



Observatory of
Public Sector Innovation

Consultation publique sur le projet de déclaration sur l'innovation dans le secteur public



Consultation publique sur le projet de déclaration sur l'innovation dans le secteur public

L'Observatoire sur l'innovation dans le secteur public (OPSI) (<https://oecd-opsi.org>) de l'OCDE sollicite des commentaires et des suggestions sur le projet de texte de la Déclaration sur l'innovation dans le secteur public. La période de consultation sera ouverte jusqu'au vendredi **22 février 2019** et vous pourrez contribuer à <https://survey2018.oecd.org/Survey.aspx?s=dc294596d5134eada5ce4add62617bec>. Questions sur la consultation peut être dirigé à opsi@oecd.org.

Ce projet de déclaration a été préparé avec la conviction que les gouvernements devraient innover pour servir les citoyens, et les servir mieux. Il a été rédigé en sachant que les gouvernements innoveront déjà, tout en reconnaissant qu'il reste encore beaucoup à faire. Il cherche à définir des principes communs reflétant ce que l'OCDE a appris des expériences de pays.

La Déclaration a été rédigée en étroite coopération avec les représentants des pays, par l'intermédiaire des points de contact nationaux¹ d'OPSI et du Comité de la gouvernance publique² de l'OCDE. Cependant, l'innovation consiste à apprendre, et la Déclaration sera renforcée si elle s'appuie sur les idées et les expériences d'un public plus large de praticiens de l'innovation du secteur public.

Le matériel ci-dessous fournit des informations de base sur le projet de déclaration pouvant aider à éclairer les contributions via le portail de consultation à <https://survey2018.oecd.org/Survey.aspx?s=dc294596d5134eada5ce4add62617bec>.

- [Qu'est-ce qu'une Déclaration de l'OCDE ?](#)
- [Raison d'être et champ de la Déclaration](#)
- [Projet de Déclaration de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public](#)

Qu'est-ce qu'une déclaration de l'OCDE ?

Les Déclarations sont des instruments juridiques de l'OCDE qui sont préparés par l'Organisation, généralement dans l'enceinte d'un organe subsidiaire. D'ordinaire, les Déclarations formulent des principes ou des objectifs à long terme et revêtent un caractère solennel. Contrairement aux Décisions et aux Recommandations de l'OCDE, les Déclarations ne sont pas adoptées par le Conseil de l'OCDE, mais par divers pays œuvrant ensemble dans le cadre de travaux de l'OCDE. Voir le Recueil en ligne des instruments juridiques de l'OCDE.³

Compte tenu de la nature d'apprentissage permanente de l'innovation, une déclaration de l'OCDE est donc un moyen d'énoncer des principes généraux sans être prescriptif. Les principes sont censés refléter certains des éléments fondamentaux communs à la base de l'innovation dans le secteur public, tout en reconnaissant que l'approche de chaque pays varie en fonction des objectifs nationaux et des environnements administratifs.

¹ <https://oecd-opsi.org/about-observatory-of-public-sector-innovation/about-our-in-country-contacts/>

² <http://www.oecd.org/gov/public-governance-committee.htm>

³ <https://legalinstruments.oecd.org/fr/>

Raison d'être et champ de la Déclaration

1. Les administrations publiques devraient innover pour servir – et mieux servir – la population

Le secteur public ne peut pas tourner le dos à l'innovation. Tout comme le secteur privé, il doit être capable de mettre en œuvre des solutions novatrices pour assurer ses missions fondamentales. Ces missions fondamentales englobent les responsabilités quotidiennes consistant à assurer ses interventions et ses services de façon efficace, efficiente et conforme à l'éthique, au service des citoyens. Cela étant, les administrations publiques opèrent désormais dans un contexte marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté. Elles ne doivent pas perdre de vue les problématiques de demain, tout en gardant la main sur les priorités d'aujourd'hui. Les attentes des citoyens évoluent s'agissant de ce que les pouvoirs publics peuvent et doivent faire, de la façon dont ils doivent s'y prendre et de la place qu'ils doivent accorder aux citoyens dans la prise de décision. L'accroissement, à l'échelle de la planète, des interconnexions et de la mobilité, qui s'accompagne de divisions sociales, d'aspirations nouvelles et de fluctuations au niveau de la population, est une source de nouvelles tensions pour la gouvernance et la gestion d'une démographie en plein bouleversement. On assiste aussi à une transformation numérique, à une automatisation et à des évolutions technologiques exponentielles, autant de phénomènes qui produiront des effets difficiles à prévoir sur l'industrie, la productivité, le logement, l'emploi et le bien-être. Les changements climatiques sont en train de produire des incidences à long terme ainsi que des tensions à court terme, et cela implique d'agir dès aujourd'hui. Les pouvoirs publics doivent tout à la fois favoriser la croissance économique et assurer la durabilité et l'inclusivité de cette croissance. Pour réussir à suivre le rythme des changements en cours et pour influencer sur ces changements, les pouvoirs publics doivent comprendre les défis en présence et leurs implications, et trouver des moyens d'innover de façon à y apporter en permanence des réponses efficaces et adaptables.

Pour résumer, une action publique efficace exige de plus en plus une innovation au sein du secteur public (c.à.d. un processus de mise en œuvre d'approches novatrices pour produire l'impact voulu). Si l'innovation n'est pas toujours la seule option, ni même la meilleure, c'est une piste dont les pouvoirs publics doivent de plus en plus tenir compte s'ils veulent pouvoir s'adapter à un monde en pleine évolution. Cela implique néanmoins de renforcer leurs aptitudes en matière d'innovation, afin qu'ils puissent y recourir quand c'est nécessaire, là où c'est nécessaire.

2. Les administrations publiques innovent déjà, mais il reste du chemin à parcourir

La plupart des administrations publiques innovent déjà, et ce depuis un certain temps. Néanmoins, les capacités d'innovation varient selon les administrations, et au sein même de chacune d'elles. Pour que des solutions innovantes soient accessibles lorsque le besoin s'en fait sentir, il est nécessaire de consacrer plus d'attention à cette question. Si les administrations publiques souhaitent réellement mieux répondre aux priorités actuelles, se préparer aux priorités futures et s'adapter en permanence au rythme des évolutions

mondiales, il leur faut mieux comprendre ce qu'est l'innovation, et cultiver en la matière une démarche plus réfléchie et plus délibérée.

Le projet de Déclaration vise à formuler des orientations générales quant à la marche à suivre en la matière. De plus, il recense et suggère des activités susceptibles d'aider les pays à se doter de dispositifs plus aboutis en matière d'innovation dans le secteur public. Menées de front, les activités ainsi proposées peuvent permettre de faire sortir l'innovation de sa place marginale et de la placer au cœur même de la mission des pouvoirs publics, c'est-à-dire à la place qu'elle mérite.

Les passages qui suivent décrivent la raison d'être de l'élaboration de la Déclaration et proposent une introduction à la réflexion de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public.

3. Les caractéristiques de l'innovation rendent difficile son intégration en tant que pratique

En raison de plusieurs de ses caractéristiques, l'innovation dans le secteur public constitue, en termes de capacité et d'activité, une problématique que les administrations publiques ont du mal à maîtriser.

A. L'innovation implique la nouveauté

L'innovation dans le secteur public concerne l'application d'un élément nouveau dans un contexte et désigne soit un élément entièrement nouveau, soit un élément existant mais nouveau pour le contexte en question. Il peut s'agir de faire des choses différemment ou de faire des choses différentes (y compris de cesser de faire quelque chose).

L'innovation dans le secteur public revêt trois grandes caractéristiques :

- **La nouveauté** : l'innovation introduit des approches totalement nouvelles ou des approches existantes selon des modalités ou dans des contextes totalement nouveaux.
- **L'application** : elle concerne la pratique. L'innovation doit être mise en œuvre sous quelque forme que ce soit ou avoir une réelle influence ; elle ne peut rester au stade d'idée, de projet d'action ou d'invention non appliquée.
- **L'impact** : l'innovation doit entraîner certains changements, tels que des résultats publics concrets pouvant inclure des gains d'efficacité et d'efficacités, des retombées et une satisfaction accrue (même s'il n'est évidemment pas garanti que l'innovation n'entraînera que des changements bénéfiques).

L'élément nouveauté rend l'innovation indissociable du contexte ; de ce fait, elle ne se prête pas à une approche universelle.

B. L'innovation ne signifie pas amélioration continue

Si l'innovation est question de nouveauté, elle est question de changement, or tous les changements ne se valent pas. L'innovation implique de faire quelque chose de nouveau ou de nettement différent, soit une forme de changement discontinu. Dans le cas de l'innovation comme de l'amélioration continue, la question « Comment peut-on mieux faire cela ? » peut se poser, mais les réponses apportées sembleront peut-être très différentes, car l'innovation suppose en outre de se demander « Quelles sont les autres possibilités ? Devrions-nous faire cela différemment, ou faire autre chose ? » Les changements discontinus surviennent en cas de tension avec les valeurs et processus actuels ou avec les notions communes de ce qui est « acceptable » ou considérée comme une « bonne » pratique, ce qui n'est pas le cas des changements continus.

C'est à cause de cette tension avec le *statu quo* que l'innovation nécessite des formes de soutien et de gestion autres que les opérations et approches en place, notamment l'amélioration continue.

C. L'innovation peut se produire (ou être requise) dans tous les domaines, tout le monde a donc potentiellement un rôle à jouer

Il est impossible de savoir avec certitude où l'innovation se produira ou devrait se produire, ni comment elle se déroulera.

Si un besoin d'innovation peut apparaître n'importe où (par exemple, à cause d'une nouvelle priorité, d'une crise, d'une modification de l'environnement opérationnel ou de nouvelles technologies), alors la capacité de répondre à ce besoin doit, dans une certaine mesure, être disponible ou accessible partout. Tout le monde n'innovera pas, mais tout le monde a potentiellement un rôle à jouer dans le processus d'innovation – en tant que participant, bénéficiaire, ou personne touchée par les changements découlant de ce processus.

D. Les administrations publiques ont tendance à privilégier les innovations épisodiques

Le secteur privé est généralement soumis à des pressions concurrentielles qui entraînent en continu l'émergence de nouvelles options à prendre sérieusement en considération. Divers types de pressions existent dans le secteur public (les structures et processus existants, les droits acquis, le simple *statu quo* par défaut), mais elles s'accompagnent souvent de préjugés inhérents contre l'innovation. Bien qu'il existe des contrepoids (par exemple, les priorités politiques, les troubles sociaux, les enjeux budgétaires, l'évolution technologique), ces facteurs structurels de l'innovation dans le secteur public sont, au quotidien, souvent plus faibles que ceux à l'œuvre dans les autres secteurs. Cependant, il arrive que lorsque ces facteurs se manifestent (lors d'un changement de gouvernement, à la demande des citoyens ou lors d'une crise par exemple), ils le fassent de manière très brusque et puissante.

La nature parfois imprévisible de ces forces explique que le secteur public ait tendance à avoir une approche « par à-coups » de l'innovation. Cela peut poser problème dans le cas d'innovations dont le succès exige un engagement à plus long terme. Les initiatives innovantes réussies ne sont pas le fruit du hasard puisqu'elles résultent de processus d'apprentissage continus.

4. Une approche plus volontariste est nécessaire

Au vu de ces caractéristiques, il est peu probable que l'on obtienne par chance ou par défaut le bon niveau et la bonne combinaison de projets d'innovation, c'est-à-dire une activité suffisante pour créer, développer, évaluer et maintenir des options aidant les administrations publiques à se préparer et à agir face à l'évolution des attentes, des besoins et des ambitions.

L'innovation exige une approche volontariste supposant soutien, ressources et leadership. Tous les agents publics doivent être à même d'innover, et pas uniquement quelques privilégiés ou ceux qui font plus que leurs tâches quotidiennes et innover en marge, sur leur « temps libre ». Lorsqu'elle est ainsi entreprise par des individus déjà sous pression, l'innovation ne peut concerner que le court terme et se limite à trier les symptômes et non à véritablement comprendre et résoudre des problèmes complexes. Avec une telle approche, les gouvernements ne font que réagir au changement mais n'en sont pas les artisans.

Au contraire, les administrations publiques devraient promouvoir et utiliser des structures, processus, instruments et pratiques qui encouragent une innovation systémique (dans

l'ensemble du secteur public) et systématique (intentionnelle et régulière). Une approche plus systémique de l'innovation donnera davantage aux administrations publiques les moyens de relever les défis actuels et futurs, sensibilisera les acteurs à tous les niveaux aux signes du changement et leur donnera les moyens de prendre part à ce changement, de manière continue et intentionnelle, afin de continuer à servir au mieux la population, aujourd'hui comme demain.

5. Une approche volontariste devrait refléter les défis auxquels les administrations publiques sont confrontées

Les administrations publiques font face à de très nombreux défis qui peuvent être définis comme suit :

- **Une activité opérationnelle existante** pour laquelle un problème a été repéré et doit être pris en charge par l'administration publique (par exemple, le besoin apparaît d'améliorer la gestion des registres des biens publics, de nouvelles solutions technologiques de gestion des registres sont alors expérimentées).
- **Des priorités sociétales** pour lesquelles des problèmes d'ordre social ont été recensés. L'administration publique est amenée à orchestrer des actions visant à assurer une gestion globale de ces problèmes (par exemple, les autorités donnent la priorité à la neutralité carbone des villes et lancent des projets interdisciplinaires, intersectoriels et impliquant divers acteurs pour mettre en œuvre de multiples solutions visant à produire le résultat escompté).
- **Des possibilités connues** pour lesquelles un problème se profile dans un avenir proche. L'administration publique est incitée à agir pour mieux comprendre le problème ou pour influencer sur ce problème (par exemple, l'intelligence artificielle existe mais ses avantages et ses risques ne sont pas encore entièrement connus et l'administration publique commence seulement à étudier comment l'utiliser ou y faire face).
- **Des possibilités inconnues** pour lesquelles l'administration publique accepte que des problèmes se présenteront toujours et nécessiteront toujours l'application de certaines mesures (par exemple, l'administration publique s'attend à ce que ces variables inconnues surviennent et cherche comment s'adapter préventivement à leurs signaux naissants et y faire face).

Ces catégories sont vastes et, naturellement, certaines se recoupent, mais elles sont utiles pour illustrer la diversité des défis auxquels les administrations publiques sont confrontées et montrer que la sensibilisation à chaque catégorie, leur conceptualisation, leur définition ou la compréhension de leurs incidences seront différentes selon le contexte.

6. Une approche plurielle de l'innovation

De même qu'il n'existe pas un seul type de défi, il ne peut y avoir un seul type de réponse innovante. L'innovation dans le secteur public doit être plurielle pour faire face à la multitude des défis qui se posent. Grâce à ses recherches inductives sur les systèmes d'innovation en place dans les pays, l'OPSI a mis en évidence quatre facettes de l'innovation dans le secteur public :

- **L'innovation axée sur l'amélioration** : cette facette est celle que les administrations publiques connaissent généralement le mieux. Elle consiste à tirer parti des connaissances et investissements existants. Dans ce cas, l'innovation vise à mettre à

niveau les pratiques et à obtenir des gains d'efficacité et de meilleurs résultats ; elle s'appuie sur des structures existantes plutôt que de remettre en question le *statu quo*. Ce type d'innovation pourrait être illustré par l'utilisation de données comportementales pour améliorer les taux de réponse ou de conformité pour des questions telles que les paiements à échéance.

- **L'innovation dans le secteur public axée sur les missions** : cette facette consiste à assurer la mise en place de projets d'innovation pour concrétiser des priorités et des ambitions existantes lorsqu'il faut apporter quelque chose de nouveau, et à faire en sorte que l'administration publique ait la capacité d'innover pour atteindre ses objectifs. Un exemple de mission pourrait être d'agir pour atteindre un bilan carbone neutre dans un délai donné.
- **L'innovation d'adaptation** : cette facette vise à réagir à l'évolution de la situation. Cette innovation aura tendance à être davantage décentralisée et à être menée depuis la base par des individus qui repèrent les besoins de changement dans ce qui est fait actuellement et y répondent en innovant. Un exemple d'innovation d'adaptation pourrait être l'utilisation des réseaux sociaux pour suivre l'évolution des préférences des clients.
- **L'innovation d'anticipation** : cette facette vise à découvrir et aborder les problématiques émergentes qui influenceront sur les priorités et engagements futurs. Ce type d'innovation sera sans doute plus radical par nature et plus difficile à intégrer dans les structures existantes. Un exemple de ce type d'innovation pourrait être le financement des travaux de recherche sur l'intelligence artificielle.

Dans un environnement incertain, les administrations publiques doivent admettre qu'il est impossible de savoir quelle facette sera la plus pertinente. Sans garantie quant à ce qui sera efficace, elles doivent adopter une démarche plurielle et investir dans toutes les facettes de l'innovation.

7. Soutenir une démarche plurielle suppose de maintenir des capacités diversifiées

L'innovation n'est pas un robinet que l'on peut « ouvrir » et « fermer » à la demande. Comme toute autre pratique fondamentale, elle nécessite des investissements constants, des compétences, des capacités, des processus et des structures sur lesquels s'appuyer. L'innovation est motivée par la curiosité et la préparation à l'innovation repose sur la sensibilisation, la pratique et les valeurs au sein de l'organisation.

Pour être toujours prêtes à innover, les administrations publiques doivent créer des processus, renforcer leurs capacités et favoriser la curiosité à travers leurs systèmes pour générer des signaux et apprendre à les repérer. Elles doivent également être à même d'interpréter les signaux de manière à définir les bonnes approches. En outre, la sensibilité aux signaux et la capacité d'y répondre comme il convient devraient être communes à un large éventail d'acteurs. Être prêt pour l'innovation signifie accepter que le changement est inévitable, imprévisible, et exige, dans une certaine mesure, la préparation et la participation de tous.

La préparation à l'innovation peut menacer les hiérarchies traditionnelles où le contrôle est centralisé, car elle repose sur une autonomisation dans l'ensemble du système.

Pour atteindre ses objectifs, la préparation à l'innovation doit inclure :

- Un renforcement de la curiosité, de l'ouverture et de la confiance

- Une répartition des fonctions en matière de capacités et de potentiel d'innovation
- Des processus en place visant à remettre en question le *statu quo*, interpréter les signes du changement et réagir en apportant des ajustements systémiques dans tout le secteur public et pour le secteur public, dans son ensemble
- Des approches et méthodes de travail souples, expérimentales et itératives pour élaborer les réactions appropriées face aux signes du changement et aux problèmes émergents.

8. Être prêt à innover pour aujourd'hui et pour demain : maturité et résilience des systèmes

Innover pour aujourd'hui et pour demain, être toujours curieux et prêt à innover et réfléchir constamment aux modalités et à l'efficacité de l'innovation, constituent simultanément les véritables marques d'un système d'innovation du secteur public mature et résilient.

Une activité suffisante et efficace dans les quatre facettes de l'innovation exige des ensembles spécifiques d'activités de soutien et l'affectation concomitante de ressources. Toute réforme du secteur public visant à aider à faire évoluer le système d'innovation vers plus de maturité devrait examiner attentivement les dispositifs institutionnels, les méthodes de travail et l'autonomisation des divers acteurs à travers le système.

Toutefois, il convient de noter que cela est plus facile et plus rapide pour certains types de dispositifs, certaines méthodes de travail ou pour l'autonomisation et la mobilisation de certains acteurs. Cela signifie que les activités menées à travers les différentes facettes de l'innovation ou que les activités visant à atteindre un état de préparation peuvent être variables. Cela aura des répercussions sur tout type d'évaluation des performances et de mesure des systèmes d'innovation que les administrations publiques pourraient chercher à utiliser.

Le choix des stratégies et des activités lancées par les administrations publiques, puis le soutien constant de ces stratégies et activités, dépendra de leur contexte spécifique. Il ne peut exister une seule solution prête à l'emploi pour une approche systémique efficace de l'innovation dans le secteur public. Il n'existe pas de voie unique pour conduire les systèmes d'innovation à la maturité, ni de simple case à cocher pour garantir que ces systèmes, une fois matures, seront toujours résilients.

Cependant, le soutien et l'intérêt que les administrations publiques apportent à l'innovation dans tout ce qu'elles font constitue une première étape importante. Elle est essentielle pour renforcer la capacité des administrations à faire face aux défis actuels et à ceux qui pourraient se présenter à l'avenir dans l'intérêt des populations qu'elles servent.

Projet de Déclaration de l'OCDE sur l'innovation dans le secteur public

NOUS, MINISTRES ET REPRÉSENTANTS DE :

[liste des Adhérents]

RECONNAISSANT QUE :

1. les administrations publiques œuvrent dans des contextes de plus en plus incertains et évolutifs, et doivent faire face à tout un éventail d'enjeux complexes et de problèmes quotidiens ;
2. au sein d'un contexte incertain et évolutif, il n'est pas possible de partir du principe que les structures, processus et interventions existants demeurent les plus adaptés ou les plus efficaces dans toutes les circonstances ;
3. les administrations publiques ont besoin de toute une gamme de stratégies pour relever des défis divers, et l'innovation doit être l'une de ces stratégies ;
4. des solutions innovantes doivent être élaborées et évaluées de façon continue, cohérente et fiable, afin que les administrations publiques soient préparées face aux défis à venir, qu'ils soient attendus ou inattendus ;
5. pour mettre au point des solutions innovantes, les administrations publiques doivent adopter une démarche fondée sur la gestion d'un portefeuille d'approches à l'innovation ;
6. Une démarche efficace fondée sur la gestion d'un portefeuille d'approches à l'innovation intègre et valorise le fait que l'innovation présente plusieurs facettes, chaque facette représentant un type différent d'innovation. Ces différentes facettes sont les suivantes :
 - l'innovation axée sur les améliorations, qui vise à mettre à niveau les pratiques et à obtenir des gains d'efficacité et de meilleurs résultats, en s'appuyant sur des structures existantes ;
 - l'innovation axée sur les missions, qui vise à concrétiser des ambitions et des priorités claires en élaborant, en tant que de besoin, de nouvelles méthodes et de nouvelles approches ;
 - l'innovation d'adaptation, qui intervient en réaction à un environnement changeant et qui encourage la curiosité s'agissant d'interpréter les changements intervenant au sein de la société et d'y réagir ;
 - l'innovation d'anticipation, qui vise à découvrir et à aborder les problématiques émergentes qui influenceront sur les priorités et engagements futurs.
7. si l'activité menée en rapport avec l'une de ces facettes peut produire des résultats positifs ou aboutir à des solutions ponctuelles adaptées, miser de façon excessive ou exclusive sur une facette de l'innovation ne permettra pas aux administrations publiques de remplir efficacement leur mission ;

8. le niveau d'innovation a peu de chances d'être suffisant ou soutenu si le secteur public ne lutte pas contre ses biais systémiques en faveur du maintien et de la copie à l'identique du *statu quo* ;
9. pour favoriser au mieux l'innovation, il faut une démarche délibérée, systémique et pluridimensionnelle englobant un appui, des ressources et une impulsion des dirigeants politiques et administratifs.

RECONNAISSANT que l'OCDE s'est dotée d'un robuste socle de connaissances sur le gouvernement ouvert, l'intégrité publique et l'administration numérique, qui a débouché sur des normes internationales ;

DÉCLARONS que nous sommes déterminés à :

Accepter et favoriser l'innovation au sein du secteur public

L'innovation est déjà une réalité mais, sans vue d'ensemble à l'échelle de l'administration tout entière, il est impossible de savoir si les activités correspondantes sont nécessaires ou suffisantes. Une vision systémique est requise, ainsi qu'un pilotage pour guider l'élaboration du système.

Nous nous emploierons à :

- repérer les activités d'innovation déjà en cours et attirer l'attention sur ces activités ;
- apprécier à leur juste valeur les différentes composantes du système et leurs incidences cumulées, positives ou négatives, sur le processus d'innovation ;
- favoriser une approche pluridimensionnelle permettant de reconnaître à leur juste valeur et de soutenir de façon appropriée, y compris sur le plan des ressources, les différentes facettes de l'innovation ;
- assurer un pilotage du système, y compris en désignant au sein du secteur public des responsables chargés de porter un regard sur l'ensemble du système, de veiller à son bon fonctionnement et de connaître les forces et les faiblesses du portefeuille d'approches à l'innovation en cours.

Reconnaître que l'innovation relève de la responsabilité de chaque agent public

Au sein d'un monde incertain, les besoins et les possibilités d'innover peuvent survenir en tout point du secteur public, et c'est donc tout le secteur public qui doit, autant que faire se peut, être préparé à innover. Quand l'innovation devient nécessaire ou survient, chacun a un rôle à jouer au sein du processus d'innovation, même ceux qui ne se voient pas comme des « innovateurs », que ce soit comme participant (ou bénéficiaire) ou comme partisan (ou opposant).

Nous nous emploierons à :

- formuler un mandat clair en matière d'innovation dans tout le secteur public, et assurer en la matière un appui suffisant et efficace, sous forme de ressources, y compris humaines, de partenariats, d'infrastructures, de technologies, de temps, d'espace et de marge de manœuvre pour mettre à l'essai de nouvelles façons de penser et de faire ;
- aider les agents publics à explorer de nouvelles idées, de nouvelles façons de travailler et de nouvelles solutions technologiques afin d'améliorer l'action publique, la gouvernance publique ainsi que la conception et la prestation des services publics.

Donner aux agents publics les moyens d'innover

Il est nécessaire d'aider les agents publics en les dotant des compétences et des aptitudes requises pour innover, et en mettant en place des structures et des processus qui le leur permettent.

Nous nous emploierons à :

- veiller à ce que les agents publics disposent des compétences et des aptitudes requises pour innover, étant entendu que celles-ci peuvent varier selon le type d'activité innovante entreprise ;
- créer et appuyer des structures et des processus permettant aux agents publics d'innover, que ce soit dans le cadre d'activités fondées sur l'exploration et la découverte ou dans le cadre d'activités dirigées et axées sur la poursuite d'objectifs.

Cultiver de nouveaux partenariats et faire participer des acteurs divers

L'innovation implique la confrontation d'idées et de points de vue différents et, pour être couronnée de succès, l'innovation dans le secteur public exige une prise de conscience de la diversité des vécus et des expériences. L'innovation implique aussi que différents groupes collaborent, que ce soit pour atteindre un objectif partagé, pour résoudre un problème commun ou pour explorer de nouvelles perspectives ou de nouvelles possibilités.

Nous nous emploierons à :

- explorer différents moyens de créer des liens entre différents acteurs sociaux (secteur public, secteur privé, secteur associatif, monde universitaire et citoyens) afin de favoriser un rapprochement des points de vue et de faire apparaître de nouvelles approches ou solutions face aux problèmes ;
- créer ou rejoindre des réseaux d'échange au sein et à l'extérieur de la sphère publique, afin de renforcer les capacités à déployer des outils, des processus, des pratiques et des approches ;
- élaborer tout un éventail de pratiques d'association et de co-création, pour que l'innovation se nourrisse des expériences vécues et de l'expertise nécessaire ;
- cultiver des relations qui aideront les administrations publiques à repérer des signaux encore faibles et à éclairer les problématiques émergentes en matière d'action publique.

Faire apparaître une multiplicité de solutions par l'exploration, l'itération et la mise à l'essai

L'innovation implique d'élaborer des solutions aussi bien pour des problèmes connus que pour des problèmes qui ne sont pas encore apparus, mais qui, dès qu'ils surviendront, nécessiteront une réaction rapide des autorités. L'innovation, qui implique de composer avec l'incertitude, est essentiellement une activité d'apprentissage fondée sur l'exploration, l'itération et la mise à l'essai.

Nous nous emploierons à :

- permettre, dans la mesure du possible, une innovation axée sur des priorités et des problèmes clairs et connus, ainsi qu'une innovation exploratoire dont le résultat final ne sera pas nécessairement clairement prévisible ;

- veiller à ce que des activités constantes d'innovation soient menées dans le cadre d'un portefeuille d'approches à l'innovation, tant au niveau du secteur public dans son ensemble qu'au niveau de chaque ministère et organisme ;
- encourager un processus constant d'itération et de mise à l'essai visant à comprendre et repérer les diverses possibilités ouvertes (ou exclues) par différentes solutions d'innovation ;
- reconnaître à leur juste valeur et engranger les connaissances tirées de l'innovation, en tenant compte du fait que l'expérimentation et l'innovation n'ont pas nécessairement vocation à produire des solutions, mais des enseignements.

Diffuser les enseignements et mutualiser les expériences et les pratiques

Il convient de diffuser les enseignements, les expériences et les retombées liées à l'innovation, afin de sensibiliser et de favoriser une culture d'apprentissage et de partage permanents. Des pratiques peuvent être élaborées à la lumière de ce qui fonctionne, de ce qui ne fonctionne pas et des raisons expliquant l'un ou l'autre.

Nous nous emploierons à :

- veiller à ce que les connaissances produites, les enseignements tirés et les pratiques apprises par les agents publics soient accessibles à tous ;
- mettre en place et participer à des réseaux de praticiens permettant de mutualiser les enseignements et d'acquérir une nouvelle expertise sur le plan des processus et des méthodes ;
- mettre en place des dispositifs de remontée d'information (permettant de recueillir l'avis des administrés, par exemple) et alimenter des socles de connaissances afin de favoriser un apprentissage permanent face aux nouveaux éléments d'information, et évaluer l'efficacité des pratiques et l'impact de l'innovation.

et INVITONS l'OCDE à soutenir la présente Déclaration et à continuer à favoriser l'innovation dans le secteur public en offrant un espace de dialogue et de mutualisation des connaissances sur ce thème ; en poursuivant sa démarche systématique de recueil et d'analyse d'exemples de pratiques innovantes ; et en accompagnant les pays dans les efforts qu'ils déploient pour favoriser l'innovation, y compris par le truchement d'examens par pays et d'activités de renforcement des capacités.