



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada



L'INNOVATION ET LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

**Haig E. Sarafian
Marcel Kabundi
Stephanie Ross**

Canada

Cette publication peut être visionnée gratuitement à l'adresse suivante :
www.innovation.mySCHOOL-monECOLE.gc.ca.

Un document détaillé est disponible, sur demande au vice-président de Recherche et relations universitaires de l'École de la fonction publique du Canada.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues de l'École de la fonction publique du Canada.

© École de la fonction publique du Canada, 2004

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Sarafian, Haig E.

L'innovation et la fonction publique du Canada :
rapport du Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : Innovating the Public Service of Canada.

Publ. par l'École de la fonction publique Canada.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 0-662-68370-6

No de cat. SC103-4/2004

1. Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage (Canada)
2. Canada – Administration – Innovations.
3. Canada – Fonctionnaires – Formation en cours d'emploi.
4. Apprentissage organisationnel – Canada.
- I. Kabundi, Marcel.
- II. Ross, Stephanie, 1970- .
- III. Canada.
- IV. École de la fonction publique Canada.
- V. Titre.
- VI. Titre : Innovating the Public Service of Canada.

JL111.I55S37 2004

352.7'4273'0971

C2004-980256-9F

Internet (PDF) :

No de cat. SC103-4/2004F-PDF

IBSN 0-662-77679-8

Internet (HTML):

No de cat. SC103-4/2004F-HTML

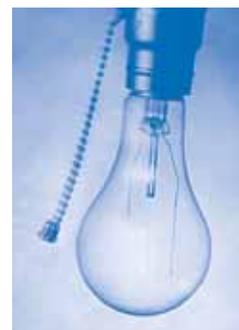
ISBN 0-662-77680-1

L'INNOVATION ET LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Haig E. Sarafian
Marcel Kabundi
Stephanie Ross

TABLE DES MATIÈRES

Préface	i
Au sujet des auteurs	1
Sommaire	1
Genèse du Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage (FSIA)	2
Promotion	3
Financement du FSIA	3
Processus de sélection	4
Bref aperçu des caractéristiques des projets soumis	4
Résultats	6
Mesure et évaluation	7
Recommandations du Secrétariat.....	7
Annexe A : Contribution financière et en nature par les différents ministères participants	10
Annexe B : Les membres du Comité externe de sélection	11
Annexe C : Montants transférés du FSIA aux lauréats	12
Annexe D : Lauréats, projets et ministères	13
Annexe E : Points saillants des propositions gagnantes.....	15
Liste des sigles	19



PRÉFACE

Il est de plus en plus reconnu qu'en cette ère du savoir, l'investissement le plus important que puisse faire la fonction publique du Canada concerne son propre personnel. C'est pourquoi, le gouvernement du Canada a fait de l'apprentissage et de l'innovation une priorité. Sans cela, la fonction publique pourra difficilement continuer de servir efficacement le Canada et ses citoyens tout en demeurant une institution pertinente et axée sur l'avenir.

Annoncé en 2002, le Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage (FSIA) est un projet pilote de deux ans créé par l'ancien Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement avec l'approbation du greffier du Conseil privé. Avec l'appui de 27 ministères et organismes fédéraux, le FSIA a parrainé financièrement l'élaboration et la mise en œuvre de 16 projets pilotes dans la fonction publique fédérale afin d'innover dans la prestation de services, l'utilisation de la technologie, la création et le transfert du savoir.

En tant que présidente de l'École de la fonction publique du Canada, je suis très heureuse que nous ayons pu contribuer à la mise sur pied d'un fonds de stimulation qui témoigne de l'intérêt et de l'esprit d'initiative dont ont fait preuve un si grand nombre de fonctionnaires. J'ose espérer que cette réussite ouvrira la voie à une source constante d'innovation dans la fonction publique du Canada.

Janice Cochrane



Présidente

École de la fonction publique du Canada

AU SUJET DES AUTEURS

Haig E. Sarafian, directeur exécutif

Membre du service extérieur depuis 1974 et ayant travaillé à l'étranger notamment en Europe, en Amérique latine et au Moyen-Orient, M. Sarafian a été détaché du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international pour être directeur exécutif du Secrétariat du Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage (FSIA). Il a été ambassadeur du Canada au Liban de 1998 à 2002. Il est diplômé de l'Université de Montréal.

Marcel Kabundi, conseiller principal

M. Kabundi a été détaché du Service correctionnel du Canada (SCC), où il travaillait depuis 1987, pour devenir conseiller principal du FSIA. Avant son détachement, il occupait le poste de gestionnaire des Programmes ethnoculturels à l'administration centrale du SCC à Ottawa. Ancien magistrat au ministère de la Justice de la République démocratique du Congo et auteur prolifique, dont les ouvrages comprennent, entre autres, *Successful Community Reintegration, A Practical Guide for Members of Ethnocultural Communities* (TPSGC, 2001) et *L'Afrique sans masque* (Éditions cinq continents, 2001), M. Kabundi possède une maîtrise ès-science en criminologie de l'Université de Montréal et une maîtrise en droit de l'Université d'Ottawa. Il achève actuellement un doctorat en droit à l'Université d'Ottawa.

Stephanie Ross, adjointe à la recherche

M^{me} Ross a rejoint le Centre canadien de gestion en septembre 2002 en tant qu'adjointe à la recherche pour le Secrétariat du FSIA. Elle a travaillé en communications dans le secteur privé avant de se joindre à la fonction publique fédérale en tant qu'agent de projets spéciaux pour la Garde côtière canadienne en 2001. Elle détient un diplôme de l'Université Western Ontario ainsi qu'un diplôme en relations publiques.

SOMMAIRE

En 2001, le Comité des sous-ministres fédéraux chargé de l'apprentissage et du développement (CAD) a, suite à l'approbation du Greffier du Conseil Privé, recommandé le lancement d'un projet pilote pour mettre sur pied dans la fonction publique du Canada, pour la première fois, un Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage (FSIA). C'est après avoir pris connaissance des résultats de la recherche d'une collaboratrice émérite du Centre canadien de gestion (CCG) sur l'utilisation de fonds d'innovation existants tant au pays qu'à l'étranger que le CAD a conclu que des fonds de ce type fourniraient la base nécessaire pour stimuler l'innovation au sein de la fonction publique du Canada et cela dans l'intérêt tant de l'appareil gouvernemental que des employés et du public canadien.

Le FSIA reflète l'approche adoptée surtout par le secteur privé, qui utilise des fonds de capital-risque pour inciter les employés des sociétés à innover. En proposant cette approche nouvelle, le FSIA a pu recueillir près de 1,3 million de dollars auprès de 27 ministères et organismes fédéraux qui, volontairement, ont décidé de contribuer à ce projet à même leurs fonds propres. Ces fonds ont ensuite été utilisés pour financer des projets pilotes innovateurs qui, tout en contribuant à maintenir la fonction publique au rang d'organisation apprenante, étaient aussi de nature à améliorer les résultats pour le public canadien que celle-ci dessert.

L'honorable Lucienne Robillard, présidente du Secrétariat du Conseil du Trésor, a ainsi publiquement lancé le FSIA en février 2003. Le Secrétariat du FSIA a ensuite demandé aux employés des ministères et aux organismes participants de soumettre des propositions. Le 21 avril 2003, à la clôture de la courte période de soumissions, le Secrétariat avait reçu 500 propositions de projets provenant de tous les coins du Canada et de tous les ministères et organismes participants.

Ces quelques pages constituent le rapport élaboré par le Secrétariat du FSIA et débouchent sur quelques recommandations afin de partager les leçons apprises. Un document de référence détaillé est disponible, sur demande, auprès du vice-président de la recherche et des relations universitaires (RRU) à l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), successeur depuis le 1er avril 2004 de l'ancien Centre canadien de gestion (CCG).

GENÈSE DU FONDS DE STIMULATION DE L'INNOVATION PAR L'APPRENTISSAGE

Au printemps 2001, Dawn Nicholson-O'Brien, une collaboratrice émérite auprès du Centre canadien de gestion (CCG) présentait au Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement (CAD) un rapport sur l'utilisation des fonds de stimulation de l'innovation, tant au Canada qu'à l'étranger. Le rapport indiquait qu'un certain nombre de pays concurrents du Canada, d'autres administrations au Canada ainsi que des entreprises très performantes du secteur privé avaient eu recours à des fonds internes de capital de risque et connu des résultats exceptionnels. Étaient ainsi cités : *l'Enterprise Challenge* de Singapour, le programme *Game Changer* de la division d'exploration et de production de Royal Dutch Shell, celui de l'Île du Prince Édouard qui finance un fonds de stimulation de l'innovation tout comme ceux de la Nouvelle-Écosse et de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

Ces fonds de stimulation de l'innovation examinés partageaient un certain nombre de caractéristiques. Ils mettaient l'accent sur la création de résultats pour les clients, l'emploi de nouvelles technologies, l'utilisation de nouveaux réseaux interpersonnels, la réalisation d'économies, la concrétisation de nouvelles idées, la création de nouveaux biens intellectuels, de débouchés innovateurs, d'un nouveau leadership, de réseaux d'apprentissage et de secteurs d'activités commerciales.

En juin 2001, le Greffier du Conseil privé, Mel Cappe, annonçait dans son rapport annuel au Premier ministre que le CAD lancerait sous peu le Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage (FSIA).

Dès décembre 2001, les ministères et organismes fédéraux furent sollicités pour offrir des contributions financières ou autres pour la constitution de ce Fonds. Ce processus permit de recueillir près de 1,3 millions de dollars, en espèces et en nature. Par la suite, Mme Jocelyne Bourgon (alors présidente du CAD et du CCG) mettait sur pied un Secrétariat pour appuyer le FSIA. Ce Secrétariat était composé d'un directeur exécutif, d'un conseiller principal et d'une adjointe à la recherche, les deux premiers y étant détachés par leur ministère respectif.

L'honorable Lucienne Robillard, Présidente du Secrétariat du Conseil du Trésor, lançait officiellement le FSIA le 18 février 2003. Les résultats suivants étaient anticipés :

- **contribuer** à offrir des résultats aux Canadiens en veillant à ce que la fonction publique adopte de meilleures façons de présenter ses services, ses programmes et ses politiques;
- **accroître** la capacité de leadership et d'innovation de la fonction publique en favorisant le perfectionnement des gestionnaires et en les incitant à apporter des changements tout en gérant les risques;
- **favoriser** des partenariats de collaboration et contribuer à une gestion plus horizontale ainsi qu'à l'apprentissage et à l'innovation dans l'ensemble de l'administration fédérale;
- **mettre en œuvre** des changements dans divers contextes de fonctionnement, en gérant les risques pour les employés ainsi que pour les clients; et
- **soutenir des innovateurs** *in situ* qui puissent agir comme mentors pour aider la génération suivante.

PROMOTION

Le Secrétariat du FSIA a travaillé à l'élaboration de toutes les différentes étapes du projet y inclus la création du site Web www.innovation.mySCHOOL-monECOLE.gc.ca qui a été, dès son lancement le 18 février 2003, une fenêtre interactive pour la promotion du projet, le dépôt des propositions ainsi que pour l'annonce des résultats et les commentaires. Pendant la période de présentation des propositions, le Secrétariat a mené des séances d'information un peu partout au pays pour inciter les fonctionnaires à participer au projet.

FINANCEMENT DU FSIA

Afin de participer au FSIA, les ministères devaient apporter au projet pilote des contributions financières ou en nature. Au total, 27 ministères et organismes ont contribué au FSIA un montant cumulatif de 795,000\$CAN, plus des contributions non financières (voir la liste en annexe A). Certains ministères ont versé des montants jusqu'à concurrence de 65 000 dollars et chaque ministère a nommé et y a délégué un ambassadeur. Ces ambassadeurs ont tenu les employés de leur ministère au courant des activités du FSIA et ont constitué le principal lien entre ceux-ci et le Secrétariat.

Suite à une présentation au Conseil du Trésor, le Secrétariat a obtenu l'autorisation de transférer au CCG les fonds provenant de ces 27 ministères participants. Le CCG, pour sa part, avait déjà conclu un protocole d'entente de soutien avec ces ministères en vue de détenir ces fonds pour les verser ensuite aux ministères dont les projets recevraient, suite à leur sélection, un financement pour leur réalisation.



PROCESSUS DE SÉLECTION

Le Comité externe de sélection, composé de six personnes du secteur privé et provenant de quatre différents secteurs de la société afin d'assurer une diversité et un équilibre dans la sélection des propositions, a été désigné par la collaboratrice émérite (voir annexe B). Les membres de ce Comité se sont réunis à Ottawa le 14 mai 2003 pour examiner les propositions reçues et choisir d'une part les lauréats ayant droit au financement du FSIA ainsi que, d'autre part, effectuer la sélection des propositions méritant une mention honorable sans attribution de fonds.

Le Comité externe de sélection a sélectionné 16 propositions gagnantes, dont une ne souhaitait pas recevoir de financement (voir la liste des lauréats et de leurs projets en annexe D). Douze autres propositions ont reçu une mention honorable.

En juin 2003, le Secrétariat affichait sur le site Web du FSIA les noms tant des lauréats que de ceux qui avaient reçu une mention honorable. Les lauréats disposaient d'une période de neuf mois pour mener à bien leur projet pilote et utiliser les fonds mis à leur disposition. Pendant cette période, ils devaient aussi soumettre au Secrétariat trois rapports d'étape dans lesquels ils devaient rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre de leur projet ainsi que de l'utilisation des fonds.

En juillet 2003, le Secrétariat a envoyé des copies de toutes les propositions reçues des employés fédéraux à leurs ministères de tutelle afin que ceux-ci puissent les examiner et déterminer s'il serait avantageux de mettre certaines en œuvre.

Avant d'annoncer publiquement les projets retenus, le Secrétariat a communiqué avec les sous-ministres et les ambassadeurs pour les informer des employés de leur ministère qui avaient été sélectionnés comme lauréats ou qui avaient reçu une mention honorable. Il a également attiré leur attention sur les autres projets non sélectionnés mais qui méritaient néanmoins que les hauts fonctionnaires de leur ministère s'y intéressent.

Le 23 février 2004, le Secrétariat a organisé à Ottawa une cérémonie de remise des prix au Centre de conférences du gouvernement, pour les lauréats, les récipiendaires de mentions honorables, tous les participants et les autres personnes qui ont appuyé le FSIA.

BREF APERÇU DES CARACTÉRISTIQUES DES PROJETS SOUMIS

Les projets soumis couvraient au moins l'une des 4 catégories suivantes :

A) Établir des collectivités axées sur l'innovation en direct au sein de la fonction publique.

Cette catégorie comprenait l'apprentissage électronique, l'utilisation créative de technologies pour accroître le transfert du savoir dans la fonction publique, la collaboration horizontale entre les employés fédéraux par des réseaux virtuels et des communautés d'intérêts. Le Secrétariat a reçu un certain nombre de projets dans ce domaine. Le FSIA a financé, par exemple, les projets de Marc Bastien et Julie Rancourt du Ministère de la Justice Canada. Ces deux projets visaient à offrir un accès unique à des biens intellectuels du gouvernement canadien. Ils visent à faciliter, tant pour le secteur public que pour le secteur privé, l'accès à des connaissances gouvernementales spécialisées découlant de l'innovation. Grâce à de tels projets, on est en mesure d'éliminer des cloisonnements et d'établir des liens utiles entre les individus détenant le savoir et ceux qui en ont besoin.

B) Connecter la fonction publique avec les citoyens ou les clients. Cela comprenait la prestation de services, la participation des citoyens, les partenariats, l'amélioration du transfert du savoir entre le secteur public, le secteur privé, les organisations bénévoles et autres ainsi que la création de nouveaux secteurs de savoir. Un exemple d'innovation nous est venu, par exemple, du ministre du Solliciteur général du Canada qui, en collaboration avec un organisme privé dénommé House of Hope d'Ottawa, a soumis un projet au sujet des familles des délinquants. Après avoir constaté que l'incarcération fait des victimes innocentes parmi les familles des contrevenants, le projet aborde de façon courageuse et nouvelle les politiques existantes pour suggérer des moyens de sensibiliser le public canadien aux réalités sociales et économiques des familles marginalisées.

C) Créer des incubateurs d'innovation. Cette catégorie comprenait la création de zones protégées pour des projets pilotes visant à élaborer de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, du leadership et de l'apprentissage. On entendait par *protégé* que le projet pourrait peut-être exiger une exemption temporaire par rapport aux règles du secteur public afin d'expérimenter de nouvelles approches de gestion. Ici, nous avons reçu un certain nombre de projets innovateurs. M. Vangelis Nikias du Bureau de la condition des personnes handicapées s'est penché sur la façon plus efficace et innovatrice de créer ou d'améliorer des outils logiciels accessibles et compatibles avec différents programmes afin d'atteindre un plus large éventail d'organisations gouvernementales et non gouvernementales dédiées à améliorer la qualité de vie des personnes handicapées.

D) Favoriser un état d'esprit et un lieu de travail axés sur l'innovation. Cela comprenait des politiques ou des pratiques de leadership qui proposent une orientation future et/ou des réseaux nationaux ou internationaux pour des secteurs d'innovation spécifiques. Les espaces physiques ou mentaux ainsi créés dans le milieu de travail devaient permettre d'échanger des idées ou des biens intellectuels et inciter les fonctionnaires à se montrer inventifs. Cela incluait l'apprentissage organisationnel et de nouvelles mesures pour développer des biens intangibles pour la fonction publique, comme la notion de capital social dans les relations avec les citoyens. Un exemple innovateur nous est venu de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. M. André Cadieux nous a soumis un projet de rencontres virtuelles qui permettra des réunions virtuelles efficaces entre divers bureaux à travers le Canada. Le projet visait l'amélioration des capacités de partage d'information et l'augmentation de la collaboration, à peu de frais, entre les gestionnaires des administrations centrales, les bureaux régionaux et les équipes sur le terrain, les coordonnateurs de projets et les personnes travaillant à la préparation et à la mise en œuvre de la formation. Il s'agit là d'un projet innovateur jamais réalisé au Canada.

De façon générale, de nombreuses propositions concernaient la jeunesse, les autochtones et l'environnement. D'autres se penchaient sur des questions technologiques plus pointues souvent en provenance de ministères à vocation scientifique. D'autres propositions encore abordaient la formation d'employés de pays du Tiers-monde par des programmes d'enseignement à distance élaborés avec des partenaires universitaires, des approches nouvelles visant à éviter le chevauchement de programmes d'aide pluri-ministériels (onéreux et souvent source de confusion chez certains groupes comme les personnes âgées et les immigrants récents). D'autres propositions étaient axées sur les moyens de mieux servir les victimes d'exclusion, sur des approches innovatrices pour éviter les obstacles au logement en

raison de maladies mentales ou parce que les personnes sont institutionnalisées. D'autres encore se penchaient sur la gestion des conflits au travail et sur des approches appuyant le bilinguisme officiel. Tous ces projets étaient innovateurs tant dans leur conception que dans la façon de leur mise en œuvre.

RÉSULTATS

Ce projet pilote était, au moment de sa conception, unique dans les annales de la fonction publique du Canada. Malgré le court délai pour la présentation des propositions (raccourci à huit semaines pour des raisons opérationnelles), 500 propositions ont été reçues, ce qui dépasse de très loin toutes les prévisions initiales. Le Secrétariat croit que cette situation peut témoigner du besoin évident des fonctionnaires d'apporter volontairement leur contribution personnelle aux mécanismes et à la gestion des différents programmes gouvernementaux. Certains ont par contre observé que le nombre élevé de propositions soumises pourrait indiquer à quel point les ministères sont sous financés dans le domaine de l'innovation. Globalement, nous pensons que ce projet est d'une valeur inestimable pour le renouveau de la fonction publique du Canada.

Le Secrétariat a réalisé ce projet en partenariat avec de nombreux autres intervenants. Il a ainsi informé plusieurs syndicats et autres organisations affiliées de l'existence du FSIA et a obtenu l'appui de l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX), de l'Association des gestionnaires financiers de la fonction publique, des Conseils fédéraux régionaux, du Conseil national des minorités visibles de la fonction publique fédérale, de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada, du Syndicat des agents de correction du Canada et de l'Association des employé(e)s en sciences sociales.

Un autre effet salubre de cette initiative a été la motivation qu'elle a suscitée chez les employés qui se sont fortement sentis valorisés. Nombreux sont ceux qui nous ont signalé à quel point ce projet avait renforcé leur sentiment d'appartenance et leur désir de participation. Cette initiative a aussi eu le mérite d'amener des groupes distincts, qui généralement n'ont aucun contact entre eux, à s'associer et à créer ainsi un tout nouvel esprit de corps parmi les fonctionnaires.

Il est aussi utile de noter parmi les signes de succès la participation de toutes les régions. Des fonctionnaires de chaque province, voire même des territoires éloignés, ont présenté des idées novatrices et cela dans des domaines si variés qu'il devient parfois difficile de les résumer (voir annexes D et E). Nombreux ont aussi été les appels pour s'enquérir auprès du Secrétariat si le projet serait renouvelé.

Le FSIA fut un projet pilote peu coûteux, réalisé via des apports de fonds volontaires au niveau de 27 ministères et agences, sans l'existence d'un fonds central. Un projet de cette nature qui, pour des raisons opérationnelles, a dû être télescopé dans un temps relativement court, mérite à notre avis, au vu de ces résultats, que les autorités compétentes s'y attardent pour évaluer l'impact de ce premier essai et décider s'il est opportun de la pérenniser dans l'intérêt des Canadiens.

MESURE ET ÉVALUATION

En vue de recueillir les commentaires des participants et de leurs ministères, le Secrétariat a préparé un sondage, affiché par la suite sur le site Web du FSIA. Les participants ont été invités à compléter le sondage en y incluant leurs commentaires et leurs suggestions. À titre d'exemple, nous aimerions mentionner ici les commentaires de deux ministères participants :

D'après Mary Chaput, Sous-ministre adjointe, Sécurité publique et Protection civile du Canada (Solliciteur général du Canada),

Le Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage a été couronné de succès. La Campagne de sensibilisation aux familles des détenus, sélectionnée par le Comité externe de sélection pour recevoir du financement, a fourni une occasion unique de faire participer divers centres de politiques gouvernementales à une discussion axée sur un secteur traditionnellement géré dans le contexte du service correctionnel. Ainsi, le FSIA a servi à promouvoir une approche horizontale et innovatrice de l'examen des circonstances économiques et sociales particulières de cette partie de la population canadienne, ce qui devrait aboutir à des politiques plus adaptées.

Dan Coffin, directeur général, Formation et apprentissage, Agence du revenu du Canada s'exprime ainsi au sujet de ce projet :

Axée sur l'innovation à l'échelle pan gouvernementale, l'initiative du FSIA a été précieuse. L'innovation est un état d'esprit qui doit être cultivé et encouragé dans la fonction publique. Le FSIA a su répondre à cette nécessité en parrainant la création de nouvelles idées dans des domaines divers qui peuvent être mises en application à l'extérieur du ministère où elles ont été créées afin que toute la fonction publique en bénéficie.

En février 2004, l'EFPC a informé le Secrétariat que, conformément à l'engagement du gouvernement visant à améliorer continuellement sa gestion et sa reddition de comptes envers les résultats, une vérification serait menée sur la gestion et les versements de fonds du projet pilote.

RECOMMANDATIONS DU SECRÉTARIAT

Nous tenons à souligner que la réalisation de ces projets innovateurs, dont le mérite a déjà été reconnu par le comité externe d'experts, exige un certain nombre d'années. Les lauréats n'ont donc pas eu suffisamment de temps pour non seulement tester leurs idées mais surtout pour en évaluer les



résultats. Voilà pourquoi il est difficile d'élaborer davantage sur les résultats concrets obtenus par l'un ou l'autre des projets financés sans qu'on leur ait donné, en toute justice, du temps suffisant pour les faire aboutir.

Lors de sa réunion de l'été 2003, le Conseil d'administration du Centre canadien de gestion a été informé du succès récolté auprès des participants au FSIA. Le Conseil a demandé que des efforts soient déployés pour recueillir et communiquer l'expérience ainsi acquise dans le cadre de cette initiative, ainsi que les pratiques exemplaires et les leçons tirées de cette même expérience afin de contribuer à créer au sein de la fonction publique un esprit d'innovation et un climat de collaboration et de curiosité. Le Secrétariat voudrait présenter ici une série de recommandations découlant de l'expérience amassée lors de ce projet pilote ainsi que des leçons tirées au contact avec les innovateurs et les personnes ayant pris connaissance de l'existence de ce projet par le biais de notre site Web.

Recommandation no 1 : Pérennisation éventuelle de cette initiative

Il est suggéré que, suite à la réalisation effective des projets individuels, une évaluation globale soit menée en demandant aux responsables de chacun des 27 ministères de donner une appréciation écrite quant aux bénéfices d'une pérennisation éventuelle de cette activité, si elle était financée à l'avenir. Dans le cas d'une décision dans ce sens, l'on pourrait envisager, dans une première étape, 3 concours lors d'une période initiale de 6 ans et à raison d'un appel de propositions tous les deux ans. Cette expérience plus longue et donc plus significative serait revue et corrigée à la fin de cette période.

Recommandation no 2 : Composition du Comité de sélection

Le Comité de sélection est un intervenant important. Le Secrétariat estime qu'il doit avoir deux attributs principaux :

- a) réunir des membres à l'expérience riche et diversifiée;
- b) réunir des membres crédibles de par leurs activités professionnelles et leur connaissance des principaux programmes fédéraux.

Dans le cadre de ce projet pilote, le premier attribut était assuré compte tenu des qualités intrinsèques des membres de haut rang choisis qui provenaient tous de différents domaines du secteur privé canadien. Par contre ces personnes ne répondaient pas toutes au deuxième attribut. Ne connaissant pas suffisamment les programmes en vigueur dans l'administration publique, leurs choix parmi les diverses propositions examinées devenaient plus complexes et moins assurés. C'est pour combler cette lacune que le Secrétariat recommande qu'à l'avenir, le comité soit composé de trois hauts fonctionnaires provenant de ministères à vocation bien différente et de deux autres provenant du secteur privé, de domaines où l'innovation a une importance marquée.

Recommandation no 3 : Modalités du concours

Notre expérience nous porte à recommander les points suivants pour toutes éventuelles éditions subséquentes du concours :

- a) Le concours doit préalablement bénéficier d'une grande couverture médiatique interne afin de maximiser le nombre de participants.



- b) Les dates du concours devront être fixes et respectées. Nous recommandons que les annonces deviennent publiques en septembre, juste après la rentrée et la Fête du travail.
- c) Le concours proprement dit devrait être ouvert du début octobre à la mi-janvier. Cette période qui peut paraître un peu longue à certains est, à notre avis, nécessaire pour bien permettre la constitution d'équipes interministérielles ainsi qu'une préparation et une formulation adéquate des propositions. Le délai de 8 semaines du projet pilote était trop court.

Recommandation no 4 : Le transfert des fonds

Tous fonds reçus devraient, après la sélection des propositions par le Comité de sélection, être transférés sur demande du Secrétariat du FSIA aux ministères et aux organismes concernés. En procédant de la sorte, on crée une relation de responsabilité avec le ministère en question, qui doit ainsi répondre de l'utilisation des fonds suivant la réglementation gouvernementale en vigueur. Dans le cas où le fonctionnaire auteur du projet quitterait son poste, le ministère continuerait à assurer le maintien et la poursuite du projet.

Recommandation no 5 : Accord du ministère

La politique adoptée dans le cadre du projet pilote libérait le fonctionnaire de l'obligation d'obtenir l'approbation préalable de son superviseur immédiat pour soumettre son projet. Afin d'encourager l'initiative individuelle des fonctionnaires et l'innovation qui en découle, il serait souhaitable de maintenir cette politique. Cette latitude offre au fonctionnaire une réelle liberté de pensée qui est fort motivante. Autrement on risquerait de restreindre le champ et le degré d'innovation souhaités par cet exercice. Cela dit, après la sélection de tout projet, le financement de celui-ci ne pourrait avoir lieu, bien évidemment, que si le ministère concerné donne son accord pour la réalisation du projet. Cela doit demeurer une condition essentielle étant donné la responsabilité financière que doit assumer le ministère en question.

Par la suite, il faudrait, tout au long du déroulement du projet et pour des fins de contrôle, que deux rapports intermédiaires et un rapport final soient expédiés au Secrétariat. Ces rapports, dont les auteurs seraient les soumissionnaires sélectionnés, devraient détailler les progrès du projet et l'utilisation des fonds à cette date. Pour sa part, le ministère ou l'organisme récipiendaire des fonds devrait s'engager à n'utiliser ces fonds qu'aux seules fins de la proposition pour laquelle ils ont été attribués. En cas d'arrêt du projet pour une raison quelconque ou d'éventuel surplus financier, le solde restant devrait alors être retourné au Secrétariat ou au Fonds Consolidé du Revenu si cette situation se présente en fin d'exercice.

Recommandation no 6 : Parrainage

Ce projet pilote a vu le jour et a été mis en œuvre grâce à un solide soutien du Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement. Comme le projet pilote s'adressait à un large éventail de ministères, ce soutien a été d'une valeur inestimable.

S'il était à l'avenir convenu de maintenir cette initiative, il faudrait qu'elle bénéficie d'un semblable soutien de haut niveau. Le Secrétariat ne saurait trop insister sur l'importance de cette recommandation.

ANNEXE A

Tableau 1 : Contribution financière et en nature par les différents ministères participants

Ministère	Montant investi dans le FSIA	Ministère	Montant investi dans le FSIA
1. Affaires étrangères et Commerce international	Non financière : salaire du directeur exécutif	15. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	10,000 \$
2. Affaires indiennes et du Nord Canada	25,000 \$	16. Environnement Canada	40,000 \$
3. Agence canadienne de développement international	40,000 \$	17. Justice Canada	40,000 \$
4. Agence de développement économique pour les régions du Québec	40,000 \$	18. Patrimoine canadien	40,000 \$
5. Agence de promotion économique du Canada atlantique	40,000 \$	19. Pêches et Océans Canada	65,000 \$
6. Agence des douanes et du revenu du Canada	65,000 \$	20. Ressources naturelles Canada	Non financière : frais de déplacement du Secrétariat dans sa tournée du Canada
7. Agriculture et Agroalimentaire Canada	40,000 \$	21. Santé Canada	40,000 \$
8. Anciens Combattants Canada	10,000 \$	22. Secrétariat du Conseil du Trésor	10 000 \$ et contribution non financière pour l'exposition du FSIA
9. Centre canadien de gestion	Non financière : réalisation du site Web	23. Service correctionnel du Canada	40 000 \$ et contribution non financière sous la forme de fournitures de bureau en plus du salaire du conseiller principal
10. Citoyenneté et Immigration Canada	20 000 \$	24. Solliciteur général du Canada	5,000 \$
11. Commission de la fonction publique du Canada	Non financière : espace de bureau pour 3 personnes pendant 24 mois	25. Statistique Canada	40,000 \$
12. Communication Canada	40,000 \$	26. Transports Canada	40,000 \$
13. Défense nationale	30,000 \$	27. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	10,000 \$
14. Développement des ressources humaines Canada	65,000 \$	TOTAL	795 000 \$ *+ contributions non financières

* Principales dépenses de fonctionnement : 205 000\$, incluant le salaire de l'assistante de recherche, les frais de voyage au Canada, les télécommunications, l'impression, la cérémonie de remise de prix du FSIA ainsi que le matériel et les fournitures. Fonds alloués aux gagnant du FSIA : 590 000\$.

ANNEXE B

Les membres du Comité externe de sélection :

- **Serge Godin (Président du comité)**, président et directeur général du groupe CGI Inc. Fondée en 1976, CGI est la plus grande entreprise canadienne indépendante de services de technologies de l'information et la cinquième en importance en Amérique du Nord. CGI et ses sociétés affiliées emploient environ 25 000 professionnels.
- **Michael Hirsh**, fondateur de Nelvana Limited. Nelvana est une entreprise internationale de divertissement pour les enfants et les familles qui développe, produit et commercialise des produits d'animation de grande qualité. L'entreprise possède des bureaux à Toronto, à Los Angeles, à Londres, à Paris, à Tokyo et à Shannon, en Irlande. Les produits d'animation de Nelvana sont diffusés en 50 langues par plus de 360 télédiffuseurs dans le monde.
- **Bartha Maria Knoppers**, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en droit et en médecine et professeur à la Faculté de droit de l'Université de Montréal. Actuellement présidente du Comité international d'éthique de la Human Genome Organization, Mme Knoppers faisait partie du Comité international de bioéthique de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) qui a fait l'ébauche de la *Déclaration universelle sur le génome humain et les droits de l'Homme* (1993–1997). Elle a été nommée au conseil d'administration de Génome Canada en 2000.
- **Keith Martell**, membre de la Première nation de Waterhen Lake en Saskatchewan. En plus de présider le conseil d'administration de la Banque des Premières nations du Canada, M. Martell est consultant pour les projets de gouvernement autonome et de développement économique des Premières Nations. Il est aussi administrateur auprès de diverses sociétés.
- **Bernd Christmas**, directeur général de la Membertou Corporate Division et de la Bande Membertou. Il est également négociateur pour plusieurs bandes des Premières Nations et membre de la Nova Scotia Barristers' Society et du Barreau du Haut Canada, ainsi que de la direction de l'Indigenous Bar Association.
- **Marc Savoie**, fondateur et agent en chef des technologies de la Micro-Optics Design Corporation, à Moncton. Micro-Optics, une entreprise innovatrice qui conceptualise et produit des lentilles optiques. Elle a remplacé le processus traditionnel de fabrication de lentilles en automatisant les principales étapes de production, réduisant ainsi les coûts de main-d'œuvre, les pertes et les frais de locaux.



ANNEXE C

Tableau 2 : Montants transférés du FSIA aux lauréats (en dollars canadiens)

Du montant total rassemblé par le FSIA, 590 000 \$ ont été mis de côté pour les projets gagnants. Le tableau ci-dessous identifie les ministères qui ont reçu des fonds du FSIA.

Ministère	Région	Titre du projet	Montant transféré
Affaires indiennes et du Nord Canada	RCN – Gatineau	Branchons les jeunes du Canada	50,000 \$
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Halifax (Nouvelle Écosse)	Jeunes d'aujourd'hui, leaders de demain	20,000 \$
Agence des douanes et du revenu du Canada	RCN – Ottawa	Tenir des rencontres virtuelles	N'a pas demandé de financement
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Winnipeg (Manitoba)	Ordinateurs en service pour les ministères fédéraux	38,000 \$
Défense nationale	RCN – Ottawa	Outil d'entrevue de départ	50,000 \$
Défense nationale	RCN – Ottawa	Confiance du public en des cours et tribunaux justes et impartiaux	40,000 \$
Développement des ressources humaines Canada	RCN – Gatineau	Accès inclusif au leadership	35 000 \$ (7 000 \$ de ce montant provient du budget de fonctionnement du FSIA)
Environnement Canada	Sackville (Nouveau Brunswick)	Point de rencontre pour le Réseau des sciences de l'environnement de l'Atlantique (RSEA)	20,000 \$
Industrie Canada et Justice Canada	RCN – Ottawa	La toile de la Propriété intellectuelle (PI)	46,500 \$
Justice Canada	RCN – Ottawa	Gestion de la connaissance au Service fédéral des poursuites	50,000 \$
Patrimoine canadien avec le Conseil fédéral des Territoires du Nord Ouest	Yellowknife (T.-N.-O.)	Site Web interactif	25,000 \$
Ressources naturelles Canada	RCN – Ottawa	Base de données des publications électroniques	50,000 \$
Santé Canada	RCN – Ottawa	Rappels.gc.ca	25,000 \$
Service correctionnel du Canada	RCN – Ottawa	Comptez sur les jeunes	50,000 \$
Solliciteur général du Canada	RCN – Ottawa	Campagne de sensibilisation au sujet des familles des délinquants	50,000 \$
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	RCN – Gatineau	Séminaires au sujet du télétravail	47,500 \$
TOTAL			597,000 \$**

**7 000 \$ provenant du budget de fonctionnement du FSIA

ANNEXE D

Tableau 3: Lauréats, projets et ministères

Participants(s)	Titre du projet	Ministère	Région
1. Marc Bastien	Gestion de la connaissance au Service fédéral des poursuites	Justice Canada	Région de la capitale nationale
2. Julie Rancourt	La toile de la Propriété intellectuelle (PI)	Justice Canada	Région de la capitale nationale
3. Margaret Ahearn	Base de données des publications électroniques	Ressources naturelles Canada	Région de la capitale nationale
4. John Houston	Outil d'entrevue de départ	Défense nationale	Région de la capitale nationale
5. André Cadieux	Tenir des rencontres virtuelles	Agence des douanes et du revenu du Canada	Région de la capitale nationale
6. Byron Johnson	Séminaires au sujet du télétravail	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Région de la capitale nationale
7. Elaine St-Amour Sara MacKenzie Susan Butt Melissa Lee	Comptez sur les jeunes	Service correctionnel du Canada	Région de la capitale nationale
8. Linda Cooper Ian Hickey	Point de rencontre pour le Réseau des sciences de l'environnement dans l'Atlantique (RSEA)	Environnement Canada	Sackville (Nouveau-Brunswick)
9. Robert Cormier Paul McKenzie Karen Morehouse Carole Mallows Sharon MacEachern	Campagne de sensibilisation au sujet des familles des délinquants	Sécurité publique et Protection civile Canada (Solliciteur général du Canada)	Région de la capitale nationale
10. Stan Blythe Raynald Chartrand Clara Finnan Joanne Spriet Christine Mosher Louise Panet-Raymond	Confiance du public en des cours et tribunaux justes et impartiaux	Défense nationale	Région de la capitale nationale
11. Bonnie Weisz Andrea Spitzer Céline Hotte Erin Huck Sen Rasaratnam Mindy Lassila Keith Warnick	Branchons les jeunes du Canada	Affaires indiennes et du Nord Canada	Région de la capitale nationale

Participants(s)	Titre du projet	Ministère	Région
12. Travis Banks Cameron Dickens	Ordinateurs en service pour les ministères fédéraux	Agriculture et Agroalimentaire Canada	Winnipeg (Manitoba)
13. Vangelis Nikias Georges Grujic Pat Derrick	Accès inclusif au leadership	Développement des ressources humaines Canada	Région de la capitale nationale
14. Jocelyn Hiltz Mike Rothenburg Chris Giddens Shauna McNeil Sarah Brett Mechele Scott Jaclyn Poole Cathy Castle Colleen Power	Jeunes d'aujourd'hui, leaders de demain	Agence de promotion économique du Canada atlantique	Halifax (Nouvelle-Écosse)
15. Ian Swain Mark Jarvis	Rappels.gc.ca	Santé Canada	Région de la capitale nationale
16. Sylvie Francoeur Lise Picard Norma Dean Camille Simard Ron Allen Tim Coleman Diane Sylvain Margaret Henderson	Site Web interactif	Patrimoine canadien	Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

ANNEXE E

Points saillants des propositions gagnantes

1. Marc Bastien, Justice Canada : **Gestion de la connaissance au Service fédéral des poursuites** et
2. Julie Rancourt, Justice Canada : **La toile de la Propriété intellectuelle (PI)**

Ces deux projets visent à offrir un accès unique à des biens intellectuels gouvernementaux. Chacun à leur façon, ils visent à faciliter, tant pour le secteur public que pour le secteur privé, l'accès à des connaissances gouvernementales spécialisées découlant de l'innovation. Ils visent aussi à éliminer les cloisonnements et à établir un lien entre les personnes qui détiennent le savoir et celles qui en ont besoin.

3. Margaret Ahearn, Ressources naturelles Canada : **Base de données des publications électroniques**

Cette base de données interne des rapports scientifiques a été développée comme outil de gestion du savoir en coopération avec les laboratoires de Métaux et minéraux de Ressources naturelles Canada. Elle offre la possibilité de grouper en un seul lieu toutes les publications scientifiques du Ministère. Elle offre également aux chercheurs du Ministère une certaine publicité en faisant paraître dans un bulletin révisé par des collègues des articles sur les recherches effectuées. En outre, elle pourrait devenir un guichet unique pour tous les rapports scientifiques de Ressources naturelles Canada.

4. John Houston, Défense nationale : **Outil d'entrevue de départ**

Ce projet, inspiré des entrevues approfondies effectuées avec les employés qui quittent leur emploi, fournira aux ministères fédéraux un moyen de cerner et d'élaborer des programmes innovateurs pour maintenir leurs effectifs, les motiver et recruter de nouveaux employés à tous les échelons. L'information recueillie aidera les ministères à élaborer des stratégies efficaces de recrutement et de maintien des effectifs.

5. André Cadieux, Agence des douanes et du revenu du Canada. **Tenir des rencontres virtuelles**

Le centre de réunions virtuelles permettra à divers bureaux d'un peu partout au pays de mieux participer à l'élaboration et au partage d'idées et de points de vue sur la planification et les questions de fonctionnement. Le projet vise à améliorer les capacités de partage d'information et à augmenter la collaboration entre les gestionnaires des administrations centrales, des bureaux régionaux et des équipes sur le terrain, les coordonnateurs de projets et les personnes travaillant à la préparation et à la mise en œuvre de la formation.



6. Byron Johnson, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada : **Séminaires au sujet du télétravail**

TPSGC a récemment terminé la plus exhaustive étude du télétravail jamais faite en Amérique du Nord, et possiblement dans le monde. Ce projet fait la promotion du concept du télétravail au Canada, dans les secteurs public et privé, comme solution de remplacement aux méthodes traditionnelles. Entre autres avantages, ce projet pourrait contribuer aux objectifs nationaux, comme le Protocole de Kyoto.

7. Sara MacKenzie, Service correctionnel du Canada : **Comptez sur les jeunes**

Ce projet vise à permettre aux jeunes de planifier, d'organiser et de mettre en œuvre des projets de prévention du crime dans leurs écoles et leurs collectivités. Il comporte quatre volets : un événement comprenant des ateliers et des séances de préparation de plans d'action; une diffusion sur le Web pour relier plusieurs écoles à l'événement; un site Web où les jeunes peuvent afficher leurs plans; une « banque d'action » qui pourrait offrir du financement pour la mise en œuvre de ces plans.

8. Linda Cooper, Environnement Canada : **Point de rencontre pour le Réseau des sciences de l'environnement dans l'Atlantique (RSEA)**

Le RSEA regroupe des représentants d'universités, d'administrations provinciales, de ministères fédéraux, d'associations de l'industrie de l'environnement et d'organisations non gouvernementales dans les provinces de l'Atlantique. Sa mission consiste à favoriser l'excellence dans la formation, la recherche et le développement coopératifs et stratégiques en environnement.

9. Robert Cormier, Solliciteur général du Canada : **Campagne de sensibilisation au sujet des familles des délinquants**

Ce programme vise à sensibiliser les décideurs aux problèmes que doivent relever les familles des contrevenants. Il engage ces personnes dans un processus d'examen des politiques existantes et à venir afin qu'elles puissent mieux aborder les réalités sociales et économiques de ces familles marginalisées.

10. Stan Blythe, Défense nationale : **Confiance du public en des cours et tribunaux justes et impartiaux**

Un groupe de gestionnaires de l'Association des administrateurs judiciaires du Canada a organisé un événement d'apprentissage à l'intention des administrateurs judiciaires, des juges et d'autres personnes sur ce sujet en mars 2004, à Halifax. Un aspect important du projet consistait à déterminer comment les cours et les tribunaux peuvent aider les défendeurs non représentés tout en maintenant leur impartialité.



11. Bonnie Weisz, Affaires indiennes et du Nord Canada : **Branchons les jeunes du Canada**

Ce projet vise à augmenter le transfert de savoir entre les jeunes au Canada. Composée de quatre diffusions de 30 minutes sur le Web, en direct, dont les hôtes sont des collectivités autochtones, cette initiative fait appel à la technologie pour aider les jeunes autochtones et non-autochtones de 14 à 17 ans à se parler. Ce projet permettra de mieux sensibiliser les enseignants, les enfants et les jeunes autochtones à la culture, à l'histoire et aux peuples autochtones.

12. Travis Banks, Agriculture et Agroalimentaire Canada : **Ordinateurs en service pour les ministères**

Les auteurs de ce projet examineront la possibilité d'établir un réseau informatisé au sein d'Agriculture et Agroalimentaire Canada qui utilisera des logiciels disponibles au Centre de recherches sur les céréales de Winnipeg. À titre d'exemple pratique, on distribuera des versions de quelques outils d'analyse d'ADN et de séquences de protéines du Centre de recherches sur les céréales. Le but consiste à établir un cadre assez souple pour des utilisations diverses dans des secteurs non connexes.

13. Vangelis Nikias, Développement des ressources humaines Canada : **Accès inclusif au leadership**

Le Bureau de la condition des personnes handicapées (BCPH) se penche actuellement sur les façons de communiquer de manière plus efficace et plus innovatrice avec la vaste communauté de pratique qui s'occupe des questions propres aux personnes handicapées au Canada et à l'étranger. Grâce à des outils logiciels accessibles, le BCPH sera capable d'atteindre un plus large éventail d'organisations gouvernementales et non gouvernementales dédiées à améliorer la qualité de vie des personnes handicapées.

14. Jocelyn Hiltz, Agence de promotion économique du Canada atlantique : **Jeunes d'aujourd'hui, leaders de demain**

Il s'agit d'un réseau interne de jeunes du Bureau régional de la Nouvelle-Écosse de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Ce projet permettra de créer deux sites Web : un site externe pour recruter des jeunes dans la fonction publique et un site interne pour les jeunes fonctionnaires qui veulent obtenir de l'information sur le perfectionnement professionnel, la classification, les différents ministères, etc. Le volet final du projet consiste à élaborer un programme pilote d'échange de mentorat entre l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et un ministère dans la région de la capitale nationale.

15. Ian Swain, Santé Canada : Rappels.gc.ca

Ce site Web offrira une source simple et utile, avec une fonction de recherche, qui rassemblera toute l'information sur les retraits de produits du marché pour les ministères fédéraux et le public.

16. Sylvie Francoeur, Patrimoine canadien : [Site Web interactif](#)

Ce projet touche le Conseil fédéral des Territoires du Nord-Ouest et ses membres. Il vise surtout à trouver une solution aux plaintes des citoyens et propose un guichet unique interactif pour les collectivités éloignées.

LISTE DES SIGLES

ADRC	Agence des douanes et du revenu du Canada
APEX	Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada
CAD	Comité sur l'apprentissage et le développement
CCG	Centre canadien de gestion
CNMV	Conseil national des minorités visibles
EFPC	École de la fonction publique du Canada
FSIA	Fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage
Î.-P.-É.	Île du Prince Édouard
RRU	Recherche et relations universitaires, École de la fonction publique du Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SMA	Sous-ministre adjoint
TPSG	Travaux publics et services gouvernementaux

