



Unité de l'impact
et de l'innovation

Impact &
Innovation Unit

Rapport annuel

2017-2018



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada (2018)

Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire ce document doit être adressée au Bureau du Conseil privé (Unité de l'impact et de l'innovation).

This publication is also available in English:

Annual Report 2017-2018

CP1-25F-PDF

ISSN: 2561-9713

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

04

RÉALISATIONS IMPORTANTES

05

COMBLER L'ÉCART DE LA MISE EN OEUVRE

Combler l'écart de la mise en œuvre au moyen
d'approches novatrices et axées sur les résultats

06/07

PERMETTRE L'INNOVATION

L'innovation nécessite des changements au niveau
des systèmes

08/09

PROJETS EXPLORATOIRES

Mener des projets exploratoires pour obtenir des
données probantes sur ce qui fonctionne et
ce qui ne fonctionne pas

10/11

ACCROÎTRE L'IMPACT

Accroître l'impact par le travail
collaboratif

12

PROCHAINES ÉTAPES

13



Introduction

Le troisième rapport annuel de l'Unité de l'impact et de l'innovation (UII) du Bureau du Conseil privé s'intéresse à la façon dont nous collaborons avec les ministères et les intervenants afin de réduire l'écart entre l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre au sein du gouvernement du Canada.

Le présent rapport met en lumière les efforts déployés par l'UII pour mettre en place de nouveaux systèmes et de nouveaux projets visant à accélérer l'innovation et l'expérimentation; il souligne également le rôle qu'elle a joué dans le lancement d'initiatives phares axées sur la revitalisation de la main-d'œuvre et le développement de nouvelles compétences au sein du gouvernement.

réalisations de l'UII



Lancement d'Impact Canada

Mise en œuvre d'un effort pangouvernemental visant à appliquer une approche axée sur les résultats aux questions sociales, économiques et environnementales et à améliorer la vie des Canadiens.



Déclaration sur l'innovation dans le secteur public

L'UII a amené les principaux fonctionnaires du Canada à appuyer la Déclaration fédérale, provinciale et territoriale sur l'innovation dans le secteur public.



Programme « Fellowship » de l'UII

Création du Programme « Fellowship » de l'UII pour recruter des experts en introspection comportementale, en évaluation des retombées et en financement novateur pour intégrer l'utilisation d'approches axées sur les résultats.



Groupe de travail des SM

Appui à la création du nouveau Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public, lequel privilégie les mesures axées sur les résultats afin d'accélérer le changement des systèmes et l'adoption de technologies perturbatrices.



Entrepreneurs du GC

Établissement d'un programme de développement du leadership à l'intention des fonctionnaires qui participent à des projets intersectoriels prioritaires afin d'appuyer le Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public.



Plateforme Web d'Impact Canada

Élaboration et lancement d'un site Web pangouvernemental centralisé pour les projets d'Impact Canada.



Partenariats multisectoriels

Établissement de nouveaux partenariats multisectoriels pour les projets prioritaires afin d'assurer la faisabilité, la pertinence et l'efficacité des projets.



Inscription au BEC

Mise à profit de l'introspection comportementale pour accroître de 20 % l'efficacité de la correspondance du gouvernement du Canada pour ce qui est d'encourager les Canadiens à s'inscrire au Bon d'études canadien.



REEE – Regroupement des services liés à la naissance

Intégration réussie d'un service d'inscription au REEE à la plateforme d'enregistrement des naissances de ServiceOntario.



Femmes dans les forces armées

L'UII a doublé la norme de l'industrie en ce qui a trait à la publicité aux fins de recrutement dans les médias sociaux pour aider à accroître la proportion de femmes dans les Forces armées canadiennes.

Comblent l'écart de la mise en œuvre au moyen d'approches novatrices et axées sur les résultats

L'innovation et l'expérimentation au sein du gouvernement du Canada

Le gouvernement du Canada accorde une place importante à l'utilisation du plus vaste éventail d'outils possible pour améliorer les résultats et les rendre plus significatifs pour les Canadiens. Cependant, un des principaux défis consiste à déterminer la meilleure façon de libérer le potentiel de l'innovation et de l'expérimentation pour s'attaquer aux problèmes très réels que connaissent les citoyens à l'heure actuelle. Pour surmonter ce défi, l'UII a élargi son mandat de manière à travailler plus activement avec les ministères, les autres ordres de gouvernement et les partenaires externes au soutien de la mise en œuvre de programmes et de services innovants, conçus pour améliorer les résultats sociaux, économiques et environnementaux pour les citoyens.

Relever ce défi exige que des mesures concrètes soient prises pour la mise en œuvre de nouvelles approches qui permettent ce qui suit :

- Ouvrir le processus de résolution de problèmes aux intervenants non traditionnels;
- Faire un usage stratégique du financement fédéral pour encourager de meilleurs résultats;
- Tirer parti de sources de financement inexploitées pour maximiser l'impact;
- Intégrer les technologies et les approches émergentes dans les fonctions essentielles du secteur public – par exemple intégrer l'intelligence artificielle dans les opérations gouvernementales de base – et utiliser les données pour orienter l'élaboration des politiques et des interventions relatives aux programmes.

Améliorer les résultats par des approches axées sur les résultats

Comme l'indique le rapport annuel de l'année dernière, « tout est une question de résultats ». Cette phrase est devenue le leitmotiv qui a guidé le travail de l'UII au cours de l'année 2017-2018. Plus particulièrement, l'équipe a travaillé à accélérer l'adoption d'approches axées sur les résultats dans l'ensemble de l'administration fédérale, étant entendu que la focalisation sur les résultats accroît la transparence et la responsabilisation à l'égard des investissements publics, qu'elle permet de cerner les domaines d'intérêt commun et la valeur partagée, et, de ce fait, d'améliorer la participation des intervenants, et qu'elle aide à déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Ce troisième rapport annuel rend compte des efforts en cours pour aligner le travail sur les résultats réalisé par l'UII sur son mandat élargi. Il souligne en particulier :

1. Les mesures qui ont été prises à l'échelle des systèmes et qui contribuent à accélérer l'adoption d'approches novatrices et axées sur les résultats;
2. Les projets exploratoires qui ont été menés afin d'éliminer les obstacles à l'innovation et à l'expérimentation et d'améliorer les résultats au moyen d'une série d'initiatives ciblées, issues de l'engagement à mettre en œuvre l'Initiative Impact Canada pris dans le cadre du budget de 2017;
3. Les initiatives phares mises en œuvre pour aider à revitaliser notre main-d'œuvre, développer de nouvelles compétences et continuer de renforcer le leadership à tous les niveaux de la fonction publique;
4. La tenue d'une discussion prospective sur les objectifs pour 2018-2019 et au-delà.



« L'objectif est de mettre à l'essai de nouvelles approches et d'appliquer à plus grande échelle celles qui donnent des résultats supérieurs. »

- Michael Wernick, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

[25e rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada](#) (2018)

Crédits photo: [iPolitics](#)

L'innovation nécessite des changements à l'échelle des systèmes

L'innovation n'est pas un phénomène spontané; elle a besoin, pour se produire, d'un substrat dans lequel elle peut prendre racine et se multiplier. L'UII continue de dialoguer avec de nombreux intervenants et avec d'autres gouvernements pour soutenir des changements systémiques plus vastes, qui, en matière de politiques et de programmes, favorisent l'utilisation d'approches innovantes et axées sur les résultats.

Présentation de l'Initiative Impact Canada :

L'Initiative Impact Canada s'inscrit dans un ensemble complet d'initiatives annoncées par le gouvernement du Canada dans le budget de 2017 dans le but d'appuyer l'innovation dans l'économie et le secteur public.

L'Initiative Impact Canada met l'accent sur l'accélération de l'adoption d'approches axées sur les résultats dans l'ensemble du gouvernement. Cela comprend le soutien à l'adoption de nouveaux outils, par exemple la plateforme de prix et de défis et l'utilisation d'instruments de rémunération à la réussite, de même que l'accès des ministères à des ressources clés qui facilitent ce travail, comme un ensemble souple de [Modalités et conditions pour les subventions et contributions](#) et la [Plateforme de défis Impact Canada](#), un site Web bien en vue offrant un accès centralisé aux initiatives d'Impact Canada.

Déclaration fédérale, provinciale et territoriale sur l'innovation dans le secteur public :

À l'automne 2017, les fonctionnaires fédéraux, provinciaux et territoriaux du plus haut niveau [se sont rassemblés](#) pour signer la [Déclaration fédérale, provinciale et territoriale sur l'innovation dans le secteur public](#). Cette déclaration témoigne d'une vision commune quant à la nécessité de travailler ensemble à la modernisation et à l'amélioration des politiques,

Le gouvernement est quant à lui déterminé à adopter une nouvelle approche pour relever les défis complexes de politique publique. Cela peut comprendre l'ouverture du processus de résolution des problèmes de façon à inclure les innovateurs canadiens et mondiaux, qui peuvent apporter un point de vue neuf et de nouvelles idées pour résoudre les grands défis du Canada.

Le budget de 2017 propose de créer [la nouvelle Initiative Impact Canada] afin de mettre de l'avant une nouvelle approche pour le gouvernement fédéral, fondée sur la mission ou les "défis", et de contribuer à centrer et intensifier les efforts en vue de résoudre les grands défis du Canada.

Budget 2017

des programmes et des services de la fonction publique, et offre aux fonctionnaires un moyen de stimuler l'innovation au sein de leurs organisations respectives. Elle est également utilisée pour cibler des collaborations intergouvernementales précises sur des projets particuliers qui s'inscrivent dans le cadre de l'Initiative Impact Canada.

Groupe de travail des SM sur l'innovation dans le secteur public :

L'UII gère le secrétariat du [nouveau Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public](#). Le Groupe de travail joue un rôle accru dans la mise en place

et la coordination de mesures axées sur les livrables dans l'ensemble du système fédéral; ces mesures visent à promouvoir un changement systémique dans des secteurs opérationnels clés du gouvernement, comme les programmes de subventions et contributions, l'approvisionnement et les ressources humaines. En outre, le Groupe de travail préconise l'intégration des technologies perturbatrices, notamment l'utilisation de l'intelligence artificielle et de la technologie de la chaîne de blocs, aux pratiques et processus gouvernementaux. Le Groupe de travail a également mis sur pied le programme des entrepreneurs du gouvernement du Canada, un nouveau programme de développement du leadership pour les fonctionnaires.

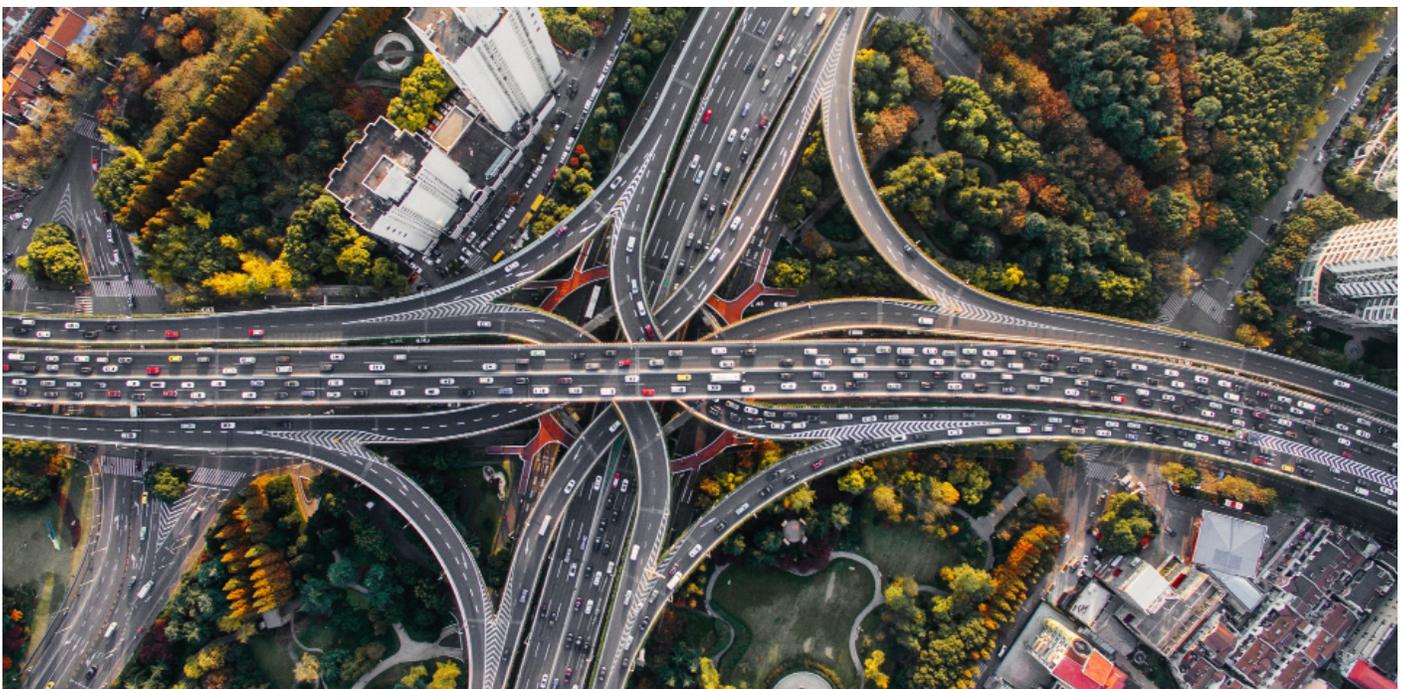
Lancement de la stratégie novatrice de l'UII en matière de gestion de la dotation :

En janvier 2018, l'UII a mis en œuvre une [nouvelle stratégie de gestion de la dotation](#) en vue de recruter de nouvelles personnes compétentes de l'extérieur du gouvernement et de mieux utiliser les compétences de l'intérieur pour aborder les enjeux hautement prioritaires. La Stratégie vise à renforcer la capacité organisationnelle dans quatre domaines clés de spécialisation : l'introspection comportementale, le financement novateur, l'évaluation des retombées et la science des données. Dans le cadre de cet effort, trois nouvelles initiatives de dotation ont

été lancées, soit le programme des boursiers, le programme des entrepreneurs du gouvernement du Canada et le programme des affiliés de l'UII.

Élargir l'équipe:

Pour passer des idées à l'action, il importe de recruter les bonnes personnes. Les nouveaux fonds investis dans le cadre du budget de 2017 pour la création du centre d'expertise de l'Initiative Impact Canada ont permis à l'équipe de doubler de taille et de s'organiser autour de quatre grands domaines d'expertise, soit le financement novateur, les partenariats multisectoriels, l'évaluation des retombées et l'introspection comportementale. En novembre 2017, dans un souci de mieux refléter l'évolution du mandat et l'élargissement du portefeuille d'expertise, le Centre d'innovation a été rebaptisé Unité de l'impact et de l'innovation.



Mener des projets exploratoires pour obtenir des données probantes sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas

Le travail de projet réalisé par l'UII en partenariat avec divers ministères permet de constituer une base de données factuelles et de renforcer les efforts visant à améliorer les résultats des programmes, appuyer des changements systémiques plus vastes et promouvoir l'engagement des intervenants et des autres gouvernements.

Les projets soutenus par l'UII vont de l'utilisation de prix et de défis en tant que mesures incitatives pour stimuler l'innovation dans l'application de technologies propres, à la recherche des meilleurs moyens d'encourager de nouveaux modèles de partenariat pour la conception et l'exécution de projets d'infrastructure. Ils comprennent également les efforts déployés pour faire progresser l'utilisation des sciences du comportement, définir, tester et mettre en œuvre des idées et des innovations qui peuvent améliorer la vie des gens.

Le Défi des villes intelligentes :

Organisé par Infrastructure Canada, le [Défi des villes intelligentes](#) est un des programmes phares de l'Initiative Impact Canada.

Lancé en novembre 2017, le Défi offre au gouvernement du Canada une nouvelle façon d'aider les collectivités de toute taille à améliorer la vie de leurs résidents grâce à l'innovation, aux données et aux technologies connectées.

Ouvert à toutes les municipalités et administrations locales ou régionales au Canada, le Défi des villes intelligentes vise à donner aux collectivités de partout au pays les moyens d'utiliser des solutions locales pour régler des problèmes locaux en encourageant l'établissement de nouveaux partenariats et l'adoption d'une approche de ville intelligente. La liste des finalistes [a été annoncée](#) et les gagnants seront connus à l'été 2019.

Impact Tech Propre :

Réalisé par Ressources naturelles Canada, le défi [Impact Tech Propre](#) est l'un des programmes phares de l'Initiative Impact Canada. Il est axé sur la recherche de solutions révolutionnaires aux problèmes complexes et persistants qui entravent le développement de technologies propres.

En 2018, une série de défis récompensés par des prix sera lancée en collaboration avec les secteurs privé, universitaire et non gouvernemental en vue de faire considérablement avancer un éventail d'applications dans le domaine des technologies propres et d'accélérer notre parcours vers une économie à faibles émissions de carbone et un avenir plus propre. Lancé en mai 2018, le premier de cette série de défis – le Défi des femmes en tech propres – vise à aider un plus grand nombre de femmes à démarrer une entreprise de technologies propres au Canada.

“ Dirigé par Infrastructure Canada, le Défi des villes intelligentes est l'un des programmes phares de l'Initiative Impact Canada.

Lancé en novembre 2017, le Défi offre au gouvernement du Canada une nouvelle façon d'aider les collectivités de toute taille à améliorer la vie de leurs résidents grâce à l'innovation, aux données et aux technologies connectées. ”

Améliorer les résultats des Bons d'études canadiens (BEC) :

L'UII appuie un ensemble intégré d'initiatives éclairées par l'introspection comportementale afin de faciliter l'accès et d'accroître le taux d'adhésion au BEC – une subvention versée dans les régimes enregistrés d'épargne-études (REEE) des détenteurs admissibles, conçue pour aider les familles à faible revenu à épargner pour les études postsecondaires (p. ex. collège, université, formation en apprentissage) de leurs enfants.

Comme il est mentionné dans le budget de 2018, l'UII a collaboré avec l'Ontario pour intégrer un service de références pour le REEE au Service d'enregistrement des nouveau-nés en ligne de l'Ontario. Le service est opérationnel depuis le mois de mars et les résultats préliminaires sont très positifs.

Ce modèle pourrait être transposé à plus grande échelle dans d'autres provinces et territoires afin de faciliter aux parents l'accès à cet incitatif et encourager l'épargne pour les études postsecondaires. En outre, l'UII a mené un essai contrôlé randomisé pour aider à accroître le taux d'adhésion au BEC au sein de la population admissible.

Des lettres ont été envoyées à plus de 40 000 principaux

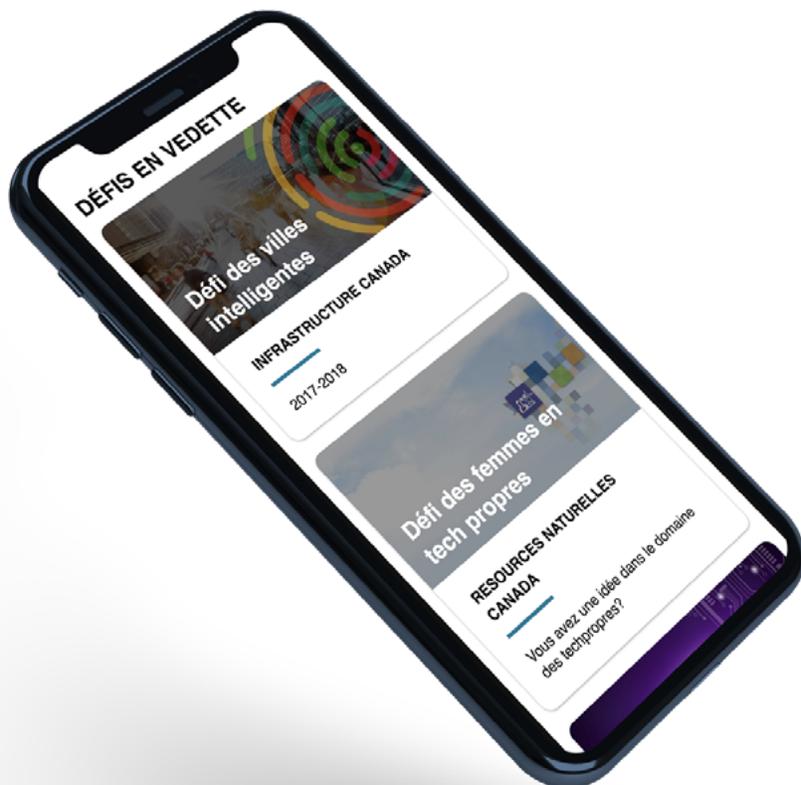
responsables d'enfants admissibles au BEC, et les lettres les plus performantes ont produit des taux d'adhésion jusqu'à 20 % supérieurs [à ceux du groupe contrôle](#).

Accroître la diversité au sein des Forces armées canadiennes :

En partenariat avec le ministère de la Défense nationale, l'UII travaille à la mise en application d'approches comportementales pour accroître le nombre de recrues féminines dans les Forces armées canadiennes (FAC).

En se fondant sur les données d'une vaste [étude](#) réalisée en 2016, l'UII a mené un essai de marketing visant à susciter l'intérêt des femmes de 18 à 34 ans pour une carrière dans les FAC. Des annonces contenant des images, du texte et des liens vers le site Web des FAC ont été mises à l'essai sur Facebook et Instagram dans le but de mobiliser le groupe cible.

Les annonces ont été visionnées plus de 2,5 millions de fois, et les plus efficaces d'entre elles, telles que mesurées par le taux de clics vers le site Web des FAC, ont dépassé de plus du double le taux de mobilisation de référence de l'industrie, remettant en question les idées fausses au sujet de l'intérêt des femmes pour l'armée. Cliquer [ici](#) pour lire le rapport au complet.



Accroître l'impact par le travail collaboratif

Consciente du fait que le gouvernement ne peut à lui seul posséder toute l'expertise ou les idées nécessaires pour surmonter certains des plus grands défis de notre société, l'UII a constitué de solides et vastes réseaux pour faire avancer son programme d'innovation dans la fonction publique. Les points saillants de ce travail sont les suivants :

- Tout au long de 2017-2018, l'UII a appuyé les efforts de mobilisation déployés par les intervenants des ministères fédéraux pour aider à éclairer et à faire progresser la conception d'approches axées sur les résultats. Par exemple, l'UII a participé à des ateliers d'intervenants, organisés par Ressources naturelles Canada, qui ont aidé à peaufiner la conception des défis Impact Tech Propre. De même, l'UII a travaillé en collaboration avec Santé Canada et le Conseil national de recherches pour organiser un atelier d'intervenants au cours duquel les participants ont examiné les risques et les possibilités que présenterait une approche axée sur les défis dans le contexte de la crise des opioïdes. Cet atelier, ainsi que les entrevues avec les principaux intervenants, aide à éclairer et à faire progresser la prise de décisions sur les défis et les domaines d'intérêt prioritaires.
- S'inspirant d'autres plateformes de défis centralisées, l'UII a collaboré avec l'équipe du [Service numérique canadien](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'élaboration et au lancement de la [Plateforme de défis Impact Canada](#). La Plateforme est un site Web pangouvernemental mis à la disposition de tous les ministères fédéraux pour la publication de leurs initiatives Impact Canada, notamment les prix et les défis; elle constitue un centre de coordination unique pour mobiliser un éventail diversifié d'innovateurs et de spécialistes de la résolution de problèmes afin d'aider à améliorer les résultats pour les Canadiens.
- L'UII travaille en étroite collaboration avec Nesta, une fondation britannique dont le mandat est de promouvoir l'innovation dans le monde, pour assurer le succès de la phase de mise en œuvre initiale de l'Initiative Impact Canada et appuyer l'engagement global du gouvernement du Canada envers l'innovation et l'expérimentation. Le [Challenge Prize Centre de Nesta](#) (en anglais seulement) fournira notamment du soutien et des ressources pour le programme de prix et de défis. Les entrepreneurs du GC constituent l'une des premières cohortes du programme d'apprentissage [States of Change](#) (en anglais seulement) lancé par Nesta avec le soutien de l'UII.



Faciliter le dialogue entre les intervenants :

En 2017-2018, l'UII a participé à l'organisation de deux événements à forte visibilité :

- Troisième [Conférence annuelle des greffiers et des secrétaires de Cabinet sur l'innovation en matière de politiques](#) (tenue le 14 novembre 2017)
- [La Conférence introspection comportementale au Canada](#), (en anglais seulement) la toute première conférence pancanadienne sur la science comportementale (tenue le 1er mars 2018)

Prochaines étapes

Les premiers points sur lesquels l'UII mettra l'accent pour l'année à venir sont les suivants :

- **Appuyer des méthodes de programmation axées sur les résultats (subventions et contributions) :** Par exemple, l'UII continuera d'appuyer ses initiatives phares, le Défi des villes intelligentes (dirigé par Infrastructure Canada) et les défis Impact Tech Propre (dirigés par Ressources naturelles Canada). L'équipe collaborera également avec d'autres ministères fédéraux à la conception et au lancement de nouveaux défis qui aideront le gouvernement canadien à répondre à des priorités comme l'application à plus grande échelle d'approches novatrices pour combler les lacunes dans les infrastructures essentielles des collectivités autochtones, la lutte contre la crise des opioïdes au Canada, l'amélioration du repérage et du suivi des espèces en voie de disparition et l'exploitation d'approches novatrices pour faciliter l'accès aux denrées périssables dans le Nord canadien.
- **Recourir à l'expérimentation pour améliorer les résultats dans des domaines clés :** L'UII se concentre sur l'utilisation de l'introspection comportementale et de l'expérimentation rigoureuse pour améliorer les résultats dans les domaines prioritaires clés du gouvernement du Canada. Ces domaines comprennent le renforcement de la littératie et de l'inclusion financière des Canadiens à faible revenu et l'établissement d'une classe moyenne forte, l'encouragement de comportements qui protègent l'environnement et s'inscrivent dans la lutte contre les changements climatiques, l'assurance de la sécurité publique et l'accroissement de la diversité et de l'inclusion au sein de la fonction publique. L'UII poursuivra sa collaboration avec les ministères et les organismes de ces domaines afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens. Par exemple, l'UII collaborera avec Emploi et Développement social Canada pour tirer parti du succès des efforts déployés en 2017-2018 et explorer de nouvelles façons d'utiliser des approches expérimentales fondées sur l'introspection comportementale pour stimuler l'adhésion au Bon détudes canadien. L'UII étendra également la portée de ses travaux au recrutement et à la diversité dans les Forces armées canadiennes au moyen de nouveaux essais d'introspection comportementale dans les médias sociaux.
- **Faire progresser la transformation à l'échelle des systèmes :** Misant sur sa stratégie novatrice en matière de gestion de la dotation ainsi que sur le soutien continu du Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public, l'UII continuera d'expérimenter et de mettre à l'essai des approches novatrices au niveau organisationnel. L'UII gardera le cap sur la collaboration avec les organismes centraux, les ministères et les organisations externes pour favoriser les changements systémiques là où il le faut et quand il le faut. Pour ce faire, elle entend réduire les obstacles à l'innovation au sein du gouvernement; promouvoir, favoriser et rendre possible l'expérimentation dans l'ensemble du gouvernement; et intégrer des perspectives et de l'expertise provenant de l'extérieur du gouvernement.
- **Renforcer Impact Canada au moyen de conseils et de stratégies :** Une importante initiative de l'UII pour 2018-2019 sera de constituer un nouveau comité consultatif. Le comité consultatif d'Impact Canada jouera un rôle essentiel dans l'élaboration d'un plan stratégique qui orientera nos travaux futurs et dans la détermination des tendances que l'UII peut prendre en considération dans le cadre des efforts qu'elle mène pour aider les ministères du gouvernement du Canada.

Demeurez au courant de nos nouveaux projets et initiatives sur la [Plateforme de défis Impact Canada](#) et sur [le site Web de l'Unité de l'impact et de l'innovation](#), ou suivez-nous sur :



@impact_innovFR



IIU - UII



/company/impact-and-innovation-unit



iiu-iii@pco-bcp.gc.ca



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Restez Branché :



@impact_innovFR



IIU - UII



/company/impact-and-innovation-unit



iiu-iii@pco-bcp.gc.ca



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada