

GROUPÉ DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES SUR L'INNOVATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE

RAPPORT PRÉSENTÉ AU
GREFFIER DU CONSEIL PRIVÉ
2018-2019



MOBILISER → OUTILLER → EXPÉRIMENTER



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada

INTRODUCTION

Les gouvernements du monde doivent composer de façon concrète et mesurable avec une épineuse réalité constituée d'enjeux horizontaux de plus en plus complexes (p. ex., les changements climatiques, l'immigration, la cohésion sociale, les inégalités et la croissance économique). En même temps, ils doivent être en mesure d'être plus réactifs avec les citoyens, d'accomplir encore plus de choses avec les mêmes ressources ainsi que de rendre compte au mieux de leur administration des fonds publics. En retour, cette réalité force les gouvernements à se confronter à des racines culturelles fortement ancrées pour mettre en branle des approches innovantes visant à surpasser les obstacles structurels et à offrir des résultats aux citoyens.

Voici donc l'environnement dans lequel le Groupe de travail des sous-ministres sur l'innovation dans le secteur public évoluait lorsqu'il a reçu son nouveau mandat en 2017. Depuis les 18 derniers mois, nos actions se sont portées sur les deux aspects prioritaires suivants :

- faire progresser la transformation des principaux systèmes dans les domaines de la programmation gouvernementale, l'approvisionnement, le développement de partenariats et les ressources humaines;
- expérimenter avec des technologies perturbatrices dans les domaines comme l'intelligence artificielle et les technologies de la chaîne de blocs.

Une partie principale de notre mandat renouvelé consistait à établir des occasions de développement du leadership dans le secteur public pour les fonctionnaires de niveau intermédiaire. Les membres du groupe Entrepreneur du GC (EGC), choisis par leur sous-ministre, ont fait partie à part entière du groupe de travail. Ils ont contribué sans relâche à faire progresser les projets du groupe de travail et à promouvoir l'innovation dans le secteur public tout en recevant une

formation spécialisée visant à les former à titre de chef de file de ce nouvel environnement opérationnel.

Ce rapport de fin d'exercice souligne les réussites que nous avons réalisées depuis les 18 derniers mois. Il relate le chemin emprunté par les services publics fédéraux menant à l'adoption de pratiques innovatrices. Il souligne également les domaines où nous avons pris des mesures pour « tester et apprendre ».

Nous reconnaissons les avantages des points de vue des experts du gouvernement et de l'extérieur. Ainsi, nous avons entrepris des discussions avec nos collègues des ministères et des organismes fédéraux, des provinces et des municipalités, des milieux universitaires et du secteur privé dans le but de partager notre savoir et de discuter ouvertement des défis du système que nous devons surmonter.

Dans le cadre du processus de planification à moyen terme, le groupe de travail a fait l'examen de plusieurs enjeux (p. ex., l'intelligence artificielle, les approches de programmation fondées sur les résultats et les ressources humaines). Il a déterminé une série de recommandations visant à permettre aux fonctionnaires d'innover, d'accroître leur capacité, d'augmenter leur utilisation de nouveaux outils et de nouvelles approches et d'approfondir leurs partenariats.

Sans conteste, il appert que les fonctionnaires ont à cœur de fournir des services concrets et efficaces à la population canadienne. Ils sont également très heureux de découvrir de nouvelles possibilités et de tester et d'évaluer de nouvelles approches, technologies et façons de travailler. Toutefois, des freins structurels aux changements dans plusieurs domaines des services publics persistent. Alors que nous reconnaissons que stimuler l'innovation dans la fonction publique est un travail ardu, nous devons persévéérer de façon pragmatique, éclairée et exhaustive si nous souhaitons que l'innovation dans le secteur public s'épanouisse et évolue.

“Il y a beaucoup d’activités en cours dans l’ensemble de la fonction publique du Canada, appuyées par de nombreuses personnes passionnées qui tentent d’obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens. Cependant, le portrait global du système d’innovation du secteur public montre qu’il est encore relativement fragmenté, en ce sens que la plupart des acteurs vivent le même système de différentes façons. Il y a un manque d’uniformité dans la façon dont l’innovation est comprise comme un concept, un processus et un résultat. Bien qu’il y ait eu une augmentation notable de la sophistication et de la coordination des activités, celles-ci n’ont pas encore pénétré largement les opérations de base du gouvernement.”

- Le système d'innovation de la fonction publique du Canada
Points saillants de l'examen de l'OCDE de 2018

COMPOSITION

| MINISTÈRE | SOUS-MINISTRE | ENTREPRENEUR DU GC |
|--|--|---------------------------------|
| Emploi et Développement social Canada | Graham Flack (coprésident) Benoît Robidoux | Mathieu Audet David Baines |
| Bureau du Conseil privé | Matthew Mendelsohn (coprésident) Janine Sherman Catrina Tapley | John Kehoe Dr. Michael Haber |
| Agence du revenu du Canada | Christine Donoghue | Adrian Senn |
| Environnement et Changement climatique Canada | Stephen Lucas | Joyce Silver |
| Infrastructure Canada | Kelly Gillis | Lucas Dixon |
| Transports Canada | Michael Keenan | Anthony Jaz |
| Services partagés Canada | Paul Glover Sarah Paquet | Gabriel Cossette |
| Développement économique Canada pour les régions du Québec | Manon Brassard | Julien Aubin-Beaulieu |
| Innovation, Science et Développement économique Canada | Paul Thompson | Ismar Fejzic |
| Défense nationale | Gordon Venner | Hamid Boland |
| Services aux Autochtones Canada | Sony Perron | Victoria McLean |
| Ressources naturelles Canada | Shawn Tupper | Minh On |
| Agence canadienne d'inspection des aliments | Dr. Siddika Mithani | Laura Portal Avelar |
| Services publics et Approvisionnement Canada | Janet King | --- |
| Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada | Nancy Chahwan Alex Benay Erin O'Gorman | --- |
| Justice Canada | François Daigle | --- |
| Agriculture et Agroalimentaire Canada | --- | Leanne Lalonde |
| Patrimoine canadien | --- | Cédric Jean-Marie |

Le groupe de travail a fait appel à des innovateurs et à des experts de l'intérieur et de l'extérieur de la fonction publique pour trouver de nouvelles solutions et approches afin d'ébranler le statu quo et d'améliorer les choses.

Dans le cadre d'une approche ouverte par défaut, des présentations d'experts internes et externes sur les tendances nationales et mondiales qui influencent notre environnement politique ont été discutées et mises à la disposition de tous les fonctionnaires sur GCPedia.

MOBILISER LA COMMUNAUTÉ DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Autrefois considérée comme une technologie émergente, l'intelligence artificielle (IA) devient rapidement une technologie courante, y compris pour les gouvernements. Le groupe de travail s'est penché sur ce sujet en explorant les possibilités pratiques d'appliquer l'IA aux activités gouvernementales et l'utilisation que pourraient en faire les ministères pour créer des services plus efficaces et efficaces. Cameron Schuler,



Cameron Schuler, « Alberta Machine Intelligence Institute »

anciennement de l'Alberta Machine Intelligence Institute, nous a dit que le Canada est un chef de file mondial en recherche et développement sur l'IA, ce qui donne au gouvernement fédéral l'occasion de tirer parti de cette expertise.

À l'échelon des ministères, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada,

Emploi et Développement social Canada et Statistique Canada ont fait une présentation sur leur expérimentation actuelle de l'IA et de l'apprentissage machine pour aborder certaines questions, comme les délais de traitement, la gestion des cas et l'analyse des données. De plus, le Secrétariat du Conseil du Trésor a collaboré avec le groupe de travail à l'élaboration de l'approche d'approvisionnement afin d'établir une offre à commandes de fournisseurs de services d'IA préqualifiés à laquelle les ministères fédéraux auront accès.

Ce qui est clair, c'est que le gouvernement du Canada commence à peine à se servir de l'IA dans son travail. On s'attend à ce que les travaux en cours permettent de surmonter les obstacles (p. ex. cadre de protection de



Minh On et Julien Aubin-Beaulieu (Entrepreneurs du GC)

LES EGC ADOPTENT DES TECHNOLOGIES PERTURBATRICES

Le projet sur l'IA et les langues officielles a cherché à déterminer l'efficience et l'efficacité des outils modernes d'IA dans le but d'élaborer un projet pilote dans le portail « Ouvert par défaut » du SCT.

Une analyse des praticiens de l'IA au sein du gouvernement du Canada a fait ressortir la nécessité d'une meilleure coordination entre les ministères.

Le projet sur l'identité numérique visait à déterminer si la technologie de la chaîne de blocs pouvait faire progresser l'identification numérique. La validation de principe de Verified.me qui en a résulté a permis d'évaluer le potentiel d'amélioration du service à la

la vie privée, compétences/capacité des fonctionnaires, cadre pour l'utilisation éthique de l'IA, etc.) et de faciliter l'adoption plus généralisée de l'IA.

COMPRENDRE LES MODÈLES DE PARTENARIAT

La tradition veut que la fonction publique définisse tout partenariat à l'aide d'instruments et de processus officiels, comme les accords de contribution, les documents juridiques et les protocoles d'entente. Toutefois, on comprend de mieux en mieux l'utilité de nouer des partenariats avec des experts traditionnels et non traditionnels pour concevoir des politiques, programmes et services plus efficaces.

EXPLORER LES APPROCHES AXÉES SUR LES RÉSULTATS

Au cours des deux dernières années, le groupe de travail a joué un rôle clé pour déterminer la façon dont



Diane Finegood, professeure, Université Simon Fraser et Andrea Barrack, v.-p., Responsabilité sociale à l'échelle mondiale, Groupe Banque TD

les approches axées sur les résultats pouvaient être intégrées aux programmes de paiements de transfert. Les discussions du groupe de travail ont permis au SCT de mettre à l'essai le modèle d'utilisation des approches axées sur les résultats, ce qui a donné lieu à l'élaboration des modalités générales pour l'utilisation novatrice des paiements de transfert. Le groupe de travail a également élaboré une analyse de rentabilisation qui a mené à l'annonce dans le budget de 2017 d'Impact Canada, approche pangouvernementale conçue pour accélérer l'adoption d'approches de programmation axées sur les résultats, comme les défis et prix. Au fil de la popularité grandissante de ces approches dans l'ensemble du gouvernement, le groupe de travail a eu l'occasion de connaître l'opinion d'un certain nombre de ministères sur le déroulement de ces initiatives, notamment le Défi des villes intelligentes d'Infrastructure Canada, la série des Défis Impact Tech Propre de RNCAN et le Défi

des technologies de vérification des drogues de Santé Canada.

MODERNISER L'APPROVISIONNEMENT

À l'origine de dépenses annuelles de 20 milliards de dollars, les exercices d'approvisionnement sont l'un des principaux leviers que le gouvernement fédéral peut utiliser pour stimuler l'innovation. Toutefois, le système d'approvisionnement, de par sa nature même, est complexe et lourd à gérer. Les fonctionnaires ont mis à l'essai de nouvelles approches agiles en matière d'approvisionnement et ont travaillé à l'élaboration de stratégies d'approvisionnement écologique, social et autochtone. Afin d'appuyer le développement d'innovations dès le début de tout projet mené au Canada, avant même l'étape de commercialisation, le groupe de travail a été informé du travail de Solutions innovatrices Canada, nouveau programme d'approvisionnement dans le cadre duquel le gouvernement fédéral agit comme « premier client » pour les innovateurs et entrepreneurs canadiens. Ce qui ressort clairement de ces discussions, c'est que les efforts de modernisation de l'approvisionnement doivent demeurer une priorité pour la fonction publique dans les années à venir.



Christopher Duschenes, Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada



UN PRIX DÉFI POUR AIDER À LA LUTTE CONTRE LES OPIOÏDES

La crise des opioïdes qui sévit actuellement au Canada n'a pas de solution simple ou unique. Santé Canada, avec l'appui des EGC, a lancé un prix Défi comme volet clé de l'intervention fédérale. Le Défi des technologies de vérification des drogues vise à accélérer la mise au point d'un dispositif de dépistage rapide, précis, facile à utiliser et peu coûteux pouvant servir d'outil pour réduire les méfaits et, en fin de compte, éviter les décès causés par les opioïdes.



LIENS STRATÉGIQUES ENTRE LES LEVIERS FÉDÉRAUX

Le défi Visez haut! vise à encourager le développement de biocarburateurs pour réduire la pollution et lutter contre les changements climatiques. Puisque le gouvernement fédéral achète de grandes quantités de carburateur pour son parc d'avions, on a demandé aux EGC d'explorer les façons dont le gouvernement du Canada pourrait acheter du biocarburateur ou d'autres formes de carburant aviation durable pour contribuer aux efforts visant à écologiser les opérations gouvernementales et à éventuellement tirer parti des résultats du défi Visez haut!

INFLUENCER LE PROGRAMME D'INNOVATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Les efforts d'innovation de la fonction publique exigent une compréhension approfondie de la culture organisationnelle et des facteurs qui favoriseront le changement de façon responsable. Dans ce contexte, le groupe de travail a joué un rôle proactif dans l'élaboration de certaines politiques clés et cadres habitants du secteur public qui aideront à faire évoluer le travail du gouvernement fédéral.

EXPLOITER LES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR LES DONNÉES ET LES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES

L'importance des données et de l'analyse des données dans toute organisation - privée, à but non lucratif ou publique - ne peut être sous-estimée pour générer des réflexions permettant de prendre de meilleures décisions. Le groupe de travail a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration du rapport intitulé Feuille de route de la Stratégie de données pour la fonction publique fédérale, en fournissant des conseils et des commentaires à trois occasions. L'approche consistant à utiliser le groupe de travail comme plateforme de consultation et de rétroaction continues s'est révélée extrêmement utile pour établir la vision de la méthode que doit adopter le gouvernement fédéral pour recueillir, gérer et régir les données, tout en s'assurant que les recommandations sont pratiques, significatives et réalisables.

De même, le groupe de travail a eu l'occasion d'influencer les travaux habitants du Secrétariat du Conseil du



Michael Karlin,
Secrétariat du Conseil du
Trésor du Canada

Trésor sur l'intelligence artificielle. Il a ainsi façonné la Directive sur la prise de décision automatisée afin de s'assurer que sa portée et son champ d'application reflètent adéquatement les diverses réalités opérationnelles des ministères, sans toutefois porter atteinte à l'objectif de la Directive, qui est d'utiliser les systèmes de décision automatisés de façon responsable et éthique.

ACCÉLÉRER, APPROFONDIR ET INSTITUTIONNALISER L'EXPÉRIMENTATION

À l'automne 2018, le groupe de travail a entrepris un exercice visant à faire le bilan des progrès réalisés à l'égard de l'engagement pris dans le cadre de son mandat de « [consacrer] [...] du financement des programmes à l'application de nouvelles solutions à des problèmes existants et à la mesure des répercussions de leurs programmes ». Bien que certains progrès aient été faits, notamment en mettant davantage l'accent sur la mesure, l'évaluation et l'innovation dans la conception des politiques et des programmes et la prestation des services, il est clair que l'expérimentation n'a pas encore pris racine dans l'ensemble de la bureaucratie fédérale.



Rodney Ghali (Bureau du Conseil privé) et Samantha Tattersall (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada), coprésidents du Comité des SMA sur l'expérimentation

À la suite de cette discussion, le Comité des SMA sur l'expérimentation a entrepris des consultations et des travaux de planification à moyen terme afin de trouver des moyens significatifs par lesquels la fonction publique peut accélérer, approfondir et institutionnaliser les approches expérimentales axées sur les résultats dans les domaines de l'élaboration des politiques et programmes et de la prestation des services. Qu'il s'agisse de faire progresser les partenariats et les capacités à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement ou d'allouer des fonds à des initiatives qui ont démontré leur incidence ou encore de repenser les modèles de gouvernance pour assurer une mise en œuvre efficace, une série de recommandations a été élaborée dans des domaines comme le développement des capacités et des compétences, le recrutement, la compréhension et la mesure des résultats, ainsi que les politiques et pratiques favorables pour surmonter les obstacles internes. Cet exercice sera terminé à l'été 2019 et servira à l'élaboration des politiques ministérielles et aux conseils sur la transition.



Hamid Boland (EGC)

LES EGC SE LANCENT DANS LE BIEN-ÊTRE EN MILIEU DE TRAVAIL

Dans le cadre du projet pilote sur le mieux-être en milieu de travail, on s'est demandé s'il était possible de tirer parti de la technologie pour favoriser des modes de vie plus sains et le mieux-être dans la fonction publique. L'équipe du projet s'est associée à Carrot Rewards pour évaluer la rentabilité et la faisabilité de l'utilisation d'une application mobile basée sur les récompenses pour mieux communiquer avec les employés et recueillir des données en temps réel.

Financé par le ministère de la Défense nationale, un essai pilote a été mené auprès de 1 470 participants de quatre ministères afin de : 1) recueillir des données de base sur le bien-être en milieu de travail; 2) fournir des occasions et des ressources pour améliorer la résilience des employés, et 3) consigner les changements dans le bien-être au fil du temps.

Le projet a été finaliste dans le cadre de l'International Health Lifestyle in the Workplace Award d'Apolitical en 2019. Les résultats du projet pilote fourniront de précieuses données sur l'élaboration d'approches novatrices qui peuvent être mises à profit par les programmes gouvernementaux pour favoriser et améliorer le bien-être en milieu de travail.

LES EGC PRENNENT EN CHARGE LES RESSOURCES HUMAINES



Ismar Fejzic, Laura Portal Avelar, Cédric Jean-Marie et John Kehoe (Entrepreneurs du GC)

Le projet de dotation novatrice a effectué une analyse de l'environnement dans le but de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Les deux principales recommandations sous forme de projets pilotes étaient les suivantes : aborder la question de l'expérience de l'utilisateur final, tant pour les employés que pour les gestionnaires, dans le cadre des diverses initiatives mises à leur disposition, et explorer l'utilisation des technologies de visualisation des données pour mieux comprendre le mouvement des personnes au sein du gouvernement afin d'alimenter la prise de décisions plus ciblées dans ce domaine.

Le projet MOBI (MOBilité Aller-Retour) visait à mieux comprendre comment diverses personnes dans l'écosystème des RH utilisent des outils comme Échanges Canada ou le congé non payé pour acquérir des expériences professionnelles dans d'autres secteurs et revenir par la suite. Le groupe de travail a appuyé sans réserve les recommandations visant à mieux promouvoir le programme Échanges Canada et à expérimenter de nouveaux outils pour la MOBI.

ACCROÎTRE LA CAPACITÉ D'INNOVATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le nouveau mandat du groupe de travail a fourni une occasion unique d'améliorer les compétences de la fonction publique fédérale et de renforcer la capacité requise pour appuyer les programmes expérimentaux par le recrutement d'Entrepreneurs du GC.

Travaillant en petites équipes diversifiées et provenant de différents ministères et agences, les EGC expérimentent eux-mêmes de nouvelles façons de faire avancer des projets qui n'ont pas de place au sein d'un ministère ou d'une agence en particulier. En plus de travailler à un portefeuille de 11 projets du groupe de travail, dont bon nombre sont mis en évidence dans le présent rapport, les EGC ont agi collectivement et individuellement comme ambassadeurs de l'innovation au sein de la fonction publique en sensibilisant les fonctionnaires et en les incitant à appliquer de nouveaux outils et approches à leur travail. Ils ont animé des séances de sensibilisation et d'information lors d'événements comme le Salon de l'innovation du gouvernement du Canada, fait des présentations devant des communautés de pratique comme le Conseil des RH et participé à d'innombrables discussions au sein des ministères pour faire progresser les initiatives novatrices.

De plus, les EGC ont reçu une formation en leadership et un soutien de la part de Nesta dans le cadre de son programme States of Change, programme de développement de l'innovation dans la fonction publique conçue pour renforcer la capacité d'innovation des gouvernements. Cette approche unique d'« apprentissage par la pratique » a donné accès à un ensemble de leaders mondiaux de l'innovation dans la fonction publique qui a poussé les EGC à adopter une approche bien informée, disciplinée et responsable pour faire avancer les projets du groupe de travail.



Jesper Christiansen, chef de la stratégie et du développement, NESTA

LE MODÈLE DES EGC : EXPÉRIMENTER DES APPROCHES INTERMINISTÉRIELLES FONDÉES SUR LE TRAVAIL D'ÉQUIPE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Les EGC n'ont pas travaillé sous un même toit. Ils sont plutôt demeurés au sein de leur ministère ou agence respectif, donnant ainsi lieu à un modèle de « groupe d'équipes » réparti dans toute la région de la capitale nationale et dans trois autres régions (Québec, Montréal et Toronto). Pour que ce modèle réussisse, les EGC ont utilisé la technologie pour communiquer et gérer les priorités de travail.

- Slack, plateforme de collaboration qui permet aux utilisateurs de communiquer par canaux, a été utilisée pour regrouper des communications qui se faisaient souvent par courriel, messagerie texte ou messagerie instantanée.
- Sharepoint, plateforme de gestion de documents sur le Web, a été utilisée comme outil clé pour la création, la révision et la modification de documents de projet.
- Trello, outil de gestion de projet, a aidé les EGC à gérer leurs projets et leur charge de travail de façon dynamique malgré leurs nombreuses responsabilités.



LES DIVERS RÔLES DES ENTREPRENEURS DU GC

BÂTISSEURS DE LIENS

Trouver un terrain d'entente et créer une propriété partagée

Les EGC ont joué un rôle central en veillant à ce que les travaux du groupe de travail reflètent les besoins et les préoccupations de l'écosystème gouvernemental de l'innovation. En échangeant des contacts, des outils et de l'information avec des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de leur ministère, ils ont créé un précieux réseau d'agents de changement, de leaders d'opinion et de praticiens en innovation.

COURTIERS

Trouver des occasions d'établir des liens

Les EGC ont joué un rôle de champion en faisant la promotion du travail du groupe de travail et en établissant des liens avec les principales communautés d'innovation, comme les centres d'innovation et les laboratoires de l'École de la fonction publique du Canada, la communauté de pratique en politiques, les Agents libres du Canada et GouVEnsemble Canada.

CHAMPIONS DE LA TECH

Comprendre les avancées technologiques et exploiter leur potentiel

Les EGC ont également joué un rôle dans l'avancement des priorités ministérielles liées à la technologie et au renouvellement de la fonction publique. Ils ont appris à travailler avec les plateformes de médias sociaux et les outils de collaboration courants comme Slack et Trello pour coordonner leur travail, promouvoir leurs projets et collaborer avec la communauté élargie des innovateurs à l'extérieur de la fonction publique.

INTRAPRENEURS

Utiliser des arguments éclairés pour créer des opportunités

En tant que bras livreurs des projets du groupe de travail, les EGC ont travaillé à plusieurs projets transversaux à l'appui de l'expérimentation et de l'innovation afin de mieux comprendre les obstacles à l'innovation qui persistent dans la fonction publique.

CONTEURS

Travailler en toute transparence pour mettre à profit les expériences et développer un savoir

Les EGC ont fait presque tout leur travail au grand jour, bloguant sur leur travail, leurs apprentissages et leurs idées, et sollicitant les commentaires et les points de vue de l'ensemble de la fonction publique. Ils ont assuré une forte présence sur Twitter et Medium qui leur a permis d'étendre la portée de leur travail.

AMBASSADEURS DE VALEURS

Préciser la valeur des nouvelles approches et solutions pour la prise de décision

Les EGC consacrent la moitié de leur temps à travailler à l'appui des priorités ministérielles. Pour de nombreux EGC, ce temps a été consacré au soutien du programme d'innovation de leur ministère respectif, y compris l'aide au développement de nouveaux centres d'innovation, le lancement de programmes d'innovation pour les employés, la création de partenariats dans le cadre de marathons de programmation et la collaboration à des initiatives de mieux-être et de renforcement de la culture.

REGARD SUR L'AVENIR

Depuis toujours, les entreprises prospères misent sur l'innovation. La fonction publique, en tant que protectrice, doit créer un équilibre entre les besoins en innovation et l'objectif de bien servir la population canadienne. L'innovation dans la fonction publique est importante. Il faut poursuivre dans cette voie pour répondre aux problèmes horizontaux de plus en plus complexes.

Le groupe de travail s'est penché sur certains facteurs complexes qui favorisent l'innovation dans le secteur public ou qui y nuisent. Les technologies perturbatrices, comme l'intelligence artificielle, approchent un seuil critique. C'est pourquoi le groupe de travail a formulé des recommandations précoces qui visent à apprendre au secteur public à travailler avec les technologies d'une façon responsable et éthique. Le groupe de travail dans son rapport Feuille de route de la Stratégie de données pour la fonction publique fédérale s'est concentré à offrir un regard concerté sur la façon dont la fonction publique recueille, gère et contrôle les données, dont les possibilités qu'elle a de prendre de meilleures décisions et de soutenir la prestation de meilleurs programmes et services. De plus, en misant de façon continue sur l'expérimentation, nous avons pu adresser des conseils concrets à la fonction publique et lui faire part d'actions à prendre dans le but d'accélérer, d'approfondir et d'officialiser des approches fondées sur des résultats dans les ministères et au sein du gouvernement fédéral.

L'observation des résultats obtenus par le groupe de travail depuis novembre 2017 nous a permis de faire deux constats. Premièrement, l'innovation dans la fonction publique n'est pas aisée. Cela nécessite de la discipline et du dévouement ainsi que la capacité à repérer dans quels secteurs il est possible d'ajouter de la valeur aux fonctions principales du secteur public. Cette « valeur » est un gage important de l'adoption systématique de l'innovation à plus long terme. Deuxièmement, l'innovation dans le secteur public doit être instaurée de façon responsable et pragmatique, et cela, tant dans la mise en œuvre de nouvelles approches, dans la mobilisation de partenariats au sein du gouvernement et à l'extérieur ou dans notre capacité à faire le point sur le progrès accompli, puis à se réajuster au besoin.

Alors qu'il se tourne vers l'avenir, le groupe de travail est impatient de continuer ses travaux de promotion de l'innovation dans le secteur public, de trouver de nouvelles avenues permettant d'ajouter de la valeur aux fonctions principales de la fonction publique. Tandis que le progrès sur ce point sera long à réaliser, il est évident que le groupe de travail est prêt à accélérer la cadence de travail pendant l'année qui vient.

©Bureau du Conseil privé, (2019)
Tous droits réservés

Toute demande de permission pour reproduire ce document doit être adressée au Bureau du Conseil privé.

This publication is also available in English:
Deputy Ministers Task Force On Public Sector Innovation: Report to the Clerk of the Privy Council 2018-2019

CP1-29F-PDF
ISSN 2562-7406