ÉVALUATION DU CARREFOUR D'INNOVATION DU BCP

[*] Il y a un astérisque quand des renseignements sensibles ont été enlevés aux termes de la Loi sur l'accès à l'Information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels

RAPPORT FINAL

Bureau du Conseil privé

19 novembre 2018

Institute on Governance
LEADING EXPERTISE

Institut sur la gouvernance
EXPERTISE DE POINTE

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire ii
Aperçu des principales constatations ii

Introduction ii

Toile de fond et contexte du programme 2
Mise en place d'un carrefour pour stimuler l'innovation dans le secteur public 2
Activités principales 5

Constatations de l'évaluation 6
Pertinence 6
Utilisation accrue des carrefours d'innovation dans le secteur public 6
Emplacement des carrefours d'innovation 8
Évolution du mandat 10
Efficience 12
Ressources 12
Comparaisons avec d'autres administrations 13
Efficacité 17
Atteinte des résultats à court terme et des résultats opérationnels 17
Progrès vers l'atteinte de résultats à plus long terme 18

Conclusions et recommandations 31

Réponse et plan d'action de la direction 34

Annexe A : Aperçu détaillée de la méthodologie 39

Annexe B : Guide d'entrevue 41

Annexe C : Aperçu des projets examinés 45

[*] Il y a un astérisque quand des renseignements sensibles ont été enlevés aux termes de la Loi sur l'accès à l'Information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels

SOMMAIRE

L'évaluation du carrefour central d'innovation (ci-après, « le carrefour ») visait la période allant de sa création en février 2015 jusqu'au moment où il a été renommé « Unité de l'impact et de l'innovation (UII) en novembre 2017. L'évaluation a été entreprise dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques du Bureau du Conseil privé (BCP) pour l'exercice 2018-2019.

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, la présente évaluation a porté sur la pertinence, l'efficience et l'atteinte des résultats (efficacité). Le rapport d'évaluation traite de l'atteinte des objectifs à court terme, y compris l'établissement de l'infrastructure du carrefour, la sensibilisation (y compris les communications et le marketing) et les résultats. Dans la mesure du possible, il examine également les résultats des opérations et les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs à long terme, y compris l'expansion du réseau fédéral d'innovation par l'entremise d'un certain nombre de communautés de pratique et de comités.

Plusieurs sources de données ont été utilisées pour l'évaluation. Il s'agissait notamment d'une revue de la littérature et de la documentation, d'un examen des dossiers, d'entrevues avec des informateurs clés, d'un examen des rapports relatifs aux projets et d'études de cas approfondies de certains projets de partenariat parachevés à la fin de 2017.

Aperçu des principales constatations

Pertinence

L'évaluation a permis d'établir que le carrefour/l'UII continue de jouer un rôle pertinent dans le soutien des priorités gouvernementales en aidant à créer une fonction publique agile, compétente et soutenue de manière à ce qu'elle puisse entreprendre des expériences et stimuler l'innovation. L'approche du carrefour correspond à celle utilisée dans d'autres administrations internationales et l'UII continuera de rapprocher le Canada des chefs de file de l'innovation dans le secteur public.

Le carrefour a été placé à dessein au centre du gouvernement pour faire comprendre clairement à l'ensemble de la fonction publique l'importance de l'expérimentation et de l'innovation, pour favoriser l'innovation et le changement, pour aider à éliminer les obstacles systémiques et pour renforcer la capacité de faire face aux problèmes complexes. Les responsables du carrefour ont reconnu l'importance de réfléchir à son emplacement, à son mandat et à son utilité, et il y a eu des changements, au cours de la période visée par l'évaluation, pour tenir compte de l'évolution des besoins.

Recommandations

Il est recommandé que l'UII :

[*] Il y a un astérisque quand des renseignements sensibles ont été enlevés aux termes de la Loi sur l'accès à l'Information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels

- utilise le Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans la fonction publique comme tribune pour faire ce qui suit :
  - s'attaquer à des problèmes complexes à l'échelle du système.
  - travailler avec ses partenaires pour suivre, sinon pour devancer, le rythme de la transformation. Pour ce faire, il faut aller au-delà des méthodes d'innovation au niveau des programmes et s'intéresser aux changements à l'échelle du système.
  - travailler en collaboration au sein des réseaux établis pour identifier et éliminer les obstacles à l'innovation. Il s'agit notamment de tenir compte de la capacité en matière de culture, de procédures, de politiques et de ressources (comme le système de TI et les RH).

- établisse des liens avec l'écosystème plus large de l'innovation (y compris les comités, les réseaux et d'autres laboratoires) avec lequel l'UII a l'intention de travailler pour obtenir des résultats. Cela sera utile à l'UII pour poursuivre son évolution et pour mesurer ses résultats.

Efficience

L'évaluation a permis d'établir que le carrefour a investi beaucoup de temps dans la phase de démarrage et qu'il est évident que ces efforts ont permis d'accroître l'adhésion et d'appuyer son travail. L'UII continue de jouer un rôle central dans l'établissement de relations et de réseaux, la réalisation de projets novateurs de mise à l'essai et de validation de concepts et la mise en commun des connaissances. De concert avec des partenaires clés, elle est un catalyseur du changement.

Pour un petit groupe en pleine croissance, il est clair que le carrefour (et aujourd'hui l'UII) a innové dans la manière dont il utilise ses propres ressources et tire parti des ressources externes pour se démarquer afin d'avoir le plus grand impact.

Recommandations

Il est recommandé que l'UII :

- élargisse son réseau d'experts et ses partenariats afin d'inclure des experts des secteurs privé et sans but lucratif qui ont le même intérêt pour une société et une économie concurrentielles et prospères.

- mette en place un processus de suivi de la demande pour des services de l'UII par rapport aux ressources disponibles afin de s'assurer qu'on puisse répondre aux besoins de la fonction publique fédérale. Le carrefour aura besoin de plus de ressources pour atteindre ses objectifs. Toute évaluation future des niveaux de ressources devrait comprendre une évaluation d'un modèle de recouvrement des coûts.

Efficacité

[*] Il y a un astérisque quand des renseignements sensibles ont été enlevés aux termes de la Loi sur l'accès à l'Information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels

L'évaluation a permis de conclure que le carrefour a atteint ses résultats à court terme et au niveau des opérations et que l'UII est en voie d'atteindre ses résultats à plus long terme.

Il est démontré que le carrefour a cerné et éliminé les obstacles à l'innovation à l'échelle du système, ce qui a permis l'adoption de politiques positives pour donner aux ministères le pouvoir d'utiliser des approches nouvelles et novatrices relativement à la conception des politiques, règlements, programmes et services. Il a créé et mis à l'essai de nouveaux outils et de nouvelles approches, qui sont de plus en plus intégrés au processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques à l'échelle du système. Il y a un certain nombre de réseaux et de mécanismes en place pour échanger de l'information et des pratiques exemplaires et faire connaître les expériences réussies en matière d'expérimentation et d'innovation au sein du portefeuille. Le carrefour a également été un membre actif de la communauté de pratique et du réseau des laboratoires d'innovation à l'échelle internationale.

Recommandations

Il est recommandé que l'UII :

- utilise les rapports annuels pour publier toute l'information relative aux projets qu'il appuie (qui vont au-delà de l'étape de la manifestation d'intérêt) afin de mettre en évidence ce qui a fonctionné, de transférer les connaissances et, surtout, de partager les leçons apprises et de cerner les obstacles à l'innovation au niveau du système. Cela enverra un message puissant et contribuera à créer un environnement dans lequel la prise éclairée de risques et l'échec font partie du processus et constituent un aspect important du processus d'apprentissage.

- mette l'accent sur le renforcement des capacités et l'intensification de l'innovation en tirant parti des réseaux et des communautés de pratiques en place comme ceux ayant trait aux politiques, aux RH et à la réglementation. Rassembler les principales parties prenantes qui bénéficieraient directement d'une discussion plus approfondie des résultats et de la façon dont elles pourraient appliquer les résultats dans différents domaines. Élargir le recours à des activités d'apprentissage comme l'atelier sur les essais comparatifs randomisés.

- élabore des indicateurs de rendement clés qui mesurent les activités et les résultats et veille à ce que les données et l'information soient recueillies régulièrement pour permettre la surveillance continue et la production de rapports sur la demande de services et les résultats, [*] dans le cadre de la planification continue des activités. Étant donné que l'UII fait partie de l'Unité des résultats et de l'exécution, il a un rôle de chef de file dans l'établissement d'un plan comportant des indicateurs détaillés pour mesurer le changement au niveau du système. **Note** : En juin 2018, l'UII a lancé sa théorie du changement comme cadre de planification et de mesure des résultats. Selon l'UII, la théorie du changement a aidé l'Unité à dégager un consensus et à articuler les changements systémiques qu'elle et ses partenaires

[*] Il y a un astérisque quand des renseignements sensibles ont été enlevés aux termes de la Loi sur l'accès à l'Information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels

cherchent à réaliser et à établir la manière dont ils seront appliqués. L'Unité s'est en outre engagée à mettre en pratique la théorie du changement en mettant en œuvre les stratégies de suivi et d'évaluation du développement.

[*] Il y a un astérisque quand des renseignements sensibles ont été enlevés aux termes de la Loi sur l'accès à l'Information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels

INTRODUCTION

L'évaluation du carrefour central d'innovation (ci-après, « le carrefour ») visait la période allant de sa création en février 2015 jusqu'au moment où il a été renommé « Unité de l'impact et de l'innovation (UII) » en novembre 2017. L'évaluation a été entreprise dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques du Bureau du Conseil privé (BCP) pour l'exercice 2018-2019.

Conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, la présente évaluation a porté sur la pertinence, l'efficience et l'atteinte des résultats (efficacité).

Compte tenu de la période visée, l'évaluation porte principalement sur l'atteinte des objectifs et des résultats à court terme. Dans la mesure du possible, il touche également les résultats opérationnels et les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs à plus long terme, qui sont les suivants :

1. Faire la preuve que les nouveaux outils et les nouvelles approches sont intégrés dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques à l'échelle du système;
2. Faire la preuve que des politiques positives sont en place pour permettre aux ministères d'utiliser des approches nouvelles et novatrices en matière de politiques, de règlements, de programmes et de services;
3. Faire la preuve que le Canada, par l'entremise du carrefour, est un membre actif de la communauté de pratique et du réseau de laboratoires d'innovation à l'échelle internationale;
4. Faire la preuve que des mécanismes sont en place pour faire connaître les innovations réussies à l'échelle des portefeuilles (p. ex. rapports du carrefour, communautés de pratique interministérielles).

Aperçu de la méthodologie

Plusieurs sources de données ont été utilisées pour l'évaluation. Il s'agissait notamment d'une revue de la littérature et de la documentation, d'un examen des dossiers, d'entrevues avec des informateurs clés, d'un examen des rapports relatifs aux projets et d'études de cas approfondies de certains projets de partenariat parachevés à la fin de 2017.

Les limites associées à cette évaluation étaient les suivantes :

- L'évaluation a porté sur les deux premières années d'exploitation du carrefour. La première année a été consacrée à la mise en place de l'infrastructure. Au cours de ses deux premières années d'existence, le carrefour a rapidement évolué pour répondre aux besoins de la fonction publique fédérale. L'évaluation des résultats a été plus complexe étant donné que les principales activités et priorités du carrefour avaient évolué au moment de la deuxième année. Ces facteurs, auxquels s'ajoute le fait qu'une période de deux ans est généralement

considérée comme une courte période pour évaluer l'atteinte des résultats, ont rendu difficile la mesure des résultats à long terme.

- Le court délai et le calendrier de l'évaluation ont limité le nombre d'entrevues qui ont pu être menées. De plus, les personnes interviewées étaient principalement d'anciens membres du personnel du carrefour ou du personnel actuel de l'UII. Toutefois, des partenaires du projet et un conseiller externe ont été interviewés dans le cadre de l'examen des études de cas.

- Étant donné le délai, un nombre limité de projets avaient été achevés (n=16) et, par conséquent, un nombre limité de partenaires qui pouvaient être consultés.

De plus amples détails sur la méthodologie et les limites se trouvent à l'annexe A. Un exemplaire du guide de l'animateur utilisé pour les entrevues semi-structurées est disponible à l'annexe B. Enfin, un aperçu des projets examinés dans le cadre de l'examen des études de cas figure à l'annexe C.

TOILE DE FOND ET CONTEXTE DU PROGRAMME

MISE EN PLACE D'UN CARREFOUR POUR STIMULER L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC

Dans le secteur privé, l'innovation est considérée comme essentielle pour garder une longueur d'avance sur la concurrence et survivre en tant qu'entreprise. L'innovation dans le secteur public, par contre, a pris du temps à s'implanter et à s'enraciner dans la culture. Cette situation commence à changer, car les gouvernements reconnaissent de plus en plus que, pour répondre aux besoins et aux défis complexes du XXIe siècle et, par extension, à la croissance et à la prospérité à long terme du Canada, ils doivent innover.

En 2013, le Bureau du Conseil privé (BCP) a publié une feuille de route pour moderniser la fonction publique du Canada d'ici la fin de la décennie. Intitulé « Objectif 2020 », ce rapport faisait fond sur les commentaires de plus de 110 000 fonctionnaires et établissait des priorités d'action pour la transformation, l'amélioration de la collaboration interministérielle et la participation accrue des citoyens. L'un des domaines ciblés avait trait aux pratiques novatrices et au réseautage, comme l'indiquait le rapport provisoire :

> *Les fonctionnaires veulent des idées et des approches novatrices pour mieux servir le Canada et les Canadiens. Il faut pour cela de meilleures pratiques d'échange d'information, plus de façons d'entrer en contact et de collaborer à l'intérieur de la fonction publique pour apprendre les uns des autres, et tirer profit de l'expertise se trouvant à l'externe, au besoin. Beaucoup voudraient que l'on recoure davantage aux communautés de pratique, que l'on ait un accès public élargi à l'information et que*

> *l'on mette un accent sur la mobilisation des partenaires de l'externe et du public canadien. Ils souhaitent également plus de tolérance au risque afin de trouver de nouvelles façons de travailler et de servir les Canadiens[1].*

Après la création de carrefours d'innovation dans des pays comme le Danemark, le Royaume-Uni et l'Australie, et en réponse à Objectif 2020, la greffière du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a[2] décidé de mettre en place un petit centre de l'innovation.

> *Ce centre fournira une expertise et des conseils sur les enjeux émergents et contribuera à modifier les méthodes de travail de la fonction publique. Il offrira aussi un soutien aux ministères qui appliquent de nouvelles approches [...] aux défis complexes que doivent relever les politiques et les programmes[3].*

En 2015, le carrefour central d'innovation a été mis sur pied au sein de la Division des plans et des priorités du BCP. Son espace de travail non traditionnel à aire ouverte visait à favoriser la collaboration de la même manière que de nombreux autres laboratoires d'innovation fédéraux et internationaux.

Comme l'a fait remarquer la greffière, le fait de placer le carrefour au centre du gouvernement, et au sein du BCP en particulier, était une décision délibérée visant à envoyer un signal fort selon lequel le gouvernement valorise l'innovation, l'adaptation et l'adoption d'une philosophie de changement continu. [Traduction] « *Nous le mettons en place ici, au Bureau du Conseil privé, au centre de notre gouvernement, pour démontrer que nous pensons que l'innovation est importante*[4]*. »*

[*] le carrefour devrait offrir un excellent rapport qualité-prix en tant que catalyseur du système. De concert avec ses partenaires, le carrefour devait permettre de cerner les obstacles à l'innovation et aider à les éliminer, mettre en place des processus efficients, mettre à l'essai et aider à mieux cibler les programmes. Le carrefour avait trois objectifs horizontaux :

1. Agir en tant que ressource centrale qui fournit un accès facile à l'information sur les pratiques exemplaires, les nouveaux outils, les approches et les techniques.
2. Établir des réseaux et des partenariats entre les chefs de projet et les ressources afin d'accélérer le travail des ministères et d'agir en tant que nœud central dans le réseau d'innovation élargi du secteur public.
3. Être un moteur direct de l'innovation qui travaille avec les ministères pour cibler

[1] *Rapport sommaire de mi-parcours sur Objectif 2020*, https://www.canada.ca/en/privy-council/services/reports/blueprint-2020/summary-interim-progress-report.html, gouvernement du Canada, dernière modification le 14 décembre 2017.
[2] *Ibid*.
[3] *Destination 2020, Objectif 2020*, rapport, greffier du Conseil privé, gouvernement du Canada, 2014.
[4] Winnie Agbonlahor, entrevue exclusive avec Janice Charette, greffière du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, gouvernement du Canada, https://www.globalgovernmentforum.com/interview-janice-charette-clerk-of-the-privy-council-and-secretary-to-the-cabinet-government-of-canada/ (en anglais seulement), *Global Government Forum*, 21 juillet 2015.

et planifier les projets, en jouant un rôle actif tout au long du cycle de vie du projet ainsi qu'en documentant les résultats et en évaluant les résultats pour déterminer les réussites et les principales leçons pour le système.

Dans un premier rapport annuel (mars 2016), le carrefour a décrit ses principaux domaines de pratique comme suit :

- Étude des comportements : Améliorer les résultats des politiques publiques et optimiser les programmes et les services en se fondant sur une meilleure compréhension du comportement des gens dans des situations réelles.
- Conception : Appliquer les principes de la conception axée sur la personne pour résoudre des problèmes tenaces, trouver des idées et améliorer l'expérience des utilisateurs des programmes et des services.
- Données : Consulter des sources de données non conventionnelles et massives (mégadonnées) pour fournir de l'information au gouvernement afin qu'il puisse adopter des approches plus novatrices dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques.

De plus, le carrefour a entrepris des travaux de justification des politiques et de création de l'espace nécessaire pour que le gouvernement puisse adopter des approches plus novatrices relativement à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques.

À la fin de 2015, un nouveau gouvernement, qui mettait de l'avant un nouveau programme et de nouveaux engagements horizontaux pour renforcer la culture de la mesure, de l'évaluation et de l'innovation dans la fonction publique, a été élu sur la scène fédérale. L'accent placé sur l'innovation et les résultats a également été mis de l'avant dans un certain nombre de lettres de mandat de ministres accessibles au public.

À l'origine, le carrefour était dirigé par un secrétaire adjoint et appuyé par 1,5 ETP. Les priorités initiales consistaient à établir le carrefour, à obtenir des ressources (y compris des locaux à bureaux) et à doter les postes clés. Lorsqu'ils ont repensé aux débuts du projet, les anciens membres du personnel du carrefour ont admis qu'ils ont sous-estimé le temps qu'il faudrait pour établir physiquement le carrefour et des collaborations avec des partenaires essentiels d'autres ministères et organismes fédéraux afin de promouvoir le carrefour et son mandat, de fournir une justification et un encouragement pour l'innovation et d'associer l'innovation à de meilleurs services publics et à des résultats pour les Canadiens.

Après l'élection d'un nouveau gouvernement en 2015, étant donné l'accent mis sur les résultats pour obtenir, suivre et communiquer les résultats et la création du Secrétariat des résultats et de l'exécution en 2016, le carrefour a été transféré au Secrétariat. Le carrefour a également été déménagé dans un bureau plus central du BCP. Les personnes interrogées ont fait remarquer qu'il était plus important d'être plus près des décideurs que d'avoir un espace non traditionnel et fonctionnel de collaboration. Cette décision a également été prise afin de suivre le nouvel élan du gouvernement en matière d'utilisation de l'innovation pour obtenir des résultats. **Note :** l'emplacement du carrefour est discuté plus en détail ci-dessous.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Au cours de ses deux premières années de fonctionnement, les principales activités étaient essentiellement les suivantes :

Mise en place de l'infrastructure du carrefour
Lorsque le carrefour a été mis sur pied, le personnel a consacré la majeure partie de son temps à l'acquisition et à l'établissement des locaux du carrefour et au recrutement de nouveaux employés (à l'interne, à l'externe ou dans le cadre de divers arrangements souples comme les microaffectations, les missions et étudiants coop).

Sensibilisation (y compris les communications et le marketing)
Une fois le carrefour mis sur pied, le personnel et les cadres supérieurs ont réalisé des activités de sensibilisation, y compris des communications et du marketing, afin d'accroître la compréhension et la sensibilisation à l'égard de l'objectif et du rôle du carrefour, d'établir une relation de confiance avec les représentants des ministères et organismes, de travailler avec des partenaires pour intégrer l'innovation dans leur travail et d'établir des relations avec d'autres gouvernements. Les activités de sensibilisation visaient principalement :

- les ministères, y compris la petite communauté des laboratoires d'innovation fédéraux et provinciaux;
- les fonctionnaires, par l'intermédiaire de séances d'apprentissage, de conférences et d'événements, notamment des discussions informelles;
- les cadres supérieurs du gouvernement, par l'entremise des comités de sous-ministres et de sous-ministres délégués[5];
- l'École de la fonction publique du Canada, pour intégrer l'innovation dans les programmes d'apprentissage et de formation;
- d'autres gouvernements provinciaux et internationaux, pour faire connaître et mettre en commun les pratiques exemplaires.

Des séances d'information et d'apprentissage ont également été organisées afin d'informer et de mieux comprendre la communauté responsable des politiques, y compris les besoins et les obstacles à l'innovation, et de faire connaître les approches et outils novateurs utilisés (économie comportementale, analytique des données, conception stratégique, financement novateur, sociofinancement, prix défi, élaboration ouverte des politiques, partenariats novateurs, technologies de rupture).

Élaboration de projets de partenariat
Conformément au mandat du carrefour, on s'attendait à ce que celui-ci entreprenne des projets en partenariat avec les ministères et organismes fédéraux. Les premiers projets ont mis à l'essai l'étude des comportements, l'utilisation de vastes outils et méthodologies de données et de conception. Avec ses partenaires, le carrefour a fait ce qui suit :

[5] Le soutien apporté aux comités de la haute direction est décrit plus loin dans le présent rapport.

- élaboration de critères communs ou normalisés pour l'évaluation des projets proposés, notamment les domaines déjà mis à l'essai par d'autres gouvernements et dont les résultats ont fait leurs preuves, l'harmonisation avec les priorités gouvernementales, l'application à l'échelle du gouvernement et la capacité.
- identification de partenaires et de projets potentiels à explorer à l'aide de méthodes et d'outils nouveaux et innovateurs.
- approbation et lancement de 16 projets de partenariat (voir l'annexe C pour un aperçu des projets entrepris au cours de la période visée par la présente évaluation).

Mise en place de réseaux d'innovation
Le carrefour a passé beaucoup de temps à joindre d'autres intervenants dans le domaine de l'innovation, tant à l'intérieur du cadre fédéral qu'au sein d'administrations nationales et internationales. Le carrefour a permis de mettre en place et d'appuyer l'expansion du réseau fédéral d'innovation par l'entremise d'un certain nombre de communautés de pratique et de comités (**Note :** ces communautés, réseaux et comités sont examinés plus en détail dans la section sur l'efficacité). Ces réseaux continuent de soutenir l'échange et le transfert des connaissances.

En réponse à un engagement pris dans le budget de 2017, on a demandé au carrefour d'innovation de diriger l'initiative Impact Canada. Afin de tenir compte de cette responsabilité accrue, en novembre 2017, le carrefour a été renommé l'Unité de l'impact et de l'innovation (UII) et doté du mandat d'être un centre d'expertise pour appuyer l'utilisation par les ministères d'approches élargies et axées sur les résultats en matière d'innovation, y compris les prix et les défis, les nouveaux modèles de partenariat, les approches novatrices de financement, les techniques de mesure des impacts et l'étude des comportements, pour obtenir de meilleurs résultats dans des domaines prioritaires.

CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION

PERTINENCE

Utilisation accrue des carrefours d'innovation dans le secteur public

Les laboratoires d'innovation ont commencé à émerger dans le secteur public au début des années 2000 avec la création du MindLab au Danemark en 2002. Depuis, des dizaines d'autres laboratoires ont vu le jour dans le monde entier. C'est le cas du laboratoire d'innovation d'OPM à Washington, D.C., du Laboratorio Para La Ciudad à Mexico, du Human Experience Lab à Singapour et du Centre for Excellence in Public Sector Design à Canberra, en Australie.

L'expérience de Nesta et d'autres leaders dans le domaine des laboratoires d'innovation démontre que [traduction] « tous les gouvernements ont besoin

d'institutions pour catalyser le changement »[6]. La plupart des gouvernements ont toutefois du mal à trouver l'espace, le temps et les ressources nécessaires pour envisager l'avenir. Les investissements dans les laboratoires d'innovation, comme le carrefour, créent les structures, l'espace et la capacité nécessaires pour étudier et mettre à l'essai de nouvelles approches qui peuvent donner de meilleurs résultats pour les Canadiens.

La raison d'être des laboratoires ou des carrefours d'innovation découle de leur capacité d'accélérer l'application d'un changement fondamental au sein des institutions du secteur public et dans leur culture afin de résoudre des problèmes de plus en plus complexes. Pour que les sociétés puissent progresser, les organisations du secteur public doivent continuellement trouver des approches nouvelles et novatrices qui aideront à faire croître l'économie et à répondre aux besoins changeants de la société. Confronté aux demandes changeantes d'une population de plus en plus branchée et engagée et à des ressources limitées, le secteur public ne pourra plus avoir uniquement recours à des approches traditionnelles en matière de politiques, de programmes et de prestation de services pour répondre aux besoins. Les organisations du secteur public doivent se réinventer et adopter rapidement de nouveaux produits et technologies. Il ne s'agit pas d'abandonner tout ce qui n'est pas nouveau, mais trouver un équilibre unique entre les approches traditionnelles et les nouvelles méthodes novatrices qui font appel à la collaboration et au codéveloppement.

Un examen de la documentation et des pratiques observées au sein d'autres gouvernements démontre que les laboratoires d'innovation sont un mécanisme essentiel pour ce qui suit :

- éliminer les cloisonnements ministériels en appuyant la collaboration et en intégrant les connaissances et l'expertise;
- permettre l'adoption d'approches interdisciplinaires pour la prise de décisions en matière de politiques et de services en augmentant les possibilités de nouvelles perspectives, de nouvelles solutions et de nouveaux prototypes;
- amener de la créativité et de l'expérimentation dans le processus d'élaboration des politiques et trouver de nouveaux concepts pour régler les problèmes des citoyens;
- intégrer l'expérimentation et la prise de risques dans l'ensemble du gouvernement;
- amener les décideurs à comprendre leur rôle dans l'innovation au sein de la fonction publique;
- promouvoir les meilleures pratiques;
- favoriser un changement de culture;
- exposer les fonctionnaires à la créativité et à l'expérimentation;
- stimuler la fonction publique afin qu'elle soit plus ouverte à travailler avec les

[6] i-*teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world*, https://www.nesta.org.uk/report/i-teams-the-teams-and-funds-making-innovation-happen-in-governments-around-the-world/, Nesta, 27 juin 2014.

autres pour résoudre les principaux défis touchant la société et exploiter les nouvelles possibilités;
- recourir à des méthodes et à des compétences qui ne se trouvent habituellement pas dans le secteur public;
- reconnaître les lacunes des modèles d'innovation du secteur public et y remédier.

Les laboratoires d'innovation ont comme prémisse d'enseigner à des centaines, voire des milliers, de fonctionnaires à penser comme des innovateurs et à être ouverts aux expériences afin de libérer leur créativité, de favoriser l'expérimentation et d'accroître leur productivité plutôt que d'avoir un nombre limité de personnes qui travaillent sur l'innovation chacune de leur côté au sein d'une organisation.

S'inspirant du secteur privé, les organisations du secteur public ont mis sur pied des laboratoires d'innovation pour créer les conditions et les environnements de travail qui favorisent l'expérimentation et l'innovation. Les laboratoires d'innovation offrent des occasions de réunir le gouvernement et les partenaires externes pour qu'ils apprennent les uns des autres, nouent des liens, acquièrent de nouvelles compétences et s'inspirent mutuellement pour atteindre de nouveaux sommets. L'examen de la littérature a démontré que les organisations du secteur public établissent de plus en plus de partenariats de collaboration avec les secteurs privé et sans but lucratif, qui ont le même intérêt pour une société et une économie concurrentielles et prospères.

La plupart des initiatives du secteur public en matière d'innovation mettent l'accent sur l'expérimentation dans le monde réel, la conception participative et la cocréation/coproduction axée sur l'utilisateur de concert avec les citoyens ou les intervenants. De nombreux gouvernements de divers pays, dont le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Australie, le Danemark, l'Allemagne, la France et Singapour ont recours à l'étude des comportements, et nombre d'autres pays ont appliqué avec succès la science du comportement à l'élaboration des politiques publiques.

L'évaluation n'a pas permis de trouver un aperçu de l'écosystème plus large de l'innovation et des partenaires clés avec lesquels le carrefour avait l'intention de travailler pour atteindre ses objectifs ni des liens créés à cet égard.

Emplacement des carrefours d'innovation

L'examen de la littérature nous indique que les défis et les risques auxquels sont confrontés les carrefours d'innovation du secteur public découlent généralement du paradoxe suivant : la proximité avec le centre du gouvernement s'accompagne d'une plus grande capacité d'obtenir des ressources et, éventuellement, d'un meilleur accès aux dirigeants et au soutien administratif pour apporter des changements, mais cette proximité peut limiter la capacité à innover. L'inverse est également vrai : bien que la distance par rapport au gouvernement permette plus d'autonomie, moins de bureaucratie et de repousser les obstacles à l'innovation liés à la culture, aux structures

et aux procédures qui caractérisent le secteur public, une plus grande autonomie peut limiter les ressources et le soutien nécessaires pour mettre en place des changements. Les entrevues avec le personnel du carrefour et des partenaires des projets ont permis d'établir que l'emplacement du carrefour au sein du BCP a contribué à accroître la crédibilité des projets d'innovation et à obtenir l'appui des cadres supérieurs. De nombreux gouvernements doivent choisir entre la nécessité de concilier efficacement le soutien de haut niveau nécessaire et le désir d'avoir une certaine distance par rapport au gouvernement, afin de garantir un degré d'autonomie qui est sain et d'avoir suffisamment de flexibilité pour permettre l'innovation.

L'examen de la documentation a révélé que les espaces d'innovation du secteur public sont habituellement distincts du reste du secteur public afin de permettre et de soutenir un degré suffisant d'autonomie par rapport aux obstacles structurels et procéduraux à l'innovation qui caractérisent souvent le secteur public. Il s'agit notamment de règles de fonctionnement, de normes, de politiques et de protocoles établis; de grandes structures bureaucratiques hiérarchiques et centralisées caractérisées par la stabilité et la cohérence; de cloisonnements ministériels et d'une capacité restreinte de connexion; de structures de réseau limitées; d'un manque de pression concurrentielle pour innover qui découle de la nature monopolistique des organisations du secteur public; et du respect continu des approches descendantes. L'examen de la documentation montre que les défis et les risques les plus courants auxquels sont confrontés les carrefours d'innovation du secteur public découlent d'une distance et d'une autonomie insuffisantes par rapport au gouvernement et des obstacles structurels et procéduraux susmentionnés qui caractérisent le secteur public. Par exemple, l'étude de Tonurist, Kattel et Lamber (2015) sur 35 carrefours d'innovation du secteur public répertorie les principes fondamentaux opérationnels suivants : (1) une grande autonomie sur le plan de l'établissement des objectifs et des méthodes de travail, (2) une séparation structurelle du reste du secteur public et (3) la capacité d'attirer des sources de financement extérieurs. McGann, Blomkamp et Lewis sont parvenus à des observations similaires dans leur étude de 2018 portant sur 19 laboratoires d'innovation différents.

Voici quelques exemples tirés des laboratoires d'innovation cités dans la documentation :

- En Australie, la Division des politiques, de l'innovation et des projets relève du ministère du premier ministre et du Cabinet, tout comme le Carrefour d'innovation du BCP au Canada.
- Au Royaume-Uni, Nesta Innovation a vu le jour au sein du gouvernement, mais a finalement été créée en tant que fondation à but non lucratif.
- Le MindLab au Danemark a été créé entre trois ministères (Note : en 2018, le MindLab a été fermé et des parties ont été transformées en un nouveau groupe de travail sur les perturbations).

Évolution du mandat

Au moment de sa création, le gouvernement fédéral comptait un nombre limité de laboratoires d'innovation (estimé à moins de cinq). Le carrefour a été créé pour exploiter un créneau : le besoin d'avoir un intervenant centralisé tourné vers l'extérieur, horizontal et déterminé à établir des partenariats pour mettre à l'essai des approches novatrices avec d'autres ministères. Les entrevues ont révélé que le carrefour s'est heurté à une certaine résistance lors de sa création, en particulier chez les intervenants des ministères qui faisaient déjà l'essai de nouvelles approches en matière de conception de politiques et de programmes.
Les personnes interrogées ont fait remarquer que même si le mandat initial du carrefour était d'agir à titre de rassembleur, de facilitateur et de ressource centrale pour les outils visant à favoriser l'innovation, il est devenu évident qu'on avait moins besoin d'une fonction de type « carrefour ». Il fallait jouer un rôle plus stratégique en éliminant les obstacles à l'innovation et en travaillant avec des partenaires pour résoudre certains des problèmes les plus complexes du gouvernement et de la société.

Comme nous l'expliquons en détail dans la section Efficacité ci-dessous, l'examen de la documentation et les entrevues ont révélé que le carrefour a répondu aux besoins de la fonction publique fédérale, des cadres supérieurs et de ses partenaires; il s'est adapté et a concentré ses efforts et ses ressources pour combler les lacunes et répondre aux besoins.

Bien qu'il n'existe pas de carte du paysage fédéral en matière d'innovation, les consultations menées auprès du personnel du carrefour indiquent qu'il y a aujourd'hui plus de 20 laboratoires et espaces d'innovation dans l'ensemble du gouvernement fédéral, dont certains évoluent vers de nouveaux modèles. Par exemple, le Laboratoire d'innovation du ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique Canada a annoncé en 2017 qu'il partageait des locaux avec un accélérateur d'Ottawa. De même, Nesta a quitté le Carrefour du gouvernement pour devenir un organisme sans but lucratif, et les activités du MindLab du Danemark seront menées par l'intermédiaire d'un nouveau groupe de travail sur les perturbations.

Principales constatations :

- Jusqu'à la création du Carrefour d'innovation, le gouvernement fédéral avait pris du retard par rapport à d'autres administrations internationales dans l'établissement de laboratoires d'innovation comme mécanisme pour encourager et favoriser des pratiques novatrices dans l'ensemble de la fonction publique.
- Comme il fallait s'y attendre, tous les laboratoires d'innovation du secteur public sont généralement établis au sein du gouvernement. Toutefois, grâce à une évaluation continue de la vision, du mandat et de l'impact, l'évaluation a permis de constater que d'autres administrations ont modifié à la fois l'orientation, le mandat et l'emplacement de leurs laboratoires. De plus, les principaux facteurs opérationnels qui sont évidents dans la plupart des laboratoires à travers le monde (qui ont été étudiés) n'ont pas été trouvés dans le carrefour (c.-à-d., séparation structurelle, autonomie, sources de financement externes).
- D'après les commentaires des personnes consultées, le carrefour a su s'adapter et répondre aux besoins de ses intervenants. Il sera essentiel pour la viabilité à long terme du carrefour/IIU et sa capacité de répondre aux besoins changeants de la fonction publique fédérale de continuer à réagir et à pivoter en fonction de l'évolution des priorités et des demandes.
- Il n'existe pas de carte officielle et cohérente des interactions du carrefour au sein de l'écosystème plus vaste de l'innovation dans lequel le carrefour fonctionnait. L'UII a une valeur potentielle en cartographiant ses interactions avec l'écosystème plus large de l'innovation (y compris les comités, réseaux et autres laboratoires) avec lesquels elle entend travailler pour apporter des changements.

EFFICIENCE

Ressources

Le tableau suivant donne un aperçu des ressources allouées au carrefour d'innovation :

Tableau 1 : Budget du pôle d'innovation par année et par source[7]

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Total
Salaires/ Avantages	655 560	1 330 291	1 330 291	1 330 291	1 330 291	**5 976 724 $**
Opérations/ entretien	379 294	304 329	304 329	304 329	304 329	**1 596 610 $**
Locaux	71 019	144 115	144 115	144 115	144 115	**647 479 $**
Total[8]	**1 105 873**	**1 778 735**	**1 778 735**	**1 778 735**	**1 778 735**	**8 220 813 $**
	2014-2015	**2015-2016**	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**Moyenne**
ETP	3,87	8,5	8,5	8,5	8,5	7,6

Les anciens employés du carrefour consultés dans le cadre de la présente évaluation ont indiqué qu'au cours de la première année d'exploitation, le carrefour a consacré la majeure partie de son temps à l'établissement de l'infrastructure et à l'embauche du personnel. Au fur et à mesure que le carrefour s'est établi, les dirigeants ont reconnu le besoin de compétences différentes, en particulier dans les domaines des communications et du marketing. Une fois que le carrefour a commencé à sensibiliser les ministères et les organismes, une grande partie de son travail a consisté à établir des partenariats en vue d'établir une compréhension commune de ce que signifie l'innovation et de sa valeur dans le secteur public, et à encourager les ministères à prendre des risques éclairés et à entreprendre des projets novateurs et de validation du concept.

Les entrevues ont révélé que la mise en place du carrefour a permis aux ministères d'avoir accès à une expertise interne qui, autrement, serait confiée à des consultants externes. Les entrevues avec le personnel indiquent qu'à mesure que la demande pour le soutien et l'expertise du carrefour augmentait, il est devenu de plus en plus évident que le carrefour était incapable de répondre à la demande de services. En réponse à cette demande et aux retards traditionnels dans la dotation, le carrefour a eu recours à d'autres méthodes pour accroître sa capacité, dans les limites de son budget. Ces

[7] Cela comprend le financement nouveau et actuel.

[8] Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

approches comprennent la création d'un bassin de conseillers de confiance et, plus tard, dans le cadre de l'UII, d'un programme de conseillers spéciaux[9].

- Les conseillers de confiance étaient un groupe d'experts non rémunérés auxquels le carrefour a fait appel pour fournir une fonction d'examen par les pairs, y compris une rétroaction sur l'approche et la méthodologie des projets d'expérimentation ou de validation de principe du carrefour, ainsi que pour examiner les résultats et formuler des recommandations.
- L'objectif du programme de conseillers spéciaux de l'UII est d'obtenir des ressources de l'extérieur de la fonction publique (p. ex., universités, autres secteurs) pour des stages dans les ministères à titre d'experts en la matière dans des domaines qui manquent actuellement de ressources. Le coût lié à ces conseillers spéciaux est imputé aux ministères participants. Cette approche a permis à l'UII de gérer les risques associés aux processus de dotation prolongés et de répondre plus rapidement aux besoins des ministères. À l'heure actuelle, quatre conseillers spéciaux en introspection comportementale participent à ce programme. Ce nombre devrait passer à six au cours des prochains mois. Des groupes de conseillers spéciaux en financement novateur, en mesure de l'impact et en sciences des données sont également prévus.

Comparaisons avec d'autres administrations

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un examen exhaustif, l'évaluation a tenté de donner un aperçu des ressources consacrées à des fonctions/organisations semblables dans d'autres administrations. Il y a quelques limites à cet examen, notamment :

1. L'examen n'a pas été exhaustif, mais plutôt limité à un aperçu de l'information disponible;
2. Le niveau de la demande pour les services du carrefour n'a pas été évalué;
3. Les comparaisons ne sont pas faites entre des organisations semblables - étant donné l'approche différentielle appliquée dans chaque administration.

Au cours de l'évaluation, les consultations menées dans le cadre des entrevues (principalement à l'interne) ont fait ressortir le fait que le carrefour ne disposait pas de ressources suffisantes pour répondre à la demande. Lorsque l'information a été examinée en fonction des ressources allouées aux activités liées à l'introspection comportementale (par rapport à toutes les activités du carrefour), l'évaluation a permis de constater que d'autres administrations semblent investir davantage de ressources dans ces activités. Des exemples sont donnés ci-dessous.

Groupe sur l'introspection comportementale, Colombie-Britannique
Le gouvernement de la Colombie-Britannique a mis sur pied le Groupe sur l'introspection comportementale (GIC), qui comprend sept postes à temps plein (un directeur exécutif, un directeur, deux spécialistes principaux en sciences du comportement, deux spécialistes des méthodes et un traducteur du savoir). Il dispose d'un budget annuel pour les salaires et les avantages sociaux d'environ 630 000 $ ainsi

[9] Le Programme des conseillers spéciaux n'entre pas dans le cadre de la portée de ce travail.

que d'un budget de fonctionnement annuel d'environ 300 000 $, utilisé pour obtenir des services contractuels d'une liste de fournisseurs préqualifiés, ainsi que pour les déplacements, les projets, le soutien informatique, les conférences, etc. **NOTE :** GIC se concentre uniquement sur l'introspection comportementale et non sur d'autres domaines tels que les solutions de conception/conception centrées sur l'utilisateur et les mégadonnées et analyses de données.

MindLab, Danemark

Le MindLab a été créé au sein de trois ministères (éducation, emploi et affaires) et de la municipalité d'Odense. Il s'agit d'un laboratoire d'innovation pangouvernemental qui fait participer les citoyens et les entreprises à la création de nouvelles solutions aux problèmes de société. Au départ, le MindLab était composé de cinq employés à temps plein possédant une variété de compétences formelles allant de la facilitation créative à l'animation d'équipes, en passant par l'accueil et l'élaboration de politiques. En 2006, il a été déterminé que le Laboratoire ne disposait pas de suffisamment de ressources pour répondre à la demande. En 2007, le MindLab a porté son effectif à 10 équivalents temps plein (ETP) et son budget à un million d'euros. MindLab était aussi un espace d'atelier physique - conçu comme une zone neutre pour inspirer la créativité, l'innovation et la collaboration. MindLab a fermé ses portes en mai 2018 et comptait alors plus de 40 ETP. Une partie des activités du Laboratoire se poursuivra dans le cadre du nouveau Groupe de travail sur les perturbations qui continuera de se concentrer sur l'innovation et la transformation numérique.

Équipe d'économie comportementale, Australie

En Australie, l'Équipe d'économie comportementale se concentre sur la science du comportement et l'introspection. Elle dispose d'un budget d'environ 4 millions de dollars par an pour les deux prochaines années. De plus, l'Équipe facture ses partenaires pour leurs contributions aux projets et a un objectif de recettes établit entre 1 et 1,5 million de dollars par an. L'effectif moyen de l'équipe est d'environ 27 ETP.

L'Équipe fait partie de la Division des politiques d'innovation et des projets au sein du ministère du premier ministre et du Cabinet (PMC). D'autres parties de la Division comprennent :

- Direction des données et du numérique
- Bureau de projet
- Bureau du Commissaire national aux données

La Division des politiques d'innovation et des projets propose des approches nouvelles et créatives en matière d'élaboration des politiques, de données et de politique numérique, ainsi que d'application de l'économie comportementale à la conception des politiques. Ces unités ont des budgets de dotation et de fonctionnement distincts.

Équipe de l'introspection comportementale, Royaume-Uni[10]
L'Équipe de l'introspection comportementale (EIC) est une société à but social qui est détenue conjointement par le gouvernement britannique (bureau du Cabinet) et Nesta (l'organisation caritative pour l'innovation); et par ses employés.

Lorsque l'EIC a été créée, il était situé au 10 Downing Street. À l'époque, c'était la première institution gouvernementale au monde à se consacrer à l'application des sciences du comportement. Les objectifs d'affaires de l'EIC, qui sont demeurés constants au fil du temps, sont présentés ci-dessous :

- rendre les services publics plus rentables et plus faciles à utiliser pour les citoyens ;
- améliorer les résultats en introduisant un modèle plus réaliste de comportement humain dans les politiques ; et, dans la mesure du possible,
- permettre aux gens de faire « de meilleurs choix pour eux-mêmes ».

L'EIC se concentre sur la refonte des services publics à partir d'idées tirées de la documentation sur les sciences du comportement. Leurs essais sont hautement empiriques, l'EIC teste et met à l'essai ces idées afin que les partenaires comprennent ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas avant que les idées soient mises en œuvre.

L'ECI compte environ 150 employés, qui ont une solide formation universitaire en économie, en psychologie, en méthodes de recherche ou en élaboration de politiques gouvernementales. Aujourd'hui, l'EIC est située à l'extérieur du gouvernement et a son siège social à Londres et des bureaux à Manchester, New York, Singapour et Sydney.

Récemment, l'ECI a créé BI Ventures, une équipe au sein de l'EIC, qui travaille à la mise au point de produits numériques évolutifs qui répondent aux enjeux sociaux. BI Ventures compte actuellement trois produits générateurs de revenus dans son

Principales constatations

- Le carrefour a utilisé de façon efficiente ses ressources limitées et a trouvé des solutions novatrices à ses contraintes en matière de ressources et de capacité. Comme la demande pour les services du carrefour dépassait sa capacité, le carrefour a introduit des solutions novatrices comme les conseillers de confiance et le programme des conseillers spéciaux, qui ont permis au carrefour de tirer parti de l'expertise externe pour examiner les projets proposés par les pairs et fournir des conseils et des appuis spécialisés aux projets.
- Il se peut que le carrefour n'ait pas bénéficié de ressources suffisantes compte tenu de son niveau actuel de ressources par rapport à la demande et à son impact potentiel. Une comparaison de haut niveau avec d'autres administrations tend à appuyer cette affirmation; toutefois, une analyse plus approfondie est nécessaire.

[10] Source : https://www.behaviouralinsights.co.uk/about-us/

portefeuille, et d'autres sont en cours de développement. BI Ventures construit des produits en utilisant les idées qui ont été générées au sein de l'EIC et utilise les connaissances comportementales pour concevoir et construire des produits et services évolutifs qui ont un impact social. BI Ventures a un processus rigoureux de conduite d'essais à grande échelle qui passent ensuite par un processus de prototypage et de mise à l'essai avant que les tests soient mis à l'échelle d'un produit.

EFFICACITÉ

Atteinte des résultats à court terme et des résultats opérationnels

Il y a des incidences laissant entendre que des progrès ont été réalisés en vue d'atteindre les résultats à court terme et les résultats opérationnels suivants.

Le carrefour a collaboré avec des partenaires fédéraux pour définir, planifier et mettre en œuvre des projets. En 2015-2016, le carrefour a réalisé quatre projets pilotes dans les domaines de la réflexion conceptuelle et de l'introspection comportementale. L'année suivante, le carrefour se penchait sur un potentiel de 15 projets avec 11 ministères. Entre 2015-2017, le carrefour a entrepris un total de 16 projets. Les consultations menées dans le cadre d'entrevues et l'examen de la documentation du programme ont révélé que le carrefour a travaillé avec ses partenaires à l'élaboration d'un processus de sélection des projets fondé sur les priorités du gouvernement; la volonté des partenaires d'explorer de nouvelles idées et de participer directement avec le public; ainsi qu'un changement axé sur la conception qui pourrait entraîner des améliorations importantes dans la vie des citoyens.

Au tout début, le carrefour sélectionnait les projets principalement selon les ministères qui collaboreraient avec le BCP et les projets qui étaient généralement moins risqués et dont les pratiques dans d'autres administrations avaient déjà eu des répercussions. Toutefois, au fur et à mesure que le carrefour a entrepris des initiatives et des projets de partenariat qui ont démontré l'apprentissage et l'impact, la demande pour les services du carrefour a continué de croître au point où elle a dépassé sa capacité. Les entrevues avec le personnel ont indiqué qu'ils sont maintenant en mesure d'être plus sélectifs quant aux projets à appuyer, selon le processus mentionné ci-dessus. En raison de la demande croissante, le carrefour s'est conformé à ses critères de sélection de projets approuvés, ce qui a contribué à assurer l'atteinte du résultat à court terme, à savoir que l'efficience ne serait pas le seul facteur de sélection des projets.

On s'attendait à ce que chaque engagement ou projet de partenariat du carrefour soit examiné par le carrefour et ses partenaires et à ce que chaque projet fournisse des conseils opportuns pour renforcer les résultats des politiques et des programmes. Le carrefour disposait d'une procédure normalisée de planification et d'examen des résultats des projets qu'il appuie. Chaque projet a donné lieu à la production d'un rapport qui donne un aperçu du projet, des principales conclusions, des recommandations et des possibilités de recherche futures. Ces rapports sont publiés sur le site Web public de l'UII. L'UII et ses partenaires tirent parti des occasions de présenter les résultats, les apprentissages et les recommandations des projets avec des communautés de pratiques et d'autres événements d'apprentissage.

Principales constatations

- Des éléments probants laissent entendre que le centre a atteint ses objectifs opérationnels et à court terme.

Progrès vers l'atteinte de résultats à plus long terme

L'évaluation visait à confirmer si le carrefour était sur la bonne voie pour atteindre ses résultats à long terme, tout en reconnaissant qu'on ne s'attendait pas à ce qu'il atteigne pleinement ces résultats à court terme. Ces résultats à long terme sont décrits ci-dessous :

1. Preuve que de nouveaux outils et de nouvelles approches sont intégrés dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques à l'échelle du système ;
2. Preuve que des mécanismes de données probantes sont établis pour diffuser les innovations réussies dans les portefeuilles (p. ex. les rapports des carrefours, les communautés de pratique interministérielles) ;
3. Preuve que des politiques positives sont en place pour permettre aux ministères d'utiliser des approches nouvelles et novatrices en matière de politiques, de règlements, de programmes et de services.
4. Preuve que le Canada, par l'entremise du carrefour, est un membre actif de la communauté internationale de pratique et du réseau des laboratoires d'innovation.

√ ***1. Des éléments probants laissent entendre que le travail du Carrefour d'innovation a contribué à l'adoption de nouveaux outils et de nouvelles approches intégrés dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques utilisés au gouvernement du Canada.***

L'analyse documentaire a permis de dégager plusieurs approches et outils de pointe communs pour appuyer les innovations dans les programmes et services publics. Par exemple, dans la documentation théorique et conceptuelle sur l'innovation dans le secteur public, l'accent est mis principalement sur les concepts et les méthodes de conception axés sur l'humain. De plus, dans les études de cas sur les initiatives d'innovation du secteur public, l'accent est clairement mis sur l'expérimentation dans le monde réel (voir Bliss, Bliss et Nidhi, 2014), la conception participative et la co-création/coproduction avec les citoyens/intervenants (voir Almirall et Esteve, 2012).

La stratégie de mesure du rendement du Carrefour pour 2017-2018 explique que « le Carrefour a donné accès à des outils, à des approches et à des techniques nouveaux et novateurs dans ses principaux domaines de pratique pour aider les fonctionnaires à les appliquer dans leur travail ». Il s'agissait notamment d'introspection comportementale, de réflexion conceptuelle et d'exploitation de sources de données multiples et importantes, ainsi que de l'organisation de séances de formation, d'ateliers ou de

conférences, et/ou de matériel de soutien fourni par l'entremise du site Web du Carrefour.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'ancien personnel du Carrefour s'est également associé aux ministères pour cocréer et élaborer des politiques et des programmes novateurs à l'aide de nouveaux outils et approches. Bien que les exemples ci-dessous soient imbriqués dans le secteur d'activité de base d'introspection comportementale du Carrefour, de nombreux projets comprenaient la collaboration entre d'autres domaines de pratique du Carrefour.

Les essais contrôlés randomisés ont été la technique la plus fréquemment utilisée pour évaluer l'impact possible des innovations proposées sur les programmes et services.

Le Carrefour a conclu des partenariats avec un certain nombre de ministères pour entreprendre des projets visant à mettre à l'essai des approches novatrices, dont certaines comprenaient l'utilisation d'essais contrôlés randomisés[11]. Plus précisément, les essais contrôlés randomisés sur le comportement ont été utilisés pour vérifier et mesurer si les innovations améliorent les résultats comme l'utilisation du Bon d'études canadien, Emploi et Développement social Canada (ESDS)[12] et augmentent l'utilisation de l'Enquête financière sur les fermes de Statistique Canada[13], qui ont tous deux utilisé un échantillonnage aléatoire stratifié pour comparer les résultats des différents messages et images utilisés. Dans le cas du Bon d'études canadien, alors que le programme testait déjà la théorie du coup de pouce, le partenariat a élargi les outils (comme les coupons détachables et les listes de contrôle axées sur les clients) et les approches pour joindre les auditoires et les groupes d'intervenants ciblés (p. ex. la sensibilisation).

ESDC a continué de faire progresser ce travail grâce à son propre laboratoire d'innovation, qui a été établi à peu près en même temps que le Carrefour. Dans le cadre de ce projet, le Carrefour a également travaillé avec le gouvernement de l'Ontario à titre de troisième partenaire pour étudier la possibilité d'inclure l'inscription aux REEE dans le programme 4-en-1 de ServiceOntario. Les entrevues avec ESDC ont révélé que son laboratoire d'innovation interne a tiré les réussites et les leçons apprises de cette

[11] Une liste complète des projets de partenariat examinés dans le cadre de cette évaluation se trouve à l'annexe C.
[12] Elizabeth Hardy, Haris Khan, Mathieu Audet et Monica Soliman, *Accroître l'adhésion au Bon d'études canadien – août 2018*, https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/projet-dintrospection-comportementale.html , Unité de l'impact et de l'innovation, gouvernement du Canada, dernière modification le 1er août 2018.
[13] Accroître le taux de réponses à un sondage de Statistique Canada - Juillet 2017, https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/accroitre-taux-reponse-sondage-statistique-canada-juillet-2017.html, Unité de l'impact et de l'innovation, Gouvernement du Canada, dernière modification le 21 octobre 2018.

initiative et qu'il a cherché à appliquer ces leçons à d'autres secteurs de programme comme la Sécurité de la vieillesse et les services aux collectivités autochtones.

Compte tenu du succès de l'Enquête financière sur les fermes, Statistique Canada souhaite poursuivre son travail avec l'équipe d'Introspection comportementale du Carrefour dans le cadre de projets à plus forte incidence.

L'équipe Introspection comportementale, en partenariat avec le ministère de la Défense nationale (MDN), a également mené des recherches sur les facteurs qui incitent les femmes à s'enrôler dans les Forces armées canadiennes. Cette recherche a mené à un deuxième projet basé sur un essai de marketing des médias sociaux. Le projet a été conçu pour utiliser des messages ciblés sur les médias sociaux (en testant la congruence de l'image et du message pour répertorier les publicités qui présentaient des individus au sein de la population cible, c.-à-d. les femmes)[14]. Ce travail s'est transformé en un engagement à plus long terme entre le BCP et le MDN, et cette collaboration en est actuellement à la troisième phase. Fort du succès du projet, le MDN a créé son propre Programme d'innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité (IDEeS), qui visera à renforcer les capacités par l'innovation[15].

Pour le travail de **réflexion conceptuelle**, on s'est penché sur des problèmes spécifiques du point de vue de l'utilisateur final. Par exemple, en collaboration avec Ressources naturelles Canada, le personnel du Carrefour a d'abord recueilli des données factuelles sur la façon dont les gens utilisent l'énergie dans leur maison. Ces informations ont été utilisées pour élaborer un projet, suivi d'une étude sur la manière d'adapter les incitations aux besoins énergétiques des citoyens afin de réduire la consommation d'énergie. Le Carrefour s'est également associé à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) pour mettre en place un défi de conception « axé sur l'utilisateur » afin d'améliorer le processus de demande pour les clients de parrainage de la catégorie du regroupement familial. Pour diffuser les conclusions et les résultats, IRCC a créé des leaders du changement qui sont retournés dans leurs unités et ont partagé leurs nouvelles connaissances sur la conception centrée sur l'utilisateur.

Bien que les projets dans ce domaine de pratique aient été principalement exploratoires, l'expérience du Carrefour en matière de réflexion conceptuelle a permis de conclure qu'elle est plus efficace lorsqu'elle est intégrée à d'autres approches. Sur la base de ces apprentissages, des éléments de la réflexion conceptuelle ont été intégrés dans les projets futurs d'Introspection comportementale, plutôt que dans des projets

[14] Haris Khan, Elizabeth Hardy, Engager les femmes canadiennes avec une carrière dans les Forces armées, https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/rapports-ressources/engager-femmes-canadiennes-carriere-forces-armees.html , Unité de l'impact et de l'innovation, gouvernement du Canada, dernière modification le 1er août 2018.

[15] Programme Innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité (IDEeS), https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/nouvelles/2018/04/programme-dinnovation-pour-la-defense-lexcellence-et-la-securite-idees.html, Défense nationale, gouvernement du Canada, 9 avril 2018.

autonomes. Par exemple, la formation d'idées a été intégrée à certains des projets d'Introspective comportementale.

Dans le domaine des **mégadonnées et de l'analyse**, le Carrefour a exploré un projet, en partenariat avec Santé Canada, pour entreprendre le répertoriage sur le Web des données provenant des examens des ventes en ligne et d'autres outils de médias sociaux afin de créer un système de surveillance pour détecter les jouets et produits de santé dangereux pour Santé Canada. Bien que ce projet ait été considéré comme un projet de pointe, il s'est heurté à un certain nombre d'obstacles liés à la protection de la vie privée et à l'accès aux données. L'exploration conceptuelle n'est donc pas passée à la phase de projet. Bien que cette initiative ait été mentionnée dans le rapport annuel 2015-2016 du Carrefour, il n'y avait aucune autre référence aux résultats de cette initiative. À l'instar de la réflexion conceptuelle, les données et l'analyse sont intégrées à des projets multidisciplinaires qui comprennent d'autres domaines de pratique de base.

L'analyse documentaire a démontré que ces techniques ont gagné une pénétration croissante dans le monde politique au cours de la période de l'évaluation et qu'elles avaient déjà été testées par les gouvernements qui sont plus avancés dans la création de laboratoires d'innovation, notamment au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Danemark. Ces outils étaient déjà mis à l'essai par un nombre limité de ministères fédéraux qui entreprenaient des essais d'Introspection comportementale afin d'améliorer la conception et les résultats des programmes. Les entrevues avec le personnel du Carrefour et les partenaires du projet indiquent que le Carrefour a contribué à faire progresser ces outils et leur mise à l'essai dans un contexte fédéral et à appuyer des méthodes d'évaluation plus rigoureuses et axées sur les résultats.

D'après les entrevues, l'examen des dossiers et de la documentation, le Carrefour a fourni, dès le début de sa création, des conseils stratégiques aux hauts fonctionnaires, comme la préparation de documents de transition, ainsi que des conseils stratégiques dans des domaines comme l'élaboration de politiques ouvertes et la participation numérique. Il a également élaboré des publications et des produits de communication, comme un article de l'ancien greffier du Conseil privé dans Options politiques sur l'innovation dans le secteur public[16], et a contribué à la rédaction de nombreux discours. (Source : Innovation Hub - Rapport annuel - 2015-2016).

Les partenaires du projet du Carrefour ont indiqué que les projets appuyés par le Carrefour ont mené à la conception et à la mise à l'essai de programmes innovateurs et que ces apprentissages ont été transférés à d'autres programmes et services et à de meilleurs résultats stratégiques et programmes. De plus, le partage des résultats de ces projets a suscité un intérêt et une demande accrus pour la collaboration avec l'UII.

[16] Janice Charette, *Preparing Canada's public service to meet the challenge*, [en anglais] http://policyoptions.irpp.org/magazines/clearing-the-air/charette/, Options politiques, Le 6 juillet 2015

√ **2. *Il est prouvé que des mécanismes ont été établis qui contribuent à la diffusion réussie de l'innovation dans l'ensemble des portefeuilles (p. ex. les rapports des Carrefours, les communautés de pratique interministérielles).***

Le Carrefour a fourni aux ministères fédéraux des ressources et des guides pour appuyer l'innovation, des liens vers des articles et des balados, des services de consultation et de conseils aux entreprises, et des conseils d'experts pour appliquer l'innovation à l'élaboration de politiques et à la prestation de services.

De plus, les activités suivantes entreprises ou gérées par le Carrefour sont des mécanismes qui ont été établis pour diffuser l'innovation dans l'ensemble des portefeuilles et sont une preuve supplémentaire que le Carrefour travaille avec des partenaires et des influenceurs clés pour apporter des changements.

Comité des sous-ministres sur l'innovation en matière de politiques : Le Comité des sous-ministres sur l'innovation en matière de politiques a examiné les tendances et les technologies susceptibles de renforcer ou de transformer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, et a mis à l'essai et évalué des approches novatrices qui pourraient avoir amélioré les résultats stratégiques. Ce comité a été fondé par le greffier du Conseil privé, mais c'est le Carrefour qui a géré la fonction de secrétariat du Comité et a fait des présentations sur les travaux appuyés par le Carrefour lorsqu'ils étaient disponibles; il a fourni des conseils sur les questions stratégiques (p. ex. l'incidence des économies de partage, l'utilisation novatrice des subventions et contributions, l'impact des initiatives clés (p. ex. Initiative Impact Canada)).

Note : Le Comité des sous-ministres sur l'innovation en matière de politiques est devenu le Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public (Groupe de travail), dont l'UII est le secrétariat. Il a pour mandat de jouer un rôle axé sur l'action en testant de nouveaux outils et approches et en aidant les fonctionnaires à acquérir les compétences et les connaissances qui leur permettront d'obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens. Son travail appuie l'examen ministériel des nouvelles tendances et technologies, la transformation des systèmes de base et l'essai de technologies perturbatrices au sein du gouvernement[17].

Comité des sous-ministres adjoints (SMA) sur l'expérimentation : Le Comité a été créé pour faire avancer l'orientation de l'expérimentation aux sous-ministres (dont il est question plus loin dans le rapport) en tant que mécanisme horizontal pour appuyer l'apprentissage mutuel, la collaboration et les partenariats entre les membres du Comité. Le Comité est également ouvert aux invités, sur invitation, pour fournir d'autres points de vue ou expertises. Tous les fonctionnaires ont accès à la documentation et aux points de vue des comités. Le Comité a été mis sur pied par le BCP (par

[17] *Réseaux et partenariats*, https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/reseaux-partenariats.html , Unité de l'impact et de l'innovation, Gouvernement du Canada, dernière modification le 24 août 2018.

l'entremise du Carrefour). Aujourd'hui, l'UII assume conjointement les fonctions de secrétariat avec le SCT.

Communauté de pratique sur l'introspection comportementale : En 2016, le Carrefour a appuyé le lancement et le fonctionnement de la Communauté de pratique sur l'introspection comportementale, un réseau interministériel de chercheurs et de praticiens de la compréhension du comportement au sein du gouvernement fédéral. Au départ, il s'agissait d'une communauté de 20 membres, des directeurs généraux, qui se concentrait étroitement sur l'économie comportementale. Cette communauté de pratique a évolué pour devenir la Communauté de pratique sur l'introspection comportementale, un réseau horizontal d'employés, de praticiens et de chercheurs à l'échelle du gouvernement fédéral. Cette Communauté communique l'information, les méthodologies de recherche et les résultats d'expérimentation avec la fonction publique fédérale dans le cadre d'un mandat plus large d'Introspection comportementale, ouvert à tous les niveaux. Le Carrefour a coprésidé cette Communauté de pratique avec un président en alternance. En plus d'échanger de l'information sur les approches, les outils et les techniques novateurs, la Communauté de pratique a également tenu des ateliers sur les outils et les pratiques (p. ex. essais contrôlés randomisés). Aujourd'hui, il continue d'être coprésidé par l'UII, compte plus de 400 membres et a une présence en ligne.

Un modèle similaire est actuellement à l'étude pour les défis et les prix en fonction du succès de ce format.

Réseau sur l'introspection comportementale (RIC) : Au cours du troisième trimestre de 2016, le Carrefour d'innovation a entrepris des activités de sensibilisation en vue de mettre sur pied un réseau sur l'introspection comportementale externe, destiné à rassembler les intervenants de tous les gouvernements qui travaillent dans le domaine de l'introspection comportemental. Une première réunion de ce réseau a eu lieu début 2017. Le Réseau avait pour but de favoriser des communications et une collaboration plus étroites en matière d'introspection comportementale, d'offrir une tribune pour le partage d'expériences, d'établir des liens et d'explorer des partenariats potentiels. Six provinces, un territoire et trois municipalités ont participé à la réunion inaugurale qui a eu lieu au début de 2017.

Présentations/ateliers : En plus de faire des présentations aux comités susmentionnés, le personnel du Centre a collaboré avec d'autres ministères et organismes pour présenter des exposés et des ateliers sur les outils et les approches novateurs qu'ils utilisaient ainsi que sur les résultats des projets entrepris à ce jour. Les personnes interviewées dans le cadre des projets du Bon d'études canadien, du MDN et de Statistique Canada ont indiqué que les résultats de ces projets ont été souvent présentés - tant dans les ministères qui ont co-conçu le travail que dans d'autres ministères (y compris le RIC et la CPIC) pour partager les résultats, les principales leçons tirées et pour susciter de l'intérêt envers l'application élargie des méthodes et des résultats. Bien que le personnel du Centre ait souvent entrepris ces présentations,

le ministère collaborateur a également entrepris certaines de ces activités de communication et de diffusion.

En outre, le Centre a aidé à organiser des ateliers avec des partenaires clés. En voici deux exemples :

Séance de conception de la CPIC

- 5 juillet 2015 - Organisé au laboratoire d'innovation d'EDSC (également animée par EDSC)
- 50-60 participants

Ateliers sur les essais contrôlés randomisés de la CPIC

- Le 6 septembre 2017
- Co-animés par le Centre et le laboratoire d'EDSC
- 45 participants

Un deuxième atelier a été organisé en septembre 2018.

Au sein de l'écosystème fédéral de l'innovation, bien que le Centre ait participé à un certain nombre de conférences, de réunions et de réseaux et les ait appuyés, il semble y avoir une lacune dans l'apprentissage et le perfectionnement officiels des aptitudes et des compétences (qui appuient l'innovation) des fonctionnaires, que ce soit au Centre, à l'École de la fonction publique du Canada ou ailleurs dans le système.

Le Centre a également travaillé de façon ouverte, en mettant de la documentation à la disposition de tous les fonctionnaires et en en affichant une grande partie dans le site Web public du Centre. Le Centre a co-conçu et exécuté des projets novateurs qui devaient avoir une incidence sur les politiques et la prestation des services au sein des ministères. À partir de ces projets, des rapports d'études de cas ont été élaborés et affichés dans le site Web public du Centre. Pendant un certain temps, le Centre avait un balado (*Tracked Changes*) et l'UII continue maintenant à maintenir un blogue dans le site web. Le personnel du Centre et le comité consultatif étaient également tournés vers l'avenir, des biographies et des descriptions étaient disponibles dans le site Web. Cette approche est conforme à la directive provisoire de 2016 sur l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information* et au principe d'« ouverture par défaut ».

Bien que les rapports annuels et les rapports d'études de cas qui ont été élaborés au cours des deux années de la présente évaluation réussissent bien à articuler les réussites du Centre et que certains rapports portent sur des domaines où il n'y a pas d'impact perceptible (rapport nul), il n'y avait pas de documents décrivant et reconnaissant les échecs ou défis rencontrés dans les projets. Comme nous l'avons déjà mentionné, le Centre a été établi au BCP pour envoyer un signal fort à l'échelle du gouvernement sur l'importance de l'expérimentation et de l'innovation. Reconnaître et communiquer les projets qui n'ont pas donné les résultats escomptés fait partie du processus, tout comme les leçons tirées des échecs. Par exemple, le rapport annuel

2015-2016 du Centre indiquait qu'il étudiait avec Santé Canada la possibilité d'analyser les données provenant des détaillants en ligne comme moyen d'alerte rapide en ce qui concerne la sécurité des produits. Ce projet n'est plus jamais mis en évidence dans les rapports ultérieurs et aucun rapport d'étude de cas n'est rendu disponible en ligne.

Pour mieux diffuser une culture de l'innovation et de l'expérimentation dans l'ensemble du gouvernement fédéral, l'UII ferait bien d'être plus ouvert au sujet des défis rencontrés lors de la conception ou de la mise en œuvre des projets financés, y compris ceux qui n'ont tout simplement pas donné les résultats attendus. En partageant les limites, les obstacles et les échecs des projets, l'UII reconnaîtrait tous les résultats potentiels du travail novateur en matière de politiques et de prestation de services, démontrant ainsi que l'expérimentation et l'innovation ne favorisent pas toujours le succès ou ne mènent pas toujours à de meilleurs résultats.

√ *3. Il est évident que des politiques positives sont en place pour donner aux ministères le pouvoir d'utiliser des approches nouvelles et novatrices en matière de politiques, de règlements, de programmes et de services.*

Les entrevues ont révélé qu'au cours des premières années d'exploitation du Centre, il y avait un certain nombre d'obstacles à l'expérimentation et à la mise à l'essai de solutions novatrices aux enjeux et aux programmes de politique publique qui ont été identifiés (p. ex. politiques d'approvisionnement, modalités des paiements de transfert, capacité en ressources humaines, rigidité horizontale, aversion pour le risque).

Le Centre a travaillé avec des partenaires clés et, en consultation avec le Comité des sous-ministres sur l'innovation en matière de politiques (CSMIP), a cerné un certain nombre d'obstacles à l'innovation, notamment les politiques, les modalités, les RH, la TI, les procédures et la culture.

Voici quelques-uns des domaines dans lesquels les intervenants ont indiqué que le Centre contribuait à l'élaboration d'approches novatrices.

La première est les **directives relatives à l'expérimentation à l'intention des administrateurs généraux**, rédigées conjointement par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le sous-secrétaire, Résultats et exécution (BCP) en décembre 2016. Cette orientation a fourni plus d'information sur les attentes des ministères pour les aider à respecter l'engagement pris dans la lettre de mandat du président du Conseil du Trésor (CT) de veiller à ce que les administrateurs généraux indiquent un pourcentage fixe des fonds du programme à consacrer à l'expérimentation, et de faire rapport sur leurs efforts dans les plans ministériels. De plus, les ministères ont cherché à favoriser des milieux de travail propices à l'expérimentation et à faire rapport sur les résultats, peu importe le résultat, en les diffusant au public par défaut. Le Centre a joué un rôle de

co-secrétariat avec le SCT auprès du Comité des SMA sur l'expérimentation. Cette orientation a été appuyée par la haute direction du Centre (actuellement l'UII) du BCP.

La deuxième est la **Déclaration sur l'innovation dans le secteur public**, qui a été signée le 14 novembre 2017 par les greffiers fédéral, provinciaux et territoriaux et les secrétaires de cabinet, et qui décrit les mesures qu'ils prendront pour appuyer l'innovation dans le secteur public[18]. Le Centre et l'UII ont dirigé la rédaction de cette Déclaration. Parmi les engagements clés des partenaires, mentionnons la recherche de nouvelles façons de résoudre des problèmes complexes, l'expérimentation et le partage des connaissances, la collaboration et, plus largement, la collaboration avec les intervenants, l'élaboration de modèles de financement axés sur les résultats et la création de partenariats.

Changements de politique

Le Centre a influencé un certain nombre de changements stratégiques importants. En 2016, le Comité des sous-ministres sur l'innovation en matière de politiques a chargé le Centre d'effectuer des recherches et d'examiner les obstacles à l'innovation, particulièrement en ce qui concerne les subventions et les contributions. Le Centre faisait partie d'un groupe de travail interministériel qui comprenait le SCT et d'importants ministères responsables des subventions et contributions, ainsi que le Centre. Le groupe de travail a déterminé que les modalités des accords de subventions et de contributions restreignent les nouvelles approches en matière d'expérimentation et la formation de partenariats avec le secteur privé. Le SCT s'est donc engagé à rédiger des **modalités génériques** créant des pouvoirs, des dispositions et des exceptions dans les programmes de subventions et de contributions afin de permettre une plus grande expérimentation. Trois catégories précises ont été approuvées, à compter du 1er avril 2017, et seront mises à profit au cours du projet pilote de cinq ans, dirigé par le SCT :

1. Mécanismes de financement fondés sur des mesures incitatives
2. Prix et défis
3. Microfinancement[19]

Ces outils, qui ont déjà été mis à l'essai dans d'autres administrations, sont considérés par toutes les personnes consultées comme une étape cruciale dans la transition des modèles de financement fondés sur les activités vers des modèles fondés sur la réalisation d'objectifs et de résultats concrets.

Impact Canada

S'inspirant des pratiques exemplaires d'autres administrations et s'appuyant sur les travaux novateurs en matière de subventions et de contributions mentionnés ci-dessus,

[18] *Déclaration fédérale, provinciale et territoriale sur l'innovation dans le secteur public*, https://www.canada.ca/fr/centre-innovation/services/Declaration-federale-provinciale-territoriale-innovation-secteur-public.html, Unité de l'impact et de l'innovation, gouvernement du Canada, dernière modification le 14 novembre 2017.

[19] *Permettre l'utilisation novatrice des paiements de transfert*, https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/faciliter-utilisation-novatrice-paiements-transfert.html, Secrétariat du Conseil du Trésor, gouvernement du Canada, dernière modification le 23 octobre 2017.

le Centre a dirigé des recherches visant à explorer la possibilité d'établir un programme pour accélérer l'adoption d'interventions expérimentales, d'innovations, de défis et de prix, un financement axé sur les résultats, une plateforme pour appuyer le programme et de nouvelles méthodes pour mesurer les répercussions au gouvernement.
Entre août 2016 et novembre 2017 [*] trois équivalents temps plein (ETP) ont travaillé à cette initiative, qui représentait une partie importante des ressources du Centre. Le Centre a élaboré l'analyse de rentabilisation [*] sur l'établissement de l'initiative Impact Canada au BCP. Il s'agissait de travaux importants, d'autant plus que ces fonctions ne sont généralement pas exercées par le BCP et qu'elles n'étaient pas dotées de ressources pour ce type de travail. [*]. Le mémoire a été soumis au ministère des Finances pour examen dans le budget. En fin de compte, cela a donné une nouvelle orientation au mandat du Centre et a contribué à l'introduction de nouveaux outils et de concepts plus larges.

En novembre 2017, le mandat du Centre a été modifié et est devenu l'UII, qui comprend l'hébergement de la plateforme de l'initiative Impact Canada en partenariat avec les ministères du gouvernement du Canada.

L'UII servira de centre d'expertise pour aider les ministères à utiliser des mécanismes de financement axés sur les résultats, des techniques de mesure de l'impact et des connaissances comportementales pour obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens dans les domaines prioritaires.

Impact Canada est un effort pangouvernemental conçu pour aider les ministères à accélérer l'adoption d'approches axées sur les résultats qui visent à fournir des résultats significatifs aux Canadiens. Impact Canada encourage l'utilisation d'une gamme d'approches novatrices qui sont rendues possibles grâce à des modalités souples, notamment :

- **Défis** - L'attribution de prix à celui qui trouve le premier ou le plus efficacement une solution à un problème défini, ou le recours à des concours ouverts et structurés pour solliciter des propositions afin de financer les meilleures idées susceptibles de résoudre des problèmes thématiques.
- **Rémunération en fonction des résultats** - Utiliser des instruments personnalisés pour mettre l'accent sur l'émission de paiements fondés sur l'atteinte de résultats sociétaux positifs et mesurables (p. ex. obligations à impact social, mécanismes de rémunération en fonction du succès).

Le gouvernement du Canada a créé l'initiative Impact Canada pour aider à financer et à appuyer les initiatives qui utilisent ces approches novatrices. Impact Canada et les changements à l'appui ont ouvert la voie à l'affectation de fonds à l'expérimentation et à l'innovation. Les domaines d'intérêt initiaux d'Impact Canada sont : le Défi des villes intelligentes, l'impact des technologies propres, la réponse à la crise des opioïdes au Canada et l'amélioration des résultats pour les Autochtones.

Comme l'ont fait remarquer deux cadres supérieurs interrogés, la création d'Impact Canada a été une entreprise importante pour le Centre étant donné la taille relativement

petite de son équipe. Les modalités souples et pangouvernementales et la création d'Impact Canada sont considérées comme des étapes déterminantes pour créer les conditions d'une fonction publique qui est habilitée, ouverte et favorable à l'innovation.

√ ***4. Il y a des preuves que le Canada, par l'entremise du Centre, était un membre actif de la communauté internationale de pratique et du réseau de laboratoires d'innovation.***

Les entrevues et l'examen de la documentation ont révélé que le Centre a investi dans la sensibilisation ainsi que dans l'établissement et l'élargissement de réseaux pour faire progresser le programme d'innovation du secteur public au Canada.

Les résultats de l'évaluation indiquent que le Centre a contribué à accroître la présence du Canada et à rehausser le profil du Canada à l'échelle internationale en tant que chef de file dans le domaine de l'innovation dans le secteur public. Des représentants du Centre ont été invités à présenter des exposés à des conférences internationales et à rencontrer des représentants d'organismes centraux et de cabinets ministériels d'autres pays.

Au cours de la période 2015-2016, le Centre a établi des liens avec des praticiens publics de premier plan à la Maison-Blanche et à la Banque mondiale et il a mené des activités de sensibilisation auprès d'autres organisations internationales axées sur l'innovation, telles que MindLab et Nesta (Pôle d'innovation - Rapport annuel - 2015-2016).

Afin de faire appel à une expertise externe, le Centre a lancé en août 2016 un comité consultatif composé d'universitaires et de praticiens internationaux de premier plan en matière de conception et de compréhension des comportements. Son but était de « fournir une occasion au Centre de mieux aider les clients grâce à l'élargissement des ressources, des réseaux et de l'expertise ciblée supplémentaire » (Rapport de gestion T3 - 31 décembre 2016).

En 2016, un représentant du Centre a présenté un aperçu du paysage de l'innovation dans le secteur public au gouvernement du Canada, ainsi que de l'approche du Canada en matière d'innovation et des résultats obtenus, à l'Observatoire sur l'innovation dans le secteur public (OISP) de l'OCDE, et des partenariats pour entreprendre un examen intergouvernemental sur l'innovation.

En mai 2017, un représentant du Centre a pris la parole à la Conférence de l'OCDE sur les perspectives comportementales. Le gouvernement du Canada, par l'entremise du Centre d'innovation du BCP, a coprésidé l'OISP de l'OCDE pour les points de contact nationaux, un réseau de pays membres de l'OCDE activement engagés dans l'innovation du secteur public. À l'époque, le Centre travaillait à finaliser un accord de partenariat avec l'OCDE et Nesta pour faire progresser l'innovation au sein du gouvernement fédéral (mars 2017; notes de réunion de la CPIC 26 avril - final), qui est maintenant en place. Le personnel du Centre a collaboré avec *Bloomberg*

Philanthropies aux Etats-Unis et Nesta au Royaume-Uni sur des financements innovants et des défis et prix. Le Centre a également travaillé avec *MaRS Solutions Labs* pour mieux comprendre le rôle du design dans les politiques publiques et pour évaluer l'impact des centres d'innovation et des laboratoires fédéraux.

De plus, l'OCDE, par l'entremise de l'OISP, a récemment lancé un Groupe de renforcement des compétences en innovation auquel participe le Canada.

En plus des conférences externes, le Centre a invité des représentants d'autres laboratoires d'innovation à prendre la parole au Canada. En voici quelques exemples :

Comité des SMA

- Simetrica (société privée au Royaume-Uni) a présenté un exposé au Comité sur l'élaboration d'une stratégie de soutien du fonds Impact Canada (17 mai 2017).

Comité des sous-ministres sur l'innovation en matière de politiques

- [*] du *MaRS Solutions Lab* a présenté un exposé sur l'apport de la discipline à l'innovation publique (16 décembre 2016)
- Une présentation de [*] Nesta, qui a parlé des orientations futures dans les domaines de l'innovation sociale, du financement social et de l'expérimentation, et qui offre un aperçu du travail du gouvernement du Canada dans ces domaines (28 mars 2017)
- [*] Solutions, Développement et innovation, 100 villes résilientes, Fondation Rockefeller a présenté au CSMIP le 30 juin 2017.
- Simetrica (société privée au Royaume-Uni) a présenté un exposé sur l'élaboration d'une stratégie pour appuyer le Fonds Impact Canada (18 mai 2017).
- McKinsey and Company a fait une présentation sur les technologies perturbatrices au gouvernement (10 novembre 2017).

On reconnaît également que le fait d'être un organisme central d'un gouvernement fédéral contribue à rehausser le profil international du Centre et à accroître l'intérêt pour la recherche canadienne. Le Centre a également coordonné les efforts de la fonction publique fédérale-provinciale-territoriale dans le cadre d'une conférence annuelle fédérale-provinciale-territoriale des greffiers et secrétaires du Cabinet sur l'innovation politique. A ce jour, trois conférences ont été organisées.

Bien qu'il ait été reconnu que le Royaume-Uni et l'Australie devançaient le Canada en 2015, un certain nombre de personnes interrogées ont souligné que le Canada avait accru sa visibilité sur la scène internationale, ce qui a été attribué au travail du Centre.

Principales constatations :

- Il est évident que le Centre a collaboré avec d'autres partenaires fédéraux pour concevoir et mettre à l'essai conjointement et à l'essai des introspections comportementales et de la pensée conceptuelle afin d'avoir une plus grande incidence sur la prestation des programmes et des services. Bien que des approches telles que la pensée conceptuelle et les aperçus comportementaux aient fait leur apparition sur la scène fédérale avant la création du Centre, ce dernier a apporté une plus grande rigueur factuelle à l'évaluation de l'impact et une plus grande capacité à mener les essais et les preuves de concept.
- Le Centre a fourni aux ministères fédéraux des ressources et des guides pour appuyer l'innovation, des liens vers des articles et des balados, des services de consultation et de conseils aux entreprises, et des conseils d'experts pour appliquer l'innovation à l'élaboration de politiques et à la prestation de services. Les leçons apprises, les pratiques exemplaires et l'expertise ont été partagées entre un certain nombre de comités, de groupes de travail et de communautés de pratique fédéraux et intergouvernementaux. Le Centre a contribué à l'établissement de ces réseaux, qui sont essentiels à l'échange et au transfert des connaissances. L'évaluation a noté qu'à l'avenir, l'UII pourrait faire davantage pour partager ouvertement les leçons apprises et les défis rencontrés lors de la conception ou de la mise en œuvre de projets qui n'ont pas abouti aux résultats escomptés, ainsi que pour soutenir le développement des aptitudes et compétences qui favorisent l'innovation.
- L'UII devrait continuer à élargir le réseau des parties prenantes et des experts engagés dans ses travaux, y compris l'expertise reconnue du secteur privé et du secteur à but non lucratif. Impact Canada est considéré comme une étape cruciale vers la réalisation de cet objectif.
- Il est évident que le Centre a contribué à l'élaboration de politiques positives qui donnent aux ministères le pouvoir d'utiliser des approches nouvelles et novatrices en matière de politiques, de règlements, de programmes et de services. L'exemple le plus frappant est la rédaction et l'approbation de modalités souples et pangouvernementales pour les subventions et les contributions, qui ont créé un environnement propice à la création de prix et de défis et à un financement incitatif pour récompenser des solutions novatrices à des défis complexes liés aux politiques publiques. L'approbation des nouvelles modalités a jeté les bases du travail d'Impact Canada.
- Il est évident que l'investissement du Centre dans la liaison avec d'autres administrations a contribué à ce que le Canada devienne un membre actif de la communauté internationale de pratique et du réseau des laboratoires d'innovation et d'innovation. De plus, le Centre a invité des représentants d'autres laboratoires d'innovation à prendre la parole au Canada.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Pertinence

L'évaluation a révélé que le Centre et l'UII continue de jouer un rôle pertinent dans le soutien des priorités gouvernementales en aidant à créer une fonction publique agile, capable et soutenue pour entreprendre des expériences et stimuler l'innovation. L'une des principales forces du Centre et l'UII est sa capacité de travailler avec des partenaires pour co-concevoir des projets qui remettent en question et mettent à l'épreuve la conception des politiques, des programmes et des services traditionnels en testant des solutions de rechange. L'UII continue de mettre l'accent sur les priorités gouvernementales à impact élevé et de haut niveau, ainsi que sur la sélection de projets qui constituent un bon investissement; ceux qui permettent au gouvernement de se lancer dans de nouveaux programmes et services et qui sont évolutifs à l'échelle du gouvernement.

L'approche du Centre a été harmonisée avec celle d'autres administrations internationales et l'évolution de l'UII continuera de rapprocher le Canada des chefs de file de l'innovation dans le secteur public. Il existe des possibilités de perturber davantage le système et d'élever les défis de l'innovation à un niveau supérieur. Impact Canada devrait appuyer cette évolution continue.

Le Centre a été placé à dessein au centre du gouvernement pour faire comprendre clairement à l'ensemble de la fonction publique l'importance de l'expérimentation et de l'innovation, pour favoriser l'innovation et le changement, pour aider à éliminer les obstacles systémiques et pour renforcer la capacité de faire face aux problèmes complexes. La direction du Centre a reconnu l'importance de réfléchir à son propre emplacement, à son mandat et à son utilité, et elle a évolué en fonction de l'évolution des besoins pendant la période d'évaluation. Cette réactivité s'est traduite par un nouveau mandat du Centre en tant qu'UII avec un mandat évolué, tel que décrit précédemment dans le présent rapport.

Recommandations

Il est recommandé que l'IIU :

- Utilise le Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public comme tribune pour :
  - S'attaquer à des problèmes complexes à partir d'un niveau systémique.
  - Travailler avec ses partenaires pour suivre, sinon devancer, la vitesse de la transformation. Pour ce faire, il faut aller au-delà des méthodes d'innovation au niveau des programmes et s'intéresser aux changements systémiques.
  - Travailler en collaboration au sein des réseaux établis pour identifier et éliminer les obstacles à l'innovation. Il s'agit notamment de la capacité en matière de culture, de procédures, de politiques et de ressources (comme le système de TI et les RH).

- Cartographie ses relations avec l'écosystème plus large de l'innovation (y compris les comités, réseaux et autres laboratoires) avec lequel l'UII a l'intention de travailler pour obtenir des résultats. Cela sera utile à l'UII dans son évolution continue et dans la mesure de ses résultats.

Efficience

Le Centre a investi beaucoup de temps dans la phase de démarrage et il est évident que ces efforts ont permis d'accroître l'adhésion et d'appuyer son travail. Aujourd'hui, l'UII collabore avec un nombre croissant de ministères et d'organismes fédéraux pour mettre à l'essai des approches axées sur les introspections comportementales ainsi que sur les prix et les défis.

Du point de vue de l'efficience, il n'y a aucune raison pour chaque ministère et organisme d'agir isolément lorsqu'il s'agit de développer la capacité et de mettre à l'essai des approches novatrices à des problèmes complexes. L'UII continue de jouer un rôle central dans l'établissement de relations et de réseaux, la réalisation de projets novateurs de mise à l'essai et de validation de concepts, le partage des connaissances et, avec des partenaires clés, le rôle de catalyseur du changement.

Pour un groupe restreint mais en pleine croissance, il est clair que le Centre a été novateur et que l'UII continue de l'être dans la manière dont elle utilise ses propres ressources et tire parti des ressources externes pour maximiser sa portée afin d'avoir le plus grand impact. D'autres études sont nécessaires pour évaluer les niveaux de ressources appropriés pour répondre à la demande ainsi que l'incidence de l'introduction d'un modèle de recouvrement des coûts.

Recommandations

Il est recommandé que l'UII :

- Élargir son réseau d'experts et de partenariats de collaboration afin d'inclure des experts des secteurs privé et sans but lucratif, qui ont des intérêts communs dans une société et une économie concurrentielles et prospères.
- Mettre en place un processus de suivi de la demande de services de l'UII par rapport aux ressources afin de s'assurer qu'il existe une capacité suffisante pour répondre aux besoins de la fonction publique fédérale. Cela pourrait nécessiter un examen plus approfondi du niveau des ressources nécessaires pour s'acquitter pleinement de son mandat à la lumière de la demande prévue. Toute évaluation future des niveaux de ressources devrait comprendre une évaluation d'un modèle de recouvrement des coûts.

Efficacité

L'évaluation a permis de constater que le Centre a atteint ses résultats à court terme et opérationnels et que l'Unité est en voie d'atteindre ses résultats à long terme.

Il existe des preuves démontrant que le Centre a créé et mis à l'essai de nouveaux outils et de nouvelles approches et qu'ils sont de plus en plus intégrés dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques à l'échelle du système. Lorsque le Centre a été mis en place, certains ministères mettaient déjà à l'essai les introspections comportementales et la réflexion en matière de conception; toutefois, il a été reconnu que le Centre apportait un niveau de rigueur approprié ainsi que de nouvelles idées et de nouveaux outils qui pouvaient être mis à l'essai. Il est évident que le Centre a eu une incidence sur ses partenaires, étant donné qu'un certain nombre d'entre eux continuent de faire progresser des projets novateurs qui ont été conçus et exécutés conjointement avec le Centre et qui ont transféré l'apprentissage à d'autres secteurs de politiques et de programmes.

Il existe un certain nombre de réseaux et de mécanismes en place pour échanger de l'information et des pratiques exemplaires et diffuser l'expérimentation et l'innovation réussies dans l'ensemble du portefeuille. Ces mécanismes comprennent les comités des SM et des SMA, les communautés de pratiques qui ciblent les employés à tous les niveaux et d'autres ressources. Le Centre a bien fait la promotion de ses nombreux succès, mais l'UII pourrait faire davantage pour mettre en lumière les domaines où les projets ou les partenariats se heurtent à des difficultés. Cela montrerait que l'innovation n'est pas synonyme de succès. Le Centre a également été un membre actif de la communauté internationale de la pratique et du réseau des laboratoires d'innovation.

Il existe des preuves solides que des politiques positives sont en place pour donner aux ministères le pouvoir d'utiliser des approches nouvelles et novatrices dans la conception des politiques, des règlements, des programmes et des services. Il s'agit notamment de la Déclaration sur l'innovation dans le secteur public, de l'orientation en matière d'expérimentation, des modalités des subventions et des contributions et de l'initiative Impact Canada, qui permet d'adopter des approches plus novatrices pour relever des défis stratégiques importants (notamment des prix et des modèles de financement incitatifs).

L'évaluation n'a pas trouvé de preuve d'un plan de collecte de données à l'appui de la stratégie de mesure du rendement; toutefois, il se peut qu'il ait été élaboré après la période visée par l'évaluation.

Recommandations

Il est recommandé que l'UII :

- Utilise les rapports annuels pour publier toute l'information relative aux projets qu'il appuie (qui vont au-delà de l'étape de la manifestation d'intérêt) afin de mettre en évidence ce qui a fonctionné, de transférer les connaissances et, surtout, de partager les leçons apprises et de cerner les obstacles à l'innovation au niveau du système. Cela enverra un message puissant et contribuera à créer un environnement qui démontre que la prise de risque et l'échec éclairés font partie du processus et constituent un élément important du processus d'apprentissage.

- Mettre l'accent sur le renforcement des capacités et l'intensification de l'innovation en tirant parti des réseaux et des communautés de pratiques existantes comme les politiques, les RH et la réglementation. Rassembler les principales parties prenantes qui bénéficieraient directement d'une discussion plus approfondie des résultats et de la façon dont elles pourraient appliquer les résultats dans différents domaines. Élargir le recours à des activités d'apprentissage comme l'atelier sur les essais contrôlés randomisés.
- [*] dans le cadre de la planification opérationnelle continue, élaborer des indicateurs de rendement clés qui mesurent les activités et les résultats et veiller à ce que les données et l'information soient recueillies régulièrement pour éclairer la surveillance continue et la production de rapports sur la demande de services et les résultats. Étant donné que l'UII fait partie de l'Unité des résultats et de l'exécution, il a un rôle de chef de file dans l'établissement d'un plan comportant des indicateurs détaillés qui mesurent le changement au niveau du système. **Note** : En juin 2018, l'UII a lancé sa théorie du changement comme cadre de planification et de mesure des résultats. Selon l'UII, la théorie du changement a aidé l'Unité à dégager un consensus et à articuler les changements systémiques qu'elle et ses partenaires cherchent à réaliser et comment ils seront réalisés. L'Unité s'est en outre engagée à mettre en pratique la théorie du changement en mettant en œuvre les stratégies de suivi et d'évaluation du développement.

RÉPONSE ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

	Recommandations	Réponse et plan d'action de la direction
Pertinence	Utiliser le Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public comme tribune pour : - S'attaquer à des problèmes complexes à partir d'un niveau systémique. - Travailler avec ses partenaires pour suivre, sinon devancer, la vitesse de la transformation. Pour ce faire, il faut aller au-delà des méthodes d'innovation au niveau des programmes et s'intéresser aux changements systémiques.	***D'accord*** En tant que secrétariat du Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public, l'UII continuera de jouer un rôle de premier plan en l'aidant à apporter des changements concrets et durables au niveau des systèmes. En gérant la première cohorte d'entrepreneurs du gouvernement du Canada, l'UII les aide à relever les défis liés aux problèmes systémiques dans les domaines des RH, de l'approvisionnement et des programmes de subventions et de contributions, ainsi que des projets explorant l'application de technologies perturbatrices comme Blockchain, les IA et la collecte de données en temps réel. En voici quelques exemples : • Projets de paiement en fonction des résultats dans les domaines de la technologie de détection des opioïdes et de l'amélioration de l'accès aux aliments périssables dans le Nord.

	- Travailler en collaboration au sein des réseaux établis pour identifier et éliminer les obstacles à l'innovation. Il s'agit notamment de la capacité en matière de culture, de procédures, de politiques et de ressources (comme le système de TI et les RH).	• Approches novatrices pour permettre la mobilité intersectorielle • Élaboration d'initiatives technologiques de mieux-être en milieu de travail visant à mieux comprendre et à améliorer le bien-être en milieu de travail dans la fonction publique fédérale. • Explorer l'utilisation de la technologie du grand livre distribué (p. ex., Blockchain) pour améliorer le service aux Canadiens. • Piloter l'utilisation de technologies novatrices (p. ex., l'IA) pour la traduction automatique. ***Date cible*** En cours, car cela fait partie intégrante du rôle de chef de file de l'Unité de l'impact et de l'innovation. ***Poste Responsable*** Secrétaire adjointe, Unité de l'impact et de l'innovation
	Cartographier ses relations avec l'écosystème plus large de l'innovation (y compris les comités, réseaux et autres laboratoires) avec lequel l'UII a l'intention de travailler pour obtenir des résultats. Cela sera utile à l'UII dans son évolution continue et dans la mesure de ses résultats.	***D'accord*** L'UII produira un graphique d'une page décrivant la relation entre l'UII et les autres acteurs de l'écosystème fédéral de l'innovation. ***Date cible*** Mars 2019 ***Poste Responsable*** Secrétaire adjointe, Unité de l'impact et de l'innovation
Efficience	Élargir son réseau d'experts et de partenariats de collaboration afin d'inclure des experts des secteurs privé et sans but lucratif, qui ont des intérêts communs dans une société et une économie concurrentielles et prospères.	***D'accord*** Le 1er novembre 2018, l'UII a tenu la réunion inaugurale de son nouveau Comité consultatif d'Impact Canada. Ce comité est expressément conçu pour faire appel à l'expertise du secteur privé, des organismes sans but lucratif et du milieu universitaire, à l'échelle nationale et internationale, afin de guider les efforts de l'initiative Impact Canada. ***Date cible*** Novembre 2018 - Terminé ***Poste Responsable*** Secrétaire adjointe, Unité de l'impact et de l'innovation

	Mettre en place un processus de suivi de la demande de services de l'UII par rapport aux ressources afin de s'assurer qu'il existe une capacité suffisante pour répondre aux besoins de la fonction publique fédérale. Cela pourrait nécessiter un examen plus approfondi du niveau des ressources nécessaires pour s'acquitter pleinement de son mandat à la lumière de la demande prévue. Toute évaluation future des niveaux de ressources devrait comprendre une évaluation d'un modèle de recouvrement des coûts.	***D'accord*** L'UII a mis en place un processus de déclaration d'intérêt qui permet à l'UII de suivre et d'évaluer officiellement les demandes de services des partenaires fédéraux éventuels. ***Date cible*** Octobre 2018 - Terminé ***Poste Responsable*** Secrétaire adjointe, Unité de l'impact et de l'innovation
Efficacité	Utiliser les rapports annuels pour publier toute l'information relative aux projets qu'il appuie (qui vont au-delà de l'étape de la manifestation d'intérêt) afin de mettre en évidence ce qui a fonctionné, de transférer les connaissances et, surtout, de partager les leçons apprises et de cerner les obstacles à l'innovation au niveau du système. Cela enverra un message puissant et contribuera à créer un environnement qui démontre que la prise de risque et l'échec éclairés font partie du processus et constituent un élément important du processus d'apprentissage.	***D'accord*** L'UII continue d'être proactive, ouverte et transparente dans tous les aspects de son travail, comme en témoignent : • Poursuite de la publication de son rapport annuel • Publication continue de ses études de cas • Promotion active des projets Impact Canada via impact.canada.ca • Présentations et occasions d'engagement continues lors d'événements nationaux et internationaux • Un engagement solide dans les médias sociaux • Poursuite de la série de blogues sur le travail, les leçons apprises et les plans d'avenir ***Date cible*** En cours, car cela fait partie intégrante du rôle de chef de file de l'Unité de l'impact et de l'innovation. ***Poste Responsable*** Secrétaire adjointe, Unité de l'impact et de l'innovation

	Mettre l'accent sur le renforcement des capacités et l'intensification de l'innovation en tirant parti des réseaux et des communautés de pratiques existantes comme les politiques, les RH et la réglementation. Rassembler les principales parties prenantes qui bénéficieraient directement d'une discussion plus approfondie des résultats et de la façon dont elles pourraient appliquer les résultats dans différents domaines. Élargir le recours à des activités d'apprentissage comme l'atelier sur les essais contrôlés randomisés.	***D'accord*** L'UII continue de gérer plusieurs communautés de pratique liées à la compréhension des comportements aux niveaux fédéral, provincial et territorial. Des plans sont en cours pour établir une communauté de pratique fédérale axée sur les prix et les défis. En outre, le personnel de l'UII continuera de le faire : • Élargir les activités de sensibilisation aux autres collectivités fonctionnelles (RH, finances, réglementation) par l'entremise du Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public. • Poursuivre son rôle de coprésident du Comité des SMA sur l'expérimentation. • Présenter régulièrement les travaux dans les forums nationaux et internationaux • Utiliser l'effectif grandissant de boursiers pour travailler avec leurs collègues fonctionnaires, les former et les mobiliser. • Explorer les possibilités de partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada afin d'élargir le programme d'apprentissage sur les états du changement, actuellement offert aux entrepreneurs du GC dans le cadre du Groupe de travail des SM sur l'innovation dans le secteur public. ***Date cible*** En cours, car cela fait partie intégrante du rôle de chef de file de l'Unité de l'impact et de l'innovation. ***Poste Responsable*** Secrétaire adjointe, Unité de l'impact et de l'innovation

	[*] dans le cadre de la planification opérationnelle continue, élaborer des indicateurs de rendement clés qui mesurent les activités et les résultats et veiller à ce que les données et l'information soient recueillies régulièrement pour éclairer la surveillance continue et la production de rapports sur la demande de services et les résultats. Étant donné que l'UII fait partie de l'Unité des résultats et de l'exécution, il a un rôle de chef de file dans l'établissement d'un plan comportant des indicateurs détaillés qui mesurent le changement au niveau du système. **Note** : En juin 2018, l'UII a lancé sa théorie du changement comme cadre de planification et de mesure des résultats. Selon l'UII, la théorie du changement a aidé l'Unité à dégager un consensus et à articuler les changements systémiques qu'elle et ses partenaires cherchent à réaliser et comment ils seront réalisés. L'Unité s'est en outre engagée à mettre en pratique la théorie du changement en mettant en œuvre les stratégies de suivi et d'évaluation du développement.	***D'accord*** L'UII a élaboré et mis en œuvre une théorie du changement qui sert de fondement à ses activités de mesure du rendement. ***Date cible*** Octobre 2018 - Terminé ***Poste Responsable*** Secrétaire adjointe, Unité de l'impact et de l'innovation

ANNEXE A : APERÇU DÉTAILLÉE DE LA MÉTHODOLOGIE

L'évaluation du Centre d'innovation du BCP a été réalisée entre juillet et septembre 2018. L'évaluation s'est fondée sur les méthodologies suivantes :

Examen de la documentation pertinente

Cet examen a été conçu pour couvrir un éventail de thèmes relatifs aux centres d'innovation et aux approches utilisées dans d'autres administrations et secteurs pour stimuler l'innovation en matière de politiques et de prestation de services. L'analyse documentaire visait principalement à trouver et à analyser des tendances, des approches communes et des principes communs des centres d'innovation du secteur public, notamment :

- leur rôle au sein de l'administration publique;
- la façon dont ils sont positionnés et structurés;
- les effets qu'ils sont censés avoir sur le gouvernement à plus grande échelle;
- de nouveaux résultats, des pratiques exemplaires et des leçons apprises.

Examen de la documentation et des dossiers

L'Institut sur la gouvernance a examiné plusieurs douzaines de dossiers et de rapports fournis par le Centre d'innovation concernant la politique stratégique, la planification et l'établissement de rapports, ainsi que des documents relatifs à de multiples communautés de pratiques, comités et groupes de travail internationaux (y compris des présentations et soumissions).

Entrevues

L'Institut sur la gouvernance a mené des entrevues auprès de huit fonctionnaires fédéraux qui ont participé à la création du Centre ou qui y ont travaillé pendant les deux premières années, ainsi qu'auprès des coprésidents du Comité des sous-ministres sur l'innovation en politiques.

Examen des études de cas

L'Institut sur la gouvernance a examiné les rapports de huit projets de partenariat qui ont été entrepris pendant la période de deux ans de l'évaluation. Après avoir examiné ces documents, l'Institut sur la gouvernance a sélectionné deux projets représentatifs des types de projets auxquels le Centre a participé au cours de ses deux premières années de fonctionnement pour une analyse plus approfondie. Cela comprenait six entrevues avec le personnel du programme qui a travaillé sur le projet, les partenaires du projet et une entrevue avec un conseiller externe qui fait partie des conseillers de confiance du Centre.

Ces méthodologies ont fourni de multiples sources de données qui ont éclairé les constatations, les conclusions et les recommandations de l'évaluation.

Limites de l'évaluation

La présente évaluation comportait un certain nombre de limites, dont les suivantes :

- L'évaluation a porté sur les deux premières années de fonctionnement du Centre. Durant cette période, le Centre a passé la première année à mettre en place son infrastructure. Au cours de ses deux premières années d'existence, le Centre a évolué rapidement, ce qui a rendu l'évaluation des résultats plus difficile étant donné que, dans les faits, les principales activités et priorités du Centre [*] avaient évolué à la fin de la dernière année. Ces facteurs, combinés au fait qu'une période de deux ans est généralement considérée comme un délai court pour évaluer l'atteinte de résultats, ont compliqué l'analyse.
- La courte période d'évaluation et le moment de sa réalisation ont limité le nombre d'entrevues qui ont pu être entreprises. De plus, les entrevues ont été menées principalement auprès d'anciens ou d'actuels membres du personnel du Centre. Toutefois, les partenaires du projet et un conseiller externe ont été interviewés dans le cadre de l'examen des études de cas.
- Compte tenu de la période d'évaluation, le nombre de projets entrepris était limité et, par conséquent, le nombre de partenaires à consulter l'était aussi.

ANNEXE B : GUIDE D'ENTREVUE

Évaluation du Centre d'innovation du BCP

Introduction

Merci d'avoir accepté de participer à ce processus d'évaluation. L'Institut sur la gouvernance a été mandaté pour effectuer cette évaluation indépendante du Centre d'innovation du BCP. Voici le guide d'entrevue à l'appui de l'évaluation.

Tous les renseignements fournis demeureront strictement confidentiels, conformément à la Politique sur la protection de la vie privée du Conseil du Trésor.

Contexte général

Cette évaluation est largement rétrospective par nature et se concentre sur l'établissement et les premiers progrès du Centre d'innovation (le Centre) au cours de ses deux premières années. Le Centre a été créé en 2015, et il a été rebaptisé Unité de l'impact et de l'innovation (IIU) en novembre 2017, recevant un mandat élargi pour inclure l'exécution de l'Initiative Impact Canada (IIC).

Le Centre a été établi pour :

- aider les ministères, organismes et établissements fédéraux à gérer les défis complexes en matière de politiques et de prestation de services en leur fournissant des ressources et du soutien lorsqu'ils examinent les moyens possibles d'adopter des approches, des techniques et des outils nouveaux et émergents;
- aider les organismes du gouvernement fédéral à mettre à l'essai, à documenter et à accélérer l'innovation, ainsi qu'à renforcer les capacités et les connaissances à l'appui de la reproduction et de la mise à l'échelle des techniques efficaces dans l'ensemble de la fonction publique;
- amplifier les initiatives réussies et les harmoniser entre les secteurs ministériels, et créer des synergies avec le travail plus général du Bureau du Conseil privé.

Le Centre d'innovation devait assumer trois fonctions :

- **Ressource centrale :** meilleures pratiques, nouveaux outils, approches et techniques.
- **Connecter et réunir :** établir des réseaux et des partenariats. Agir en tant que nœud central d'un réseau d'innovation élargi (c.-à-d. avec d'autres pays comme le Royaume-Uni).

- **Moteur d'innovation :** travailler directement avec les ministères pour définir les problèmes, planifier les projets, évaluer les solutions et évaluer l'initiative. Le Centre peut également agir en tant que membre actif de l'équipe de projet tout au long du cycle de vie du projet.

Au cours des premières années de sa mise en place, le Centre s'est concentré sur les activités suivantes

- l'introspection comportementale;
- les données et la pensée conceptuelle;
- l'application d'outils et de techniques éprouvés dans différents domaines.

Portée de l'évaluation

La portée de cette évaluation s'étend de la création du Centre en 2015 à novembre 2017. L'évaluation n'inclut pas le mandat nouvellement élargi.

Questions d'entrevue

Contexte général

1. Pour commencer, pouvez-vous décrire votre fonction et vos responsabilités par rapport au Centre?
2. Pouvez-vous nous renseigner sur le contexte qui a mené à la création du Centre? En tant que projet phare d'Objectif 2020 du gouvernement du Canada, le Centre était-il bien placé pour réussir?

   Questions exploratoires
   - Le Centre était-il bien structuré sur le plan organisationnel?
   - Les ressources étaient-elles suffisantes?

Résultats émergents

3. Pouvez-vous nous expliquer les deux premières années de fonctionnement? Qu'est-ce qui s'est bien passé? Y a-t-il eu des retards ou des obstacles ont-ils été rencontrés? A-t-il atteint les résultats escomptés? Que feriez-vous différemment aujourd'hui?
   - Dans quelle mesure les autres ministères qui travaillaient déjà dans les laboratoires d'innovation comme Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE) sont-ils ouverts?

4. Pouvez-vous indiquer les nouveaux outils et les nouvelles approches qui ont été intégrés au processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques à l'échelle du système à la suite des travaux du Centre?

   Questions exploratoires
   - Des politiques sont-elles en place pour donner aux ministères le pouvoir d'utiliser ces approches plus novatrices en matière de politiques, de programmes et de prestation de services? Y a-t-il des obstacles à leur utilisation?

5. Quels mécanismes ont été établis pour favoriser l'adoption des innovations réussies dans l'ensemble des portefeuilles (p. ex. rapports annuels et études de cas du Centre, communautés de pratique interministérielles, laboratoires d'innovation ministériels)?

   Questions exploratoires
   - Avez-vous constaté l'adoption et l'expérimentation de nouvelles approches novatrices dans l'ensemble des ministères et organismes fédéraux à la suite des travaux et des activités du Centre? Y a-t-il des éléments qui montrent une adoption à l'échelle du système?
   - Y a-t-il des éléments qui montrent que le Centre et les initiatives appuyées ont renforcé les résultats des politiques et des programmes?

6. Certains ministères et organismes sont-ils plus disposés à expérimenter avec ces nouvelles approches?

7. Quel a été le rôle du Centre pour s'assurer que le Canada est un membre actif de la communauté internationale de pratique et du réseau de laboratoires d'innovation? Quelle est la position du Canada au sein de la communauté internationale? Que pourrait-on faire de plus pour faire du Canada un chef de file en matière d'innovation dans les politiques publiques et les programmes?

8. En général, le Centre a-t-il réussi à mesurer et à démontrer ses résultats? Dans quels domaines a-t-il eu le plus d'impact?

9. Y a-t-il eu une réduction du chevauchement ou du double emploi dans les expériences et les recherches novatrices?

10. Quels ont été les obstacles à l'atteinte des résultats? Comment le Centre a-t-il tenté de surmonter ces obstacles?

Apprentissage continu

11. Les initiatives initiales ont été axées sur l'introspection comportementale ainsi que les données et la pensée conceptuelle. Était-ce une bonne idée? Quel rôle ces concepts devraient-ils jouer à l'avenir? Devraient-ils continuer d'être un point central des activités?

12. Le Centre dispose d'un processus et d'une méthode bien définis pour la sélection des projets (p. ex., promesse stratégique, capacité d'expansion, état de préparation

des ministères et projets qui ont réussi dans d'autres administrations). Ce processus s'est-il avéré efficace pour sélectionner les bons projets aux fins d'expérimentation et de validation de principe?

13. En ce qui concerne l'approche et l'orientation du Centre, êtes-vous au courant des différentes approches adoptées dans d'autres administrations qui ont mieux réussi à stimuler l'innovation dans les politiques publiques et la prestation de services?
14. Dans quelle mesure le Centre a-t-il réussi à faire participer des intervenants non traditionnels au gouvernement pour appuyer l'innovation et la conception conjointe et à trouver des solutions conjointes à des problèmes complexes (c.-à-d. des intervenants privés, sans but lucratif et internationaux)?
15. Est-il toujours nécessaire pour le Centre/UII de stimuler l'innovation dans l'ensemble du gouvernement?

    Questions exploratoires
    - S'il n'y avait pas de Centre/UII au BCP aujourd'hui, le greffier ressentirait-il le besoin d'en créer un?
16. Existe-t-il d'autres approches qui pourraient être plus efficientes pour stimuler l'innovation dans la fonction publique fédérale?

Conclusion

17. Avez-vous d'autres commentaires pour éclairer l'évaluation ou améliorer l'impact global du Centre d'Innovation/UII?
18. Y a-t-il quelqu'un d'autre que vous recommanderiez que nous interrogions?

~ Merci d'avoir participé à ce processus d'évaluation.

ANNEXE C : APERÇU DES PROJETS EXAMINÉS

Dans le cadre de l'évaluation, l'Institut sur la gouvernance a examiné les rapports suivants sur les projets entrepris avec le soutien du Centre d'innovation :

- *Projet d'introspection comportementale : Recruter davantage de femmes dans les forces armées canadiennes*, Centre d'innovation, Bureau du Conseil privé

- *Projet d'introspection comportementale : Engager les femmes canadiennes avec une carrière dans les Forces armées*, Unité de l'impact et de l'innovation, Bureau du Conseil privé

- *Designing Interventions: To Improve Organizational Culture for Persons with Disabilities in Health Canada*, Central Innovation Hub (March 2017)

- *Behavioural Insights Project: Increasing Take-up of the Canadian Learning Bond, Impact and Innovation Unit*, Privy Council Office

  Language of Work : Bilingualism in the Workplace Consultation and Design Workshop Report (December 2016)

- *Family Class Design Challenge: Using Service Design Principles to Improve the Experience of Family Class Sponsorship Clients*, Immigration, Refugees and Citizenship Canada (IRCC), Impact and Innovation Unit, Privy Council Office, 2017

- *Projet d'introspection comportementale : Accroître le taux de réponse à un sondage de Statistique Canada*, Centre d'innovation, Bureau du Conseil privé