

**École de la fonction publique du Canada  
Fonds de stimulation de l'innovation par  
l'apprentissage**

**Rapport de vérification**

**Le 8 février 2005**

**Présenté par :**



**École de la fonction publique du Canada**  
**Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage**  
**Rapport de vérification – Le 8 février 2005**

---

INTRODUCTION.....	3
Historique du Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage.....	3
Processus de sélection.....	3
Critères de réussite.....	4
 EXIGENCES	
Objectifs.....	4
Portée et approche.....	5
 ÉCHANTILLONNAGE.....	5
 INFORMATION FINANCIÈRE.....	5
 ÉVALUATION DES PROPOSITIONS.....	6
Évaluation des résultats en fonction des objectifs énoncés.....	6
Séminaires au sujet du télétravail.....	6
Compter sur la jeunesse.....	7
Informatique répartie pour les ministères.....	8
Jeunes d'aujourd'hui, leaders de demain.....	9
Sommaire de l'évaluation des projets.....	10
Leçons tirées.....	11
 SUCCÈS GLOBAL DU PROJET DU FSIA.....	12
Sommaire des réalisations.....	12
Sommaire des défis.....	13
Autres observations.....	14
 ANNEXE I : PROPOSITIONS CHOISIES AUX FINS D'UN EXAMEN SYSTÉMATIQUE.....	16
 ANNEXE II : SOMMAIRE FINANCIER.....	17

## INTRODUCTION

### *Historique du Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage*

Le comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement (CAD) a été formé en 1999 pour élaborer une stratégie d'apprentissage à l'intention de la fonction publique du Canada. Dans son premier rapport, en juin 2000, le CAD a recommandé la création d'un fonds de stimulation pour assurer un soutien financier à « l'élaboration et l'essai de nouvelles idées dans les domaines de la prestation de services, de l'utilisation de la technologie, de l'élaboration de politiques et du leadership, par le biais d'initiatives susceptibles d'être appliquées à l'ensemble de la fonction publique ».

À la suite de cette recommandation, l'ancien Centre canadien de gestion (CCG), maintenant connu sous le nom de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), a lancé le Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage (FSIA), en février 2003, à titre de projet pilote. Vingt-sept ministères et organismes fédéraux l'ont appuyé. Les responsables du FSIA ont sollicité des propositions des employés des ministères et organismes participants qui devaient présenter des idées sur la façon de remplir les engagements décrits dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* en innovant et en concrétisant de nouvelles idées.

Par l'élaboration de techniques et de méthodes d'apprentissage novatrices et expérimentales, le FSIA vise à contribuer à transformer la fonction publique fédérale. S'inspirant du modèle de capital de risque, le FSIA n'a financé que les projets susceptibles d'atteindre les objectifs énoncés.

### *Processus de sélection*

Le FSIA a cherché à encourager des idées novatrices dans les secteurs suivants :

- la prestation de services
- l'utilisation de la technologie
- l'élaboration de politiques
- le leadership

En outre, le Fonds a accordé une attention particulière aux projets qui pouvaient avoir une application plus large dans l'ensemble de la fonction publique. Comme les projets étaient de nature expérimentale, l'accent ne devait pas être mis sur les résultats comme tels, mais plutôt sur la création et le transfert de connaissances et les leçons tirées.

Un comité formé de personnes de l'extérieur de la fonction publique triées sur le volet a examiné 487 propositions parmi lesquelles il en a choisi 16. La priorité a été donnée aux projets qui ne se limitaient pas à un seul ministère, qui favorisaient la formation de partenariats coopératifs et qui mettaient en jeu diverses capacités de gestion. On s'attendait à ce que les projets, financés jusqu'à un maximum de 50 000 \$, produisent des résultats à l'intérieur d'une période de dix à douze mois.

## ***Critères de réussite***

Le FSIA prévoyait cinq résultats :

- (i) contribuer au projet *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* en encourageant la fonction publique à chercher de nouvelles et meilleures façons de présenter les services, programmes et politiques;
- (ii) améliorer la capacité de leadership et d'innovation de la fonction publique en favorisant un milieu propice à l'innovation tout en gérant les risques;
- (iii) créer des partenariats coopératifs et considérer le gouvernement dans son ensemble au lieu de centrer l'attention uniquement sur les ministères, comme c'est habituellement le cas;
- (iv) mettre en œuvre de nouveaux outils, méthodes ou processus ministériels après les avoir testés correctement et avoir élaboré des techniques adéquates de gestion du risque;
- (v) constituer une collectivité de personnes innovatrices afin de favoriser d'autres innovations et de nouvelles idées émanant des fonctionnaires.

Le projet pilote du FSIA doit maintenant être évalué en fonction des résultats escomptés. Conformément aux priorités du comité de vérification interne de l'EFPC, on devait aussi procéder à un examen de l'utilisation des fonds.

## **EXIGENCES**

### ***Objectifs***

Nous avons été chargés d'effectuer un examen systématique des propositions financées, de présenter à l'EFPC et aux ministères et organismes participants un sommaire des réalisations et des défis du projet pilote, ainsi qu'une rétroaction sur le processus de financement.

L'examen systématique des propositions choisies consiste en une évaluation des résultats des projets en fonction des critères de réussite établis, tels qu'ils ont été précisés dans les propositions initiales. Cependant, comme les propositions étaient de nature expérimentale, les résultats finaux ne constituaient pas le seul critère d'évaluation. Nous avons aussi tenu compte des méthodes et processus élaborés et des connaissances créées, que nous avons considérés comme des résultats positifs susceptibles d'être appliqués à l'ensemble de la fonction publique.

Nous devons aussi préparer un sommaire financier pour chaque projet (annexe II), afin de déterminer si les fonds alloués à chaque proposition avaient été dépensés.

## **Portée et approche**

L'engagement concernait toute la durée du programme du FSIA, allant de la présentation initiale des propositions à la présentation des rapports finaux sur les projets. Après avoir examiné certaines propositions, nous avons préparé un sommaire de nos observations sur les réalisations du projet pilote et les défis qui en ont résulté. Nous avons cerné les objectifs et les critères de réussite de chaque projet choisi aux fins de l'examen à partir des propositions initiales des équipes de projets. Pour en apprendre davantage sur les projets et nous assurer que les équipes avaient bien rempli leur obligation de rendre compte, nous avons examiné leurs rapports provisoires et finaux. Finalement, nous avons effectué des entrevues avec des membres des équipes de projets afin d'obtenir une rétroaction sur leur expérience du FSIA.

## **ÉCHANTILLONNAGE**

Des 16 projets qui ont obtenu des fonds, il nous fallait en examiner un minimum de quatre, y compris un qui n'avait pas réussi à employer les fonds alloués. Les différentes régions géographiques et les répondants ministériels devaient aussi être représentés dans l'échantillon de propositions sélectionnées.

Pour suivre ces lignes directrices, nous avons obtenu de l'EFPC la liste des propositions financées qui précisait le ministère et la région des auteurs dont les propositions ont été acceptées. La liste nous a permis de constater que, des 16 projets financés, quatre provenaient de l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN). Aussi, pour assurer la représentation des différentes régions géographiques dans l'échantillon, nous avons choisi un projet de l'Ouest canadien et un des provinces de l'Atlantique. Les deux autres projets ont été choisis parmi ceux de la RCN.

Pour trouver un projet qui n'avait pas réussi à employer les fonds alloués, nous avons examiné les rapports finaux, en comparant les dépenses totales aux montants accordés.

En fonction de ces critères, quatre propositions ont été choisies aux fins d'un examen systématique, comme le montre l'annexe I.

## **INFORMATION FINANCIÈRE**

Les quatre équipes de projets ont présenté des sommaires financiers dans leur rapport final à l'EFPC. Dans le cas des projets *Séminaires au sujet du télétravail*, *Compter sur la jeunesse* et *Informatique répartie pour les ministères*, nous avons examiné un échantillon de documents à l'appui des montants inclus dans les sommaires financiers.

Dans le cas du projet *Jeunes d'aujourd'hui, leaders de demain*, nous n'avons examiné aucune pièce justificative parce que l'aide financière n'était pas importante.

## ÉVALUATION DES PROPOSITIONS

### *Évaluation des résultats obtenus en fonction des objectifs énoncés*

La section suivante résume les objectifs et les réalisations de chaque projet et compare les résultats finaux aux critères de réussite établis dans la proposition.

En général, les critères de réussite établis dans les propositions étaient assez vagues et subjectifs. C'est pourquoi il n'a pas été possible d'analyser de façon quantitative les résultats pour vérifier la réussite des projets. Il a donc fallu se fier aux chefs des projets et à leur évaluation du degré de réussite quant à l'atteinte des objectifs énoncés.

#### *Séminaires au sujet du télétravail*

Ce projet était essentiellement la prolongation d'une initiative en cours à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), dans le cadre de laquelle on examinait les coûts et les avantages du télétravail. L'équipe de projet a eu l'idée d'élaborer une série de séminaires destinés à montrer aux gestionnaires des secteurs public et privé comment planifier et mettre en œuvre adéquatement une stratégie de télétravail.

Cependant, après avoir pris connaissance de l'information recueillie aux séminaires pilotes, l'équipe a décidé de modifier considérablement son projet. On a constaté que les participants avaient des conceptions très erronées du télétravail. De plus, les gestionnaires avaient souvent de la difficulté à présenter de solides analyses de rentabilisation pour justifier leur initiative de télétravail et obtenir un appui.

Des retards dans l'envoi des fonds accordés ont aussi contribué à la décision de modifier le projet.

Au lieu d'offrir des séminaires d'un bout à l'autre du pays, l'équipe a décidé d'élaborer une série d'outils grâce auxquels les entreprises et ministères intéressés à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie de télétravail pourraient obtenir des renseignements supplémentaires, effectuer une analyse de rentabilisation cohérente, quantifier les résultats escomptés (économie de coûts, réductions des émissions de gaz à effet de serre, amélioration du moral des employés) et créer d'autres outils pour appuyer la réalisation d'un projet de télétravail. Pour y parvenir, l'équipe a publié cette série d'outils ainsi que des trousseaux d'information sur le Web.

En fin de compte, les membres de l'équipe de projet ont été très satisfaits des résultats obtenus. Leur but initial était d'offrir aux parties intéressées des directives sur la façon de planifier et de mettre en œuvre une stratégie de télétravail. Selon les membres de l'équipe de projet, les outils finalement élaborés étaient plus pratiques et plus faciles à distribuer que ceux du projet initial et les résultats finaux ont dépassé leurs attentes originales.

Les objectifs initiaux du projet *Séminaires au sujet du télétravail* :

- la création d'une façon de penser innovatrice;
- le recours avantageux aux nouvelles technologies;
- la création de nouvelles propriétés intellectuelles;
- la mise en valeur de la capacité humaine de la fonction publique comme organisation apprenante.

En se fondant sur les résultats du projet, les membres de l'équipe ont jugé que les objectifs étaient atteints.

Cependant, comme les séminaires ne se sont pas déroulés comme prévu, le site Web n'est pas utilisé à grande échelle. L'équipe du projet s'attend à ce que son utilisation augmente au fur et à mesure que TPSGC lancera d'autres initiatives de télétravail. Ces projets seront des occasions supplémentaires de consulter le site et de faire connaître son existence et son utilité.

### *Compter sur la jeunesse*

Ce projet comprend trois volets distincts, qui visent à donner aux jeunes les ressources nécessaires pour trouver des solutions aux problèmes de criminalité et de violence dans leurs collectivités. En partenariat avec des groupes de jeunes et d'autres organismes non gouvernementaux (ONG), l'équipe de projet a organisé une activité spéciale d'une journée durant laquelle on offrait aux jeunes des ateliers, des séances consacrées aux plans d'action et des séminaires de formation en animation.

À la suite de cette activité, on a créé un site Web afin d'accroître le rayonnement de l'activité et d'aider les participants à mettre en oeuvre les plans d'action élaborés pendant les séminaires. Le site permettra aux participants de partager leurs plans, d'effectuer des rapports d'étape, d'avoir accès à divers outils, de recruter les membres de l'équipe et d'interagir avec divers experts des organismes partenaires.

Finalement, des fonds ont été prévus pour aider les participants à mettre en oeuvre les plans d'action élaborés pendant les séminaires et les ateliers. Du budget initial du projet, 5 000 \$ ont été transférés à un organisme partenaire qui a recueilli les propositions des participants. Un maximum de 300 \$ par proposition a été accordé pour aider les jeunes à mettre en oeuvre leurs plans d'action.

Les objectifs du projet étaient :

- de permettre aux jeunes d'aider à accroître la sécurité dans les collectivités et les écoles en leur fournissant un endroit, des outils et l'accès à l'expertise dont ils ont besoin pour lancer des initiatives;
- de tirer profit de la technologie pour mettre en contact des jeunes de diverses origines ethniques à la fois dans les régions urbaines et rurales et faciliter les échanges d'idées;

- d'encourager les partenariats à l'intérieur des administrations publiques et entre elles, et entre les citoyens, les organismes non gouvernementaux et les groupes communautaires.

Dans l'ensemble, l'équipe de projet a jugé que l'initiative avait extrêmement bien réussi. Les commentaires des participants ont été très positifs. Les jeunes sont retournés dans leur école et leur collectivité avec des idées bien claires de projets et d'initiatives à mettre en œuvre, et ils disposaient de solides ressources pour poursuivre leurs projets. De plus, les partenariats créés au fil du projet ont permis d'établir d'importants réseaux qui pourront être utilisés lors d'autres activités.

Néanmoins, les membres de l'équipe interrogés ont indiqué que, le projet n'ayant pas été renouvelé pour le présent exercice financier, le Ministère a perdu sa crédibilité auprès de ses partenaires qui s'attendaient à ce que le projet progresse et prenne de l'expansion.

Le site Web n'est pas utilisé à grande échelle en ce moment, mais on accepte encore des demandes de financement par l'intermédiaire des initiatives jeunesse animées par la police. L'équipe de projet s'attend à ce que son utilisation augmente lorsque les jeunes mettront sérieusement leurs projets en œuvre.

Parmi les critères de réussite énumérés dans la proposition originale, les objectifs du projet *Compter sur la jeunesse* étaient :

- rapprocher la fonction publique des citoyens;
- tirer avantage des nouvelles technologies et
- encourager des partenariats coopératifs et novateurs.

Parce qu'il a réussi à joindre un grand nombre de jeunes et qu'il a entraîné la création de solides partenariats avec divers ONG, le projet a respecté le critère de réussite initial.

#### *Informatique répartie pour les ministères*

Le travail de recherche effectué au Centre de recherche sur les céréales à Winnipeg requiert l'analyse d'une quantité massive de données. Comme le volume de données continue de s'accroître, les ressources informatiques du Centre ne suffisaient plus. Pour remédier à la situation, on a pensé utiliser le système d'informatique répartie afin de combiner la puissance informatique de postes de travail inoccupés pour exécuter une seule tâche. De cette façon, la capacité d'analyse de données du Centre peut s'accroître considérablement et ses ressources informatiques existantes suffisent.

Le succès du projet devait être analysé en fonction de la capacité de l'équipe d'augmenter la puissance informatique du Centre par la mise en œuvre efficace d'un réseau d'informatique répartie. Grâce au projet, de nouvelles technologies ont pu être mises en place, ce qui a généré de nouvelles propriétés intellectuelles.



Parmi les projets examinés, celui-ci est le seul à avoir reçu l'autorisation de se poursuivre au-delà de mars 2004. Le cadre d'exécution de la proposition initiale avait une durée de 14 mois, ce qui a permis de transférer une partie du financement à l'année financière 2004-2005.

Même si le projet est actuellement dans sa phase finale, le chef d'équipe croit qu'environ 80 p. 100 des objectifs ont été atteints. L'équipe a mis sur pied un réseau d'informatique répartie qui a accru considérablement la capacité d'analyse des données du Centre. Des opérations qui prenaient des heures avec des systèmes autonomes peuvent maintenant être effectuées en quelques minutes. L'informatique répartie s'est aussi révélée un concept fiable, efficace et rentable.

L'âge et l'instabilité du réseau informatique du Centre posent encore des problèmes. Cependant, il est impossible de les résoudre sans revoir complètement l'infrastructure informatique du Centre.

La proposition initiale du projet précisait les deux critères de réussite suivants :

- tirer avantage des nouvelles technologies et
- générer de nouvelles propriétés intellectuelles.

Comme l'équipe de projet a réussi à mettre en œuvre le système d'informatique répartie (un concept relativement nouveau dans l'analyse de données à grande échelle), nous avons conclu que les critères de réussite ont été respectés.

Le système visait précisément à répondre aux besoins du Centre de recherche sur les céréales et à intégrer des ensembles particuliers de données à analyser. Aussi, le système d'informatique répartie, dans sa forme actuelle, ne peut être mis en œuvre que dans les autres centres de recherche sur les céréales. Il faudrait déployer des efforts considérables pour adapter le système afin que d'autres ministères puissent l'utiliser.

### *Jeunes d'aujourd'hui, leaders de demain*

L'approche du projet *Jeunes d'aujourd'hui, leaders de demain* comprend trois volets visant à attirer de jeunes travailleurs dans la fonction publique fédérale et à les maintenir en poste : un site Web destiné à recruter des jeunes dans la fonction publique, un site intranet à l'intention des jeunes recrues de la fonction publique canadienne et un programme de mentorat avec un fonctionnaire d'un ministère dans la RCN.

Le site Web destiné au recrutement externe devait donner, en langage accessible, de l'information sur les ministères et organismes gouvernementaux, décrire brièvement les divers programmes offrant des possibilités d'embauche (c.-à-d. le programme de préparation à l'emploi à l'intention des étudiants participant à des programmes coop) et présenter des témoignages ou des études de cas de jeunes recrues dans la fonction publique.

Le site intranet devait présenter de l'information sur le perfectionnement professionnel et l'avancement par une description de la classification des emplois et des perspectives d'emploi dans l'ensemble de l'administration fédérale ainsi qu'un babillard électronique permettant aux employés de discuter entre eux et l'établissement de réseaux entre jeunes recrues.

Le troisième volet consistait en un programme de mentorat, grâce auquel de jeunes employés auraient l'occasion d'être jumelés avec un fonctionnaire d'un ministère dans la RCN pour en apprendre davantage sur le fonctionnement des bureaux à l'administration centrale et sur les possibilités de carrière à long terme dans la fonction publique.

La proposition initiale précisait les critères de réussite suivants : établir des collectivités en direct et favoriser des milieux de travail et des façons de penser davantage axés sur l'innovation dans la fonction publique.

Le projet a accusé des retards importants dès son commencement, ce qui a nui à l'atteinte des objectifs. Pour diverses raisons, on a été incapable de recruter en temps opportun une personne pour la conception des sites Web. Par conséquent, les sites Web prévus n'ont pas été créés et le projet n'a pu aller de l'avant avant la fin de l'année financière. Les résultats finaux se sont limités à un cadre de planification qui pourrait être utilisé si des fonds supplémentaires étaient alloués à la poursuite du projet.

Néanmoins, les membres de l'équipe de projet croient qu'ils auraient réussi à atteindre les objectifs fixés au départ s'ils avaient eu l'autorisation de reporter les fonds à l'année financière 2004-2005.

### ***Sommaire de l'évaluation des projets***

En résumé, pour trois des quatre projets évalués, les participants étaient d'avis qu'ils avaient réussi à respecter les critères de réussite établis au départ et qu'ils avaient mis au point un produit final qui représente une valeur réelle pour l'ensemble de la fonction publique.

Le dernier projet à avoir été évalué avait le potentiel pour être une réussite. Il a cependant échoué en partie parce qu'il a fallu employer les fonds avant la fin de l'exercice. Les membres de l'équipe soutiennent qu'il s'agit toujours d'un concept viable qui répondrait à un besoin réel au sein de la fonction publique.

Les projets entrepris avaient pour but de combler des besoins réels cernés par les participants. Les résultats auxquels ont permis d'aboutir les trois projets fructueux correspondent à bon nombre des critères de réussite initiaux du FSIA dont :

- le recours avantageux aux nouvelles technologies;
- l'adoption de nouveaux réseaux humains;
- la création de nouvelles propriétés intellectuelles et
- la promotion de partenariats coopératifs et innovateurs.

D'une manière générale, les participants se sentaient véritablement aptes à contribuer à la *création d'idées et d'initiatives novatrices*.

### ***Leçons tirées***

Nous avons pu dégager de l'examen des quatre projets les leçons suivantes :

#### *Enrichissement de l'expérience personnelle*

Les personnes ayant pris part au projet pilote du FSIA ont trouvé l'expérience fort gratifiante et ont beaucoup appris en mettant à exécution leurs propositions. En général, les projets qu'ils ont entrepris ne correspondaient pas à leur domaine d'expertise habituel. Les participants ont donc été exposés à de plus vastes secteurs de la fonction publique et se sont vu confier des tâches qui ne faisaient pas partie de leur train-train quotidien, ce qui les a amenés à trouver l'expérience grandement motivante et enrichissante sur le plan personnel.

Plusieurs des participants interrogés ont commenté certaines leçons tirées de leur expérience. Les commentaires ont porté sur plusieurs aspects et ont fourni des enseignements précieux dont il faudrait tenir compte si le projet du FSIA devait être renouvelé.

#### *Valeur des relations horizontales*

Grâce à l'exécution de leurs propositions, les participants ont pris conscience de l'importance et de la valeur de relations horizontales solides. Cela englobe les relations avec d'autres directions de leur propre ministère, avec d'autres organismes et ministères et avec des ONG. Certains des participants ont fait remarquer que leur projet n'aurait pas pu progresser ou n'aurait pas été une aussi grande réussite sans le ralliement et le soutien de divers partenaires. Les participants ont également fait valoir qu'en collaborant avec d'autres organismes et ministères, ils ont acquis une bonne connaissance de leur fonctionnement.

#### *Importance de la planification de projet*

Un participant a constaté qu'il y a eu peu de planification au départ afin de rendre le produit final suffisamment flexible pour en permettre l'adaptation transparente par d'autres ministères. Par conséquent, bien que leur projet puisse facilement être mis en oeuvre dans d'autres services dont les tâches sont les mêmes, il faudrait déployer considérablement d'efforts pour qu'il soit utile à d'autres ministères. Si un projet semblable devait être entrepris à l'avenir, une planification supplémentaire s'imposerait afin de rendre le produit final plus flexible et, en bout de ligne, plus utile à la fonction publique dans son ensemble.

Les participants ont également mentionné que les exigences de l'EFPC en matière de rapport n'étaient pas astreignantes. À leur avis, ils pouvaient tenir l'EFPC au fait de leurs progrès et des défis rencontrés sans que cette exigence ne représente un trop lourd fardeau. Cependant, les exigences quant aux rapports trimestriels étaient vagues. En général, ces rapports consistaient en une mise à jour de l'état du projet et en un sommaire des fonds employés jusqu'alors et ne renfermaient pas suffisamment de données pour permettre à l'EFPC de suivre ou d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs établis. Des jalons ou des calendriers dans la proposition initiale auraient pu s'avérer utiles.

## **SUCCÈS GLOBAL DU PROJET DU FSIA**

De l'avis des participants interrogés, le Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage a permis avec succès un apprentissage expérimental et a créé un milieu de travail plus novateur. Selon les participants, le programme a permis aux employés d'élaborer et de mettre en œuvre des concepts qui autrement n'auraient bénéficié d'aucune attention ni d'aucun financement ou ressource. Grâce au programme, des groupes d'employés qui n'auraient pas été consultés ou à qui l'on n'aurait pas songé à accorder un financement en temps normal ont eu la chance de présenter des propositions d'amélioration de la fonction publique. Cette démarche a favorisé l'élaboration et la prise en considération d'idées nouvelles et novatrices et a encouragé les employés à chercher de nouveaux modes de prestation de services.

La section suivante résume les réalisations et les défis entourant le FSIA, tel qu'ils ont été décrits par les participants interrogés.

### ***Sommaire des réalisations***

Le succès premier du FSIA repose sur les résultats de bon nombre des projets. À la lumière des projets examinés, les résultats finaux des projets pris individuellement se sont avérés très positifs. Cela démontre que les idées originales peuvent être mises en œuvre avec succès, moyennant des ressources et un soutien suffisants. Cela démontre aussi que les employés à tous les niveaux et dans l'ensemble des directions générales de la fonction publique ont des idées originales quant à la manière d'offrir des services à la population du Canada.

En donnant la chance aux employés de présenter leurs idées et de les mettre à exécution, le FSIA a aussi contribué à accroître le degré de motivation, ces employés ayant rarement eu l'occasion de participer à l'élaboration d'une approche novatrice de prestation de services gouvernementaux. Grâce au FSIA, ces employés ont eu l'impression d'apporter une véritable contribution à quelque chose de nouveau et d'original.

Le processus établi pour permettre aux particuliers de présenter leurs propositions constitue un autre aspect positif du FSIA. Notons deux résultats positifs. Tout d'abord, l'établissement d'un mécanisme indépendant de la voie hiérarchique normale a permis aux employés de présenter librement leurs idées en marge de leurs responsabilités normales sans avoir à les faire approuver au préalable.

En second lieu, grâce au financement de ces idées, les employés ont eu l'occasion d'explorer des idées qui autrement auraient été ignorées en raison de contraintes de temps et de restrictions financières.

Le FSIA a également fait ressortir, pour de nombreux participants, l'importance des relations horizontales, à la fois au sein des ministères et entre eux. Il a permis aux employés de se familiariser avec d'autres secteurs du gouvernement et d'élargir leur spectre de connaissances et leur éventail d'expériences.

Enfin, les participants ont fait état des importantes contributions que les ONG peuvent apporter. En travaillant avec des organismes qui possèdent l'expérience voulue, il est possible d'améliorer les résultats et de rehausser la crédibilité des programmes gouvernementaux.

### ***Sommaire des défis***

Malgré les importantes réalisations accomplies dans le cadre du FSIA, les participants et leurs supérieurs ont tout de même dû surmonter des problèmes ou des défis de taille. Globalement, les problèmes soulevés dans la prochaine section n'enlèvent rien au mérite et à la réussite des projets. Il faudrait toutefois en tenir compte et même s'y attaquer si le FSIA devait être renouvelé.

Bien que le lancement du FSIA ait eu un effet bénéfique sur le moral des participants, celui-ci a diminué considérablement lorsque les participants ont appris que les projets n'étaient pas renouvelés ou maintenus. Bien que le financement du FSIA ait été clairement défini comme étant un octroi unique, les participants avaient bon espoir que les ministères offriraient un financement permanent pour les initiatives couronnées de succès. Au bout du compte, les employés ont eu l'impression que, en dépit de résultats très positifs, leurs innovations seraient reléguées aux oubliettes étant donné que le financement allait cesser.

Cette impression a été marquante pour une équipe de projet en particulier. Lorsque cette équipe a appris qu'elle n'aurait pas accès à d'autres fonds du FSIA, elle a sollicité l'autorisation de se tourner vers de nouvelles sources de financement, y compris des partenariats avec des tiers, pour assurer la survie de son projet. Cependant, l'équipe s'est heurtée à beaucoup de résistance et, par conséquent, son projet n'a pas été renouvelé. Pour ces participants, cette situation faisait contrepoids aux aspects stimulants initiaux du projet. Cela a également mis en lumière un autre facteur, c'est-à-dire que l'atmosphère d'innovation créée par le FSIA ne s'étendait pas nécessairement au-delà des effectifs directement engagés dans les projets financés.

Ce problème a aussi mis en évidence le manque de planification à long terme pour les projets financés. Parmi les projets étudiés, toute initiative qui exigeait un investissement permanent n'a pas été retenue. Étant donné que les propositions originales ne prenaient pas en considération le financement au-delà de la durée de l'accord de financement du FSIA, ces projets ne pouvaient bénéficier de fonds supplémentaires et, par conséquent, n'ont pas été poursuivis. Seuls les projets n'exigeant pas d'investissement supplémentaire ont continué de produire des avantages. Si le programme FSIA devait être renouvelé, il devrait s'agir d'un volet supplémentaire des propositions. Sinon, un tel volet devrait à tout le moins être envisagé avant la mise en œuvre.

Même si l'un des objectifs premiers du FSIA consistait à « stimuler l'innovation et l'apprentissage pour soutenir et expérimenter des idées nouvelles... pour les initiatives pouvant être appliquées à plus vaste échelle à la fonction publique », les résultats des projets n'ont pas été largement rendus publics ni annoncés à l'échelle de la fonction publique. Les participants ont constaté que, bien que leurs résultats auraient pu être utiles à d'autres ministères, il n'existait aucun mécanisme pour en faciliter la diffusion. Sans une vaste diffusion des résultats des projets financés, il n'a pas été possible d'atteindre cet objectif.

D'autres obstacles étaient inhérents à l'indépendance du processus de proposition. Étant donné que les projets pouvaient être présentés sans l'approbation du gestionnaire, il en est résulté que des projets financés ont été refoulés vers l'organisme pour leur élaboration et leur mise en œuvre. Par conséquent, des gestionnaires qui n'avaient peut-être rien eu à voir avec l'élaboration du concept original et qui n'avaient peut-être pas appuyé le projet devaient tout de même répondre de sa réussite. Cette situation a donné lieu à des incompatibilités avec d'autres objectifs ministériels de même qu'à une certaine friction au sein du Ministère. De plus, d'autres initiatives et programmes ministériels ont ainsi été privés de leurs ressources, ce qui n'avait sans doute pas été prévu par les gestionnaires ministériels. Si l'on maintient le FSIA dans les années à venir et que les gestionnaires doivent se porter garants des projets, il faudrait que les intéressés obtiennent d'abord leur appui avant de présenter une proposition.

Enfin, certains participants ont fait valoir que le processus de financement prenait beaucoup plus de temps que prévu, ce qui demandait d'importantes modifications aux objectifs du projet.

### ***Autres observations***

Le FSIA a donné des résultats positifs par rapport aux résultats prévus dont il est question précédemment. Toutefois, étant donné le manque de suivi et de communication des résultats positifs et innovateurs, les résultats obtenus se sont avérés éphémères et ils ne seront pas adoptés à grande échelle dans l'ensemble de la fonction publique.

Le degré suivant lequel les projets ont été adoptés à long terme semble varier en fonction du financement et des besoins en ressources du projet. En termes simples, les projets qui n'exigent pas de dépenses permanentes sont plus susceptibles d'être intégrés aux activités normales du Ministère, contrairement aux initiatives qui demandent à la fois un soutien financier continu et l'affectation de ressources.

Pour encourager les résultats à plus long terme et l'adoption à plus vaste échelle des nouvelles initiatives, toute refonte du FSIA doit prévoir la communication des résultats et également certains mécanismes permettant d'obtenir des engagements financiers pour la poursuite des projets fructueux.

## ANNEXE I : PROPOSITIONS CHOISIES AUX FINS D'UN EXAMEN SYSTÉMATIQUE

<b>Titre du projet</b>	<b>Chef d'équipe</b>	<b>Ministère</b>	<b>Région</b>	<b>Financement octroyé</b>	<b>Montant dépensé</b>
Séminaires au sujet du télétravail	Byron Johnson	TPSGC	RCN	47 500 \$	47 500 \$
Compter sur la jeunesse	Elaine St-Amour	Service correctionnel du Canada	RCN	50 000 \$	50 000 \$
Informatique répartie pour les ministères fédéraux	Travis Banks	Agriculture et Agroalimentaire Canada	Winnipeg	38 000 \$	36 737 \$
Jeunes d'aujourd'hui, leaders de demain	Jocelyn Hiltz	Agence de promotion économique du Canada atlantique	Halifax	20 000 \$	587 \$



## ANNEXE II: SOMMAIRE FINANCIER

	<b>Financement octroyé</b>	<b>Fonds Dépensés</b>
<b>Séminaires au sujet du télétravail</b>	<b>47 500 \$</b>	
Conseillers – Conception du séminaire et essais		22 550 \$
Services de conseils		20 500
Fournitures		275
Frais de déplacement		692
Coûts de main-d'œuvre de TPSGC		5 383
Coûts totaux du projet		<u>49 400</u>
Moins le coût du manque de financement absorbé par TPSGC		<u>(1 900)</u>
Dépenses totales des fonds du FSIA		<b><u>47 500 \$</u></b>
<b>Compter sur la jeunesse</b>	<b>50 000 \$</b>	
Conseillers – planification d'atelier et exécution		26 750 \$
Documents de promotion		16 050
Conseillers – hébergement et diffusion sur le Web		13 910
Conseillers – conception, lancement et mise à jour du site Web		22 417
Coûts totaux du projet		79 127
Moins le financement provenant d'autres sources		<u>(29 127)</u>
Dépenses totales des fonds du FSIA		<b><u>50 000 \$</u></b>
<b>Informatique répartie pour les ministères fédéraux</b>	<b>38 000 \$</b>	
Participants au programme d'enseignement coopératif		25,902
Achats de matériel		<u>10,835</u>
Dépenses totales des fonds du FSIA		<b><u>36,737 \$</u></b>
<b>Jeunes d'aujourd'hui, leaders de demain</b>	<b>20 000 \$</b>	
Frais de déplacement		<u>587 \$</u>
Dépenses totales des fonds du FSIA		<b><u>587 \$</u></b>

**Remarque :** Conformément aux conditions de financement, les fonds non dépensés devaient être rendus au Trésor.