Health Canada and the Public Health Agency of Canada | Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada

Canada

Évaluation du Fonds pour les solutions de Santé Canada

Document préparé par le Bureau de l'audit et de l'évaluation,
Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada

Février 2023

Table des matières

Liste des acronymes ii
Résumé 1
But de l'évaluation 3
Portée de l'évaluation et approche utilisée 3
Contexte 3
Principales constatations sur le thème « créer un environnement propice à l'innovation et à l'expérimentation » 7
Principales constatations sur le thème « aider les participants à réussir » 12
Principales constatations sur le thème « sélection des projets du Fonds pour les solutions » 14
Principales constatations sur le thème « favoriser l'élargissement des projets du Fonds pour les solutions » 18
Principales constatations sur le thème « possibilités d'améliorer les processus associés au Fonds pour les solutions » 21
Principales constatations sur le thème « la voie que devrait suivre le Fonds pour les solutions » 22
Conclusions 23
Recommandations 23
Réponse et plan d'action de la direction 25
Annexe 1 : Méthodes de collecte et d'analyse des données 28
Annexe 2 : Calendrier du Fonds pour les solutions (2016 à 2022) 30
Annexe 3 : Cadre d'innovation et d'expérimentation de Santé Canada 31
Annexe 4 : Sommaire financier des projets approuvés par le Fonds pour les solutions 32
Annexe 5 : Résumé des projets financés par le Fonds pour les solutions 33
Annexe 5 : Résumé des projets financés par le Fonds pour les solutions (suite) 34
Annexe 5 : Résumé des projets financés par le Fonds pour les solutions (suite) 36
Annexe 6 : Propositions reçues par le Fonds pour les solutions au cours des cycles de demande 37
Annexe 7 : Analyse environnementale des projets d'innovation et d'expérimentation dans l'ensemble de Santé Canada 38
Annexe 8 : Projets que le Fonds pour les solutions a approuvés, par direction générale (2018-2019 à 2021-2022) 39
Notes de fin de texte 40

Liste des acronymes

APF	Agent principal des finances
CDGIP	Comité des directeurs généraux sur les investissements et les projets
CE-FPIT	Sous-comité exécutif sur les finances, la planification des investissements et la transformation
CEFS	Comité d'examen du Fonds pour les solutions
CGFS	Comité de gouvernance du Fonds pour les solutions
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
DGAI	Direction de la gestion de l'approvisionnement et des investissements
DGCAP	Direction générale des communications et des affaires publiques
DGDPF	Direction générale du dirigeant principal des finances
DGORAL	Direction générale des opérations réglementaires et de l'application de la loi
DGPSA	Direction générale des produits de santé et des aliments
DGSESC	Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs
DGSG	Direction générale des services de gestion
DSGI	Direction des services de gestion de l'information
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités et menaces
GI-TI	Gestion de l'information et technologies de l'information
IRTF	Infrarouge à transformée de Fourier (spectroscopie)
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint

Résumé

Contexte

Santé Canada a mis en place le Fonds pour les solutions en 2017 pour donner suite aux Directives relatives à l'expérimentation à l'intention des administrateurs généraux du Secrétariat du Conseil du Trésor (2016). Cette orientation exige que les ministères mettent à l'essai de nouvelles approches et en mesurent l'incidence, afin d'insuffler une culture d'innovation, de mesure et d'évaluation dans la conception et la prestation des programmes et des politiques. Le premier appel de propositions a été lancé en 2018.

Le Fonds pour les solutions vise à offrir aux employés de Santé Canada l'occasion de définir, d'élaborer et de mettre en œuvre des projets qui amélioreront la santé et la sécurité de la population canadienne, qui augmenteront l'efficacité et l'efficience du Ministère et qui offriront aux contribuables une optimisation accrue des ressources.

Le Fonds pour les solutions distribue de petits investissements, surtout du capital d'amorçage, pour des projets d'innovation et d'expérimentation réalisés par les employés. Les projets sont financés dans le cadre des deux volets suivants : le volet 1, exploration, et le volet 2, expérimentation. Par la mise à l'essai, à petite échelle, de projets novateurs en vue de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, Santé Canada souhaite favoriser une meilleure prise de décisions, fondée sur des données probantes, en ce qui concerne les investissements importants.

La présente évaluation visait à mesurer l'atteinte des objectifs du Fonds et à examiner le caractère approprié et l'efficacité de sa conception et de sa mise en œuvre actuelles. L'évaluation portait sur les activités du Fonds pour les solutions pour la période d'avril 2018 à juillet 2022.

Ce que nous avons constaté

Dans l'ensemble, le Fonds pour les solutions (le Fonds) est considéré comme une initiative bien planifiée et bien gérée, dirigée par une équipe dévouée qui, en partenariat avec les services de soutien intégrés, apporte un soutien complet aux demandeurs du Fonds et aux participants.

Le Fonds pour les solutions a eu recours avec succès à diverses activités d'information pour encourager les employés de Santé Canada à soumettre des demandes. Celui-ci contribue grandement à une mentalité d'innovation et d'expérimentation dans l'ensemble de Santé Canada. Toutefois, pour renforcer encore la culture de l'innovation et de l'expérimentation, il serait possible d'améliorer la transmission des résultats des projets du Fonds et des leçons qui en ont été tirées et d'appliquer ces dernières à l'échelle de Santé Canada.

Le Fonds pour les solutions a mis au point un processus normalisé d'examen des propositions et de sélection des projets. L'équipe du Fonds a amélioré les processus d'évaluation des projets, notamment en adoptant des grilles d'évaluation et en faisant appel à des examinateurs experts de Santé Canada et du gouvernement du Canada. Les mécanismes de surveillance des projets du Fonds sont bien définis et prévoient des rôles clairs pour l'équipe de projet et le comité de gouvernance du Fonds.

En outre, parmi les propositions rejetées, aucune n'était une proposition prometteuse rejetée pour cause de manque de financement.

Le Fonds pour les solutions intègre une vision qui consiste à mettre au point des idées d'innovation fructueuses à appliquer plus largement afin d'améliorer l'exécution des programmes et la prestation des services; néanmoins, les projets considérés comme fructueux sont

toujours confrontés à une certaine réalité : il leur faut un soutien de la part de la direction générale ou du Ministère pour être mis en œuvre, et ils doivent encore être soumis aux processus obligatoires et exigeants de diligence raisonnable. Dans le cadre du présent rapport, le terme « élargissement » fait référence à la poursuite de la mise en œuvre d'un projet financé par le Fonds pour les solutions une fois les activités du volet 2 terminées. Il s'agit notamment de poursuivre les projets pilotes et les investissements par l'intermédiaire de processus de planification des investissements à l'échelle de la direction générale concernée ou du Ministère. Certains projets du Fonds pour les solutions ont eu des résultats prometteurs lors de l'expérimentation. Étant donné la réalisation assez récente de la plupart des projets du volet 2 ainsi que des exigences et processus connexes en vue de leur mise en pratique, aucun projet n'a encore été pleinement mis en œuvre. De plus, la question se pose à savoir si, et comment, les projets prometteurs du Fonds peuvent être soutenus en vue d'un élargissement éventuel à la suite de l'exécution du volet 2.

Recommandations

Diverses sources de données ont été utilisées pour l'évaluation, dont des dossiers et des documents, des données sur le rendement et des données issues d'entrevues avec des répondants internes et externes. Par conséquent, deux recommandations ont été formulées.

Recommandation 1) Améliorer la communication des résultats des projets du Fonds pour les solutions et de leurs enseignements au sein de Santé Canada.

Malgré la difficulté que représente le fait de communiquer les résultats des projets et leurs enseignements au-delà des présentations de clôture, le Ministère pourrait, ce faisant, maximiser les avantages produits par les projets d'expérimentation du Fonds pour les solutions réalisés à petite échelle. Une telle communication permettrait par exemple aux autres de tirer parti des expériences récentes et permettrait aussi d'éviter le dédoublement des efforts ou le déploiement d'efforts dans des domaines déjà abordés. L'équipe du Fonds devrait continuer de travailler avec ses partenaires ministériels et d'autres intervenants à améliorer les connaissances des employés et des gestionnaires sur les expériences et les leçons apprises des projets du Fonds, ainsi que leur accès à ces renseignements.

Recommandation 2) Déterminer le rôle futur du Fonds pour ce qui est du soutien à l'élargissement des projets fructueux du volet 2 et du renforcement des capacités d'innovation et d'expérimentation dans l'ensemble de Santé Canada.

Les activités du volet 2 de neuf des 22 projets sélectionnés et financés par le Fonds pour les solutions sont terminées. Toutefois, bien que certains de ces projets aient fait l'objet d'un programme pilote, aucun n'a encore été mis en œuvre à l'échelle plus importante d'une direction générale ou du Ministère. Le Fonds devrait explorer la façon dont il peut tirer parti des relations de collaboration existantes avec les groupes des services ministériels concernés pour déterminer le rôle que le Fonds pourrait jouer dans l'avenir pour soutenir l'« élargissement » futur des projets fructueux du volet 2.

Bien que la plupart des directions générales aient été représentées dans les projets du Fonds dirigés par des employés, le niveau de participation aux initiatives d'innovation et d'expérimentation varie au sein de Santé Canada. On sait que l'innovation et l'expérimentation constituent une priorité ministérielle. Le Fonds pour les solutions devrait donc déterminer s'il peut jouer un rôle afin d'accroître les connaissances et les mesures liées à l'innovation et à l'expérimentation dans l'ensemble de Santé Canada, au-delà des projets du Fond, ainsi que la façon de le faire.

But de l'évaluation

La présente évaluation visait à mesurer l'atteinte des objectifs du Fonds pour les solutions de Santé Canada et à examiner le caractère approprié et l'efficacité de sa conception et de sa mise en œuvre actuelles.

Le Fonds pour les solutions, administré par la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF), a demandé cette évaluation pour s'assurer qu'il fonctionne aussi efficacement que possible et pour déterminer si des améliorations potentielles peuvent être apportées. Il s'agit de la première évaluation du Fonds pour les solutions menée par Santé Canada.

Portée de l'évaluation et approche utilisée

La portée de l'évaluation visait les activités menées par le Fonds pour les solutions de Santé Canada de l'exercice 2018-2019 à l'exercice 2021-2022. Plusieurs sources de données, présentées à l'annexe 1, ont été utilisées pour répondre aux questions suivantes :

1. Dans quelle mesure le Fonds pour les solutions a-t-il atteint les objectifs ci-dessous?
    a. Encourager le recours à l'innovation et à l'expérimentation à des fins d'amélioration de la prestation du programme et des services.
    b. Créer un environnement propice à l'expérimentation et à l'innovation.

2. La conception et la mise en œuvre actuelles du Fonds pour les solutions sont-elles appropriées et efficaces par rapport aux éléments ci-dessous?
    a. Aider les participants au Fonds à réussir.
    b. Financer l'ensemble de projets prometteurs présentés.
    c. Favoriser l'élargissement des projets fructueux du Fonds pour les solutions.
    d. Favoriser un processus décisionnel davantage fondé sur des données probantes.

3. Existe-t-il des possibilités de rationaliser les processus sans nuire aux résultats?

Contexte

Le Fonds pour les solutions a été conçu en 2017 et lancé en mai 2018 à la demande du sous-ministre de Santé Canada en réponse aux Directives relatives à l'expérimentation à l'intention des administrateurs généraux de 2016 du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)[1], qui demandent au gouvernement fédéral de stimuler l'innovation pour s'attaquer aux problèmes persistants. À l'origine, le Fonds pour les solutions était géré par la Direction générale des communications et des affaires publiques (DGCAP), car il avait initialement été créé et géré par l'équipe de l'Objectif 2020, qui faisait partie de cette direction générale. En janvier 2022, le Fonds a été transféré à la Direction des coûts, des revenus, des investissements et des projets de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF). L'échéancier du Fonds pour les solutions est fourni à l'annexe 2.

L'objectif du Fonds pour les solutions consiste à offrir un environnement favorable à l'élaboration et à la mise à l'essai d'idées novatrices par les employés grâce à un financement initial et à des conseils techniques afin que l'on puisse tirer des enseignements des succès ou des échecs d'expériences prometteuses. L'approbation du gestionnaire n'est pas nécessaire pour que les employés proposent une idée au Fonds pour les solutions.

Comme le montrent le plan ministériel et les rapports sur les résultats du Ministère[2], le Fonds contribue à l'atteinte de l'objectif

qui consiste en une culture d'innovation et d'expérimentation empreinte de tolérance à l'égard du risque dans l'ensemble de Santé Canada. Il concorde avec le cadre d'innovation et d'expérimentation de 2020 de Santé Canada ainsi qu'avec le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT (composante « Gestion des résultats »).

Le Fonds pour les solutions publie des appels de propositions au printemps et à l'automne à l'intention des membres du personnel de Santé Canada et les invite à soumettre des projets d'exploration de solutions à des problèmes (volet 1) et d'expérimentation en vue de la mise à l'essai d'une solution potentielle (volet 2). Le volet 1, Exploration, vise à cerner un problème ou un domaine d'activité qui doit être abordé et à trouver des solutions innovantes potentielles. Le volet 2, expérimentation, vise à tester une hypothèse définie ou une solution potentielle prometteuse à un problème ou à un besoin organisationnel. Les propositions chiffrées font l'objet d'une analyse par le personnel du Fonds et les experts concernés. Un encadrement concernant le plan d'expérimentation et la gestion du projet est ensuite offert pour améliorer les propositions. Les propositions jugées prêtes à être examinées sont abordées par le comité d'examen du Fonds, qui est dirigé par les deux sous-ministres adjoints (SMA) champions de l'innovation, qui recommandent ensuite les propositions au sous-ministre (SM) en vue de leur approbation définitive. L'évolution des projets financés est supervisée par les membres du comité de gouvernance du Fonds pour les solutions, qui suivent les progrès, approuvent les modifications aux projets et participent à l'évaluation des projets du volet 1 en vue du financement pour le volet 2[3].

Pendant la période de mai 2018 à juillet 2022, le Fonds pour les solutions a sélectionné 22 projets et engagé dans ceux-ci 4,4 millions de dollars. En 2022-2023, le budget annuel de 2 millions de dollars alloué au Fonds pour les solutions correspondait à une cible de dépenses basée sur les investissements historiques, et non à un plafond des investissements. L'annexe 4 présente une ventilation du financement des projets selon le volet 1 et le volet 2, et l'annexe 5 expose une description détaillée des projets.

Les responsables des projets qui en sont au volet 2 sont invités à travailler avec les dirigeants de leur direction générale pour appliquer les enseignements, y compris la mise en œuvre ou l'élargissement de solutions prometteuses. À cette étape, les projets quittent le « bac à sable » de l'expérimentation du Fonds et peuvent intégrer le processus de planification des investissements de la direction générale ou du Ministère. Le Fonds pour les solutions permet d'explorer et de tester des projets dans un environnement de « bac à sable » isolé, c'est-à-dire une configuration autonome devant permettre d'expérimenter et de tester des solutions sans risquer de compromettre les activités ou les données du Ministère. Ainsi, dans le cadre du projet, grâce à l'élimination des restrictions, des mesures de sécurité et des risques qui seraient associés à un environnement de « production » dans le monde réel, on peut explorer pleinement les possibilités d'une hypothèse.

Principales constatations sur le thème « encourager le recours à l'innovation et à l'expérimentation »

Le Fonds pour les solutions a utilisé avec succès diverses activités d'information pour inciter les employés de Santé Canada à présenter des demandes et contribue ainsi grandement à une mentalité d'innovation et d'expérimentation dans l'ensemble du Ministère. Toutefois, on pourrait faire mieux en ce qui concerne la communication des résultats des projets du Fonds et de leurs enseignements.

Diverses activités d'information ont servi à promouvoir le Fonds pour les solutions et à encourager l'innovation et l'expérimentation dans l'ensemble du Ministère.

Le premier plan de communication, élaboré en 2018, intégrait les mécanismes de contact suivants : le message du sous-ministre (SM) aux employés, les nouvelles diffusées, la page intranet maSource et le contenu de Télévision Santé (TVS) dans les bâtiments de Santé Canada et de l'ASPC. En 2018, le Fonds pour les solutions a lancé une page GCconnex afin d'établir un réseau avec les employés intéressés. En 2020, le Fonds pour les solutions a créé la page sur l'innovation et l'expérimentation de Santé Canada sur GCpédia[4]. Celle-ci comprend des informations sur le concept qui est à la base du Fonds, ainsi que des liens vers les outils qui permettent de lancer une proposition.

L'équipe du Fonds a tiré parti de plusieurs autres plateformes pour promouvoir son travail; elle a entre autres donné des présentations à l'occasion de diverses réunions de la direction, du Salon de l'innovation virtuel Au-delà de 2020 en octobre 2020 et auprès du Réseau des jeunes professionnels de Santé Canada en juin 2022. En février 2020, le Fonds pour les solutions a tenu le premier symposium sur l'innovation et l'expérimentation de l'ASPC et de Santé Canada, auquel ont participé 500 fonctionnaires. Le Fonds a également fait la promotion des séances de formation en ligne du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) organisées par l'École de la fonction publique du Canada. Enfin, le Fonds continue de présenter la série de webinaires « Pour un bon état d'esprit ». Plusieurs demandeurs ont indiqué qu'ils avaient entendu parler du Fonds pour les solutions grâce à ces efforts de promotion, en particulier les nouvelles diffusées.

Bien que les efforts d'information aient été couronnés de succès, de nombreuses personnes interrogées à l'interne, principalement des participants et des employés, ainsi que quelques personnes interrogées à l'externe, ont indiqué que le Fonds pourrait améliorer ses actions d'information en s'adressant à la fois aux employés et aux cadres supérieurs. Fait encourageant, le personnel a noté que, après une séance organisée en mai 2022 à l'intention des gestionnaires potentiels, le nombre de demandes au Fonds pour les solutions avait considérablement augmenté, passant de deux à quinze. À la suite de ces commentaires, l'équipe du Fonds a créé un nouveau plan de communication qui cible à la fois les employés et les gestionnaires afin de maximiser la portée de l'information.

Les personnes interrogées ont exprimé d'autres idées destinées à mieux faire connaître le Fonds pour les solutions, parmi lesquelles : une plus grande participation de la Direction générale des communications et des affaires publiques (DGCAP) à la promotion, car la petite équipe du Fonds a eu peu de temps à consacrer aux efforts en la matière; l'ajout du Fonds à la trousse d'accueil et d'intégration des nouveaux employés; la collaboration avec d'autres carrefours du gouvernement du Canada pour mieux faire connaître l'innovation et l'expérimentation dans tous les ministères.

Dans le cadre de la promotion continue du Fonds pour les solutions, 47 demandes de propositions de projets ont été reçues au cours des sept cycles de demande de 2018 à 2021, comme le montre l'annexe 6. En moyenne, six propositions ont été reçues pour chaque appel de propositions, et il y a eu une tendance à la baisse pendant la période où le Ministère répondait à la pandémie de COVID-19.

Principales constatations sur le thème « créer un environnement propice à l'innovation et à l'expérimentation »

Le Fonds pour les solutions est un élément facilitateur essentiel de la création d'un environnement propice à l'innovation et à l'expérimentation à Santé Canada. Des données probantes montrent que l'esprit d'innovation a évolué à Santé Canada depuis la mise en place du Fonds pour les solutions.

Le SCT a reconnu les efforts de Santé Canada en expérimentation, qui sont aussi soulignés dans les rapports ministériels.

Le Fonds pour les solutions incarne l'état d'esprit d'innovation et d'expérimentation, car il a été spécifiquement conçu en réponse aux Directives relatives à l'expérimentation à l'intention des administrateurs généraux de 2016 du SCT, qui exigent que les ministères créent un environnement propice à l'innovation et à l'expérimentation. Santé Canada reçoit constamment les notes maximales du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT pour ses efforts en expérimentation depuis que ce domaine de gestion y a été ajouté en 2018-2019. Le Fonds a été désigné comme la principale raison de ces scores élevés au CRG et, selon les personnes interrogées à l'externe, il est très apprécié par le SCT. Celui-ci a d'ailleurs demandé à d'autres ministères de s'adresser à Santé Canada pour obtenir des conseils en matière d'innovation et d'expérimentation, compte tenu du succès du Fonds. Le SCT révise actuellement la section Expérimentation du CRG afin d'encourager les ministères à recourir à l'expérimentation dès le début du cycle de vie d'un programme et à produire des données probantes en vue de l'obtention d'un haut rendement des investissements.

En outre, chaque année depuis l'exercice 2018-2019, la section Expérimentation du plan ministériel et du rapport sur les résultats ministériels attire l'attention sur le Fonds pour les solutions et ses projets. La dernière édition de chacun de ces documents indiquait ce en quoi chacun des efforts d'expérimentation de Santé Canada correspondait au Cadre ministériel d'innovation et d'expérimentation, mis au point par l'équipe du Fonds à la demande du SM et approuvé en mars 2020. L'annexe 3 présente le Cadre ministériel d'innovation et d'expérimentation.

Les enquêtes indiquent que les employés de Santé Canada ont adopté un état d'esprit d'innovation et d'expérimentation.

Selon une enquête menée par le groupe Expérimentation à l'œuvre du SCT en 2022, Santé Canada comptait le plus grand nombre de répondants ayant participé à une expérience au cours des cinq dernières années. L'enquête a permis de repérer les principaux obstacles à l'expérimentation dans les divers ministères fédéraux :

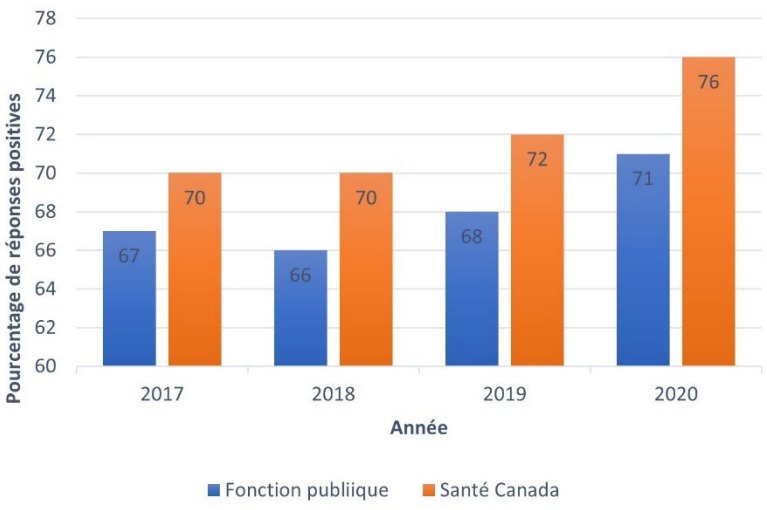
- les obstacles liés aux ressources, y compris le manque de temps et de financement, et l'accès limité à la technologie;
- les obstacles liés aux processus, y compris en ce qui concerne le respect des règles, la complexité des procédures d'approvisionnement et le manque de clarté en matière d'éthique;
- les obstacles liés à la culture, y compris la faible tolérance au risque et le manque de soutien de la part de la direction.

Le Fonds pour les solutions s'attaque à ces trois types d'obstacles en fournissant des ressources et des conseils et en obtenant le soutien de la haute direction. Le soutien du SM, en particulier, a été essentiel au lancement et au maintien du Fonds.

Des données probantes montrent que l'esprit d'innovation et d'expérimentation évolue à Santé Canada depuis la mise en place du Fonds pour les solutions. Comme le montre la figure qui suit, un diagramme basé sur le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2020[5] (SAFF), la proportion de répondants de Santé Canada qui sont d'accord pour dire qu'on les encourage à innover ou à prendre des initiatives dans leur travail a augmenté régulièrement de 2017 à 2020[6]. La proportion de cet état de fait positif est toujours légèrement plus élevée au sein de Santé Canada que dans la moyenne de l'ensemble de la fonction publique fédérale. Une tendance similaire a été notée en ce qui concerne la proportion d'employés de Santé Canada qui estiment qu'ils obtiendraient du soutien s'ils proposaient une nouvelle idée, 59 % de réponses ayant été favorables en 2017, et 71 %, en 2020. Dans le même ordre d'idées, Santé Canada a été sélectionné comme l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada en 2022[7] (*The Globe and Mail*), et le Fonds pour les solutions était mentionné comme l'une des raisons de ce choix, puisqu'il inspire la pensée et l'action novatrices des employés.

Figure 1 : Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF)

Question 14 : On m'encourage à innover ou à prendre des initiatives dans mon travail.



Remarque : Le pourcentage de réponses positives a été calculé en combinant les réponses « fortement d'accord » et « plutôt d'accord ».

En outre, comme le montre l'annexe 7, un nombre croissant de projets d'innovation et d'expérimentation sont en cours dans l'ensemble du Ministère. En 2020, 27 projets d'innovation et d'expérimentation ont été menés dans l'ensemble du Ministère, dont 13 ont été financés par le Fonds pour les solutions. En 2022, il y a eu 40 projets de ce type, dont 9 ont été financés par le Fonds.

La participation au Fonds pour les solutions par direction générale est inégale au sein du Ministère. Jusqu'ici, les idées proposées auprès du Fonds sont aussi généralement axées sur l'expérimentation d'innovations informatiques.

Bien que toutes les directions générales de Santé Canada soient représentées par les propositions des employés, les membres du personnel de certaines directions générales sont plus actifs en ce

qui concerne le Fonds pour les solutions, ils y présentent plus de demandes et ils y participent plus régulièrement. L'annexe 8 indique que la Direction générale des opérations réglementaires et de l'application de la loi (DGORAL), la Direction générale de la santé environnementale et de la sécurité des consommateurs (DGSESC) et la Direction générale des produits de santé et des aliments (DGPSA) présentent un taux de projets financés par le Fonds pour les solutions supérieur à ceux des autres directions générales de Santé Canada. Certaines directions générales ont aussi leurs propres initiatives d'intégration de l'innovation et de l'expérimentation. Par exemple, la DGORAL a mis en place un Bureau de la transformation pour encourager les innovations au niveau de la direction générale à peu près au moment où était lancé le Fonds pour les solutions. En outre, la DGSESC et la DGDPF ont inclus l'expérimentation et l'innovation dans leurs plans stratégiques.

Quelques personnes interrogées à l'interne ont indiqué que le degré élevé de participation de la DGORAL provenait du fait que certaines personnes encourageaient et soutenaient l'innovation et l'expérimentation auprès de leurs collègues de l'organisation. En outre, l'expérience acquise par les employés de la DGORAL découlant des demandes fructueuses au Fonds pour les solutions a renforcé la capacité de la DGORAL à poursuivre l'innovation et l'expérimentation.

Bien que le Fonds pour les solutions encourage les propositions émanant de chaque secteur d'activité du Ministère, la grande majorité des propositions et des projets financés concernaient le domaine des technologies de l'information (TI), c'est-à-dire l'application de solutions de TI pour adapter les tâches actuelles dans le but d'utiliser plus efficacement les ressources existantes. Quelques employés et membres de la direction interrogés ont attribué la « popularité » des projets de TI à une perception selon laquelle les technologies et l'innovation sont étroitement liées. Il convient de noter que les projets axés sur les TI financés par le Fonds pour les solutions couvrent un large éventail d'objectifs, tels que l'amélioration de l'expérience du public en matière d'accès à l'information de Santé Canada et la réduction des tâches hautement répétitives du personnel de Santé Canada. Mais les projets innovants ne portent pas uniquement sur l'amélioration ou l'adaptation des pratiques actuelles au moyen d'innovations informatiques. En effet, le Fonds pour les solutions a récemment financé certaines expériences stratégiques (p. ex. le projet Heart et le passeport d'adaptation individualisé). Dans l'ensemble, il semble possible de diversifier les propositions soumises au Fonds pour les solutions en encourageant davantage les employés de toutes les directions générales à présenter des demandes, même si celles-ci ne portent pas sur des problèmes ou des solutions informatiques.

Bien que le Fonds pour les solutions encourage un état d'esprit d'innovation, il existe des lacunes dans la communication des résultats et des enseignements tirés des projets financés.

Comme l'ont relevé de nombreuses personnes interrogées, les résultats et les leçons apprises des projets du Fonds ne sont pas largement communiqués au sein de Santé Canada. Mentionnons en particulier que certaines équipes de Santé Canada, notamment parmi celles qui envisagent des innovations similaires, n'ont pas accès aux présentations de clôture des projets du Fonds. En outre, il n'y a pas de référentiel auquel le personnel de Santé Canada peut accéder pour tirer des enseignements des résultats des projets du Fonds, bien que ces résultats puissent être obtenus sur demande.

On a souligné que l'équipe du Fonds avait pris certaines mesures pour communiquer les résultats de projets par diverses plateformes communes, comme la base de données Innovation RADAR de Statistique Canada[8]. Cependant, le faible taux d'adoption ou

l'abandon de ces options a mené l'équipe du Fonds à chercher d'autres solutions. Certaines personnes faisant partie de la gouvernance du Fonds ont proposé en entrevue que les résultats des projets du Fonds soient inclus dans un nouvel effort de la DGDPF visant à répertorier les enseignements tirés des grands investissements ministériels. Elles ont également proposé une communication plus systématique des résultats et des enseignements tirés des projets du Fonds avec les comités ministériels engagés dans la planification des investissements, notamment le Comité des directeurs généraux sur les investissements et les projets (CDGIP) et le Sous-comité exécutif sur les finances, la planification des investissements et la transformation (CE-FPIT).

Quelques personnes interrogées, s'exprimant du point de vue des participants, de la gouvernance ou du soutien, ont souligné l'importance d'informer les employés de Santé Canada de tous les résultats des projets du Fonds afin de promouvoir davantage l'expérimentation et de fournir des données probantes permettant de déterminer où et quand utiliser les idées novatrices et de définir les situations où les conditions ne sont pas encore réunies.

Il est important de souligner que les projets du volet 2 sont considérés comme utiles même lorsqu'ils ne sont pas fructueux et que rien n'indique qu'ils sont prometteurs, car ils fournissent des enseignements sur les idées qui ne devraient pas être menées plus avant et permettent ainsi une économie de coûts. Par exemple, le projet d'assistant vocal pour accès aux rappels et aux alertes de sécurité au Canada et le projet de robot conversationnel en ligne du Bureau national de services de TI ont permis de découvrir que les plateformes d'assistant vocal et de robot conversationnel ne contribuaient pas à améliorer les services à ce stade-ci. Il a été constaté que des améliorations des infrastructures d'information sous-jacentes seraient nécessaires à la mise en œuvre de ces technologies. Ces exemples peuvent éclairer d'autres groupes qui souhaiteraient appliquer ce type de technologies en vue de mieux utiliser les ressources humaines et d'améliorer l'expérience des utilisateurs.

Bien que certains projets du Fonds pour les solutions aient produit des résultats prometteurs au moment de l'expérimentation, aucun projet n'a encore été pleinement mis en œuvre à grande échelle pour améliorer la prestation de programmes et de services.

Certains des projets réalisés dans le volet 2 ont donné des résultats positifs. Par exemple, dans le cadre du projet Cyclope, on a testé une application qui permettrait aux inspecteurs d'utiliser un appareil portable, comme un téléphone intelligent, pour numériser les étiquettes des produits de santé. Cela permettrait à la DGORAL de renforcer ses processus d'inspection en réduisant le temps nécessaire à l'examen des étiquettes et d'augmenter sa capacité à examiner un plus grand nombre d'étiquettes de produits. L'encadré ci-dessous présente de plus amples renseignements.

Un autre exemple est le projet de spectroscopie infrarouge à transformée de Fourier (IRTF), qui visait à améliorer la détection des contaminants dans les produits de santé naturels effectuée dans les laboratoires de Santé Canada. Ce projet a permis de réduire le nombre de tests nécessaires à l'identification de différents types de matières et a amené la possibilité de détecter les micro-organismes comme les moisissures et de générer plus de résultats grâce à un seul type de test, augmentant ainsi l'efficacité et l'efficience des laboratoires.

Cependant, étant donné la réalisation assez récente de la plupart des projets du Fonds dans le cadre du volet 2, ainsi que les exigences et les processus connexes en vue de leur mise en pratique, aucun projet n'a encore été pleinement mis en œuvre,

bien que quelques-uns soient en cours de traitement par les directions générales en vue de projets pilotes et des prochaines étapes. La section ci-dessous intitulée « Soutenir l'élargissement des projets du Fonds pour les solutions » présente plus de détails, et l'annexe 5 récapitule l'état d'avancement des différents projets du Fonds.

PROJET CYCLOPE

Les inspecteurs de Santé Canada évaluent régulièrement des étiquettes de produits de santé, mais la portée et la qualité de ces évaluations sont compromises par le temps limité dont ils disposent et par le large éventail d'ingrédients potentiels à inspecter pour vérifier la conformité à la réglementation. Le projet Cyclope visait à créer une application leur permettant d'utiliser l'appareil photo d'un téléphone intelligent ou un appareil similaire pour collecter et évaluer des informations en temps réel, éliminant ainsi la nécessité de procéder à un examen après l'inspection.

Le Fonds pour les solutions a permis à l'équipe de projet de former des partenariats avec plusieurs autres ministères fédéraux et d'explorer diverses options, y compris le lancement d'une solution maison, suivi de l'adaptation d'une technologie déjà commercialisée. Un dispositif et un protocole de validation de principe ont été élaborés et testés par les inspecteurs des produits de santé naturels en 2020-2021. Les tests ont permis à l'équipe d'apporter des modifications et de cerner les points à améliorer. Après le volet 2, le projet Cyclope est entré dans le cycle de planification des investissements du Ministère, puis, récemment, des inspecteurs de la Direction de la conformité des produits de santé et l'Unité des opérations frontalières ont effectué des essais pilotes à petite échelle.

Principales constatations sur le thème « aider les participants à réussir »

Le Fonds pour les solutions de Santé Canada encourage l'expérimentation dans un environnement peu enclin au risque grâce à des partenariats internes et externes. L'équipe du Fonds et les services de soutien intégrés sont à la disposition des demandeurs et des participants tout au long du processus de financement. Le mécanisme de surveillance des projets financés est bien défini pour chaque équipe de projet et pour le Comité de gouvernance du Fonds pour les solutions.

L'équipe du Fonds offre un encadrement et des outils complets et efficaces aux demandeurs et aux participants, en collaboration avec les services de soutien intégrés.

Selon la majorité des personnes interrogées, l'équipe du Fonds joue un rôle remarquable en ce qu'elle favorise une relation d'encadrement collaborative entre les chefs de projet et l'équipe du Fonds; elle offre aussi des services de soutien intégrés et les services d'experts en la matière. Les équipes de projet ont reçu un encadrement et un soutien personnalisés devant les aider à élaborer leur protocole expérimental et à affiner leurs propositions. Cet accompagnement s'étend également au soutien de la mise en œuvre des projets financés. Les services de soutien intégrés comprennent notamment la gestion des projets et des finances, la gestion de l'information, les ressources humaines et les services d'approvisionnement. Par exemple, des experts en gestion financière ont aidé les demandeurs à remplir le modèle d'établissement des coûts de leur projet.

En outre, une demandeuse a mentionné que le personnel du Fonds pour les solutions l'avait mise en contact avec trois personnes qui avaient de l'expérience dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA) et qui travaillaient sur des projets d'IA. Certains projets ont également bénéficié de la mise en relation par l'équipe du Fonds avec des experts en la matière de l'extérieur de Santé Canada, notamment du SCT et de l'École de la fonction publique du Canada. Certains participants ont également été mis en relation avec des ressources externes telles que des universités. Par exemple, le Projet Apollo a collaboré avec la DGSESC, la DGORAL, la Direction des services de gestion de l'information (DSGI), la DGCAP, l'Académie du numérique de l'École de la fonction publique du Canada, ÉcoÉcoles et VR Vision pour son projet[9].

En raison de la conception du Fonds, la participation des services de soutien intégrés dans les projets commence très tôt, alors que les demandeurs sont invités à réfléchir au type de soutien dont pourrait bénéficier leur projet. Ceci est intégré au formulaire de demande du Fonds. En outre, le site Web du Fonds sur GCconnex encourage les demandeurs ayant une idée à communiquer avec l'équipe dès le début du processus[10]. Le plan de travail du projet, qui comprend des rôles clairement définis pour les services de soutien intégrés, doit être examiné et signé par les représentants de ces services.

Le formulaire de demande du Fonds pour les solutions fait partie d'une série d'outils créés pour aider les demandeurs tout au long du cycle du projet. Les autres outils incluent le guide du demandeur, le plan de travail du projet, le modèle d'établissement des coûts du projet et le modèle de rapport et de mise à jour du projet, qui se trouvent tous sur la page GCpédia du Fonds pour les solutions.

Les projets financés par le Fonds pour les solutions sont bien gérés et font l'objet d'une grande surveillance.

« C'est comme si l'on avait tout le soutien du Ministère pour soi… C'est pour nous l'un des plus grands avantages du Fonds pour les solutions. » – Un participant du Fonds pour les solutions

Chaque équipe de projet comporte un chef de projet et un cadre responsable. Tous deux ont des rôles clairement définis dans la gestion du projet. Par exemple, le chef de projet est responsable de la planification et de l'achèvement des activités dans le cadre du plan de projet, tandis que le cadre responsable a le pouvoir de dépenser dans le cadre du projet et la responsabilité de soutenir le chef.

Tous les projets financés par le Fonds sont soumis au processus de surveillance du Comité de gouvernance du Fonds pour les solutions (CGFS) afin de garantir la diligence raisonnable, la reddition de comptes du projet et la gestion responsable des fonds. Le CGFS surveille l'avancement des projets financés afin de s'assurer qu'ils répondent aux objectifs du plan de travail et qu'ils utilisent de saines pratiques de gestion de projet. Le CGFS doit réviser toute modification du budget d'un projet. À ce jour, quatre projets ont demandé et obtenu l'approbation d'une augmentation budgétaire. Dirigé par le gestionnaire du Fonds pour les solutions, le CGFS comprend des membres des équipes de la DSGI et de l'architecture d'entreprise de la Direction générale de la transformation numérique, de la communauté du Bureau de l'agent financier principal, de la DGDPF et les deux SMA champions de l'innovation.

Certaines personnes interrogées ont soulevé la question d'éventuels problèmes de capacité au Fonds pour les solutions.

Certaines personnes interrogées participant à la gouvernance du Fonds pour les solutions et fournissant des services de soutien intégrés ont cerné un nouveau défi concernant la capacité de l'équipe du Fonds à soutenir un nombre croissant de propositions et de projets du Fonds. Elles ont exprimé la crainte que l'équipe du Fonds ne soit pas en mesure d'offrir le même niveau élevé de soutien individuel aux projets, soutien qui a été désigné comme un facteur majeur de la réussite des projets du Fonds à ce jour. Par exemple, deux participants du Fonds pour les solutions ont mentionné que des membres de l'équipe du Fonds effectuaient des contrôles réguliers, visitaient leur bureau à Toronto et participaient même aux travaux en atelier du projet.

Certaines personnes interrogées à titre de participants aux projets, d'employés et de membres des services de soutien intégrés ont souligné une lenteur du processus d'approvisionnement pouvant affecter les échéanciers. Toutefois, cette situation échappe au contrôle du Fonds pour les solutions, dont le rôle est de favoriser les liens entre les projets et les experts en approvisionnement du Ministère pour l'obtention de soutien. Par exemple, en raison de retards d'approvisionnement, deux équipes de projet du Fonds, Science citoyenne et Nitro, ont demandé une modification visant à prolonger le projet respectivement de quatre et de cinq mois. Un autre projet du Fonds pour les solutions (projet d'assistant vocal pour accès aux rappels et aux alertes de sécurité) n'a pas pu obtenir de licences logicielles en raison de la longueur du processus d'approvisionnement.

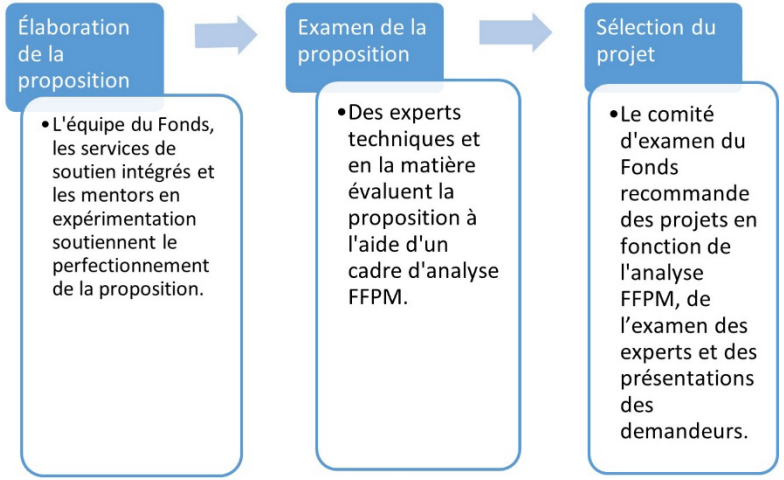
Principales constatations sur le thème « sélection des projets du Fonds pour les solutions »

Le Fonds pour les solutions possède une structure bien définie et un processus normalisé d'examen des propositions et de sélection des projets. Bien que le processus d'examen et de sélection soit bien consigné et communiqué, il serait possible de mieux communiquer les critères servant à décider quels projets seront financés.

Le Fonds pour les solutions utilise un processus établi d'examen des propositions, qui s'appuie sur l'expertise de Santé Canada et d'autres ministères fédéraux, intégrant une diversité de points de vue et d'expertises aux fins des délibérations de son Comité d'examen.

Le processus d'examen des propositions et de sélection des projets a été décrit dans des communications externes produites par le Fonds pour les solutions, comme le Guide du demandeur, qui se trouve sur la page GCpédia du Fonds[11]. Le processus d'examen des propositions et de sélection des projets est généralement achevé dans un délai de trois mois.

Figure 2 : Processus d'examen et de sélection des propositions au Fonds pour les solutions



Les propositions soumises font l'objet d'un examen initial par des experts en la matière et des experts techniques appartenant à diverses disciplines, y compris le domaine de la proposition et les services ministériels pertinents, comme les finances, la gestion de l'information et les technologies de l'information (GI-TI), l'approvisionnement et les ressources humaines. Parfois, des experts en la matière et des experts techniques d'autres ministères, désignés dans le cadre de l'initiative « Expérimentation à l'œuvre » du SCT, sont invités à examiner les propositions de projet. Récemment, les demandeurs retenus pour les projets du Fonds

pour les solutions ont été invités à participer en tant qu'experts à l'évaluation des propositions ultérieures.
Afin d'évaluer les propositions, chaque expert utilise une grille d'évaluation normalisée des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM) et soumet au Comité d'examen du Fonds pour les solutions sa réponse écrite, incluant des commentaires et des suggestions, ce qui met fin à sa participation. La plupart des évaluateurs experts interrogés à l'interne et à l'externe ont exprimé le souhait de connaître les résultats de la décision du Comité d'examen. Il a été suggéré que la rétroaction sur l'utilité de leurs évaluations contribuerait également à améliorer la participation future des experts au processus d'évaluation des propositions du Fonds pour les solutions.

Quelques évaluateurs experts à l'interne ont indiqué que les propositions du Fonds comptant plusieurs pages exigent beaucoup de temps pour être bien examinées, ce qui pèse sur les capacités limitées de ceux appelés à contribuer au processus d'examen du Fonds. Les suggestions d'amélioration allaient de la refonte du format des propositions, selon laquelle on créerait par exemple des sections consacrées à des sujets comme la GI-TI et les besoins en ressources humaines, à l'échelonnement des propositions à examiner, qui permettrait de réduire le nombre de propositions évaluées au même moment.

La sélection des projets est effectuée par un Comité d'examen du Fonds pour les solutions (CEFS), dont la composition est diversifiée.

Le Comité d'examen du Fonds pour les solutions (CEFS) est un petit groupe diversifié qui est coprésidé par les SMA champions de l'innovation. Il est composé de gestionnaires et d'employés ayant de l'expérience en financement d'amorçage et en conception des expérimentations, qui représentent différentes directions générales de Santé Canada et le groupe d'expérimentation du SCT. La composition du CEFS a évolué entre les appels de propositions, et on y a inclus des employés de Santé Canada et de l'extérieur, afin de rassembler diverses expertises et connaissances pour l'analyse des propositions. On a élaboré pour le CEFS un mandat qui précise les rôles et responsabilités.

La sélection des projets s'appuie sur l'examen des propositions et sur les délibérations des membres du Comité d'examen du Fonds pour les solutions.

L'équipe du Fonds prépare un classeur numérique des propositions et des évaluations d'experts pour chaque réunion du Comité d'examen. Les demandeurs du Fonds pour les solutions sont invités à présenter leurs propositions au CEFS et à répondre à ses questions. Les membres du CEFS examinent chaque proposition et prennent en considération les évaluations des experts et les présentations des demandeurs avant de délibérer et de voter sur les recommandations définitives de projets à envoyer au SM. Quelques personnes interrogées participant au processus de sélection ont noté que le fait de s'appuyer sur les délibérations risque d'entraîner un « effet de ralliement », où les membres du comité peuvent être influencés par les opinions des autres, surtout par les SMA champions de l'innovation. En revanche, certains participants aux réunions du CEFS ont déclaré que le processus de délibération actuel était clair et approprié. L'une des personnes interrogées a suggéré que les membres du Comité d'examen pourraient soumettre des évaluations écrites qui feraient ensuite l'objet, en même temps que d'autres documents d'évaluation, de débats lors d'une réunion en direct.

Le financement des projets est accordé par le SM en fonction des recommandations soumises par le CEFS. Les demandeurs retenus sont informés par le bureau du SM. Le Fonds pour les solutions

communique également avec les demandeurs non retenus pour les informer de la décision du Comité d'examen et des raisons du refus.

Les demandeurs dont les projets n'ont pas été retenus aux fins de financement reçoivent une forme d'accompagnement : certains sont encouragés à perfectionner leur idée d'innovation et à présenter une nouvelle demande, tandis que d'autres sont mis en contact avec des équipes de projets similaires ou des groupes de services ministériels compétents pouvant les aider. Les propositions qui ne sont pas jugées innovantes, mais qui visent plutôt à améliorer les pratiques organisationnelles de base, surtout les projets à grande échelle, sont renvoyées aux SMA de la direction générale concernée aux fins d'examen.

Parmi les propositions rejetées, aucune n'était une proposition prometteuse rejetée pour cause de manque de financement.

De nombreuses personnes interrogées, principalement des membres du personnel et des participants, ont confirmé qu'aucune proposition n'avait été rejetée en raison de restrictions budgétaires. Au lieu de cela, les propositions ont été le plus souvent refusées pour les raisons suivantes :

- Problèmes liés à la portée proposée du projet, y compris la nécessité de mieux articuler l'hypothèse justifiant la proposition de solution;
- Besoin accru de données et d'analyses;
- Manque de consultation des parties prenantes éventuelles et des autres centres qui explorent déjà des solutions innovantes similaires.

En dépit des forces du processus de sélection des projets du Fonds pour les solutions, il serait sans doute possible de communiquer plus clairement les critères de sélection par les formulaires de proposition et le processus d'examen.

Les participants doivent déjà répondre à plusieurs questions explicites dans leur demande du volet 1 (exploration) et du volet 2 (expérimentation), notamment définir le problème ou le besoin organisationnel auquel répond la proposition, les solutions proposées, leur justification, les bénéficiaires visés, l'harmonisation avec les priorités ministérielles et un budget détaillé.

Cependant, les experts techniques et les experts en la matière tiennent compte d'une série de critères dans leur examen des propositions, notamment le coût, la faisabilité et la similitude avec d'autres projets de Santé Canada, et ces critères ne sont pas explicitement énoncés dans le cadre des FFPM. Chaque expert applique plutôt son propre point de vue pour déterminer les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces que représente la proposition examinée.

De plus, à l'étape du Comité d'examen, le Fonds ne définit pas explicitement les critères d'évaluation des propositions que les membres du Comité doivent utiliser. Le succès du processus repose plutôt sur le jugement individuel et la délibération des membres du groupe. Toutefois, les personnes issues de la gouvernance et les employés du Fonds qui ont été interrogés ont exprimé des avis divergents quant à l'efficacité du processus. Certains se sont déclarés satisfaits de la capacité du Comité d'examen du Fonds pour les solutions à prendre une décision en fonction de la qualité des réponses écrites aux questions normalisées que les demandeurs fournissent dans leurs propositions, des analyses FFPM effectuées par les experts et des présentations orales des candidats. D'autres ont indiqué que le Fonds pour les solutions devrait créer des critères de décision précisant ce qui est « innovant » à ses yeux et mieux évaluer la qualité des propositions.

Bien que les critères de décision soient intégrés directement dans les documents de demande et le processus d'examen, certaines personnes interrogées représentant les participants, le personnel, la gouvernance et le personnel des services de soutien ont fait remarquer que les critères existants ne sont peut-être pas suffisamment clairs pour tous les participants et les membres du Comité d'examen du Fonds pour les solutions. Cela montre qu'il est possible de mieux communiquer les critères existants aux différentes parties prenantes du Fonds. Il pourrait s'agir d'explications supplémentaires sur ce que l'on entend par innovation et expérimentation, et sur la manière dont les projets sont évalués.

Principales constatations sur le thème « favoriser l'élargissement des projets du Fonds pour les solutions »

Le Fonds pour les solutions intègre une vision axée sur la préparation des projets innovants fructueux en vue d'une mise en œuvre ou d'un « élargissement », mais les projets ayant un potentiel sont néanmoins soumis à la concurrence avec d'autres projets dans le cadre des vastes processus de planification des investissements ministériels. En outre, on s'interroge à savoir si, et comment, les projets du Fonds pourraient bénéficier d'un soutien après la réalisation du volet 2 et on se questionne à propos du rôle que l'équipe du Fonds pourrait ou devrait jouer dans ce processus.

Les projets du volet 1 passent au volet 2 si la validation de principe et le plan d'expérimentation sont bien conçus.

Les personnes qui effectuent des demandes auprès du Fonds pour les solutions peuvent acquérir des compétences en gestion de projet grâce à l'encadrement reçu pendant l'élaboration de leurs plans de projet au cours du volet 1. Le volet 1, qui consiste à définir plus précisément le problème à résoudre et à préciser la méthode expérimentale d'essai de la solution, accroît également la possibilité que les idées d'innovation des employés soient approuvées pour un financement dans le cadre du volet 2. En outre, les préparatifs du volet 1 augmentent les chances que l'expérience proposée soit menée comme prévu et qu'elle permette de tirer des enseignements utiles.

Les participants au volet 1 qui souhaitent passer au volet 2 doivent soumettre dans le cadre du volet 2, comme il est indiqué dans la section précédente, une proposition comprenant des données probantes, qui sont ensuite examinées lors d'une réunion conjointe du CEFS et du CGFS. Toutefois, certaines personnes interrogées s'exprimant du point de vue des participants et des évaluateurs ont souligné que les critères et le processus de passage du volet 1 au volet 2 pourraient être plus clairs pour les demandeurs et les participants aux projets. En outre, quelques personnes interrogées à l'interne ont fait remarquer que certains projets ont nécessité un appui considérable de la part de l'équipe du Fonds et des experts pour la préparation au volet 2. Cela dit, depuis la mise en place du Fonds pour les solutions, quatre projets sont passés du volet 1 au volet 2, car les capacités nécessaires à la mise à l'essai de l'idée innovante se sont révélées présentes. Cinq autres projets ont démarré directement au volet 2. Des explications détaillées figurent à l'annexe 5.

Le Fonds pour les solutions facilite le démarrage efficace des autres processus d'investissement des directions générales ou du Ministère grâce aux données consignées et aux relations établies.

Pour être approuvées, les propositions de Fonds doivent être prometteuses et étayées par des recherches. Les idées novatrices ne sont pas retenues si elles ne sont pas susceptibles d'améliorer la prestation des programmes ou des services de Santé Canada. Une fois le projet approuvé, le Fonds offre aux participants un environnement de type « bac à sable » qui permet de tester les nouvelles idées à bon compte. Lorsque la phase d'expérimentation du volet 2 d'un projet est terminée, les participants et les gestionnaires concernés doivent décider si l'innovation est mise en œuvre, c'est-à-dire qu'ils doivent décider d'investir dans sa mise en œuvre permanente, si elle permet d'améliorer la façon actuelle de

mener les activités. Ces décisions sur la mise en œuvre s'appuient sur le processus de projet du Fonds pour les solutions, qui exige que les participants consignent les concepts de chaque projet et les données probantes résultant de la mise à l'essai de l'innovation choisie.

Quelques participants et membres de la gouvernance interrogés ont confirmé que les données consignées dans le cadre des projets du Fonds pour les solutions l'étaient conformément aux processus de gestion de projet de Santé Canada, c'est-à-dire que les projets fructueux auraient déjà rempli nombre des exigences quant aux données nécessaires à l'étape de l'initiation du processus de planification des investissements au niveau de la direction générale ou du Ministère.

En outre, les liens établis entre les participants aux projets du Fonds pour les solutions et le réseau élargi d'employés du Fonds, le personnel des services ministériels, les gestionnaires et les responsables de la planification des investissements de la DGDPF au cours des projets du Fonds fructueux ont permis d'établir le contact avec les personnes chargées de soutenir les décisions et les processus de mise en œuvre après les étapes du Fonds. Ainsi, quelques membres de la gouvernance interrogés ont indiqué que les SMA champions de l'innovation assuraient la liaison avec les SMA des directions générales pour les sensibiliser aux projets pertinents du Fonds et que les membres de l'équipe d'habilitation de la Direction générale de la transformation numérique qui travaillaient sur des projets du Fonds assuraient également la liaison avec leurs collègues.

Des signes de réussite dans le « bac à sable » du Fonds pour les solutions ne garantissent pas l'élargissement du projet innovant. Il existe des défis concrets liés à l'engagement des processus de gestion et des processus ministériels liés aux projets, y compris la GI-TI et l'approvisionnement.

Malgré un potentiel d'amélioration des services ou des programmes, il a été difficile de mettre en œuvre certains projets du Fonds pour les solutions à l'échelle de la direction générale. Par exemple, le projet de spectroscopie infrarouge à transformée de Fourier (IRTF) pourrait générer des économies d'environ 800 dollars par test et un gain de temps, en réduisant la nécessité d'effectuer plusieurs tests par produit. Il est mis à l'essai dans un contexte opérationnel. Toutefois, on a laissé entendre que cette technologie n'avait pas encore été mise en œuvre plus largement en raison de priorités concurrentes concernant les capitaux d'exploitation, ainsi que de la formation nécessaire des utilisateurs potentiels sur l'utilisation de ce nouvel appareil d'analyse dans le laboratoire.

Les SMA sont responsables des décisions en matière d'investissement dans la direction générale pour les projets de moins d'un million de dollars, et les cadres supérieurs participent au processus d'approbation ministériel pour les projets d'un million de dollars et plus – ce qui n'est pas le cas de l'équipe du Fonds pour les solutions –, notamment par l'intermédiaire du Comité des directeurs généraux sur les investissements et les projets (CDGIP) et du Sous-comité exécutif sur les finances, la planification des investissements et la transformation (CE-FPIT). Le fait qu'un projet du Fonds pour les solutions présente des signes de réussite ne signifie pas que le projet correspond aux priorités en matière d'investissement de la direction. Par conséquent, les idées novatrices qui ont « fait leurs preuves » dans le cadre du Fonds doivent encore être évaluées parallèlement à d'autres besoins d'investissement urgents, en particulier dans le contexte de budgets limités.

Les projets soutenus par le Fonds pour les solutions ont l'avantage d'entretenir des liens particuliers avec les services de soutien intégrés qui facilitent une réponse rapide aux besoins du projet dans des domaines comme la gestion de l'information et les technologies de l'information, les ressources humaines, l'approvisionnement et la gestion financière. Les équipes de projets qui envisagent un élargissement au-delà du Fonds pour les solutions doivent chercher à obtenir ces services essentiels par les canaux ministériels habituels, comme le processus du cadre de gestion de projets ministériel, au sujet duquel certaines personnes interrogées ont déclaré que les délais peuvent être considérablement plus longs. En dépit de ces difficultés, des exemples positifs de projets du Fonds progressant en vue de la mise en œuvre ont été relevés, tels que les plans de la DGORAL visant à mettre à l'essai trois projets dans un cadre opérationnel « réel ».

Le Fonds pour les solutions ne s'est pas vu attribuer le rôle de soutenir l'élargissement des projets fructueux. Le transfert récent du Fonds à la DGDPF offre l'occasion de réexaminer ce rôle potentiel et les liens avec les processus plus vastes de planification des investissements.

Actuellement, l'équipe du Fonds n'est pas clairement mandatée pour soutenir l'élargissement des projets qui se sont révélés prometteurs après avoir achevé avec succès le volet 2. Cependant, l'équipe du Fonds et les experts établissent tout de même des liens avec les personnes participant aux décisions sur l'élargissement.

Le transfert du Fonds pour les solutions à la DGDPF a renforcé les liens que le Fonds avait précédemment établis avec le personnel et les cadres supérieurs participant aux décisions de planification des investissements en vue d'un éventuel élargissement des projets éprouvés du Fonds. Malgré ce renforcement des liens, une personne de la haute direction interrogée a mentionné qu'il restait encore du travail à accomplir dans ce domaine.

Quelques personnes interrogées représentant la structure de gouvernance du Fonds pour les solutions ont déclaré qu'il y a maintenant plus d'occasions, comme les présentations au CDGIP et au CE-FPIT, de communiquer les résultats des projets du Fonds aux cadres supérieurs. En outre, certaines personnes interrogées ont laissé entendre que le personnel du Fonds pour les solutions pourrait continuer à aider les équipes de projets ayant achevé le volet 2, surtout lors de la clôture de ce volet, dans le cas où le soutien ultérieur serait confié à d'autres personnes. Cependant, l'équipe du Fonds a une capacité limitée et se concentre sur l'encadrement des demandeurs et des participants actuels, la promotion du Fonds, la facilitation du processus de sélection du Fonds et le soutien des projets actuellement financés.

On a transféré le Fonds pour les solutions de la DGCAP à la DGDPF en janvier 2022 afin de favoriser une relation stratégique avec le groupe qui examine pour Santé Canada les investissements d'envergure, régis par le cadre de gestion de projets du Ministère et le cadre sur la planification et les résultats des investissements. Dans le même ordre d'idée, quelques personnes de la gouvernance interrogées ont indiqué qu'il pourrait être intéressant de favoriser une harmonisation plus étroite entre le Fonds et le processus de planification des investissements du Ministère afin d'encourager le passage des grands projets de plus d'un million de dollars par une phase d'essai avant que le Ministère ne s'engage à dépenser des fonds publics pour un projet d'une telle envergure.

Principales constatations sur le thème « possibilités d'améliorer les processus associés au Fonds pour les solutions »

De façon générale, le Fonds pour les solutions fonctionne très bien. On a formulé des suggestions en vue de préciser les rôles et les responsabilités des SMA et d'améliorer certains éléments du processus d'examen des propositions et la communication des renseignements.

Quelques améliorations possibles du Fonds pour les solutions ont été signalées.

Selon quelques personnes interrogées à l'interne, le modèle de proposition du Fonds pour les solutions pourrait être simplifié, car le processus de demande est chronophage en raison des nombreux détails requis. La longueur des propositions pourrait être limitée, leur format pourrait être réorganisé en sections thématiques et l'outil d'établissement des coûts pourrait être simplifié.

- Les améliorations que l'on suggère d'apporter au format des propositions pourraient permettre aux demandeurs de se concentrer sur la formulation du problème central et la présentation des solutions innovantes.
- Ces améliorations pourraient également réduire le temps exigé des experts et des membres du CEFS pour l'examen de la proposition; le Fonds ne faisant pas partie des fonctions principales des cadres supérieurs et des experts externes à l'équipe du Fonds, il s'agit pour eux d'une activité supplémentaire. À titre d'exemple, il faut environ 3 heures pour examiner quatre propositions et il peut y avoir jusqu'à 12 propositions à évaluer en même temps.

Cependant, toute simplification du format des propositions devra créer un équilibre entre le gain de temps pour les demandeurs et les évaluateurs, et la présentation de suffisamment d'informations pour ce qui est des facteurs de décision essentiels à l'évaluation de la proposition.

Tel qu'il a été mentionné précédemment :

- Quelques personnes interrogées ont suggéré de clarifier les critères de sélection des projets, y compris ceux permettant de déterminer les projets du volet 1 qui sont prêts à passer au volet 2.
- Certains évaluateurs experts aimeraient connaître le résultat du processus auquel ils ont été appelés à participer et recevoir une rétroaction sur l'utilité ou l'inefficacité de leur examen.
- De nombreuses personnes interrogées avaient le sentiment que la communication des résultats des projets et de leurs enseignements serait avantageuse pour les employés de Santé Canada.

Il convient de clarifier les rôles du DPF et des SMA champions de l'innovation dans le Fonds pour les solutions.

Quelques personnes interrogées au sein de l'équipe du Fonds et de la haute direction ont mentionné une certaine confusion quant aux rôles et responsabilités des différents responsables du Fonds, en particulier les deux SMA champions de l'innovation, qui coprésident le Comité d'examen du Fonds pour les solutions, et le dirigeant principal des finances, qui est désormais responsable de l'équipe du Fonds sur le plan opérationnel depuis le transfert de l'équipe de la DGCAP à la DGDPF en janvier 2022. La clarté de ces responsabilités aiderait l'équipe du Fonds dans ses demandes d'approbations ou de directives concernant le Fonds.

Principales constatations sur le thème « la voie que devrait suivre le Fonds pour les solutions »

Le Fonds pour les solutions est considéré comme une source d'inspiration pour plus d'innovation et d'expérimentation au sein de Santé Canada, mais le rôle qu'il devrait jouer au-delà de l'offre actuelle de possibilités aux employés n'est pas clair.

Comme mentionné précédemment, quelques personnes interrogées ont indiqué que le processus de planification des investissements ministériels pourrait s'inspirer du Fonds pour les solutions et mettre à l'essai les grands projets afin de recueillir des données probantes sur leur potentiel de réussite avant que des investissements importants en temps et en argent soient réalisés.

De nombreuses personnes interrogées dans les différents groupes estiment que chaque direction générale a ou devrait avoir un rôle à jouer dans l'élargissement de l'innovation et de l'expérimentation à l'échelle du Ministère, de même que dans l'exploitation du travail effectué par le biais du Fonds. En même temps, elles ont également établi la nécessité de mettre sur pied un groupe centralisé tel que l'équipe du Fonds, qui contribuera à voir à ce que cette culture soit encouragée à l'échelle du Ministère. Un tel groupe serait essentiel pour diverses raisons, notamment :

- Actuellement, certaines directions générales comptent plus d'activités en matière d'innovation que d'autres, et quelques personnes interrogées ont indiqué que toutes les directions générales pourraient ne pas être en mesure de reproduire le modèle du Fonds pour les solutions en raison de ressources limitées.
- Même si chaque direction générale disposait de son propre centre d'innovation, semblable au Bureau de la transformation de la DGORAL, il pourrait s'avérer nécessaire de créer un centre général d'expertise en matière d'innovation et d'expérimentation. Cette équipe pourrait formuler des conseils aux directions générales ayant moins d'expertise et d'expérience en matière d'innovation et d'expérimentation, et contribuer à l'uniformisation des activités dans l'ensemble du Ministère.
- Un groupe centralisé pourrait également aider les directions générales à établir des liens avec des experts du Ministère et de l'extérieur et à diffuser les enseignements et les résultats des projets dans les différentes directions.

Une récente analyse environnementale du Fonds pour les solutions a mis en évidence les facteurs d'innovation descendants et ascendants au sein des organisations. L'un des cadres supérieurs interrogés a indiqué que le Fonds pour les solutions pourrait continuer à soutenir les projets d'innovation menés par les employés tout en encourageant les dirigeants à œuvrer eux aussi à accroître l'innovation et l'expérimentation au sein de leurs directions générales.

Conclusions

Le Fonds pour les solutions est perçu comme une initiative réussie qui joue un rôle important en inspirant une culture axée sur l'innovation et l'expérimentation au sein de Santé Canada. Géré par une équipe exclusive, le Fonds dispose de processus et de mécanismes de surveillance bien établis qui lui permettent de fonctionner efficacement, en partenariat avec les services de soutien intégrés et des experts de Santé Canada et de l'extérieur. Tirant parti de ses partenariats et de son expertise, l'équipe du Fonds collabore avec les demandeurs et les participants afin de leur fournir un soutien complet, depuis l'élaboration et la sélection des propositions jusqu'à la mise en œuvre des projets. Depuis son lancement en 2018, le Fonds pour les solutions ne s'est pas trouvé face à des restrictions budgétaires susceptibles de nuire à la sélection ou au financement des projets. Afin de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et d'obtenir des données probantes pour la prise de décision future sur des investissements plus importants, le Fonds permet aux employés de mettre au point des idées novatrices et d'expérimenter dans un environnement favorable où les risques sont maîtrisés.

Bien que les données montrent que le Fonds pour les solutions fonctionne bien en tant que possibilité de financement pour les innovations menées par les employés, les données recueillies au cours de cette évaluation mettent en évidence quelques domaines à prendre en considération pour l'évolution future du Fonds, principalement en ce qui concerne la façon dont Santé Canada peut maximiser l'utilisation des connaissances acquises dans le cadre des projets financés.

Recommandations

Les analyses présentées dans ce rapport mènent aux deux recommandations suivantes.

Recommandation 1) Améliorer la communication des résultats des projets du Fonds pour les solutions et de leurs enseignements au sein de Santé Canada.

Malgré la difficulté que représente le fait de communiquer les résultats des projets et leurs enseignements au-delà des présentations de clôture, le Ministère pourrait, ce faisant, maximiser les avantages produits par les projets d'expérimentation du Fonds pour les solutions réalisés à petite échelle. Une telle communication permettrait par exemple aux autres de tirer parti des expériences récentes et permettrait aussi d'éviter le dédoublement des efforts ou le déploiement d'efforts dans des domaines déjà abordés. L'équipe du Fonds devrait continuer de travailler avec ses partenaires ministériels et d'autres intervenants à améliorer les connaissances des employés et des gestionnaires sur les expériences et les leçons apprises des projets du Fonds, ainsi que leur accès à ces renseignements.

Recommandation 2) Déterminer le rôle futur du Fonds pour ce qui est du soutien à l'élargissement des projets fructueux du volet 2 et du renforcement des capacités d'innovation et d'expérimentation dans l'ensemble de Santé Canada.

Neuf projets du Fonds pour les solutions ont achevé avec succès les activités du volet 2. Toutefois, bien que certains de ces projets aient fait l'objet d'un programme pilote, aucun n'a encore été mis en œuvre à l'échelle plus importante d'une direction générale ou du

Ministère. Le Fonds pour les solutions devrait envisager la façon dont il peut tirer parti des relations de collaboration existantes avec les groupes des services ministériels concernés pour déterminer le rôle que le Fonds pourrait jouer dans l'avenir pour soutenir l'« élargissement » futur des projets fructueux du volet 2.

Bien que la plupart des directions générales aient été représentées dans les projets du Fonds dirigés par des employés, le niveau de participation aux initiatives d'innovation et d'expérimentation varie au sein de Santé Canada. On sait que l'innovation et l'expérimentation constituent une priorité ministérielle. Le Fonds pour les solutions devrait donc déterminer s'il peut jouer un rôle afin d'accroître les connaissances et les mesures liées à l'innovation et à l'expérimentation au sein de Santé Canada, au-delà des projets du Fond, ainsi que la façon de le faire.

Réponse et plan d'action de la direction

Évaluation du Fonds pour les solutions de Santé Canada

Recommandation 1				
1. Améliorer la communication des résultats des projets du Fonds pour les solutions et de leurs enseignements au sein de Santé Canada.				
Réponse de la direction				
La direction du programme du Fonds pour les solutions est d'accord avec la recommandation ci-dessus.				
Plan d'action	Livrables	Date d'achèvement prévue	Responsabilité	Ressources
Le Fonds pour les solutions utilisera diverses plateformes pour communiquer les résultats et les enseignements tirés de ses projets.	Mettre à jour le plan de communication du Fonds pour les solutions en ce qui concerne le volet d'information afin qu'y soit mentionnée la communication des résultats et des enseignements tirés des projets.	Juin 2023	DG – DGAI et gestionnaire du Fonds pour les solutions	ETP – Équipe actuelle du Fonds F et E – selon l'allocation du programme
	Mettre en œuvre le volet d'information du plan de communication par des canaux clés, notamment : 1. Fournir une mise à jour des projets du Fonds pour les solutions aux comités de gouvernance	Octobre 2023	DG – DGAI et gestionnaire du Fonds pour les solutions	ETP – Équipe actuelle du Fonds pour les solutions F et E – selon l'allocation du programme

	ministériels (c.-à-d. CDGIP ou CE-FPIT) afin de communiquer les enseignements et les résultats. 2. Lancer une nouvelle page SharePoint, accessible aux employés de Santé Canada. 3. Organiser des séances « Pour un bon état d'esprit » afin de faire part des projets fructueux du volet 1 ou 2 à l'ensemble de la communauté de Santé Canada.			

Recommandation 2				
2. Déterminer le rôle futur du Fonds pour ce qui est du soutien à : **a. l'élargissement des projets fructueux du volet 2;** **b. du renforcement des capacités d'innovation et d'expérimentation dans l'ensemble de Santé Canada.**				
Réponse de la direction				
La direction du programme du Fonds pour les solutions est d'accord avec la recommandation ci-dessus.				
Plan d'action	Livrables	Date d'achèvement prévue	Responsabilité	Ressources
Le Fonds pour les solutions continuera à soutenir les projets fructueux du volet 2 dans le processus d'élargissement et de mise en œuvre.	Créer un schéma de processus pour que les projets du Fonds pour les solutions entrent dans le cadre de la planification des investissements et de la gestion des projets.	Décembre 2023	DG – DGAI et gestionnaire du Fonds pour les solutions	ETP – Équipe actuelle du Fonds F et E – selon l'allocation du programme
L'équipe du Fonds pour les solutions étudiera la meilleure façon de soutenir le renforcement des capacités d'innovation et d'expérimentation au sein du ministère.	Échanger avec les SMA de Santé Canada par l'entremise du CE-FPIT et de discussions bilatérales, selon le cas, afin de solliciter leurs conseils pour déterminer les moyens d'accroître les capacités d'expérimentation et d'innovation de Santé Canada.	Juillet 2023	DG – DGAI et gestionnaire du Fonds pour les solutions	ETP – Équipe actuelle du Fonds F et E – selon l'allocation du programme
	Présenter les résultats des discussions avec les SMA et les recommandations d'approbation au CE-FPIT et au SM concernant le rôle futur de l'équipe du Fonds dans le renforcement de l'innovation et de l'expérimentation dans l'ensemble de Santé Canada.	Octobre 2023	DG – DGAI et gestionnaire du Fonds pour les solutions	

Annexe 1 : Méthodes de collecte et d'analyse des données

Les évaluateurs ont recueilli et analysé des données provenant de diverses sources. La collecte des données a commencé en juillet 2022 et s'est terminée en octobre 2022. Pour les besoins de l'analyse des données, on a procédé à la validation des renseignements recueillis à l'aide des différentes méthodes mentionnées ci-dessous. On a eu recours à diverses sources de données et à la validation afin que les constatations et les conclusions découlant de l'évaluation soient aussi fiables et crédibles que possible.

Examen des données sur le rendement
L'évaluation portait sur les données relatives aux propositions reçues par le Fonds pour les solutions, aux projets financés et aux projets achevés. On a également examiné les rapports exposant les résultats des projets.

Entrevues avec des informateurs clés
En tout, 27 entrevues ont été réalisées auprès de 28 répondants :

- À l'interne :
  - Cadres supérieurs (n = 4 entrevues)
  - Demandeurs de fonds et participants aux projets (n = 8 entrevues menées auprès de 9 personnes)
  - Personnel du programme du Fonds pour les solutions et membres du processus de gouvernance (n = 6 entrevues)
  - Experts en la matière qui ont examiné les demandes (n = 2 entrevues)
  - Personnel des services de soutien (n = 2 entrevues; remarque : une personne interrogée qui participait au processus de gouvernance représentait également un service de soutien intégré)
- À l'externe :
  - Représentants des organismes centraux et des autres ministères (n = 3 entrevues)
  - Experts en la matière qui ont examiné les demandes (n = 2 entrevues)

Les thèmes qui sont ressortis des entrevues ont été cernés et quantifiés à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVIVO.

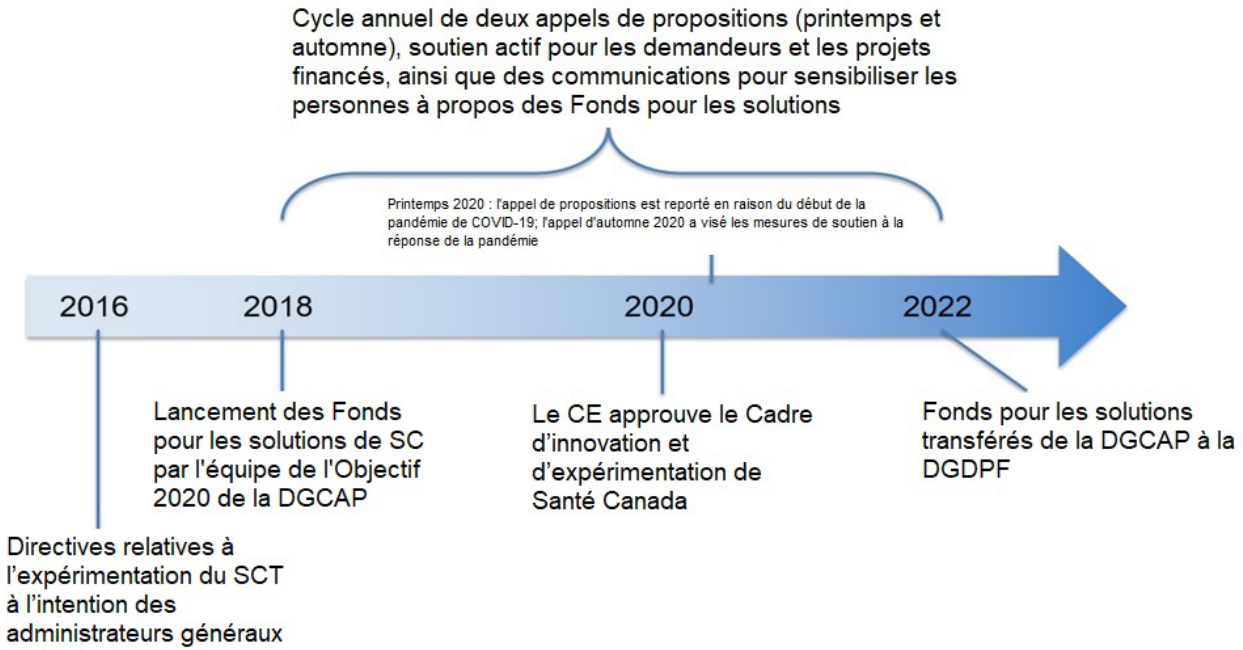
Examen des dossiers et des documents
L'évaluation portait sur les documents transmis dans le cadre des projets du Fonds pour les solutions et sur les documents d'information sur l'initiative elle-même, notamment les documents qui se trouvent sur le site intranet de Santé Canada, GCpédia et les sites Web publics de Santé Canada et du SCT.

Limite	Répercussion	Stratégie d'atténuation
Le recours à des données sur le rendement secondaires (évaluation antérieure).	Le fait de s'appuyer sur des évaluations réalisées par d'autres a compliqué la tâche, car nous n'avons pas participé à l'élaboration des questions d'évaluation et des points à examiner.	Les informations ont été validées au moyen d'autres sources, qui ont étoffé les données disponibles.
Les entrevues avec les informateurs clés sont de nature rétrospective; elles offrent une perspective récente sur des événements passés.	Cela peut avoir une incidence sur la validité des évaluations des activités ou des résultats, qui pourraient avoir changé au fil du temps.	La validation au moyen d'autres sources a permis de corroborer les données recueillies lors des entrevues ou d'obtenir de l'information supplémentaire à leur sujet. L'examen des documents a également permis d'obtenir des renseignements de la part de l'organisation.

L'évaluation comprenait un volet d'évaluation comparative fondée sur le sexe et le genre plus (ACSG Plus) concernant les activités du Fonds pour les solutions, qui abordait entre autres les questions d'équité d'accès au Fonds et relativement aux demandes reçues. La question des langues officielles n'a pas été examinée spécifiquement, mais celle-ci ne semble pas être un problème pour les activités du Fonds pour les solutions. De plus, les objectifs de développement durable n'ont pas été examinés étant donné qu'ils ne sont pas pertinents dans le contexte de l'évaluation.

Pour la réalisation de l'évaluation, un guichet unique a été mis sur pied au sein du Fonds pour les solutions, avec lequel le Bureau de l'audit et de l'évaluation a travaillé en étroite collaboration tout au long de l'évaluation. Le Comité de la mesure du rendement, de l'évaluation et des résultats (CMRER) a été informé par correspondance de la portée de l'évaluation en octobre 2022. Les constatations préliminaires ont été présentées au CMRER le 19 janvier 2023, et le rapport définitif sera présenté au Comité en mars 2023.

Annexe 2 : Calendrier du Fonds pour les solutions (2016 à 2022)



Annexe 3 : Cadre d'innovation et d'expérimentation de Santé Canada

Santé Canada emploie l'innovation et l'expérimentation pour fournir des résultats optimaux à la population canadienne

Buts

APPRENDRE et AGIR

FAVORISER UNE CULTURE D'INNOVATION ET D'EXPÉRIMENTATION PUIS RENFORCER LES CAPACITÉS EN LA MATIÈRE

EXPLORER et METTRE À L'ESSAI

APPLIQUER L'INNOVATION ET L'EXPÉRIMENTATION À NOTRE TRAVAIL

MESURER et ÉCHANGER

PRODUIRE DES DONNÉES PROBANTES AINSI QUE DE BONNES PRATIQUES ET LES ÉCHANGER

Mesures

APPRENDRE et AGIR

ORGANISATION

- Crée un environnement propice à l'expérimentation et à l'innovation
- Fournit des occasions d'apprentissage et de formation pour le renforcement des capacités des employés
- Encourage une prise de risques intelligente et l'apprentissage à partir des résultats

EMPLOYÉS

- Apprennent comment innover et expérimenter au moyen de nouvelles idées
- Sont à la recherche d'occasions d'innover et d'expérimenter
- Prennent des risques, montrent de la curiosité et explorent de nouvelles possibilités

EXPLORER et METTRE À L'ESSAI

ORGANISATION

- Cerne les priorités ministérielles en matière d'innovation et d'expérimentation
- Encourage l'utilisation de mécanismes de financement novateurs et expérimentaux pour améliorer la prestation des programmes et des services
- Appuie l'horizontalité et la collaboration
- Établit des mécanismes de gouvernance et de responsabilisation pour garantir une supervision et une diligence raisonnable adéquates

EMPLOYÉS

- Cernent les éléments à améliorer
- Proposent des approches novatrices et expérimentales pour améliorer la prestation des programmes et des services
- Mettent en œuvre des projets novateurs et expérimentaux de façon rigoureuse

MESURER et ÉCHANGER

ORGANISATION

- Favorise l'échange ouvert et transparent des résultats des projets, y compris des réussites et des échecs
- Fournit des plateformes et des occasions d'échange de résultats
- Emploie des données probantes pour guider la prise de décisions et d'adaptations

EMPLOYÉS

- Assurent le suivi, la conservation et l'organisation des données et des éléments probants issus de leurs projets d'une manière systématique et délibérée
- Analysent et interprètent les données et les éléments probants à l'appui de la prise de décisions ainsi que de la formulation de recommandations
- Communiquent les résultats découlant de l'expérimentation et intègrent les leçons tirées aux priorités et aux plans subséquents

**Principales sources : Directive du gouvernement du Canada sur l'expérimentation, Modèle de maturité expérimentale du gouvernement du Canada, Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), Au-delà de 2020, programme States of Change de Nesta, Unité de l'impact et de l'innovation (UII) du Bureau du Conseil privé (BCP), portail d'expérimentation de Ressources naturelles Canada (RNCan), ministère du Patrimoine canadien*

Annexe 4 : Sommaire financier des projets approuvés par le Fonds pour les solutions

Nom du projet et année de démarrage	Financement du Fonds pour le projet ($)		Budget total du Fonds pour les solutions ($)
2018-2019	**Volet 1**	**Volet 2**	
IRTF		448 985	**712 640**
Cyclope	62 850		
Examen des systèmes d'IA		36 875	
Cipher	64 255		
Hummingbird	99 675		
2019-2020	**Volet 1**	**Volet 2**	
Rappels du GC – Services d'assistants vocaux		171 606	**1 175 905**
Robot conversationnel en ligne du Bureau national de service	78 916		
Cyclope		287 019	
Données sur les incendies	25 593		
PRODigy		271 069	
Cipher		160 936	
Hummingbird		180 766	
2020-2021	**Volet 1**	**Volet 2**	
Passeport d'adaptation individualisé	40 000		**153 804**
Kelpie	113 804		
2021-2022	**Volet 1**	**Volet 2**	
Cognit.io	331 408		**2 344 475**
Nitro		495 258	
Apollo	168 946		
Science citoyenne	318 350		
D.A.T.A	180 009		
Kelpie		143 613	
LabINT	262 201		
Heart	444 690		
TOTAL			**4 386 824**

Annexe 5 : Résumé des projets financés par le Fonds pour les solutions

Titre du projet	Description	Direction générale	État
VOLET 1			
Passeport d'adaptation individualisé	Modifications apportées au passeport d'adaptation individualisé concernant des améliorations de l'accessibilité et de la protection de la vie privée supplémentaires.	DGSG	Achevé en 2021 – Entre les mains de la direction générale en vue d'un partenariat organisationnel avec le SCT.
Robot conversationnel en ligne du Bureau national de service	Exploration de l'utilisation de la technologie de robot conversationnel pour répondre aux demandes du Bureau national de service.	DGSG	Achevé en 2020 – On œuvre actuellement à communiquer les enseignements du projet; on explore les solutions de TI en cas d'élargissement possible.
Science citoyenne	Exploration de la faisabilité de l'adoption de la science citoyenne (détermination de l'infrastructure nécessaire à son succès), une approche collaborative axée sur l'utilisateur à laquelle participeraient des scientifiques fédéraux et des bénévoles du grand public, en tant que composante du volet de recherche de Santé Canada.	DGSESC	Achevé en 2022
Données sur les incendies	Étude des façons d'augmenter le nombre de rapports d'incidents afin que le Ministère puisse plus efficacement déterminer et communiquer les risques associés aux produits dangereux et produire des rapports à ce sujet.	DGSESC	Achevé en 2021 – La direction générale doit déterminer les prochaines étapes.
D.A.T.A	Exploration des outils d'annotation des données et de la gouvernance des données pour la création d'ensembles de données de formation à partir d'études scientifiques publiées sur la pharmaco-épidémiologie, l'environnement et la radioprotection.	DGSESC/DGPSA	Achevé en 2022 – Une demande de financement dans le cadre du volet 2 du Fonds pour les solutions est en cours.
Cognit.io	Exploration et mise à l'essai d'un moteur d'évaluation assisté par l'IA, axé sur l'humain, pour faciliter et renforcer l'exactitude, l'uniformité et la rapidité de l'évaluation de produits de santé naturels complexes.	DGPSA	En cours – A récemment été approuvé pour le volet 2 (hors de la portée de la présente évaluation).

Annexe 5 : Résumé des projets financés par le Fonds pour les solutions (suite)

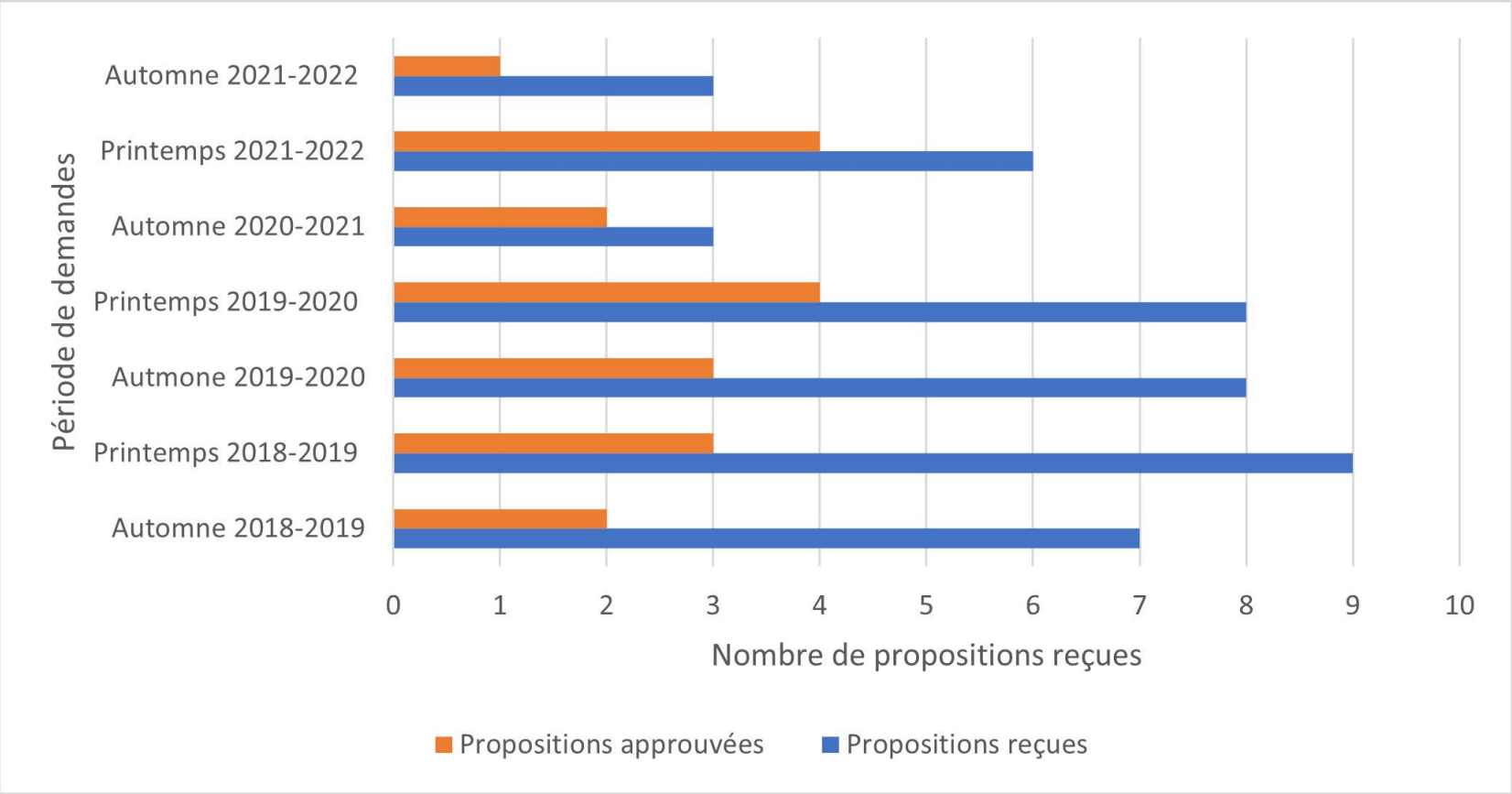
Titre du projet	Description	Direction générale	État
VOLET 1			
LabINT	Exploration des méthodes permettant d'améliorer la rapidité et la qualité des tests et des rapports sur les produits de santé naturels (PSN) soumis à des tests de routine, y compris les désinfectants pour les mains et les produits qui nécessitent des tests de détection des ingrédients non déclarés pendant 21 jours.	DGORAL	En cours
Apollo	Exploration de l'efficacité et de la faisabilité de l'apprentissage par le jeu numérique comme outil d'information des jeunes du Canada au sujet des risques environnementaux.	DGORAL	Achevé en 2022 – Une demande de financement dans le cadre du volet 2 du Fonds pour les solutions est en cours.
Heart	Exploration de méthodes visant à s'appuyer sur le savoir de personnes ayant une expérience vécue afin que Santé Canada prenne des décisions plus éclairées et réduise le plus possible les inégalités dans le système de soins de santé concernant le don d'organes et les greffes.	DGPS	En cours
VOLET 2			
Nitro	Essai d'une solution d'automatisation robotisée des processus (ARP) dont le concept a été validé pour optimiser l'efficacité et prévenir les erreurs commises par l'utilisateur dans le traitement des transactions de ressources humaines, transactions qui ont considérablement augmenté depuis le début de la pandémie mondiale.	DGSG/DGDPF	Achevé en 2021
Rappels du GC – Services d'assistants vocaux	Expérimentation des technologies vocales afin de déterminer si les services vocaux constituent une option viable et durable pour les rappels et les avis de sécurité de Santé Canada.	DGCAP	Achevé en 2021 – On œuvre actuellement à communiquer les enseignements du projet; on explore les solutions de TI en cas d'élargissement possible.
IRTF	Expérimentation en vue de mettre au point une méthode nouvelle et rapide d'identification des impuretés visibles dans les produits de santé par spectroscopie infrarouge à transformée de Fourier (IRTF).	DGORAL	Achevé en 2022 – La direction générale doit décider des prochaines étapes.

PRODigy	Expérimentation consistant à appliquer la conception axée sur l'expérience utilisateur pour remanier le portail existant de signalement des incidents afin d'augmenter le nombre de formulaires d'incident concernant un produit de consommation remplis et transmis.	DGSESC	Achevé en 2022 – On souhaite élargir le projet à l'ensemble de la direction générale.
Examen des systèmes d'IA	Mise à l'essai visant à valider le principe en vue de l'intégration des principes d'examen systématique dans les évaluations des risques pour la santé humaine (ERSH) afin d'améliorer la rigueur, la transparence et la validité scientifique de leurs conclusions.	DGSESC/DGPSA	Achevé en 2020 – Il n'est pas prévu d'élargir le projet à ce stade-ci.

Annexe 5 : Résumé des projets financés par le Fonds pour les solutions (suite)

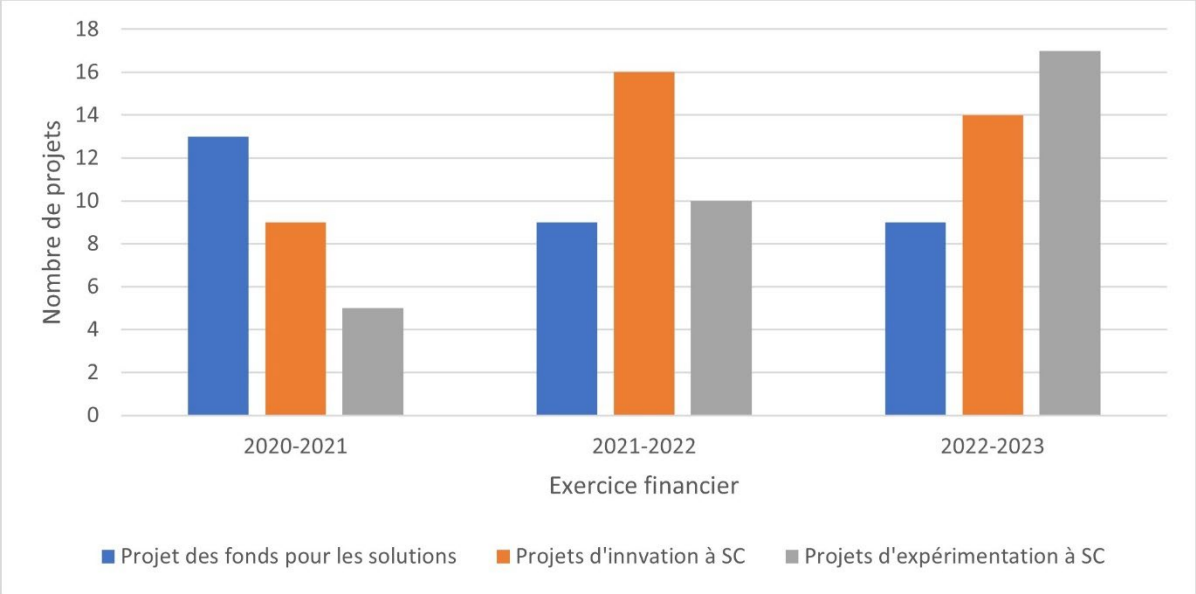
Titre du projet	Description	Direction générale	État
VOLETS 1 et 2			
Cyclops	Mise à l'essai d'outils numériques (p. ex. des téléphones intelligents) pour interroger en temps réel les données figurant sur les étiquettes des produits de santé sur le site d'inspection.	DGORAL	Achevé en 2021 – La direction générale doit décider des prochaines étapes.
Kelpie	Exploration de la technique du moissonnage du Web et d'autres technologies en vue d'évaluer si des « machines » peuvent être utilisées pour surveiller les médias sociaux à la recherche de publications faisant la promotion de produits de vapotage auprès des jeunes.	DGORAL	Achevé en 2022 – La direction générale doit décider des prochaines étapes.
Hummingbird	Mise à l'essai de l'utilisation de la technologie des drones et des satellites pour soutenir les activités d'inspection à l'extérieur.	DGORAL	Achevé en 2021 – La direction générale doit décider des prochaines étapes. Les données du projet ont été communiquées à l'ACIA.
Cipher	Exploration de l'utilisation de l'apprentissage machine pour améliorer la qualité des révisions d'inspection.	DGORAL	Achevé en 2021 – La direction générale doit décider des prochaines étapes.

Annexe 6 : Propositions reçues par le Fonds pour les solutions au cours des cycles de demande



Remarques :
Le Fonds pour les solutions a reçu 47 propositions, mais ce graphique n'en présente que 44. Lorsque les projets passent du volet 1 au volet 2, ils disposent de mécanismes d'approbation distincts, hors période d'appel de propositions. Quatre projets ont achevé les deux volets. Un projet (Cyclope, volet 2) a été approuvé au cours de la période d'appel de propositions considérée. Trois projets (Kelpie, Cipher et Hummingbird) ont été approuvés indépendamment de celle-ci.
L'appel de propositions du printemps 2022-2023 du Fonds pour les solutions a été reporté en raison du transfert du Fonds de la DGCAP à la DGDPF.

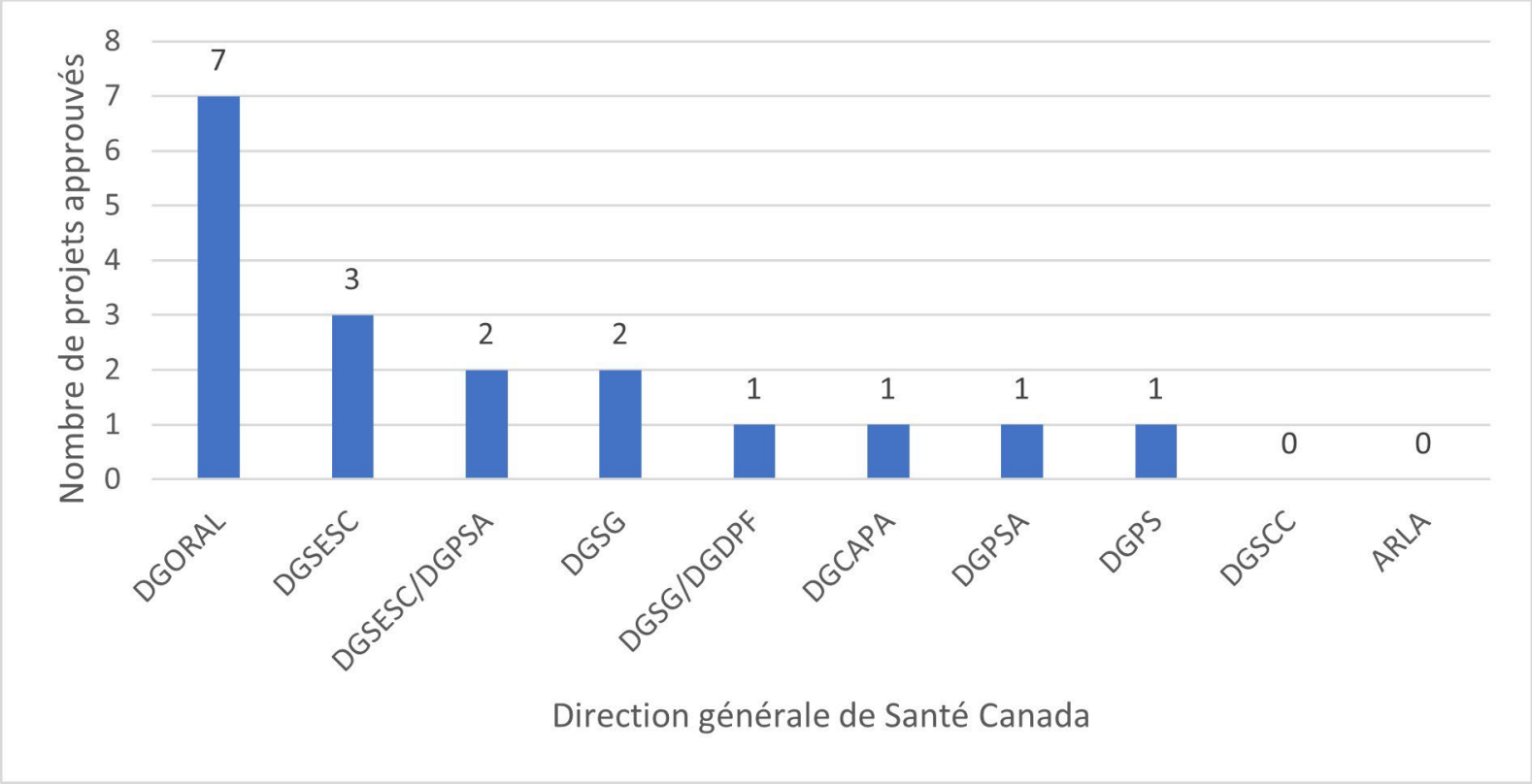
Annexe 7 : Analyse environnementale des projets d'innovation et d'expérimentation dans l'ensemble de Santé Canada



2020-2021			2021-2022			2022-2023		
SF	Innov	Exp	SF	Innov	Exp	SF	Innov	Exp
13	9	5	9	16	10	9	14	17

SF = Fonds pour les solutions; Innov = projets innovants non financés par le Fonds pour les solutions; Exp = projets d'expérimentation non financés par le Fonds pour les solutions.
Source : Analyse environnementale du Fonds pour les solutions de 2022

Annexe 8 : Projets que le Fonds pour les solutions a approuvés, par direction générale (2018-2019 à 2021-2022)



Notes de fin de texte

[1] *Directives relatives à l'expérimentation à l'intention des administrateurs généraux – décembre 2016*. (2016). Consultable sur le site d'Impact Canada : https://impact.canada.ca/fr/rapports/directives-relatives-experimentation-intention-des-administrateurs-generaux

[2] *Plan ministériel – Santé Canada*. (Sans date). Consultable sur le site Canada.ca : https://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/transparence/rapports-gestion/rapport-plans-priorites.html

[3] *Fonds pour les solutions : Propulser les innovations d'employés à Santé Canada. Guide des demandeurs*. (2020). Consultable sur le site GCconnex : https://gcconnex.gc.ca/file/view/70056565/guide-demandeurs-oct-2020-pdf-fs-guide-demandeurs-final-oct-2020-pdf?language=fr

[4] *Santé Canada Innovation et expérimentation*. (Sans date). Consultable sur le site GCPedia : https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Sant%C3%A9_Canada_innovation_et_exp%C3%A9rimentation

[5] *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*. Consultable sur le site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux.html

[6] À une question connexe du SAFF, la question 44, « J'estime que j'obtiendrais du soutien de mon ministère ou organisme si je proposais une nouvelle idée », le pourcentage de réponses favorables (c'est-à-dire les réponses « fortement d'accord » et « plutôt d'accord ») chez Santé Canada est passé de 59 % en 2017 à 71 % en 2020. Cette proportion était légèrement supérieure à la moyenne pour l'ensemble de la fonction publique, qui, elle, est passée de 58 % en 2017 à 68 % en 2020.

[7] *2022 Winner*. (2022). Consultable sur le site Canada's Top 100 Employers, publié par le Globe & Mail : https://reviews.canadastop100.com/top-employer-health-canada

[8] *Innovation Radar*. (Sans date). Consultable sur le site de Statistique Canada : https://innovation.statcan.gc.ca/

[9] *Project Apollo*. (2022). Consultable sur le site GCwiki : https://wiki.gccollab.ca/Project_Apollo

[10] *Santé Canada Innovation et expérimentation*. (Sans date). Consultable sur le site GCPedia : https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Sant%C3%A9_Canada_innovation_et_exp%C3%A9rimentation

[11] *Fonds pour les solutions : Propulser les innovations d'employés à Santé Canada. Guide des demandeurs. (2020).* Consultable sur le site GCconnex : https://gcconnex.gc.ca/file/view/70056565/guide-demandeurs-oct-2020-pdf-fs-guide-demandeurs-final-oct-2020-pdf?language=fr