

# INNOVATION PLAYBOOK

VOTRE VOYAGE EN 3 ÉTAPES  
POUR METTRE EN PRATIQUE LA  
**DÉCLARATION SUR L'INNOVATION**  
DANS LE SECTEUR PUBLIC



**OPSI** Observatory of  
Public Sector  
Innovation

# VOTRE VOYAGE

INTRODUCTION



POURSUIVONS CE VOYAGE ENSEMBLE !

# INTRODUCTION

Depuis son lancement en mai 2019, 43 pays ont adhéré à la **Déclaration sur l'innovation dans le secteur public**, un instrument juridique contenant cinq principes destinés à informer et à améliorer l'utilisation systémique de l'innovation dans le secteur public pour atteindre les objectifs politiques. L'Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OPSI) de l'OCDE travaille avec les pays pour comprendre comment ces principes de haut niveau peuvent inspirer l'action et comment les responsables publics à différents niveaux peuvent mieux accéder à la Déclaration, s'y engager et en tirer de la valeur.

Ce Playbook offre un instrument accessible et utilisable pour traduire la Déclaration en conseils pratiques sur la façon dont ses principes peuvent être appliqués pour résoudre les défis du secteur public. Spécifiquement destiné aux hauts fonctionnaires et aux cadres intermédiaires, il aide les utilisateur-trice-s à évaluer et à approfondir leur connaissance des défis de l'innovation, à identifier les possibilités d'amélioration des systèmes du secteur public et à traduire les principes et les engagements en matière d'innovation en actions concrètes. Le Playbook permet des évaluations et des interventions transversales dans l'ensemble du gouvernement et peut être utilisé comme une approche globale des stratégies organisationnelles en matière d'innovation.

En présentant des options d'action (“plays”), des outils et des exemples mondiaux, le Playbook nourrit et soutient l'innovation dans le secteur public. Tout au long du parcours du Playbook, les utilisateurs sont reliés à des ressources existantes, notamment par le biais du **Toolkit Navigator de l'OPSI** et de la **base de données des études de cas de l'OPSI**.

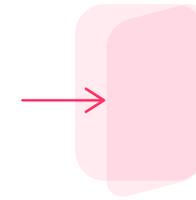
# CO-CRÉATION ET EXPÉRIMENTATION DU PLAYBOOK

Le Playbook incarne un ensemble de lignes directrices dans sa conception : **accessible, réalisable et centré sur l'utilisateur-trice.**

Le Playbook a été élaboré dans le cadre d'un processus de co-création avec un groupe de pilotage composé de 10 pays (Allemagne, Australie, Belgique, Espagne, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, République tchèque, Roumanie et Suède) et avec le soutien de la Finlande et du Danemark en tant que pays consultatifs.

Pour s'assurer que le Playbook répond aux défis contextuels, les membres du groupe de pilotage ont organisé des sessions de test avec des fonctionnaires de leur pays.

Il n'existe pas de **solution magique ou de solution miracle** en matière d'innovation. Le Playbook ne fournit pas de réponses toutes faites à vos défis, mais plutôt des points de départ et des options pour améliorer votre capacité d'innovation. Pour que cela fonctionne, les agents publics doivent s'engager de manière significative dans les idées proposées par le Playbook et les adapter à leur propre contexte quotidien



## ACCESSIBLE

Utilise un langage simple, s'appuie sur des éléments visuels et se concentre sur les défis des utilisateurs



## ACTIONNABLE

Offre des conseils concrets et des points de levier pour passer à l'action



## CENTRÉ SUR L'UTILISATEUR-TRICE

Conçu pour répondre aux besoins et aux défis des utilisateur-trice·s (empathie)

# UTILISEZ LE PLAYBOOK AVEC VOS ÉQUIPES!

Organisez un atelier collaboratif et utilisez le Playbook avec vos équipes. Discutez de vos défis et trouvez ensemble des solutions. **Toutes les ressources dont vous avez besoin sont disponibles gratuitement ci-dessous.**

Nous aimerions avoir de vos nouvelles ! Faites-nous savoir comment vous avez utilisé le Playbook et donnez-nous votre feedback pour nous aider à améliorer l'expérience.



**Guide de facilitation et modèle MURAL**



**Tutoriel vidéo**  
sur la façon d'appliquer le Playbook



**Envoyez-nous vos remarques**

# COMMENT UTILISER CE PLAYBOOK

Ce guide vous invite à un voyage en trois étapes : les utilisateur-trice-s commencent par identifier les principes d'innovation liés à leurs défis ; ils évaluent ensuite leurs capacités d'innovation actuelles ; enfin, ils reçoivent une série d'actions ou de "jeux" pour relever ces défis.

## POINT DE DÉPART : QUELS SONT LES DÉFIS QUE VOUS VOULEZ RELEVER ?

Vous pouvez utiliser les questions incitatives pour déterminer quel principe de la Déclaration correspond le mieux à vos défis.

## CADRER LA SITUATION : OÙ EN ÊTES-VOUS ACTUELLEMENT ?

Le principe pertinent vous sera présenté et, à l'aide des questions d'évaluation, vous pourrez faire le point sur votre situation actuelle et identifier les domaines d'intervention.

## FAVORISER LE CHANGEMENT : COMMENT POUVEZ- VOUS AMÉLIORER LA SITUATION ?

Le Playbook vous propose une série d'actions à adapter et à adopter pour relever votre défi. Pour chaque action majeure suggérée, le Playbook fournit également un exemple inspirant d'un cas et un outil à votre disposition.



**Ce Playbook n'est pas un rapport à lire page par page :** commencez par un seul défi. Vous pouvez répéter ce parcours pour chaque problème que vous souhaitez résoudre.

# PRINCIPES D'INNOVATION



1

**ADOPTER ET  
RENFORCER  
L'INNOVATION  
AU SEIN DU  
SECTEUR  
PUBLIC**



2

**ENCOURAGER  
TOUS LES  
FONCTIONNAIRES  
À INNOVER ET  
LEUR DONNER  
LES MOYENS DE  
LE FAIRE**



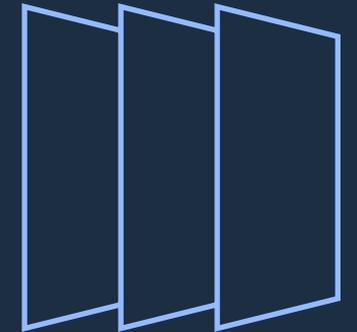
3

**DÉVELOPPER  
DE NOUVEAUX  
PARTENARIATS  
ET IMPLIQUER  
DES VOIX  
DIFFÉRENTES**



4

**SOUTENIR  
L'EXPLORATION,  
L'ITÉRATION ET  
LES ESSAIS**



5

**DIFFUSER LES  
LEÇONS ET  
PARTAGER LES  
PRATIQUES**

# QUELS SONT LES DÉFIS QUE VOUS VOULEZ RELEVER ?



Les questions incitatives suivantes présentent un certain nombre de défis clés liés à chaque principe d'innovation. Utilisez les questions incitatives pour vous aider à identifier le principe le mieux adapté pour relever vos défis.

**Comment pouvons-nous accroître ou maintenir l'adhésion à l'innovation ?**

**Comment pouvons-nous faire évoluer nos politiques, nos stratégies et nos organisations pour qu'elles soient plus innovantes ?**

**Comment pouvons-nous favoriser une culture propice à l'innovation ?**

**Comment rendre plus claires l'importance et la valeur de l'innovation ?**

**Comment pouvons-nous gérer et soutenir les pratiques d'innovation au niveau de la direction ?**

**Comment pouvons-nous construire et soutenir un portefeuille d'innovation diversifié et intégré ?**

## **PRINCIPE 1**

# **ADOPTER ET RENFORCER L'INNOVATION AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC**

Vous avez identifié votre défi sur cette page ?

**Commencez votre voyage**

## PRINCIPE 2

# ENCOURAGER TOUS LES FONCTIONNAIRES À INNOVER ET LEUR DONNER LES MOYENS DE LE FAIRE

Vous avez identifié votre défi sur cette page ?

Commencez  
votre voyage

Comment pouvons-nous adopter des structures et un goût pour l'expérimental et le risqué ?

Comment pouvons-nous soutenir des attitudes, des motivations et des mentalités plus favorables à l'expérimentation ?

Comment pouvons-nous intégrer des principes, des pratiques et des approches innovants dans nos tâches et flux de travail quotidien ?

Comment pouvons-nous renforcer les capacités et les compétences pour diversifier nos pratiques d'innovation ?

**Comment pouvons-nous collaborer et cocréer au-delà des niveaux de gouvernement, des secteurs de la société et des frontières ?**

**Comment intégrer les principes de l'approche citoyenne et de l'engagement des parties prenantes dans les processus d'innovation du secteur public ?**

**Comment pouvons-nous refléter une diversité de perspectives dans la prise de décision liée aux initiatives innovantes ?**

**Comment pouvons-nous écouter les voix nouvelles et émergentes afin d'identifier les opportunités d'innovation ?**

## **PRINCIPE 3 DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PARTENARIATS ET IMPLIQUER DES VOIX DIFFÉRENTES**

Vous avez identifié votre défi sur cette page ?

**Commencez  
votre voyage**

## PRINCIPE 4

# SOUTENIR L'EXPLORATION, L'ITÉRATION ET LES ESSAIS

Vous avez identifié votre défi sur cette page ?

Commencez  
votre voyage

Comment pouvons-nous créer des occasions de tester, d'itérer et d'explorer de nouvelles solutions et approches ?

Comment pouvons-nous intégrer et rendre plus explicites l'expérimentation, l'itération et l'agilité au sein du gouvernement ?

Comment pouvons-nous créer et bénéficier d'espaces d'expérimentation sûrs ?

Comment pouvons-nous explorer les possibilités prometteuses et anticiper les défis à venir ?

**Comment pouvons-nous mieux communiquer les expériences et les résultats de l'innovation, en rendant ces aspects visibles et attrayants ?**

**Comment pouvons-nous soutenir l'apprentissage continu, le retour d'information et l'itération ?**

**Comment pouvons-nous partager et diffuser les enseignements tirés des projets et initiatives d'innovation dans l'ensemble du gouvernement ?**

**Comment pouvons-nous créer de nouveaux moyens d'échanges interservices et de collaborations transversales, en reliant les idées à l'action au sein du gouvernement ?**

**Comment pouvons-nous mieux comprendre et mesurer la valeur et l'impact des pratiques, approches et résultats innovants ?**

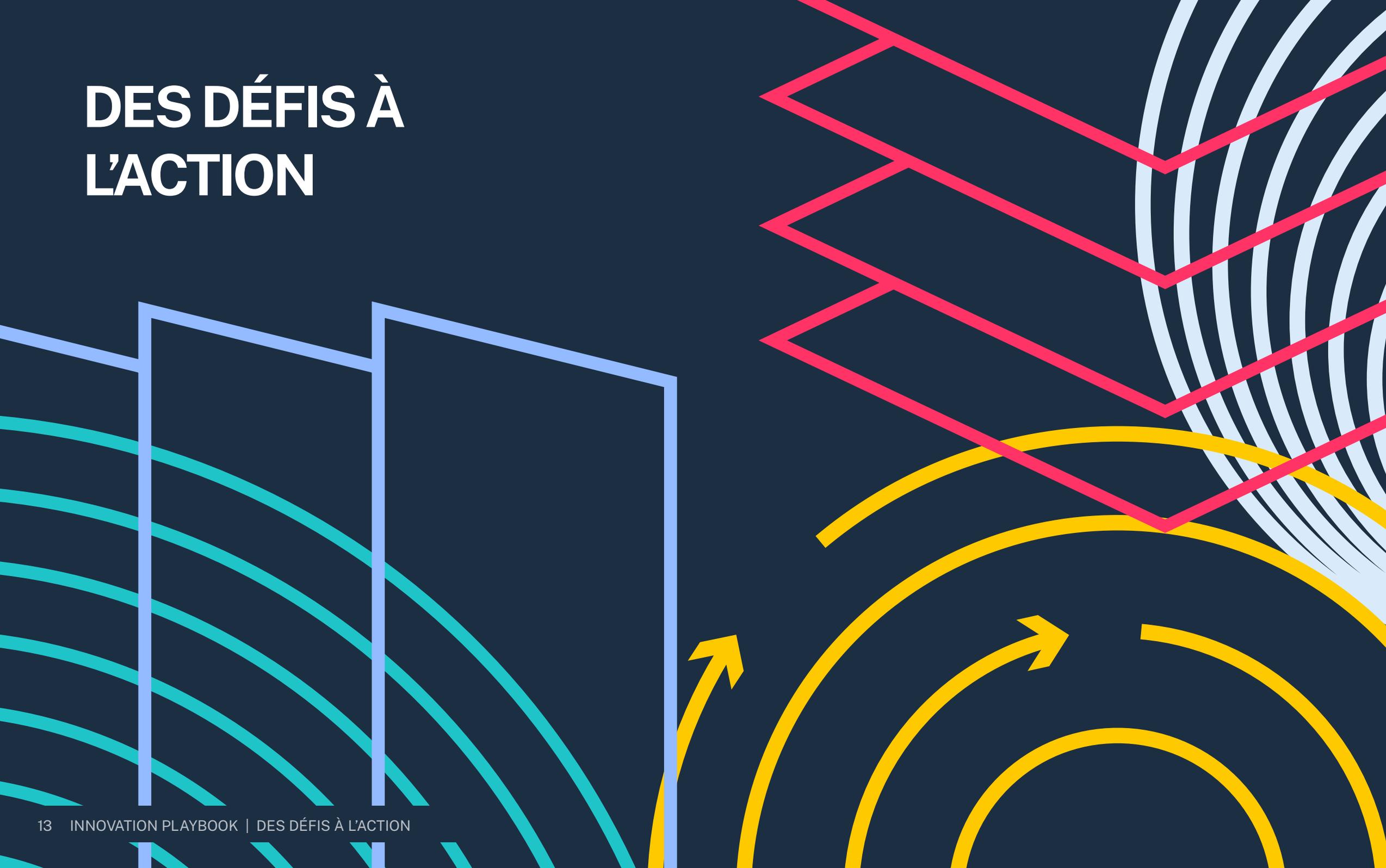
## **PRINCIPE 5**

# **DIFFUSER LES LEÇONS ET PARTAGER LES PRATIQUES**

Vous avez identifié votre défi sur cette page ?

Commencez votre voyage

# DES DÉFIS À L'ACTION



## PRINCIPE 1

# ADOPTER ET RENFORCER L'INNOVATION AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC

L'ADOPTION DU PREMIER PRINCIPE ENGLOBE CINQ DIMENSIONS CLÉS :

Reconnaître que l'innovation, à l'instar d'autres fonctions essentielles, nécessite des investissements et un soutien pour bien fonctionner.

Établir ou continuer à assurer la gestion du système d'innovation, en tenant compte des responsabilités et du fonctionnement respectifs des différents niveaux de gouvernement, et en appréciant les différents degrés de centralisation au sein des gouvernements.

Considérer l'innovation comme l'un des moyens pour les gouvernements d'atteindre leurs objectifs et de mieux servir les personnes qu'ils servent.

Apprécier la nature multiforme de l'innovation et adopter une approche systémique de l'innovation adaptée aux besoins, objectifs et priorités pertinents.

Attirer l'attention sur l'innovation qui existe déjà et la soutenir.

## PRINCIPE 1

# ADOPTER ET RENFORCER L'INNOVATION AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC

## POURQUOI LE PREMIER PRINCIPE EST-IL SI IMPORTANT ?

Le premier principe - adopter et renforcer l'innovation dans le secteur public - souligne la nécessité pour les dirigeant·e·s de promouvoir publiquement et de faire avancer les approches innovantes au sein du gouvernement.

L'innovation a plus de chances de s'épanouir lorsqu'elle est explicitement soutenue. Les dirigeants peuvent encourager et reconnaître l'innovation, créer un appétit pour l'innovation par le biais d'une orientation stratégique et d'une culture, et faire preuve d'ouverture face à l'incertitude et à l'expérimentation en dépit des silos sectoriels, d'une culture d'aversion au risque ou de procédures rigides.

Les innovateur·trice·s publics n'ont pas seulement besoin d'inspiration : ils doivent aussi avoir accès aux instruments réglementaires, politiques et de financement pour concrétiser l'innovation. Les plans ambitieux doivent être associés à des actions concrètes pour mettre les intentions en pratique. Les compétences, les processus et les outils de gestion doivent également être adaptés et développés pour susciter et soutenir l'innovation.

Pour libérer le potentiel de l'innovation, il convient de prêter attention à l'adoption d'une approche par portfolio. Toutes les innovations ne doivent pas répondre à des besoins immédiats ou simplement adapter des services existants. Les administrations publiques devraient également intégrer de nouvelles façons de relever et d'anticiper les défis et les possibilités de la société, notamment en recourant à l'innovation axée sur la mission et à l'innovation anticipative.

## PRINCIPE 1

# ADOPTER ET RENFORCER L'INNOVATION AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC



Utilisez ces questions pour faire le point sur votre capacité d'innovation actuelle. Dès que vous identifiez une lacune, le **Playbook vous guide vers l'action adéquate** que vous pouvez entreprendre pour améliorer votre situation actuelle.

Les responsables politiques et les dirigeant·e·s du secteur public soutiennent-ils explicitement l'innovation ?

Nous devons nous améliorer ici!

Les initiatives d'innovation se traduisent-elles par des actions concrètes ?

Nous devons nous améliorer ici!

Existe-t-il un soutien et une gestion réels pour concevoir, développer et mettre en œuvre des initiatives innovantes ?

Nous devons nous améliorer ici!

L'innovation est-elle présente dans tous les secteurs et organismes publics ?

Nous devons nous améliorer ici!

Existe-t-il des instruments de réglementation, de gestion et de financement pour soutenir l'innovation ?

Nous devons nous améliorer ici!

Une approche de l'innovation par portfolio a-t-elle été adoptée ?

Nous devons nous améliorer ici!

Choisissez un autre défi

# COMMENT AMÉLIORER L'ADHÉSION DES DIRIGEANT·E·S

LES POLITIQUES ET LES DIRIGEANT·E·S DU SECTEUR PUBLIC SOUTIENNENT-IELS EXPLICITEMENT L'INNOVATION ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Sensibiliser et soutenir le développement d'une orientation stratégique pour l'innovation, en demandant et/ou en contribuant à l'adoption d'une vision et d'une mission innovantes parmi les dirigeant·e·s.
- Souligner l'importance d'adopter une stratégie d'innovation à l'échelle de l'ensemble du gouvernement, en veillant à ce que l'innovation soit approuvée de manière transversale et à ce que les synergies soient explorées entre les secteurs.
- Veiller à ce que les messages de soutien des dirigeant·e·s soient publics et clairs - approuver, communiquer dessus et soutenir l'innovation au sein du secteur public et au-delà.
- S'attaquer systématiquement aux obstacles à l'innovation en communiquant avec les responsables et en mettant les questions d'innovation au premier plan.
- Plaider pour le développement, l'évaluation et la pérennité des stratégies et initiatives d'innovation qui peuvent survivre aux cycles politiques et aux changements de direction.
- Développer des stratégies qui équilibrent les besoins urgents et immédiats avec une orientation vers des objectifs à moyen et long terme.
- Promouvoir une définition systémique de l'innovation - reconnaissant les capacités, les interconnexions et les défis qui se posent au niveau des systèmes - et exiger des structures et des méthodologies de gestion qui reconnaissent et cherchent à développer la capacité d'innovation dans l'ensemble des systèmes du secteur public.
- Ouvrir des canaux de retour d'information avec les praticien·ne·s pour partager les progrès et les leçons apprises, en recueillant leurs contributions pour façonner et orienter les objectifs, les buts et les approches.



Le **Innovative Capacity Framework**, développé par l'OPSI, offre une vue d'ensemble sur la manière dont la capacité d'innovation peut être comprise dans les systèmes du secteur public. Vous pouvez également utiliser le **Practical Guide for Leaders** qui fournit des lignes directrices et des conseils pour créer une culture de l'innovation.



Le gouvernement finlandais **a traduit et déclaré publiquement** son engagement envers les principes de la Déclaration sur l'innovation dans le secteur public, offrant ainsi aux fonctionnaires et aux managers un moyen d'appliquer ces principes pour soutenir leurs activités quotidiennes.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LA MISE EN ŒUVRE DES INITIATIVES D'INNOVATION

LES INITIATIVES EN MATIÈRE D'INNOVATION SE TRADUISENT-ELLES PAR DES ACTIONS ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Traduire les objectifs et engagements stratégiques en matière d'innovation en initiatives pratiques, en fournissant le niveau de détail adéquat sur les moyens de les matérialiser et de les accomplir.
- S'assurer que les fonctionnaires et les organisations ont accès aux outils et aux processus permettant de traduire les objectifs d'innovation en actions concrètes.
- Fournir un soutien institutionnel et méthodologique pour soutenir l'expérimentation et, si le potentiel est prouvé, la mise en œuvre de programmes et de projets d'innovation par le biais d'initiatives orientées vers l'action et axées sur des résultats concrets.
- Assurer la visibilité et récompenser les initiatives innovantes, même les innovations à petite échelle ou incrémentales, qui ont été efficacement mises en œuvre.
- Rechercher des moyens d'évaluer et, s'ils sont viables, de permettre ou de faciliter la reproduction, l'adaptation et/ou la mise à l'échelle des approches et des solutions innovantes qui ont prouvé leur potentiel dans la pratique.



La boîte à outils **PROMPT (Design for Policy Toolkit)** est destinée aux décideurs politiques qui souhaitent identifier les domaines dans lesquels le design peut apporter une valeur ajoutée au processus du cycle politique en renforçant la participation des utilisateur·trice·s et des citoyen·ne·s.



La **stratégie d'innovation irlandaise** : *Making Innovation Real – Delivering Today, Shaping Tomorrow*, traduit la volonté d'innover en objectifs et actions stratégiques concrets. Cette stratégie se concentre sur l'innovation centrée sur la place citoyenne, la culture de l'innovation, l'innovation à grande échelle et l'innovation transformatrice. La stratégie est accompagnée de supports concrets, de boîtes à outils et de conseils pour aider les ministères et les équipes à intégrer ces actions dans leurs opérations et leurs stratégies.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LE SOUTIEN ET L'INTENDANCE

EXISTE-T-IL UN SOUTIEN ET UNE GESTION DISPONIBLES POUR CONCEVOIR ET DÉVELOPPER DES INITIATIVES INNOVANTES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Donner un mandat clair aux organisations publiques, aux fonctionnaires et aux gestionnaires publics pour qu'ils s'engagent dans des approches innovantes.
- Fournir un environnement d'autorisation et un système d'incitations qui permettent aux organisations et aux fonctionnaires de s'engager, d'adopter et de faire avancer les approches et les initiatives innovantes.
- Accorder systématiquement des ressources aux initiatives innovantes, y compris à leur conception, leur mise en œuvre et leur gestion - en commençant par accorder le temps nécessaire aux fonctionnaires pour s'engager dans des approches innovantes afin de relever leurs défis.
- Promouvoir le rôle stratégique de l'innovation dans la gestion publique, en veillant à ce que la performance, la durabilité et la résilience des initiatives innovantes soient prises en compte en tant que facteurs critiques au niveau de la gestion.
- Encourager les managers à promouvoir, soutenir et piloter activement l'innovation dans les organisations publiques, en leur donnant accès aux ressources, aux compétences et aux attitudes nécessaires pour s'engager dans cette mission.
- Concevoir et mettre en œuvre des moyens de piloter les initiatives d'innovation, par exemple en créant des structures transversales ou partagées permettant de fournir des conseils, un soutien et un pilotage (équipes d'innovation, référentiels accessibles, plateformes de partage de données, communautés de pratique, etc.)

< Retournez aux Questions à se poser



La **Improved Innovation Decision Making Toolset** a été conçue comme un guide pour les organisations et les individus qui cherchent à renforcer la capacité des solutionneurs de problèmes à innover et à collaborer plus efficacement.



## ÉTUDE DE CAS

Le laboratoire d'innovation **NIDO**, en Belgique, stimule et soutient l'innovation dans le secteur public en fournissant des conseils et une expertise pratique pour aider les fonctionnaires à expérimenter, à relever les défis et à trouver des solutions innovantes et durables. NIDO contribue à créer un espace pour l'innovation en fournissant des ressources pour des approches innovantes et en connectant les groupes innovateurs par le biais de récits et de réseaux.

# COMMENT AMÉLIORER L'INNOVATION DANS TOUS LES SECTEURS ET ORGANISATIONS DU GOUVERNEMENT

L'INNOVATION CONCERNE-T-ELLE TOUS LES SECTEURS ET TOUTES LES ORGANISATIONS DE L'ADMINISTRATION ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Plaider en faveur d'une définition commune et d'une adoption de pratiques et d'engagements innovants au sein de l'administration.
- Assurer l'alignement, la collaboration et/ou la complémentarité des programmes gouvernementaux et des stratégies d'innovation.
- Développer des mécanismes et promouvoir des outils pour assurer l'alignement entre les organisations et les départements, explorer les synergies et les transferts de connaissances et de ressources pour diffuser et répandre l'innovation à travers les secteurs.
- Promouvoir la collaboration entre les ministères, les secteurs et les silos pour travailler sur des défis et des objectifs communs.
- Positionner les équipes d'innovation avec des rôles transversaux et opérationnels (ex. agir en tant que pionnière-s et/ou de relais à travers le gouvernement).
- Empêcher l'innovation de devenir un silo en soi -sa responsabilité et son initiative étant isolées ou contenues dans des équipes, départements ou organisations spécialisés et isolés.



Vous pouvez en apprendre davantage sur la gouvernance des plates-formes dans **cette courte introduction** sur ses méthodes de travail, ses principes et ses exemples. Le Danish Design Center propose un **outil de cartographie de l'écosystème** pour vous aider à obtenir une vue d'ensemble des rôles et des participant-e-s potentiel-le-s d'une telle plateforme.



## ÉTUDE DE CAS

Le **gouvernement de l'État de Victoria**, en Australie, a créé **une plateforme en ligne** pour connecter les fonctionnaires autour de domaines thématiques clés. Les fonctionnaires peuvent collaborer au-delà des silos départementaux et politiques par le biais de réseaux consacrés à cinq priorités de réforme du secteur public afin d'apprendre et d'améliorer les résultats. De la même manière, la **Suède** a lancé le **Samverket Public Sector Innovation Hub**, un centre de co-working et de co-création qui brise les frontières entre les institutions publiques et co-crée des solutions pour un avenir durable.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LES INSTRUMENTS DE RÉGLEMENTATION, DE GESTION ET DE FINANCEMENT POUR SOUTENIR L'INNOVATION

EXISTE-T-IL DES INSTRUMENTS RÉGLEMENTAIRES, POLITIQUES ET DE FINANCEMENT POUR SOUTENIR L'INNOVATION ?

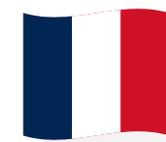
AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- S'assurer que les instruments et processus de gestion n'empêchent pas, ne bloquent pas ou ne négligent pas les avantages des approches innovantes qui se sont avérées bénéfiques.
- Développer des moyens d'identifier et de réduire la bureaucratie lorsque l'infrastructure juridique et les règlements normatifs existants semblent dissuader ou empêcher l'innovation.
- Promouvoir l'adoption et soutenir les processus politiques, administratifs et de gestion qui sont flexibles, agiles et basés sur des processus distribués de prise de décision - par opposition aux modèles de gestion en cascade, centralisés et descendants.
- Faire pression pour le développement et l'application d'instruments juridiques et de mécanismes de régulation qui permettent et encouragent la poursuite des initiatives d'innovation, afin d'utiliser au mieux le soutien politique existant et les ressources dédiées.
- Utiliser des approches alternatives aux instruments réglementaires, politiques ou de financement comme un moyen de débloquent les processus expérimentaux (par exemple, en utilisant des pratiques d'achat innovantes ou en consacrant des budgets spécifiques à l'expérimentation).

< Retournez aux Questions à se poser



La **boîte à outils de l'UE sur la qualité de l'administration publique** fournit des ressources pour améliorer la qualité de l'administration publique, dans le but de créer des sociétés prospères, équitables et résilientes. Vous pouvez également utiliser les **outils de gouvernance agile** que le Forum économique mondial propose avec des informations et des ressources utiles.



## ÉTUDE DE CAS

Le **Fonds pour la transformation du secteur public** du Gouvernement français soutient des projets qui améliorent la qualité, l'efficacité et le caractère innovant du secteur public. L'initiative vise à mieux équiper et à soutenir la transformation et l'innovation au sein du gouvernement.

# COMMENT AMÉLIORER L'APPROCHE DE L'INNOVATION PAR PORTEFEUILLE

UNE APPROCHE DE L'INNOVATION PAR PORTEFEUILLE A-T-ELLE ÉTÉ  
ADOPTÉE ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Soutenir une diversité d'approches innovantes dans vos stratégies, en assurant une répartition des ressources entre les différentes facettes de l'innovation.
- S'assurer que l'innovation est mise à profit pour travailler à des missions complexes et pour anticiper et se préparer aux défis futurs, tout en améliorant et en adaptant les solutions actuelles.
- Évaluer la possibilité d'adopter, de s'appuyer sur et de bénéficier d'un portefeuille d'innovations grâce aux capacités combinées des organisations publiques au lieu d'essayer de concentrer ou d'acquérir toutes ces caractéristiques dans une seule organisation.
- Équilibrer et répartir l'attention et les ressources à toutes les étapes du cycle de vie de l'innovation.



Le **livre de recettes de l'innovation**, conçu par Future by Lund, fournit un cadre pour l'innovation basé sur le modèle des facettes de l'innovation de l'OPSI.

## OPSI ÉTUDE DE CAS

Essayez le **Portfolio Exploration Tool (PET)** de l'OPSI. Cet outil donne un aperçu de la capacité de votre organisation à adopter différents types d'innovation. Pour en savoir plus sur les portefeuilles d'innovation, consultez **le dossier sur l'innovation** de l'OPSI.

< Retournez aux Questions à se poser

## PRINCIPE 2

# ENCOURAGER L'ENSEMBLE DES FONCTIONNAIRES À INNOVER ET LEUR DONNER LES MOYENS DE LE FAIRE

L'ADOPTION DE CE DEUXIÈME PRINCIPE ENGLOBE CINQ DIMENSIONS CLÉS

Assurer des structures de soutien, des processus et des conditions de travail qui permettent plus facilement aux fonctionnaires d'innover, et réévaluer en permanence les routines établies qui peuvent entraver inutilement l'innovation.

Reconnaître que l'innovation requiert et implique un éventail diversifié de compétences, de capacités et de motivations.

Reconnaître qu'une culture de l'ouverture, de l'apprentissage par les erreurs et de la collaboration entre les silos et les secteurs sont bénéfiques pour la pratique de l'innovation.

Clarifier les responsabilités en matière d'innovation, afin que chacun·e sache comment iel peut participer ou contribuer.

Autoriser les organisations du secteur public et les fonctionnaires à prendre des risques appropriés, à explorer et à s'engager dans de nouvelles idées, technologies et méthodes de travail dans le cadre de leurs activités principales.

## PRINCIPE 2

# ENCOURAGER TOUS LES FONCTIONNAIRES À INNOVER ET LEUR DONNER LES MOYENS DE LE FAIRE

## POURQUOI LE DEUXIÈME PRINCIPE EST-IL SI IMPORTANT ?

Les sociétés sont confrontées à des défis complexes qui exigent de nouvelles façons de penser et de travailler. L'innovation offre aux fonctionnaires et aux gestionnaires la possibilité de relever ces défis complexes par de nouveaux moyens. Sans innovation, un fossé entre les capacités de l'administration publique et les besoins pressants de la société risque d'apparaître. Le deuxième principe de la déclaration souligne l'importance d'encourager l'innovation et de doter tous les fonctionnaires des outils, des capacités et des contextes nécessaires à l'innovation.

Encourager et soutenir l'innovation à tous les niveaux de l'administration et faire participer les fonctionnaires et les gestionnaires à ces processus offre des possibilités considérables. Par exemple, pour contrer l'aversion au risque et la peur de l'échec, il est possible de créer et de maintenir des espaces sûrs pour expérimenter et un environnement propice à l'innovation. La création d'incitations et de stimuli pour l'innovation aux niveaux systémique, organisationnel et individuel est non seulement importante pour ouvrir des voies d'action, mais aussi pour récompenser les fonctionnaires et les équipes qui font avancer les approches innovantes.

Le soutien doit aller au-delà de la simple création d'une permission et d'un objectif pour l'innovation : les individus et les organisations doivent disposer du temps, des capacités et des compétences nécessaires pour soutenir une gouvernance publique innovante et centrée sur les citoyen-ne-s.

## PRINCIPE 2

# ENCOURAGER TOUS LES FONCTIONNAIRES À INNOVER ET LEUR DONNER LES MOYENS DE LE FAIRE



Utilisez ces questions pour faire le point sur votre capacité d'innovation actuelle. Dès que vous identifiez une lacune, le **Playbook vous guide vers l'action adéquate** que vous pouvez entreprendre pour améliorer votre situation actuelle.

L'engagement des fonctionnaires dans les initiatives innovantes est-il renforcé ?

Nous devons nous améliorer ici !

Des mesures sont-elles adoptées pour créer une culture favorable à l'innovation ?

Nous devons nous améliorer ici !

Les processus de gestion reconnaissent-ils, soutiennent-ils et récompensent-ils l'adoption d'initiatives innovantes ?

Nous devons nous améliorer ici !

Les compétences et la confiance créative des fonctionnaires sont-elles constamment développées ?

Nous devons nous améliorer ici !

Les fonctionnaires sont-ils autorisé·e·s et incité·e·s à utiliser des approches innovantes dans leurs activités professionnelles quotidiennes ?

Nous devons nous améliorer ici !

Existe-t-il une reconnaissance et des incitations pour les innovateurs et les innovations ?

Nous devons nous améliorer ici !

Choisissez un autre défi

# COMMENT AMÉLIORER LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT DES FONCTIONNAIRES

L'ENGAGEMENT DES FONCTIONNAIRES DANS LES INITIATIVES INNOVANTES  
EST-IL RENFORCÉ ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Valoriser la participation et la responsabilité des fonctionnaires dans la définition des défis, le développement des processus et l'évaluation des résultats des initiatives innovantes.
- Encourager les fonctionnaires à faire partie du processus d'innovation - à partager des idées, à participer et à s'approprier l'innovation et le changement.
- Promouvoir l'adoption de lignes directrices, de méthodologies et de techniques qui soutiennent l'engagement et la collaboration des fonctionnaires dans les initiatives innovantes.
- Recueillir et répondre aux besoins et aux préoccupations de tous les fonctionnaires - et pas seulement des "innovateur-trice-s" accompli-e-s - concernant leur engagement dans des initiatives innovantes.
- Encourager l'échange entre les fonctionnaires et les gestionnaires qui participent actuellement à des initiatives novatrices et celles-eux qui font leur premiers pas en matière d'innovation.



La boîte à outils "**Liberating Structures**" est destinée à compléter les pratiques conventionnelles de conception organisationnelle et de conception stratégique. Ces outils sont conçus pour être utilisés dans un cadre collaboratif inclusif.



## ÉTUDE DE CAS

La **Communauté d'Innovation du gouvernement central (RIC)** aux Pays-Bas s'efforce de partager des connaissances et des meilleures pratiques en matière d'utilisation de l'innovation au sein du gouvernement national. La communauté, qui est passée de deux à douze ministères, diffuse les connaissances et fournit une plateforme de partage et de facilitation de la participation.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER STIMULER UNE CULTURE DE SOUTIEN À L'INNOVATION

DES MESURES SONT-ELLES ADOPTÉES POUR CRÉER UNE CULTURE D'INNOVATION FAVORABLE ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Donner une priorité proactive et explicite à la transformation culturelle à un niveau stratégique et pratique dans les systèmes, les organisations et les équipes du secteur public.
- Pousser pour que la culture du secteur public ne se contente pas de tolérer, mais encourage activement les fonctionnaires à développer et à mettre en œuvre des approches innovantes - en adoptant de manière proactive l'innovation comme une valeur fondamentale du service public.
- Soutenir et encourager le partage des enseignements tirés des expériences positives et négatives en matière d'innovation, afin de favoriser la reproduction, la réutilisation des bonnes pratiques et d'éviter la répétition des erreurs.
- Autoriser et valoriser les fonctionnaires qui jouent le rôle d'enthousiastes, d'influenceurs et de praticiens de l'innovation.
- Tolérer et discuter ouvertement de la nécessité pour les fonctionnaires de prendre des risques et d'avoir un état d'esprit ouvert.
- Souligner l'importance de tirer des enseignements des initiatives qui ne se déroulent pas comme prévu ; intégrer et partager ces enseignements plutôt que de les considérer comme de simples échecs.
- Encourager le soutien mutuel entre les organisations publiques pour échanger des expériences et des ressources et faire circuler des modèles et des outils autour du développement d'initiatives innovantes, de leurs parcours, de leurs difficultés et de leurs résultats.
- Promouvoir une culture organisationnelle qui se soucie de l'expérience humaine des gestionnaires et des fonctionnaires.

< Retournez aux Questions à se poser



TOOLKIT

**Culture Map** est un outil que les organisations peuvent utiliser pour évaluer, cartographier et transformer leur culture organisationnelle. Cet outil est conçu comme une activité de groupe pour guider les discussions sur les résultats, les comportements et les facteurs favorables ou défavorables à la promotion d'une culture de l'innovation.



ÉTUDE DE CAS

Le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) a introduit les "**Fail Fridays**", où les équipes partagent non seulement leurs succès, mais aussi leurs échecs et leurs doutes. Au-delà du partage des connaissances et de l'apprentissage, ces activités simples "institutionnalisent la prise de risque" et contribuent à encourager les compétences et les attitudes innovantes chez les fonctionnaires. Aux Pays-Bas, **l'Institute for Brilliant Failures (IvBM)** souligne l'importance d'apprendre de l'échec, d'accepter les activités à risque et de présenter ces expériences aux autres fonctionnaires.

# COMMENT AMÉLIORER INTÉGRER LES APPROCHES INNOVANTES DANS LA GESTION

LES PROCESSUS DE GESTION RECONNAISSENT-ILS, SOUTIENNENT-ILS ET RÉCOMPENSENT-ILS L'ADOPTION D'INITIATIVES INNOVANTES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Développer des processus et des méthodologies qui soutiennent l'innovation au niveau de la gestion, notamment dans la planification, la budgétisation et/ou la gestion des ressources humaines.
- Protéger, encourager et récompenser les activités innovantes des fonctionnaires et des gestionnaires, y compris dans la définition des objectifs et dans l'évaluation des activités.
- Vous assurer que les instruments et processus de gestion n'empêchent pas, ne bloquent pas ou ne négligent pas les avantages des approches innovantes. Mettez en évidence les goulets d'étranglement administratifs et la lourdeur de la bureaucratie dans vos organisations et encouragez le changement.
- Permettre d'autres façons d'explorer et de travailler dans le secteur public, y compris et encourageant des arrangements agiles, distribués et flexibles dans les processus administratifs et les méthodes de gestion.
- Veiller à ce que les projets d'innovation puissent tirer parti des processus administratifs et des modèles de gestion qui favorisent les approches expérimentales et collaboratives, en évitant les processus centralisés, descendants et préconstruits qui peuvent inhiber ou contredire leur développement.
- Vous assurer qu'il existe des possibilités de développement professionnel pour les fonctionnaires afin qu'ils acquièrent les compétences, les connaissances et les capacités nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre des approches innovantes.



Le **Board of Innovation – Innovation Tools** a été élaboré en transformant les principales théories de gestion de l'innovation en outils d'innovation pratiques, faciles à utiliser et exploitables.



La **Direction de l'expérimentation** du gouvernement canadien recommande que les cadres supérieurs (administrateurs généraux) consacrent un pourcentage de leurs fonds à l'expérimentation. Cette initiative permet de créer des attentes organisationnelles qui, lorsqu'elles sont liées à des exigences en matière de rapports, favorisent une culture d'expérimentation et d'innovation continues pour développer de nouvelles approches.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LES COMPÉTENCES ET LA CONFIANCE CRÉATIVE

LES COMPÉTENCES ET LA CONFIANCE CRÉATIVE DES FONCTIONNAIRES  
SONT-ELLES CONSTAMMENT DÉVELOPPÉES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Valoriser les compétences innovantes lors du recrutement, de la fidélisation et de la promotion des talents dans les organisations et lieux de travail publics.
- S'assurer que les fonctionnaires ont la possibilité de s'informer et de s'engager concrètement avec les connaissances, les compétences et la formation nécessaires pour expérimenter, innover et tester de nouvelles approches.
- Concevoir des programmes de formation et des approches pédagogiques qui prennent en compte les compétences nécessaires pour susciter et soutenir l'innovation.



La **boîte à outils Hyper Island** est une collection de méthodes et d'activités pour une collaboration créative et la réalisation du potentiel des équipes ou des organisations.

## OPSI ÉTUDE DE CAS

Pour que l'innovation dans le secteur public soit débloquée à grande échelle, les compétences et les attitudes des fonctionnaires doivent être nourries et développées. L'OPSI a mis au point le **Innovation Skills Model**, qui met en évidence six compétences essentielles pour l'innovation dans le secteur public : l'itération, la maîtrise des données, la centralité de l'utilisateur, la curiosité, la narration et l'insurrection. Adapté pour répondre aux défis actuels des politiques publiques, ce modèle peut être utilisé pour prendre conscience de la situation et augmenter les niveaux de capacité du secteur public.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LES APPROCHES INNOVANTES SUR LES LIEUX DE TRAVAIL DU SECTEUR PUBLIC

LES FONCTIONNAIRES SONT-IELS AUTORISÉ·E·S ET INCITÉ·E·S À UTILISER DES APPROCHES INNOVANTES DANS LEURS ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES QUOTIDIENNES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Veiller à ce que les approches, méthodes et outils novateurs fassent partie intégrante de la dynamique et des processus habituels du lieu de travail plutôt que d'être l'exception.
- Reconnaître que les initiatives originales ont besoin de temps non seulement pour être conçues, mais aussi pour être mises en œuvre et produire des résultats.
- Explorer et promouvoir des moyens innovants pour soutenir l'autonomie des équipes, les responsabilités individuelles et le leadership distribué sur les lieux de travail, au-delà du commandement et du contrôle centralisé.
- Promouvoir une culture organisationnelle qui se soucie de l'expérience humaine des gestionnaires et des fonctionnaires, en valorisant les expériences et les mentalités individuelles et collectives au-delà de l'expertise et des résultats purs.
- Veiller à ce que les initiatives innovantes disposent des ressources et de la souplesse nécessaires pour permettre l'expérimentation, la mise en œuvre et l'apprentissage.
- Offrir une visibilité et un accès à un éventail de méthodes et d'outils, ainsi que des conseils et un mandat, afin de poursuivre les initiatives innovantes.
- Identifier les cas qui adoptent des approches innovantes en matière d'aménagement et de culture du lieu de travail, susceptibles d'être reproduites et adaptées dans d'autres contextes organisationnels.

< Retournez aux Questions à se poser



La **boîte à outils Hyper Island** est une collection de méthodes et d'activités pour une collaboration créative et la réalisation du potentiel des équipes ou des organisations.



## ÉTUDE DE CAS

Le **“right to challenge”** du gouvernement portugais permet aux fonctionnaires ou aux gestionnaires qui ont identifié une lacune ou un problème dans l'administration publique de promouvoir la mise en place d'un projet expérimental pour développer une solution innovante. Le mécanisme du “right to challenge” consiste à suspendre temporairement les régimes juridiques existants en utilisant un instrument juridique spécifique à cette fin pour la durée du projet. Cette option permet de s'assurer que les fonctionnaires disposent de l'espace nécessaire pour agir et développer des approches innovantes pour résoudre les obstacles en matière de procédures, de services et de politiques qu'ils rencontrent.

# COMMENT AMÉLIORER LA RECONNAISSANCE ET LES INCITATIONS

EXISTE-T-IL UNE RECONNAISSANCE ET DES INCITATIONS POUR LES INNOVATIONS ET LES PERSONNES DERRIÈRE ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Reconnaître que les initiatives innovantes -et les personnes derrière- peuvent avoir un impact positif et stimuler l'innovation.
- S'assurer que les attitudes, pratiques et compétences innovantes sont prises en compte dans les évaluations et les cadres de performance au niveau individuel et organisationnel.
- Donner de la visibilité aux solutions innovantes et aux personnes qui innovent afin de contribuer à la légitimation, à la diffusion et, éventuellement, à l'élargissement de ces interventions.
- Reconnaître l'adoption et la participation à des initiatives innovantes comme une dimension des fonctions du service public, en intégrant l'innovation dans les valeurs, principes et compétences critiques des fonctionnaires.



Explorer l'adoption de la **gamification** - par exemple les "serious games" - pour fournir des récompenses et une reconnaissance aux fonctionnaires et aux équipes concernant l'innovation dans les organisations publiques.

## OPSI ÉTUDE DE CAS

Les prix, un moyen populaire de célébrer l'innovation, peuvent apporter une reconnaissance bien méritée aux équipes et aux projets innovants : ils sont parfaits pour mettre en lumière des exemples et inspirer les autres. Cependant, un prix seul ne suffit pas. L'OPSI a présenté les initiatives existantes et a discuté du battage médiatique autour **des récompenses pour l'innovation dans le secteur public** - en soulignant à la fois les opportunités et les fragilités.

< Retournez aux Questions à se poser

# PRINCIPE 3

## DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PARTENARIATS ET IMPLIQUER DES VOIX DIFFÉRENTES

L'ADOPTION DU TROISIÈME PRINCIPE ENGLOBE CINQ DIMENSIONS CLÉS :

Écouter les voix nouvelles et émergentes pour aider à remarquer les signaux faibles indiquant que les choses pourraient changer, ce qui peut aider à identifier un besoin émergent ou une opportunité d'innovation.

Rechercher des opportunités de partenariat avec d'autres pays sur des défis transfrontaliers nécessitant des approches innovantes.

Mettre en relation différents acteurs (publics, privés, à but non lucratif et individuels) de manière à permettre aux organisations du secteur public de s'associer, de collaborer et de cocréer de nouvelles approches ou solutions aux problèmes.

Développer un éventail de pratiques d'engagement et de cocréation, et en utiliser différentes formes, afin de garantir que les efforts d'innovation s'appuient sur l'expérience vécue et l'expertise pertinente.

Créer des partenariats et établir des liens avec les réseaux d'échange existants à l'intérieur, à l'extérieur et à travers le système d'innovation afin d'accroître la capacité d'innovation.

# PRINCIPE 3

## DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PARTENARIATS ET IMPLIQUER DES VOIX DIFFÉRENTES

### POURQUOI LE TROISIÈME PRINCIPE EST-IL SI IMPORTANT ?

L'obtention de meilleurs résultats publics grâce à l'innovation peut être sérieusement compromise lorsque les gouvernements sont isolés des écosystèmes d'innovation plus larges et lorsqu'ils tentent de relever seuls des défis complexes. Le troisième principe souligne l'importance d'impliquer divers partenariats et voix dans la gouvernance publique.

Pour que l'innovation apporte une valeur publique, elle doit être centrée sur les besoins et les attentes des citoyen·ne·s, des entreprises et des autres utilisateurs. L'adoption de cette perspective extérieure, centrée sur l'usage, est importante pour définir les priorités, concevoir les processus et évaluer l'impact de l'innovation publique. Cet accent mis sur la valeur publique doit être complété par une compréhension des priorités politiques, du leadership et des orientations stratégiques qui influencent la pratique innovante. Pour les défis qui dépassent les frontières nationales, les partenariats et les collaborations transfrontaliers sont essentiels, notamment la recherche de nouvelles façons de s'engager et de mettre en place des initiatives communes entre les pays.

La collaboration au-delà des frontières du secteur public et englobant les parties prenantes concernées de la société civile, des communautés d'entrepreneur·euse·s, des systèmes scientifiques et d'autres domaines, peut prendre de nombreuses formes qui favorisent la cocréation et l'innovation durable. La transparence et la responsabilité, la présentation de résultats tangibles et un suivi réactif des initiatives sont importants pour créer la durabilité et instaurer la confiance entre les partenaires.

Il convient d'accorder une attention particulière aux voix et perspectives émergentes qui sont souvent sous-représentées, en veillant à ce que les signaux de ces communautés puissent être pris en compte dans la conception des politiques et des services. Dans cette optique, l'administration publique devrait explicitement réduire les obstacles au démarrage de ces perspectives afin d'améliorer la conception, le développement et l'utilisation des politiques et des services.

# PRINCIPE 3

## DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PARTENARIATS ET FAIRE PARTICIPER DES VOIX DIFFÉRENTES



Utilisez ces questions pour faire le point sur votre capacité d'innovation actuelle. Dès que vous identifiez une lacune, **le Playbook vous guide vers l'action adéquate** que vous pouvez entreprendre pour améliorer votre situation actuelle.

Les parties prenantes des initiatives innovantes sont-elles impliquées ?

Nous devons nous améliorer ici !

Des partenariats transparents avec des acteurs extérieurs au gouvernement sont-ils adoptés et soutenus ?

Nous devons nous améliorer ici !

Les perspectives multiples et les différents domaines de connaissances sont-ils reconnus ?

Nous devons nous améliorer ici !

Des compréhensions communes sont-elles construites et entretenues entre les partenaires ?

Nous devons nous améliorer ici !

Les écosystèmes d'innovation sont-ils soutenus, consultés et impliqués ?

Nous devons nous améliorer ici !

Les voix diverses et émergentes sont-elles entendues ?

Nous devons nous améliorer ici !

Les initiatives innovantes sont-elles développées non seulement pour les utilisateur·trice·s, mais aussi avec ell·eux ?

Nous devons nous améliorer ici !

Choisissez un autre défi

# COMMENT AMÉLIORER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

LES PARTIES PRENANTES DES INITIATIVES INNOVANTES SONT-ELLES IMPLIQUÉES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Vous assurer que les parties prenantes pertinentes des ministères et/ou des secteurs et de la société sont engagées dans le processus d'innovation.
- Chercher à comprendre la diversité des points de vue sur une question et veiller à ce que l'engagement autour des initiatives innovantes soit accessible à toutes les personnes concernées.
- Prêter attention, participer et soutenir les réseaux, les partenariats et les communautés impliquant les parties prenantes concernées autour d'objectifs concrets afin de recueillir et de partager des contributions, des idées et de comprendre la valeur de nouvelles approches.
- Veiller à ce que les collaborations entre les parties prenantes soient ouvertes (y compris en termes de partage d'informations), qu'elles aient un objectif clair, qu'elles convergent pour produire des résultats et qu'elles soient en mesure de suivre les progrès réalisés.
- Présenter et donner accès aux méthodes et techniques de participation des parties prenantes, en élargissant l'éventail des choix sur les façons dont l'engagement peut être adopté et adapté dans différents contextes organisationnels et en fonction des objectifs existants.



L'outil **Partnerships Analysis** est conçu pour aider les organisations à développer une compréhension plus claire de l'éventail des objectifs des collaborations, à réfléchir aux partenariats existants et à se concentrer sur les moyens de renforcer les nouveaux partenariats.



Le gouvernement slovène a développé la **Policy Jam** pour s'assurer que les perspectives des diverses parties prenantes sont intégrées dans la conception des services et politiques publics. En utilisant des ateliers interactifs avec une approche globale pour engager les parties prenantes sur une question donnée, les Policy Jams établissent une plateforme multipartite pour développer de meilleures politiques et solutions.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LA TRANSPARENCE DES PARTENARIATS

LES PARTENARIATS TRANSPARENTS SONT-ILS ADOPTÉS ET SOUTENUS ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Soutenir l'exploration et l'adoption d'approches transparentes et fiables en matière de passation de marchés, d'appels d'offres, de développement d'écosystèmes et de création de partenariats pour relever les défis sociétaux impliquant des partenaires du secteur privé et des partenaires extérieurs au gouvernement.
- Adopter des lignes directrices qui traitent explicitement du besoin d'ouverture, d'intégrité, de transparence et de responsabilité dans les relations.
- Sensibiliser aux conflits d'intérêts et veiller à ce que des débats publics soient organisés à ce sujet.
- Veiller à ce que les signaux, les attentes et les propositions qui émergent soient reconnus et discutés de manière transparente et ouverte lors de la conception et du développement de la réglementation et du dispositif des partenariats.
- Élaborer et adopter des cadres, des lignes directrices et des listes de contrôle qui traitent des relations avec les partenaires extérieurs au gouvernement, en apportant clarté, crédibilité et possibilités aux gestionnaires et fonctionnaires publics de créer et de maintenir des partenariats.



Le **P.ACT: Partnership Co-Design Toolkit** s'adresse aux entrepreneurs, intrapreneurs, courtiers, facilitateurs et accélérateurs qui lancent des partenariats de chaînes de valeur et des partenariats dans lesquels les organisations cherchent à intégrer des chaînes de valeur existantes ou à en créer de nouvelles.



## ÉTUDE DE CAS

**Accelerate Estonia** est un banc d'essai destiné à trouver des solutions à des problèmes complexes par le biais d'une collaboration entre des start-ups et des organisations publiques. En réunissant des entrepreneurs et des gestionnaires du secteur public, ces projets pilotes peuvent servir à tester des solutions radicales et à recueillir des enseignements pour résoudre les défis de la société.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LA RECONNAISSANCE DES PERSPECTIVES MULTIPLES ET DES DIFFÉRENTS DOMAINES DE CONNAISSANCES

LES PERSPECTIVES MULTIPLES ET LES DIFFÉRENTS DOMAINES DE CONNAISSANCES SONT-ILS RECONNUS ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Écouter activement les citoyen·ne·s ayant des profils différents et concerné·e·s par vos projets d'innovation, afin de comprendre leurs besoins et leurs attentes, en insistant sur l'importance d'une approche centrée sur les citoyen·ne·s et de boucles de rétroaction citoyennes.
- Soutenir et contribuer aux événements, processus et forums qui reposent sur l'ouverture et la co-création afin d'impliquer de multiples acteurs et de reconnaître leurs perspectives d'innovation dans le secteur public.
- Reconnaître l'expertise et la perspective des fonctionnaires de différents niveaux et intégrer leurs connaissances et leur engagement dans le développement des innovations.
- Faire appel aux professionnel·le·s, aux expert·e·s et aux scientifiques de différents domaines et intégrer leurs points de vue et leurs contributions dans le développement d'initiatives innovantes.
- Veiller à ce que les initiatives et projets innovants rassemblent une combinaison adéquate et équilibrée d'expertise et de perspectives, en intégrant idéalement la diversité des domaines administratifs et de connaissances dès le départ.
- Engager le dialogue entre les générations, y compris avec les jeunes, et explorer les impacts intergénérationnels pour s'assurer que les points de vue et les implications sur l'avenir sont pris en compte.

< Retournez aux Questions à se poser



La **SISCODE Toolbox for Co-creation Journeys** améliore les processus de cocréation qui impliquent de multiples acteurs et parties prenantes dans l'idéation, la mise en œuvre et l'évaluation de produits, services, politiques et systèmes.



## ÉTUDE DE CAS

**USE-IT!** est une approche de quartier visant à lutter contre la pauvreté urbaine à **West Birmingham** et **Smethwick**, au Royaume-Uni. L'initiative intègre activement les opinions des partenaires communautaires et crée des liens entre le secteur public, le secteur privé et la société civile afin de débloquer les atouts du quartier de produire des changements.

# COMMENT AMÉLIORER LA CONSTRUCTION DE COMPRÉHENSIONS COMMUNES

DES COMPRÉHENSIONS COMMUNES SONT-ELLES CONSTRUITES ET ENTRETENUES ENTRE LES PARTENAIRES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Développer et maintenir des espaces pour construire une compréhension commune entre les parties prenantes autour des défis, des objectifs clés, du développement et de la mise en œuvre des innovations en utilisant des outils et des plateformes appropriés.
- Soutenir la collaboration en cours de route en offrant des occasions d'aligner les attentes et les ambitions des parties prenantes au cours d'un projet ou d'une initiative, en évitant le verrouillage unilatéral sur des objectifs prédéfinis.
- Partager l'information, assurer la transparence et la responsabilité et permettre la coopération entre les parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des innovations.



Le **Collective Intelligence Design Playbook** présente des activités permettant d'orchestrer des collaborations avec des groupes divers et aide à exploiter les données et la technologie pour atteindre leurs objectifs.



## ÉTUDE DE CAS

**Etorkizuna Eraikiz**, ou **Construire l'avenir**, est un projet de réduction des inégalités du gouvernement régional de Gipuzkoa, en Espagne. Grâce à des approches de gouvernance anticipative de l'innovation, la stratégie vise à construire des modèles de gouvernance collaborative, notamment des réseaux et des partenariats pour définir en commun les problèmes et élaborer des solutions.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LA COLLABORATION AVEC L'ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION

LES ÉCOSYSTÈMES D'INNOVATION SONT-ILS SOUTENUS, CONSULTÉS ET IMPLIQUÉS ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Participer et, si nécessaire, créer des canaux et des plateformes avec les parties prenantes de l'écosystème d'innovation (société civile, communauté d'entrepreneuriat et communauté scientifique, etc.) pour partager des idées et discuter des défis sociétaux.
- Soutenir et promouvoir les initiatives qui rassemblent les partenaires de l'écosystème de l'innovation pour définir des engagements concrets et poursuivre des engagements communs pour l'amélioration des politiques et des services publics.
- Développer votre sensibilité et votre réactivité aux besoins, aux attentes et aux revendications -y compris les obstacles à éliminer, les opportunités à explorer et le rôle des pouvoirs publics dans la promotion de l'innovation -émanant des écosystèmes d'innovation en utilisant des outils et en ouvrant des canaux pour recevoir des signaux et des messages.
- Permettre la définition et l'exécution de missions visant à relever les grands défis de la société sur la base des aspirations, des contributions et des engagements des partenaires des écosystèmes d'innovation.
- Assurer le renforcement continu de la confiance entre les partenaires, en donnant de la visibilité aux collaborations, en assurant des flux d'information adéquats et en assurant un suivi à tou-te-s les partenaires impliqué-e-s.

< Retournez aux Questions à se poser



Le **Platform Design Toolkit** a pour but d'aider les utilisateur·ice·s à créer des modèles de plateformes transformatrices, basées sur les écosystèmes, au lieu des approches traditionnelles de conception de produits ou de services.



## ÉTUDE DE CAS

Le service coréen des marchés publics a conçu **Venture Nara** pour permettre aux start-ups et aux entreprises -qui avaient jusqu'à présent du mal à satisfaire aux exigences des passation de marchés - d'avoir accès à une plateforme pour promouvoir leurs produits auprès des organismes publics. Cela leur permet de pénétrer le marché des achats publics et de montrer leur contribution à la résolution des problèmes et des besoins en matière de marchés publics.

# COMMENT AMÉLIORER L'ÉCOUTE DES VOIX DIVERSES ET ÉMERGENTES ?

LES VOIX DIVERSES ET ÉMERGENTES SONT-ELLES ENTENDUES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Adopter des mesures concrètes et des messages explicites pour garantir que les voix diverses et émergentes sont prises en compte dans la conception et la mise en œuvre des politiques et des services.
- Prêter attention aux outils, cadres et pratiques qui peuvent améliorer la diversité, l'inclusion et l'accessibilité parmi les initiatives d'innovation publiques que vous menez.
- Reconnaître les processus ascendants que les parties prenantes promeuvent autour des politiques et des services et les considérer comme des occasions de prendre en compte divers points de vue et de recueillir des enseignements sur les processus d'innovation.
- Explorer les moyens de contrer l'adoption exclusive de dispositions rigides, d'exigences trop formalisées et de processus décisionnels hiérarchiques et centralisés -qui pourraient dissuader ou empêcher les voix diverses et émergentes de s'exprimer et d'être incluses dans les processus d'innovation.
- Adopter des méthodes, des outils et des techniques qui soient sensibles à la multiplicité des points de vue, empathiques face aux doutes et aux préjugés éventuels et conscients des conséquences contrastées qu'une innovation donnée peut avoir -y compris pour les acteurs qui ne bénéficient pas de l'innovation.



Pour une conception inclusive des initiatives, il convient de prêter attention à l'ensemble de la diversité humaine en termes de capacités, de langue, de revenus, de culture, de sexe, d'âge et d'autres caractéristiques. Les **Inclusive Design Cards** fournissent des outils de base à cette fin. Vous pouvez également utiliser l'**APS Framework for Engagement and Participation** pour déclencher et promouvoir ces processus.



La **ville de Mexico** a collaboré à l'élaboration d'une constitution en collaborant par le biais d'un **exercice de crowdsourcing**. Cette expérience démocratique a permis d'impliquer les citoyens, d'instaurer la confiance et d'inclure diverses perspectives tout au long du processus d'élaboration de la constitution. Cet exercice a débouché sur une constitution avant-gardiste, axée sur une politique sociale progressiste et les droits de l'homme.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER NON SEULEMENT POUR, MAIS AUSSI AVEC LES UTILISATEUR·ICE·S

DES INITIATIVES INNOVANTES SONT-ELLES DÉVELOPPÉES AVEC LES UTILISATEUR·ICE·S ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Veiller à ce que vos processus de changement soient centrés sur l'utilisateur, en donnant l'opportunité de partager des besoins et attentes concernant les priorités d'innovation liées aux politiques et aux services.
- Faire participer les citoyen·ne·s et les autres utilisateur·ice·s, y compris les fonctionnaires, tout au long du processus de conception et de mise en œuvre des politiques ou des services, et leur fournir un retour d'information en temps utile.
- Soutenir et adopter des formats d'engagement alternatifs pour garantir que les bénéficiaires soient invité·e·s à se joindre, à participer de manière inclusive et à rester informé·e·s des décisions et des résultats.
- Utiliser les contributions et la participation des utilisateur·ice·s pour orienter la prise de décision - et pas seulement pour rassembler des preuves et débattre.
- Reconnaître les contributions et fournir un retour d'information aux parties prenantes impliquées dans les processus d'innovation, y compris les expériences, les bancs d'essai et les projets pilotes.
- Partager des exemples consolidés, des outils et des lignes directrices standardisées pour l'engagement des utilisateurs, à adopter par les organisations publiques.

< Retournez aux Questions à se poser



L'**IDEO Design Kit Field Guide to Human-Centered Design** est une ressource téléchargeable et un outil d'orientation en ligne pour aider à naviguer dans les différentes phases d'un processus de conception centrée sur l'humain.



## ÉTUDE DE CAS

Le département national de la planification en **Colombie** a développé un **programme de langage clair** (*Lenguaje Claro*) pour communiquer plus simplement et plus directement les services, les règles et les procédures aux citoyen·ne·s. Le programme a adopté une méthodologie qui réunit des fonctionnaires et des citoyens pour améliorer la communication des informations publiques. Le programme a également permis de trouver des solutions et de rassembler des enseignements pour relever les défis de la société.

## PRINCIPE 4

# SOUTENIR L'EXPLORATION, L'ITÉRATION ET LES ESSAIS

L'ADOPTION DU QUATRIÈME PRINCIPE ENGLOBE QUATRE DIMENSIONS CLÉS :

Soutenir l'innovation qui concerne des priorités et des problèmes clairs et connus, et permettre l'innovation exploratoire lorsque le résultat final n'est pas toujours clair.

Assurer l'exploration, l'itération et l'essai à travers un portefeuille, tant au niveau du secteur public dans son ensemble qu'au niveau des ministères et des organisations individuelles.

Reconnaître et saisir l'apprentissage qui découle de l'exploration, et comprendre que, souvent, l'expérimentation et l'innovation ne visent pas seulement à réparer, mais aussi à apprendre.

Reconnaître les avantages qui peuvent découler de l'expérimentation dans les systèmes de base (tels que l'utilisation des technologies numériques, la budgétisation, la gestion des risques et l'établissement de rapports) et examiner si et comment ils peuvent être obtenus.

## PRINCIPE 4

# SOUTENIR L'EXPLORATION, L'ITÉRATION ET LES ESSAIS

## POURQUOI LE QUATRIÈME PRINCIPE EST-IL SI IMPORTANT ?

Les processus décisionnels fondés sur des données factuelles reconnaissent que les gouvernements doivent prendre des décisions qui tiennent compte de la complexité et du caractère changeant de nos sociétés pour agir en conséquence. Une administration publique réactive utilise ces connaissances pour améliorer constamment ses processus et services, en particulier lorsque les solutions toutes faites sont limitées ou inexistantes ou lorsqu'elle est confrontée à des risques inconnus, à des défis émergents et à des incertitudes quant à l'avenir. C'est pourquoi le quatrième principe souligne la nécessité pour les gouvernements de s'engager à soutenir l'exploration, l'itération et les tests.

L'expérimentation joue un rôle majeur pour garantir que les gouvernements anticipent et répondent aux besoins des citoyens et améliorent les réponses du secteur public aux demandes actuelles et futures de la société. En tirant parti de l'expérimentation, les gouvernements peuvent obtenir des preuves du potentiel des nouvelles solutions avant de les mettre à l'échelle dans des contextes réels.

Cependant, pour que l'expérimentation soit intégrée dans les organisations publiques et effectivement pratiquée, il est nécessaire de mettre en place un environnement tolérant qui encourage l'expérimentation ainsi que des cadres réglementaires et politiques favorables pour traiter les questions émergentes et complexes. En outre, les gouvernements devraient explicitement promouvoir les expériences qui apportent des perspectives diverses, y compris celles des citoyen-ne-s, de la société civile et d'autres partenaires pertinents de l'écosystème, garantissant ainsi que des solutions ouvertes, collaboratives et durables sont élaborées et adoptées.

## PRINCIPE 4

# SOUTENIR L'EXPLORATION, L'ITÉRATION ET LES ESSAIS



Utilisez ces questions pour faire le point sur votre capacité d'innovation actuelle. Dès que vous identifiez une lacune, **le Playbook vous guide vers l'action adéquate** que vous pouvez entreprendre pour améliorer votre situation actuelle.

Des bacs à sable et des bancs d'essai sont-ils utilisés pour débloquer des initiatives innovantes ?

Nous devons nous améliorer ici !

Des espaces sécurisés sont-ils utilisés pour tester, apprendre et partager les leçons de l'expérimentation ?

Nous devons nous améliorer ici !

L'expérimentation, les tests et l'itération sont-ils mis à profit dans les initiatives innovantes ?

Nous devons nous améliorer ici !

Le service public exploite-t-il des méthodologies adaptées à l'avenir ?

Nous devons nous améliorer ici !

Choisissez un autre défi

# COMMENT AMÉLIORER LES BACS À SABLE ET LES BANCS D'ESSAI

LES BACS À SABLE ET LES BANCS D'ESSAI SONT-ILS UTILISÉS POUR DÉBLOQUER DES INITIATIVES INNOVANTES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Mettre en place des initiatives - telles que des bacs à sable et des bancs d'essai - qui permettent de créer des environnements de test plus sûrs.
- Mettre en avant les avantages des bacs à sable et des bancs d'essai en termes d'exploration des gains potentiels dans un environnement contrôlé (et de coûts), d'actualisation de la conception et des performances des services et politiques publics et de réduction des risques de développement et de mise en œuvre de solutions innovantes.
- Lorsque les solutions existantes semblent dissuader ou empêcher l'expérimentation, utiliser des moyens alternatifs pour réduire les formalités administratives, notamment en adoptant des pratiques d'achat et des budgets innovants spécifiquement destinés à l'expérimentation.
- Adopter des bacs à sable et des bancs d'essai pour tester les approches innovantes, en utilisant les résultats positifs pour plaider en faveur de leur adoption et en tirant parti des leçons apprises pour améliorer les prochaines tentatives.



Le **Service Sandbox** est un outil visuel, ludique et de co-création qui permet aux individus d'explorer les services numériques de manière tangible et interactive. Le bac à sable peut ainsi être utilisé pour tester un service existant ou en créer de nouveaux.



L'**European Commission's Interoperability Test Bed** offre un espace pour tester les services numériques fournis aux citoyen·ne·s, aux entreprises et aux administrations publiques. En garantissant l'interopérabilité de ces services, le banc d'essai accélère la promotion des normes dans les flux d'information grâce à des outils d'expérimentation ouverts, partageables et adaptables, de nature transfrontalière. Le banc d'essai est également présenté dans le rapport "**Achieving Cross Border Government Innovation**", élaboré par l'OCDE, l'OPSI et le Mohamed Bin Rashid Centre for Government Innovation (MBRCGI).

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LES ESPACES SÛRS POUR L'EXPÉRIMENTATION

DES ESPACES SÛRS SONT-ILS UTILISÉS POUR TESTER, APPRENDRE ET PARTAGER  
LES LEÇONS DE L'EXPÉRIMENTATION ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Créer et soutenir des laboratoires d'innovation, des unités, des équipes et/ou des programmes qui peuvent servir d'espace sûr pour la prise de risques, les tests et les enseignements tirés des expériences, même lorsque ces dernières ne se déroulent pas comme prévu.
- Donner de la visibilité et encourager l'utilisation d'espaces sûrs parmi les organisations et les fonctionnaires.
- Utiliser des laboratoires, des unités et des équipes d'innovation pour soutenir des moyens agiles et tangibles de susciter l'intérêt du secteur public pour l'expérimentation, la prise de risque et les solutions innovantes à une échelle contrôlée.
- Utiliser les laboratoires, unités ou équipes d'innovation comme plateformes pour montrer comment l'expérimentation fonctionne dans la pratique et obtenir des exemples concrets à mettre en avant.
- Veiller à ce que les méthodologies et les solutions, développées et testées dans des espaces sûrs et par le biais de projets expérimentaux, puissent être apprises, partagées et reproduites dans d'autres contextes du secteur public.



Le **Guide de Validation** contient des conseils et des outils, notamment un **Assumption Mapper** et une **Experimentation Execution Card** pour concevoir et mettre en place des expériences afin de tester des idées et des produits de manière itérative.



Le programme danois **Frikommuneforsøg**, ou *Free Municipality Experiments*, exempte certaines municipalités des réglementations de l'État, leur donnant ainsi la possibilité d'expérimenter librement, de tester de nouvelles solutions et de mettre en œuvre de nouvelles approches. Pour en savoir plus, consultez **[l'analyse de l'innovation dans le secteur public au Danemark](#)**.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER L'EXPÉRIMENTATION, LE TEST ET L'ITÉRATION

L'EXPÉRIMENTATION, LE TEST ET L'ITÉRATION SONT-ILS MIS À PROFIT DANS LES INITIATIVES INNOVANTES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Soutenir l'adoption de l'expérimentation, en utilisant des bacs à sable et des bancs d'essai, comme moyen de naviguer dans des circonstances nouvelles, complexes et incertaines -en particulier lorsque les mécanismes réglementaires, les directives administratives ou les processus de développement existants sont incapables de fournir des instructions claires ou des réponses définitives.
- Donner la priorité et soutenir l'adoption de l'expérimentation de projets innovants, y compris les possibilités de mener des recherches sur les besoins des utilisateurice-s et de développer des prototypes et/ou des pilotes.
- Rassembler et donner accès aux outils et techniques qui permettent aux organisations et aux agents publics d'adopter des approches expérimentales et d'adapter ou de reproduire ces expériences.
- Tester et recueillir des contributions avant de mettre en œuvre des solutions, des politiques ou des services, afin de comprendre la valeur, de tirer des enseignements des erreurs et de démontrer les résultats.
- Veiller à ce que les enseignements tirés, les résultats et les solutions issus des expérimentations soient conservés, répertoriés et mis à la disposition du secteur public, afin de lui permettre de s'améliorer, d'itérer et de passer à l'échelle supérieure.
- Démontrer les contributions des expériences pour soutenir une culture de prise de risque, améliorer l'orientation vers les utilisateurice-s et renforcer l'efficacité des innovations testées.

< Retournez aux Questions à se poser



La **Design Method Toolkit** est une collection de cartes décrivant les méthodes de planification et d'exécution de la recherche, de l'idéation, de l'expérimentation et de la création de conception dans le cadre d'itérations courtes.



## ÉTUDE DE CAS

L'**agence numérique** islandaise expérimente, teste et itère la production de services numériques avec les institutions et les utilisateurice-s. Le processus valorise l'expérience utilisateur et applique des phases de travail agiles et l'itération pour œuvrer aux meilleurs résultats possibles.

# COMMENT AMÉLIORER LA PRÉPARATION POUR L'AVENIR

LE SERVICE PUBLIC EXPLOITE-T-IL DES MÉTHODOLOGIES PROSPECTIVES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Promouvoir et adopter des approches qui assurent la résilience, la proactivité et la prospective des organisations publiques.
- Tirer parti de l'innovation anticipative, de la prospective stratégique et d'autres méthodologies axées sur l'avenir pour construire une administration publique adaptée au futur.
- Diffuser les compétences et les outils nécessaires aux organisations et aux agents publics pour surveiller les signaux faibles, identifier les tendances et adopter des approches anticipatives pour l'avenir.



**Living Futures: Scenario Kit** est un outil de conception pour comprendre, discuter et façonner l'avenir. Pour établir un premier contact avec cette approche, vous pouvez également utiliser l'Anticipatory Innovation Starter Kit, développé par LabX dans le cadre du programme d'incubation OPSI. Le département colombien de la fonction publique propose également **une boîte à outils** pour promouvoir la pensée prospective auprès des fonctionnaires.



## ÉTUDE DE CAS

La **gouvernance de l'innovation anticipée** (GIA) permet aux gouvernements d'explorer activement les possibilités, d'expérimenter et d'apprendre en permanence dans le cadre d'un système de gouvernance plus large. En s'appuyant sur des approches telles que la prospective stratégique, la GIA peut aider les gouvernements à créer des preuves de l'avenir pour prendre des décisions dans le présent. Consultez les exemples récents de la Slovénie : **Scenarios Talent Management** et Irlande : **Towards a Strategic Foresight System**.

< Retournez aux Questions à se poser

## PRINCIPE 5

# DIFFUSER LES LEÇONS ET PARTAGER LES PRATIQUES

L'ADOPTION DU CINQUIÈME PRINCIPE ENGLOBE QUATRE DIMENSIONS CLÉS :

Établir de bonnes pratiques d'évaluation afin d'apprendre, de piloter le processus d'innovation et d'évaluer la valeur de l'innovation qui se produit.

Partager systématiquement les enseignements tirés des activités d'innovation (même si l'innovation "n'a pas donné les résultats escomptés").

Développer et maintenir des boucles de rétroaction qui accueillent les commentaires des citoyen·ne·s et du personnel de première ligne afin de favoriser l'apprentissage continu.

Encourager la mise en réseau et l'apprentissage par les pairs pour aider les fonctionnaires à apprendre et s'enrichir les uns des autres.

## PRINCIPE 5

# DIFFUSER LES LEÇONS ET PARTAGER LES PRATIQUES

## POURQUOI LE CINQUIÈME PRINCIPE EST-IL SI IMPORTANT ?

Le cinquième principe souligne l'importance de la diffusion des enseignements et du partage des pratiques. Si les gouvernements partagent déjà leurs connaissances, l'innovation exige une approche plus systématique, et pas seulement des occasions sporadiques de communication. Le partage et la diffusion doivent aller au-delà de la simple communication des “meilleures pratiques” et inclure les innovations qui n'ont pas répondu aux attentes initiales ou qui ont été abandonnées.

Favoriser la mise en réseau des fonctionnaires garantit la diffusion des apprentissages à plus grande échelle, idéalement en temps réel. Outre la circulation des connaissances, les réseaux peuvent favoriser les relations horizontales et le dialogue entre pairs, deux éléments essentiels pour créer une communauté fondée sur la confiance. L'ouverture de ces connexions de base contribue à créer un environnement favorable à l'innovation, qui génère des retombées et fournit une plateforme pour la mise à l'échelle des solutions réussies.

L'adoption de méthodes et de procédures de mesure et d'évaluation peut aider à évaluer et à améliorer les innovations. Outre le fait qu'ils permettent une évaluation plus solide de la performance des services et des politiques, ces processus sont adaptés pour recueillir les réactions des utilisateur·ice·s et du personnel, ce qui permet un apprentissage continu et la définition d'améliorations durables pour les solutions en question. En particulier lorsque ces processus sont conçus et adaptés à des contextes spécifiques, ils peuvent contribuer à améliorer les pratiques innovantes et à concevoir de meilleurs moyens d'obtenir un impact positif dans le secteur public et sur la société.

# PRINCIPE 5

## DIFFUSER LES LEÇONS ET PARTAGER LES PRATIQUES



Utilisez ces questions pour faire le point sur votre capacité d'innovation actuelle. Dès que vous identifiez une lacune, **le Playbook vous guide vers l'action adéquate** que vous pouvez entreprendre pour améliorer votre situation actuelle.

Les innovations sont-elles communiquées ?

Nous devons nous améliorer ici !

La collaboration inter-services et les missions transversales sont-elles favorisées ?

Nous devons nous améliorer ici !

Existe-t-il une mémoire institutionnelle des apprentissages et des échecs ?

Nous devons nous améliorer ici !

Les avantages de l'innovation sont-ils démontrés ?

Nous devons nous améliorer ici !

Existe-t-il des réseaux pour l'innovation dans le secteur public ?

Nous devons nous améliorer ici !

Les avantages de l'innovation sont-ils démontrés et les enseignements sont-ils partagés ?

Nous devons nous améliorer ici !

L'évaluation et la mesure sont-elles intégrées dès le départ ?

Nous devons nous améliorer ici !

Choisissez un autre défi

# COMMENT AMÉLIORER LA NARRATION D'HISTOIRES ET LA COMMUNICATION SUR L'INNOVATION

LES INNOVATIONS SONT-ELLES COMMUNIQUÉES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Comprendre les résultats et la valeur que l'innovation peut apporter à l'usage, aux bénéficiaires et/ou aux parties prenantes.
- Rendre les expériences, les résultats et la valeur apportés par l'innovation visibles pour les citoyen-ne-s et les dirigeants.
- Partager des messages clairs sur les pratiques et les engagements innovants, en communiquant ouvertement avec les publics concernés sur les activités et les résultats.
- Raconter des histoires sur l'innovation d'une manière compréhensible, en utilisant des méthodes alternatives de narration, de visualisation des données et de communication créative.
- Organiser des événements et des initiatives pour discuter ouvertement des expériences, célébrer les réalisations et atteindre de nouveaux publics.
- Vous concentrer sur les principaux enseignements tirés et la valeur créée-en gardant à l'esprit que pour communiquer efficacement, il faut éviter la surcharge d'informations.
- Prêter attention aux "petites histoires" de l'innovation - pas seulement aux "innovations vedettes" ou aux héroïne-s connu-e-s-et fournir des exemples concrets et reconnaître les efforts d'innovation quotidiens des fonctionnaires.



Le **User Experience Design Services – Scenes** fournit un outil et une méthode pour créer efficacement, en collaboration et de manière itérative, des histoires visuelles sur les produits et services.



Le **Public Service Innovation Hub des Nations Unies** offre une plateforme en ligne pour partager des histoires sur des projets d'innovation dans le monde entier. En particulier, la plateforme met en avant les projets des lauréats du prix du service public, y compris des projets de la Thaïlande, du Tchad, du Ghana et d'ailleurs. En partageant et en diffusant des idées auprès de publics mondiaux, la plateforme rend visibles les possibilités et le potentiel des projets d'innovation.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LA COLLABORATION INTER- SERVICES ET LES MISSIONS TRANSVERSALES

LA COLLABORATION INTER-SERVICES ET LES MISSIONS TRANSVERSALES SONT-ELLES FAVORISÉES ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Soutenir la collaboration interdépartementale et la confiance mutuelle entre les secteurs et les départements pour encourager le partage des connaissances, des talents et des ressources.
- Rendre explicite le mandat, la vision et la légitimité des collaborations, notamment en diffusant des messages clairs et en établissant les dispositions juridiques et managériales requises.
- Créer des groupes de travail flexibles pour s'attaquer à des défis transversaux et à des problèmes complexes, ou apporter un soutien supplémentaire/spécialisé à des équipes et des projets, tout en sachant que les nouvelles façons de travailler ensemble nécessitent des objectifs, des engagements, une répartition du travail et un partage des connaissances et des ressources définis en commun.
- Développer des affectations ou des missions transversales qui rassemblent des départements et des domaines distincts, en gardant à l'esprit que ces initiatives doivent aller au-delà des conversations amicales et viser des résultats pratiques.
- Explorer et développer des canaux, des plateformes et des réglementations permettant le partage des connaissances et la mise en commun des ressources entre les départements, en veillant à ce que la durabilité reste une priorité et que les conditions d'accès soient clarifiées.



L'**innovation axée sur les missions** soutient les missions transversales qui rassemblent des départements et des domaines distincts pour relever les grands défis de la société. Le **Mission Action Lab** de l'OCDE fait progresser les connaissances, les pratiques et l'expérience en matière d'innovation orientée vers les missions et renforce la collaboration intersectorielle et interdisciplinaire dans les pays. Pour savoir comment lancer et piloter des missions, consultez le **Mission Playbook**.



## ÉTUDE DE CAS

Pour faire avancer des projets politiques hautement prioritaires, le **ministère allemand du travail et des affaires sociales** a créé la **Flexi-Team**, une équipe de soutien pour toutes les divisions du ministère qui connaissent actuellement des pénuries de personnel. Ce faisant, la Flexi-Team est en mesure de répondre rapidement aux besoins en ressources humaines, de soutenir le transfert des tâches et des emplois, d'accompagner le transfert de connaissances et de servir de modèle pour des environnements de travail tournés vers l'avenir et basés sur des procédures flexibles et agiles.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LA MÉMOIRE INSTITUTIONNELLE

EXISTE-T-IL UNE MÉMOIRE INSTITUTIONNELLE DES APPRENTISSAGES ET DES ÉCHECS ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Documenter vos initiatives innovantes afin d'informer les projets futurs, d'éviter de répéter ou de multiplier les problèmes antérieurs et de tirer parti des leçons apprises.
- Exploiter les informations et les connaissances disponibles - tout en vous lançant dans des initiatives d'innovation - et apprendre d'autres organisations publiques et équipes qui ont géré des défis similaires.
- Mettre en place des plateformes et des référentiels permettant aux organisations publiques et aux fonctionnaires de rassembler et de partager leurs expériences et leurs enseignements dans un format accessible et simple.
- Promouvoir et valoriser une culture de génération, de conservation et de partage des enseignements tirés parmi les fonctionnaires et les gestionnaires publics.
- Utiliser les réunions et les événements comme des occasions de construire ou d'activer la mémoire institutionnelle, d'impliquer de larges audiences et de partager des expériences, des informations et des connaissances.



Jetez un coup d'œil sur [la bibliothèque de contenu de Creative Bureaucracy](#), qui fournit une collection complète de vidéos, partage des exemples et conserve les leçons apprises pour inspirer le changement dans de multiples domaines du secteur public, allant de la technologie et des données à la culture organisationnelle.



Le [Center for Public Sector Innovation d'Afrique du Sud](#) crée une mémoire institutionnelle autour des projets d'innovation du secteur public grâce au **programme Public Sector Awards**. Au-delà de la reconnaissance, le programme partage les projets sélectionnés sur de multiples plateformes (conférence annuelle, webinaires, ateliers ou le journal Ideas that Work). Un certain nombre de projets sont sélectionnés pour être éventuellement reproduits et sont examinés afin de mieux comprendre leurs impacts, le coût-avantage et les conséquences inattendues.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER DÉMONTRER LES AVANTAGES DE L'INNOVATION

LES AVANTAGES DE L'INNOVATION SONT-ILS DÉMONTRÉS ET LES ENSEIGNEMENTS SONT-ILS PARTAGÉS ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Promouvoir le partage des approches et des solutions réussies entre les organisations, les équipes et les fonctionnaires du secteur public comme moyen de matérialiser et d'étendre l'innovation.
- Légitimer et encourager l'ouverture d'esprit et le débat sur les expériences et les résultats, bons ou mauvais, en matière d'innovation, afin de surmonter la peur de l'échec.
- Encourager l'échange de données, de procédures et d'outils pertinents entre équipes et organisations et entre secteurs.
- Développer des plateformes et/ou des référentiels pour partager les données, les informations et les connaissances entre les organisations publiques, en garantissant un accès facile et des mises à jour continues.
- Offrir aux fonctionnaires et aux équipes des occasions structurées de partager et de réfléchir à leurs expériences, d'établir des enseignements et de définir les possibilités d'amélioration future.
- Créer des occasions de démontrer les résultats aux publics cibles dès le début de votre initiative d'innovation, en vous assurant que vous disposez des ressources et des approches nécessaires pour communiquer avec clarté.



La **plateforme d'études de cas de l'OPSI** présente des projets d'innovation du secteur public dans le monde entier. Parcourez les cas, rassemblez les leçons apprises et ajoutez vos propres cas pour élargir la base de données.

## OPSI ÉTUDE DE CAS

OPSI a développé **une carte interactive** permettant d'accéder à des projets d'analyse comportementale (BI) dans le monde entier. La carte présente des projets BI en cours et terminés, appliqués à tous les domaines et utilisant une variété d'outils et de méthodologies expérimentales pour résoudre les défis de politiques publiques.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER LES RÉSEAUX D'INNOVATION

EXISTE-T-IL DES RÉSEAUX D'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Développer et soutenir les réseaux afin d'impliquer les communautés et de créer des opportunités d'efforts conjoints et de collaborations pratiques autour de besoins et de défis communs.
- Utiliser les réseaux pour entretenir une culture de confiance, de volonté de changer et d'expérimentation parmi les fonctionnaires, en partageant non seulement les "bonnes pratiques" mais aussi les leçons apprises sur les aspects qui ont mal tourné ou qui pourraient être améliorés dans les initiatives futures.
- Utiliser un réseau pour partager et étendre les initiatives, les compétences et les connaissances en matière d'innovation, en créant des synergies et en donnant une impulsion à l'ensemble du secteur public.
- Fixer collectivement des priorités et des objectifs clairs et concrets pour le réseau.
- S'assurer que les soutiens et les ressources sont en place pour gérer et soutenir les réseaux après leur création.
- Étudier les moyens de faire en sorte que les réseaux ne soient pas enfermés dans leurs propres spécialisations, notamment en tenant compte des croisements et des possibilités de collaboration entre les domaines thématiques ou les domaines d'intérêt.
- Discutez du niveau de formalisme qui convient le mieux à votre mission parmi les membres du réseau, y compris ses activités et ses objectifs : envisagez toute la gamme des options disponibles, depuis les réunions informelles et la participation ouverte jusqu'à l'adhésion réglementée et l'accès exclusif aux abonnés admis.
- Utiliser les réseaux du secteur public pour étudier et élaborer des arguments en faveur de nouvelles méthodes de travail fondées sur la collaboration et l'interconnexion autour de défis et d'enseignements communs.

< Retournez aux Questions à se poser



Le **Collective Action Toolkit** est un ensemble d'activités et de méthodes qui permettent à des groupes de personnes géographiquement dispersées de s'organiser, de collaborer et de créer des solutions aux problèmes affectant leur communauté.



Le **Network of Innovators**, promu et géré par le **Laboratoire de Gobierno** au Chili, compte plus de 19 000 membres, dont des fonctionnaires et des gestionnaires. Le réseau permet aux fonctionnaires de se connecter et de collaborer, d'apprendre des méthodes et des outils, et de partager des expériences et des solutions afin d'éviter la duplication et la reproduction des efforts.

# COMMENT AMÉLIORER LE PARTAGE DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES INITIATIVES INNOVANTES

LES AVANTAGES DE L'INNOVATION SONT-ILS DÉMONTRÉS ET LES ENSEIGNEMENTS SONT-ILS PARTAGÉS ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Protéger et promouvoir le partage des leçons apprises (bonnes et mauvaises) entre les fonctionnaires et les organisations dans le cadre du parcours d'innovation.
- Partager les leçons, les expériences et les résultats des initiatives innovantes entre les départements et/ou en utilisant les réseaux du secteur public.
- Encourager l'échange de données, de procédures et d'outils entre les équipes, les organisations et entre les secteurs.
- Légitimer l'ouverture et la discussion dans des espaces sûrs comme moyen de surmonter la peur de l'échec.
- Adopter et promouvoir les compétences et les attitudes qui contribuent à une culture de partage des enseignements tirés parmi les fonctionnaires et les gestionnaires.
- Ouvrir des canaux de retour d'information pour recueillir les contributions des utilisateur·ice·s, en veillant à ce que les organisations publiques disposent d'une connexion directe et constante pour recueillir leurs contributions et leurs idées -et puissent les utiliser pour identifier les nouveaux défis et améliorer en permanence la prestation et l'efficacité des services.



Le Haut-Commissariat aux droits de l'homme (HCDH) a créé **la boîte à outils Share, Learn, Innovate !** pour présenter de manière accessible des méthodes et des outils permettant d'améliorer le partage des connaissances et pouvant être adaptés pour diffuser les enseignements tirés d'initiatives innovantes.



## ÉTUDE DE CAS

Depuis 2018, la **municipalité de Sao Paulo** utilise le programme "**Copicola**" pour rassembler les apprentissages dans tous les départements. Cette plateforme de gestion des connaissances permettent aux utilisateur·ice·s de partager et de s'appuyer sur des exemples existants pour gagner du temps et des ressources afin de reproduire des interventions réussies et de tirer des enseignements des tentatives précédentes.

< Retournez aux Questions à se poser

# COMMENT AMÉLIORER L'INTÉGRATION DE L'ÉVALUATION ET DE LA MESURE DÈS LE DÉPART

L'ÉVALUATION ET LA MESURE SONT-ELLES INTÉGRÉES DÈS LE DÉPART ?

AVEZ-VOUS ESSAYÉ DE ...

- Soutenir les décisions fondées sur des données probantes en matière d'innovation en sensibilisant à l'importance de l'évaluation des résultats et des impacts découlant des initiatives et des projets innovants.
- Promouvoir la maîtrise des données et le développement des compétences qui permettent aux organisations et aux fonctionnaires d'évaluer et de mesurer l'innovation.
- Définir clairement les objectifs et l'orientation des initiatives d'évaluation et de mesure, en donnant la priorité à l'utilisation de données pertinentes et utilisables plutôt qu'à la collecte inconsidérée de données et en utilisant les données existantes chaque fois que possible.
- Définir des attentes réalistes en matière d'évaluation et de mesure qui soient réalisables tout en permettant aux fonctionnaires de comprendre l'impact des initiatives, y compris la nécessité d'avoir des objectifs et des indicateurs flexibles et évolutifs.
- Éviter de poser trop de conditions préalables et d'exigences dans les initiatives d'évaluation et de mesure, ce qui pourrait empêcher la concrétisation de ces processus et limiter l'accès et la compréhension à des groupes restreints et spécialisés.
- Explorer diverses méthodes d'évaluation et de mesure qui tiennent compte des multiples impacts de l'innovation, y compris les dimensions quantitatives et qualitatives de la performance et de l'expérience du service public.
- Fournir les résultats et le retour d'information sur les initiatives d'évaluation et de mesure aux organisations et fonctionnaires publics et à tous les partenaires qui ont fourni des données et du temps pour ces initiatives.
- Utiliser l'évaluation et la mesure comme un moyen d'identifier et de soutenir les possibilités d'amélioration continue, en fournissant des preuves solides et utiles pour la prise de décision et le pilotage stratégique, et aller au-delà de l'utilisation des données pour contrôler et sanctionner les soi-disants "erreurs et échecs".



L'**Evaluating Innovation Toolkit** est une série d'outils pour aider à clarifier, planifier, collecter et utiliser les données, les informations et les preuves pour évaluer les innovations ainsi que pour diffuser les apprentissages et les résultats.



Le **Copenhagen Manual**, issu d'un exercice de co-création international impliquant 20 pays, aide les pays à collecter et à analyser les données sur l'innovation dans le secteur public. Il reflète la diffusion d'initiatives à travers le monde axées sur le développement d'approches d'évaluation de l'innovation, de mesure et d'évaluation adaptées à des contextes spécifiques du secteur public (**Autriche, Chili, Colombie, République tchèque, Danemark, Finlande, Allemagne, Islande, Pays-Bas, Nouvelle-Zélande, Norvège, Portugal, Espagne (Aragon), Suède, Suisse, et d'autres**).

< Retournez aux Questions à se poser

# POURSUIVONS CE VOYAGE ENSEMBLE !

Ce guide a été conçu sur la base d'un vaste processus de co-création qui a recueilli les contributions d'agents publics et de spécialistes du monde entier. Nous espérons que vous nous rejoindrez dans ce voyage pour améliorer l'innovation dans le secteur public :



## APPLIQUEZ LE PLAYBOOK DANS VOTRE PROPRE ENVIRONNEMENT

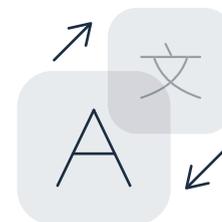
Comme tout manuel de jeu digne de ce nom, ce playbook est destiné à être appliqué sur le terrain. Destiné aux hauts fonctionnaires et aux cadres intermédiaires, il permet d'identifier des actions concrètes pour relever les défis du secteur public. Nous vous encourageons à utiliser nos modèles pour appliquer le Playbook dans des sessions collaboratives et engager directement vos équipes : **Guide de facilitation** + **MURAL**.



## FAITES-NOUS PART DE VOS COMMENTAIRES

Le Playbook est aussi une expérience, ouverte aux contributions de son application sur le terrain.

Vos idées, doutes ou questions sont les bienvenus. Vos réactions seront précieuses pour notre amélioration et notre apprentissage continu. Partagez votre expérience avec nous via **opsi@oecd.org**. Canal spécifique pour un retour d'information structuré.



## TRADUISEZ LE PLAYBOOK

Aidez-nous à accroître l'accessibilité et la portée du Playbook en le traduisant dans votre propre langue ! La déclaration est déjà disponible en **français**, **tchèque**, **grec**, **letton**, **espagnol**, **portugais** et **portugais brésilien**.

Nous sommes impatients de connaître vos projets de traduction du Playbook dans votre langue.

# REMERCIEMENTS

Au cours de la co-création de ce manuel, un grand nombre de participant·e·s se sont engagé·e·s activement en apportant leurs suggestions, leurs contributions et leurs idées. Nous remercions tout particulièrement l'ensemble des membres du groupe de pilotage qui se sont fortement impliqué·e·s dans la conception et la création du contenu du Playbook : Chris Clarke et Ciara Morris (Australie), Steve Glangé (Luxembourg), Elsa Belo (Portugal), Anca Paiușescu (Roumanie), Begoña Lazaro et Javier Barace (Espagne). Par la suite, le groupe s'est élargi grâce à l'engagement de Nina Genovese et Frédéric Baervoets (Belgique), Jana Ticháčková et Petr Jirman (République tchèque), Isgard Peter (Allemagne), Frans van Dongen (Pays-Bas), et Judit Wefer et Jonas Gumbel (Suède). Le groupe de pilotage a été soutenu par les conseillers Arja Terho (Finlande) et Lene Krogh Jeppesen (Danemark).

Ce guide a été élaboré sous la direction d'Elsa Pilichowski, directrice de la Direction de la gouvernance publique (GOV). Le Playbook a été préparé au sein de l'Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OPSI), sous la coordination de Bruno Monteiro (analyste politique, OPSI) et avec la contribution directe de Heather Buisman (analyste de l'innovation, OPSI), Claire Karle (chargée de communication, OPSI) et Alexandra Bekker (experte en conception, OPSI), sous la supervision de Marco Daglio (chef d'unité, OPSI). Le processus a également bénéficié des contributions et révisions accordées par l'équipe de l'OPSI, notamment Angela Hanson, Chiara Varazzani, Jamie Berryhill, Misha Kaur et Piret Toñurist.

L'Observatoire de l'innovation dans le secteur public fait partie de la Division de l'administration ouverte et innovante de la Direction de la gouvernance publique de l'OCDE. Nous aidons les gouvernements membres de l'OCDE à adopter une approche plus délibérée, systémique et cohérente de l'innovation, en apprenant les uns des autres et en explorant de nouvelles approches de gouvernance.

OPSI de l'OCDE a travaillé pour soutenir les gouvernements dans les domaines de la gouvernance de l'innovation anticipée, de la capacité systémique d'innovation, des connaissances comportementales, de la gestion du portfolio d'innovation et de l'innovation transfrontalière.

Ce document et toute carte qu'il contient sont sans préjudice du statut ou de la souveraineté de tout territoire, de la délimitation des frontières internationales et du nom de tout territoire, ville ou zone.

Cette œuvre est soumise à une licence Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO), à l'exception des images, dont les droits d'auteur sont mentionnés.