. les directives en matière d'expérimentation).



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 21

Constatation

Il y a beaucoup de foyers d'innovation.

Déclaration justificative

« On dirait que l'innovation ne se produit que dans de petits foyers. »

Pourquoi est-ce important

Les foyers suggèrent que l'innovation se produit malgré le système, représente une pratique nouvelle et n'est généralement pas mise à l'échelle lorsqu'elle est efficace, et qu'elle ne s'étend pas à l'ensemble de l'organisation ou du système.

Signes positifs

Des signes montrent que les *foyers* pourraient en fait être des *nids* qui servent d'incubateurs aux innovateurs, aux innovations, aux capacités d'innovation. Ils permettent d'examiner et de mettre à l'essai de nouvelles approches.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 22

Constatation

L'innovation s'effectue souvent en marge du travail régulier.

Déclaration justificative

« L'innovation n'est pas très bien intégrée à nos tâches quotidiennes. »

Pourquoi est-ce important

Une absence d'intégration et de normalisation de l'innovation au sein des tâches quotidiennes ne mènera probablement pas à un recours constant et fiable à l'innovation en réponse aux besoins relevés.

Signes positifs

Les divers laboratoires et centres d'innovation offrent des espaces où concentrer ses efforts et son attention sur l'innovation, et il semble y avoir un certain nombre d'équipes qui travaillent sur de l'innovation spécialisée dans le cadre de leur travail.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 23

Constatation

La communauté de l'innovation n'est pas bien intégrée à la fonction publique du Canada dans son ensemble.

Déclaration justificative

« Je crois qu'il y a une "bulle" d'innovation, qui peut ressembler à une clique. »

Pourquoi est-ce important

Si l'innovation est vue selon le principe du « nous et eux », la pratique de l'innovation n'ira pas loin.

Signes positifs

Nombre de ces communautés de l'innovation sont conscientes de la perception d'une bulle et sont prêtes à une vaste mobilisation, même si elles ne savent pas nécessairement la meilleure façon de procéder ou si elles ne croient pas qu'elles disposent du temps ou de la capacité pour le faire.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 24

Constatation

La relation entre la haute direction et l'innovation est inconstante.

Déclaration justificative

« Je crois que la qualité du leadership est plutôt inconstante en ce qui concerne l'innovation. »

Pourquoi est-ce important

Sans leadership, il sera difficile de modifier et d'adapter le système de façon délibérée.

Signes positifs

Il semble qu'il existe de multiples exemples de cadres supérieurs qui adoptent des comportements favorisant l'innovation et qui créent, adaptent ou adoptent des processus qui peuvent aider le personnel à entreprendre l'innovation ou à y réfléchir.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 25

Constatation

Les comportements appropriés et nécessaires pour que l'innovation fleurisse sont encore en cours de développement.

Déclaration justificative

« Je ne crois pas que, en tant que personnes, nous savons comment agir d'une façon qui stimule l'innovation. »

Pourquoi est-ce important

Un système d'innovation efficace permettra aux personnes non seulement de savoir ce qu'on attend d'elles en matière d'innovation, mais également comment agir d'une façon qui est indiquée pour favoriser l'innovation.

Signes positifs

Il semble y avoir de multiples exemples de personnes qui adoptent ces comportements dans l'ensemble du système, à tous les niveaux.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 26

Constatation

L'équilibre idéal entre l'innovation et les autres besoins n'est pas clair.

Déclaration justificative

« Je ne crois pas qu'il existe une notion claire de ce qui est superflu ou insuffisant en matière d'innovation. »

Pourquoi est-ce important

Un système d'innovation efficace peut être freiné en l'absence d'un examen stratégique et délibéré des tensions différentes et d'une définition de l'équilibre approprié.

Signes positifs

Il semble y avoir de multiples examens qui ont porté sur les zones de tension.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 27

Constatation

On ressent une énergie et un optimisme envers l'avenir.

Déclaration justificative

« Je crois que nous allons dans la bonne direction, même si nous ne possédons pas toutes les réponses. »

Pourquoi est-ce important

Un système d'innovation profitera de l'enthousiasme et de l'optimisme; il faut toutefois des mécanismes qui permettent un renouvellement continu du soutien.

Signes positifs

Des initiatives comme les directives en matière d'expérimentation devraient fournir de puissants vecteurs d'innovation, ce qui contribuera à élargir la base.



CONSTATATION PRÉLIMINAIRE 28

Constatation

Il existe une grande diversité de points de vue quant aux prochaines étapes.

Déclaration justificative

« On ne s'entend pas sur ce qui doit être fait pour améliorer l'innovation au sein de la fonction publique du Canada. »

Pourquoi est-ce important

Si on ne s'entend pas sur la destination ou sur la façon de s'y rendre, le système d'innovation n'ira pas très loin.

Signes positifs

Il existe beaucoup de gens créatifs et passionnés ayant un intérêt dans la façon dont le système peut être amélioré et la façon dont l'innovation au sein de la fonction publique, par celle-ci ou en collaboration avec elle, se traduira par des résultats améliorés pour la population.



PROCHAINES ÉTAPES

- Validation des constatations
- Étude de cas
- Élaboration d'un modèle permettant la compréhension des principaux vecteurs et points à considérer du système
- Utilisation de la recherche internationale par les pairs pour déterminer et examiner les options indiquées
- Mise à l'essai et validation des options auprès des acteurs du système



COMMUNIQUER AVEC L'OBSERVATOIRE



Le site Web de l'Observatoire de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public [oe.cd/opsi – en anglais seulement] offre un accès à notre base de données sur l'innovation, aux discussions de la communauté et au blogue de l'équipe



Nous sommes sur Twitter [@OPSIGov], où nous publions des billets sur nos activités et où nous diffusons des articles d'intérêt



Nous avons un groupe LinkedIn visant à étendre notre communauté d'intérêts [https://www.linkedin.com/groups/8551575 – en anglais seulement]



Vous pouvez communiquer avec nous par courriel [opsi@oecd.org] et vous inscrire pour recevoir notre bulletin régulier par courriel



Nous organisons des ateliers et des discussions, participons à des conférences et nous en organisons