

Lab d'innovation d'EDSC

Rapport annuel

De janvier 2018 à mars 2019





Rapport annuel

De janvier 2018 à mars 2019



1

À propos du Lab

6–13

- Lettre au sous-ministre
- Secteurs d'activités
- Équipe multidisciplinaire
- Énoncés de mission, de vision et de mandat
- En chiffres – et bien plus encore



2

Cheminement des projets

14–25

- Cheminement des projets
- Innovation en matière de politiques, de programmes et de services
- Bien faire les choses
- Mélange des méthodes
- Défis et leçons apprises à la suite d'échecs



3

Communications et engagement

26–31

- Créer des ponts et développer une culture de l'innovation



4

Annexe

32–33

- Projets du lab

«Nous avons appris que nous ne serons jamais vraiment axés sur le client et en mesure de concevoir des politiques et des services de bout en bout tant que nous n'aurons pas éliminé nos cloisonnements organisationnels. C'est la seule façon d'éliminer les obstacles qui touchent les gens que nous servons. »

Lesley, cliente du Lab



1

À propos du Lab



Monsieur le sous-ministre,

Le Lab est un espace ouvert et accueillant consacré à l'exploration de nouvelles façons d'aborder des défis de longue date. Nous travaillons avec des partenaires au sein d'EDSC pour trouver des solutions avec les Canadiens, pour les Canadiens. Nous aidons à transformer et à approfondir les capacités internes de changement par l'expérimentation et l'apprentissage par l'expérience, et ce pour l'ensemble des services et des programmes, ainsi qu'en matière de conception des politiques.

En mai 2019, cela fait quatre ans que le Lab d'innovation occupe cet espace. C'est l'occasion de célébrer avec nos clients et partenaires nos réussites. Les faits saillants de 2018-2019 démontrent la maturité évolutive du Lab depuis sa création, notamment :

- La conclusion du projet majeur 2017-2018 du Lab pour le Bon d'études canadien.
- Le lancement du projet majeur 2018-2019 du Lab pour le Supplément de revenu garanti (SRG).
- L'appui au processus de planification à moyen terme (PMT) du Ministère.
- Lancement du processus d'élaboration d'un plan stratégique triennal 2019-2022 pour le Lab.
- L'élaboration et l'approbation d'un protocole de protection des renseignements personnels afin d'en intégrer les exigences à la conception des activités du Lab.
- L'élaboration et l'adoption d'une charte d'éthique et des documents d'orientation connexes.
- Contribution à la création du Service jeunesse Canada, tel qu'annoncé dans le budget de 2019.

Avec le recul des quinze derniers mois, le temps est venu de se consacrer à la réflexion et à l'introspection. Comment pourrions-nous améliorer nos quatre secteurs d'activités, afin de répondre aux besoins en constante évolution de nos clients et partenaires? Nous sommes à une période charnière. Les projets sont plus complexes en raison de leur profondeur et de leur portée plus étendue. Comment devrions-nous aller de l'avant tout en demeurant fidèles à nos principes fondateurs, enracinés dans l'exercice « Au-delà de 2020 », afin d'être agiles, inclusifs et outillés comme il se doit pour relever ces nouveaux défis?

Vous trouverez des réponses initiales à ces questions dans le présent rapport annuel, qui relève d'un essai. Toute l'équipe du Lab a rédigé la première ébauche de ce rapport en une seule journée. Il s'agit d'un recueil de cheminements et de commentaires directs des clients et du personnel du Lab. À l'aide d'histoires racontées dans un contexte de cercles d'anecdotes, ce rapport ne se contente pas de relater nos expériences récentes. C'est aussi pour nous une réflexion et une démarche visant à mieux comprendre les besoins de nos intervenants par rapport aux défis auxquels EDSC est confronté, et pour cibler les aspects que le Lab peut améliorer.

Enfin, ce rapport est particulièrement important, car il nous procure l'occasion de mettre à l'épreuve certaines mesures de rendement de base que nous avons adoptées pour démontrer l'incidence du Lab sur la culture organisationnelle de l'innovation.

Comme l'a dit l'un de nos clients, « le Lab fait partie de l'organisation, plutôt que d'être à ses côtés; il s'agit d'un catalyseur de changement, de remise en question, d'amélioration et de dépassement ». – Raf, client du Lab

Veillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Jeannie Dempster

Jeannie Dempster, Directrice du Lab

Secteurs d'activités





1ère rangée : Jordana, Denisa, Jaya, Hasti, Teresa, Louise, Jeannie, et Rebecca
2ième rangée : Catherine, Jespal, Emilie, Colleen, Christine, Jad, Daniel, Steven, et Mathieu... *Présents en esprit : Chantal et Jessica*

Équipe multidisciplinaire

Le Lab est une ressource ministérielle qui fournit un service de consultation interne à EDSC, pour répondre aux besoins et aux attentes changeants de la population canadienne.

Le fonctionnement du Lab n'est pas linéaire. Une attention particulière est accordée à la conception de projets et d'activités qui intègrent différentes façons de penser à partir de l'expérience vécue par les Canadiens. Nous offrons une série d'outils axés sur la personne pour comprendre une gamme complète de défis à partir d'une perspective individuelle.

L'éventail de compétences du Lab n'est pas typique au sein du gouvernement; nous représentons une combinaison

diversifiée d'employés temporaires et à long terme. Avec des parcours universitaires et des expériences couvrant une variété de disciplines et de secteurs, le personnel du Lab possède une expertise en économie comportementale, en pensée design, en conception graphique, en réflexion systémique, en méthodologie de recherche, en développement organisationnel, en prospective, en élaboration de politiques, et plus encore.

La diversité du personnel du Lab constitue un précieux atout. La complexité croissante des défis économiques et sociaux fait en sorte que nos clients et nos équipes de projets bénéficient d'un éventail de perspectives, ce qui permet de fusionner les outils, la pensée créative et l'exploration de nouveaux domaines.

Au sein du Lab, nous dédions

de l'espace et du temps pour la conversation, l'exploration et les possibilités de collaboration, de façon à ce qu'émergent des idées et des points de vue sans filtre.

L'échec est une possibilité – un fait que nous considérons comme une occasion d'apprentissage et de croissance. Lorsqu'ils sont examinés avec un esprit ouvert, les nouveaux apprentissages peuvent produire des bénéfices inattendus. La clé consiste à apprendre, à répéter et à progresser.

Vision

Pourquoi le faisons-nous?

- Concevoir des solutions avec les Canadiens pour le Canada.



Mission

Que faisons-nous?

- Nous offrons à nos partenaires les moyens d'intégrer des pratiques de conception et d'expérimentation axées sur la personne.



Mandat

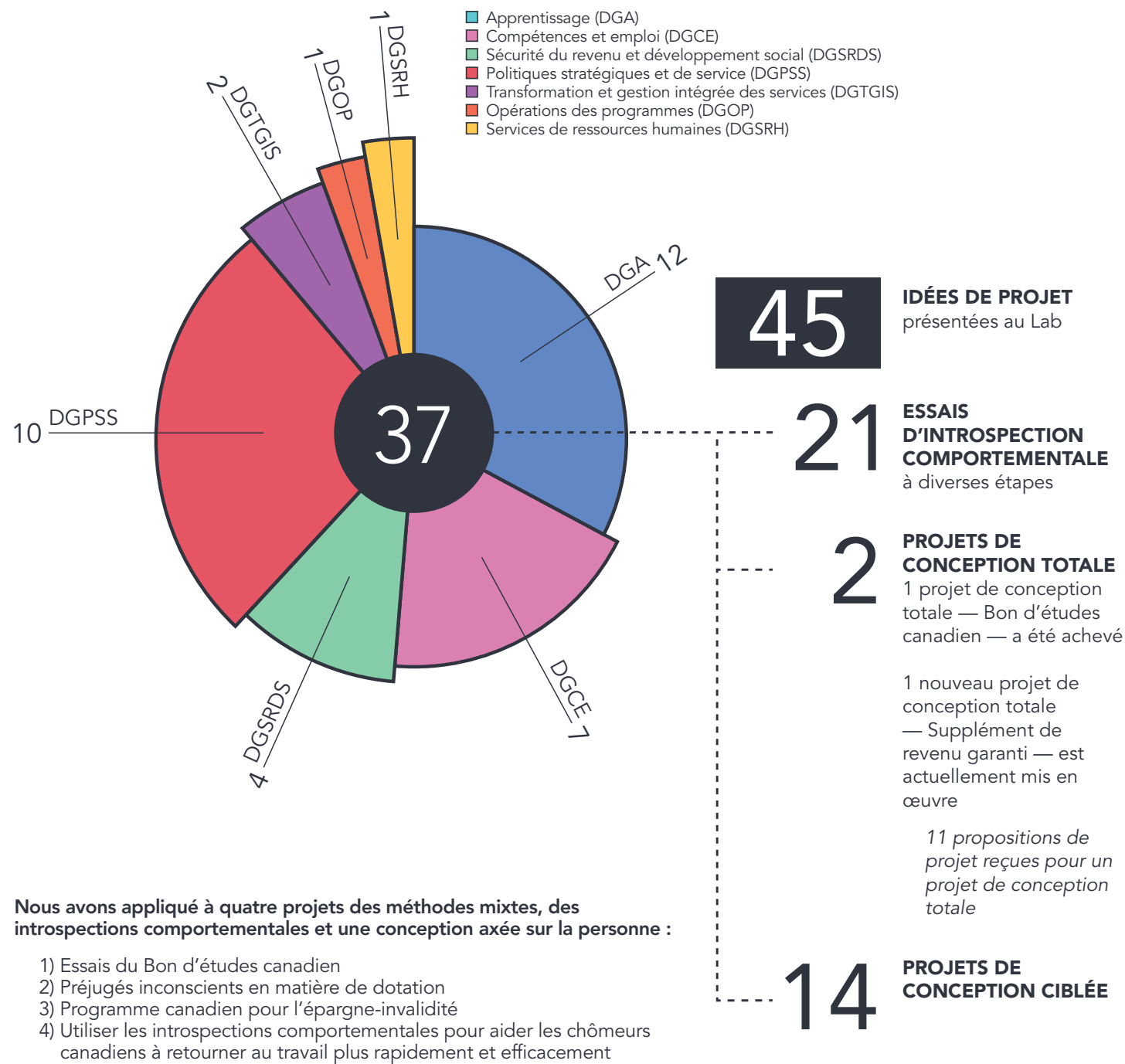
Comment le faisons-nous?

- Nous faisons appel à un nouveau processus d'élaboration des politiques, des programmes et de prestation de service qui intègrent les perspectives des UTILISATEURS FINAUX dès le départ, et formons une équipe HORIZONTALE afin d'examiner les problèmes et élaborer des solutions.

En chiffres – et bien plus encore

Projets : De janvier 2018 à mars 2019

Répartition des projets par direction générale d'EDSC



Travailler avec les Canadiens, pour le Canada

150+

Canadiens mobilisés grâce à des ateliers de projet (individus, organismes communautaires, autres intervenants)

723,000

Canadiens touchés par 21 essais sur les introspections comportementales

« Je suis heureux de voir que le gouvernement est disposé à écouter les besoins des aînés. Cependant, j'espère que nos suggestions seront prises au sérieux et ne constitueront pas une perte de temps. »

Participant à l'atelier

«... nous mettons à l'essai et nous apprenons. L'idée consiste à essayer six courriels différents, six incitatifs différents pour voir lequel fonctionne le mieux. Ça relève de la science. »

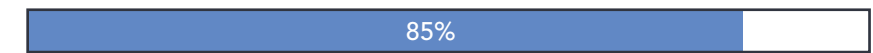
Mina, cliente du projet sur l'introspection comportementale

Participation aux activités

Plus de 600 participants nous ont fait part de leurs commentaires lors de divers événements :



des participants sont en mesure d'appliquer l'apprentissage et les résultats du Lab à leur travail

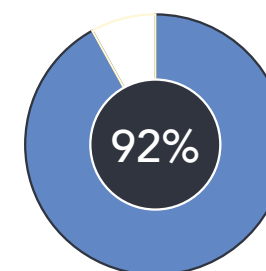


des participants estiment que leur réflexion a progressé en raison de leur fréquentation du Lab

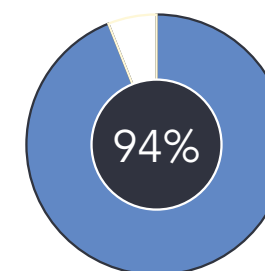
[J'ai appris] comment faire participer les jeunes de façon innovante, significative et appropriée.

Il est important d'avoir ces conversations — que ce soit à des fins d'information ou pour rappeler aux gens les problèmes auxquels font face les Canadiens — afin que nous puissions améliorer les résultats pour les Canadiens.

Plus de 35 activités de projet

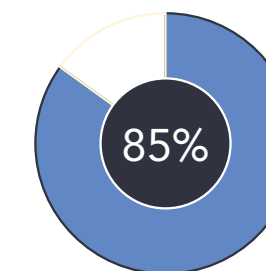


ont répondu aux attentes ou les ont dépassées

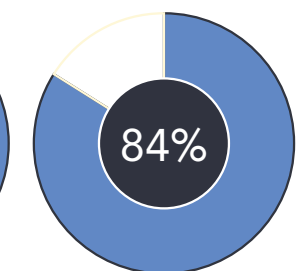


la facilitation a été efficace ou très efficace

9 séances d'apprentissage « Des pensées au dîner »



ont répondu aux attentes ou les ont dépassées



la facilitation a été efficace ou très efficace

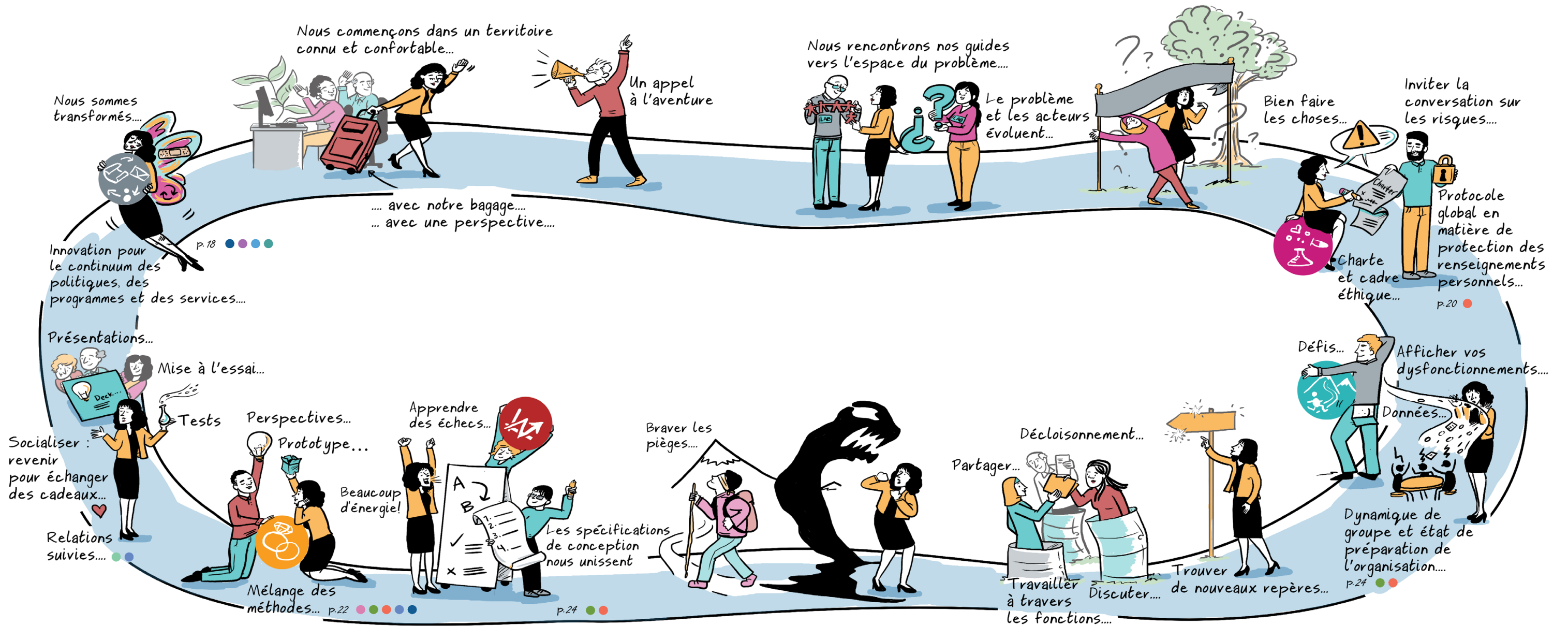
«[La pensée design] rassemble un éventail de points de vue beaucoup plus large que ce que vous obtiendriez si vous passiez par un exercice plus traditionnel sur table. »

Simon, client du Lab

2

Cheminement des projets

Cheminement des projets





Innovation pour le continuum des politiques, des programmes et des services

Le Lab continue de renforcer la capacité d'innovation et d'expérimentation dans l'ensemble du Ministère par le continuum des politiques, des programmes et des services, en faisant entendre de nouvelles voix dans la conversation grâce à des approches, comme la pensée design et la prise de conscience collaborative.

Conception de politiques interministérielles

Cette année, le Lab a réuni une cohorte de 37 participants provenant de 11 ministères et organismes sans but lucratif. La cohorte a produit des prototypes de politiques. Ces concepts ont été élaborés au cours d'une série d'ateliers et mis à l'épreuve avec des histoires d'utilisateurs tirées de travaux ethnographiques sur le terrain. Fait significatif, le projet a permis d'unir une diversité de mandats ministériels à l'expérience vécue par des Canadiens.

Conception de politiques prospectives

En partenariat avec Horizons de politiques Canada et la Politique sur les services, les dirigeants d'EDSC ont combiné les études prospectives avec les histoires d'utilisateurs tirées du travail ethnographique sur le terrain. Ils ont évalué les risques et les signaux de perturbation par rapport à la conception actuelle et future des programmes et services. Cet atelier de deux jours a donné lieu à une riche discussion plénière sur l'état de préparation de l'organisation en matière d'expérimentation. Le groupe a évalué les tendances émergentes et les besoins de soutien pour y répondre en étiquetant des alternatives à des politiques et conceptions de programmes.

« L'empathie démontrée au cœur d'histoires, de transcriptions brutes, d'images et de citations canadiennes a tellement touché les participants que certains ont eu de la difficulté à rester dans la salle, pris par l'émotion. »

Catherine, gestionnaire du Lab

Élaboration de politiques de base

L'arrivée de notre nouveau sous-ministre, Graham Flack, a amorcé une approche de base en matière d'élaboration des politiques, dirigée par des analystes de l'ensemble du Ministère. Quatre équipes de travail se sont réunies pour présenter aux sous-ministres adjoints et aux sous-ministres leur vision brute du mandat d'EDSC. Le Lab a prodigué des conseils aux équipes de travail, encourageant la diversité des idées et des mentalités non traditionnelles en matière d'élaboration des politiques, à l'aide d'une approche ascendante.

Élaboration de programmes par la cocréation

Le Service jeunesse Canada s'est concrétisé dans le budget de 2019, fruit d'un processus intensif de cocréation avec des jeunes de partout au Canada au cours des deux années précédentes. À la base, l'idée qui a donné naissance au Service jeunesse Canada était un projet exploratoire du Lab réalisé en 2016. Dans le cadre de ce projet, on avait eu recours à la pensée design pour remettre en question les hypothèses fondamentales des services offerts, en étroite collaboration avec les jeunes Canadiens, ce qui a donné lieu à une nouvelle approche en matière de passation de marchés pour faire en sorte que le programme continue à être façonné par les jeunes Canadiens.



Prototype provenant du Défi de rendement en temps réel

Sensibiliser un plus grand nombre de Canadiens au moyen d'essais de lettres

Le Lab et le Programme canadien pour l'épargne-invalidité se sont associés au Laboratoire des solutions d'entreprise accélérées de l'Agence du revenu du Canada afin de créer un essai contrôlé aléatoire pour un certain nombre de lettres nouvellement conçues envoyées à 110 000 Canadiens admissibles. Les lettres comprenaient des liens vers des vidéos qui décrivaient le programme et la façon de s'y inscrire. Cet essai a offert une nouvelle perspective pour explorer la manière dont les Canadiens utilisent les ressources en ligne pour compléter l'information standard.

Innovation en matière de prestation de services

Le Défi de rendement en temps réel a poussé les ministères à réfléchir à l'élaboration de solutions en matière de service. L'atelier de trois jours a rassemblé des employés interfonctionnels d'EDSC pour élaborer des solutions permettant de communiquer en temps réel des renseignements sur le rendement aux clients en ligne. Les équipes, composées d'agents des centres d'appels et de

première ligne, de spécialistes des politiques, de développeurs Web, d'analystes de données et de personnel des opérations des programmes, ont exploré les applications existantes et les obstacles potentiels du point de vue des Canadiens, et élaboré des solutions prototypes pour les présenter à un comité d'évaluation qui les a commentées.

« Les prototypes n'ont pas été réalisés directement, ils n'ont pas été mis en œuvre exactement comme ils l'étaient, mais ils ont eu cet effet de déverrouillage qui a amené différentes parties du Ministère à réfléchir différemment à ce que signifie l'information en temps réel. »

Alanna, cliente du Lab



Activité « Des pensées au dîner » à propos de l'éthique en matière de recherche



Bien faire les choses

Le Lab interagit avec les Canadiens grâce à des projets de pensée design et d'introspection comportementale afin d'aider à affiner et à recadrer les problèmes, et à élaborer et à mettre à l'essai des solutions à ces problèmes. Nous prenons ce privilège au sérieux en intégrant le risque dès le début de la mise en œuvre de nos projets et en utilisant une charte d'éthique pour régir nos recherches et notre travail sur le terrain de façon responsable.

Charte d'éthique

Au fur et à mesure qu'EDSC continue d'élargir son recours à l'expérimentation à l'aide de l'introspection comportementale et de façon plus générale, nous sommes conscients que nos expériences et nos engagements avec des sujets humains doivent être conformes à l'éthique. En soutien au Lab et au Ministère, nous avons élaboré une charte d'éthique, avec des principes et des lignes directrices fondés sur l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains.

Approbation globale en matière de protection des renseignements personnels

Le Lab a élaboré un processus complet de protocole de protection des renseignements personnels afin d'accélérer notre capacité à faire participer les Canadiens à de nouveaux projets. Le protocole assure le respect des renseignements personnels et sert de norme pour la collecte, l'utilisation et la protection des renseignements personnels, dans le cadre de tout projet du Lab. Pour demeurer des gardiens responsables des renseignements personnels, nous communiquons régulièrement avec la Division de la gestion des renseignements personnels du Ministère pour obtenir des conseils pour les projets individuels.

Inviter la conversation sur les risques

La prise en compte du point de vue des Canadiens tout au long du processus de conception est fondamentalement une façon non traditionnelle de travailler pour le gouvernement du Canada. Nous constatons souvent de la résistance lorsque nous essayons de mobiliser directement des groupes divers, y compris d'autres ministères, d'autres secteurs et des Canadiens, en raison du risque, ou du risque perçu que cela comporte. En fait, le risque fait partie intégrante des projets du Lab. Nous avons connu d'importants retards dans l'échéancier de nos projets en raison de cette aversion pour le risque, qui peut ralentir notre processus et nuire à la collaboration avec nos partenaires et nos clients.

L'expérience nous a appris qu'il est important d'assister à des séances d'information avec la haute direction pour répondre clairement et rapidement aux préoccupations concernant les risques liés à un projet de conception. Nous nous efforçons également d'atténuer les risques en testant nos conceptions avant de les mettre en œuvre, en discutant ouvertement des risques avec nos clients et en établissant des relations de confiance avec les participants externes.

Tous les projets du Lab passent par une phase d'incubation qui est généralement plus longue que ce à quoi le client s'attend. Cette étape de négociation se déroule au cours de plusieurs réunions qui permettent à toutes les parties concernées d'exprimer leurs préoccupations, de repousser les limites, de préciser les rôles et les responsabilités, les échéanciers et les objectifs visés sous la forme d'une charte de projet.

Atelier portant sur le Programme Nouveaux Horizons pour les aînés





Mélange des méthodes

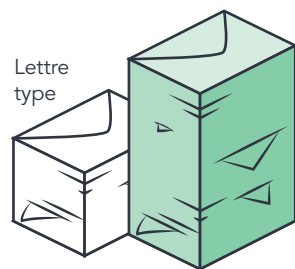
Le Lab utilise des méthodes et des approches axées sur la personne, provenant d'une variété de disciplines, pour répondre aux besoins du client et de la conception du projet. Les problèmes complexes ou mal définis exigent des approches novatrices. Nous avons exploré au-delà de la pensée design, de l'introspection comportementale et de la réflexion systémique, en mélangeant ces méthodologies les unes avec les autres. Le Lab a également instauré de nouvelles méthodes, telles que l'accompagnement, le tableau de bord équilibré et l'évaluation rapide de l'impact.

La conception répond à l'introspection comportementale

Au fil des ans, le Lab a mené des essais sur l'introspection comportementale visant à accroître l'utilisation du Bon d'études canadien (BEC) au moyen d'envois promotionnels destinés aux familles admissibles. Les résultats des premiers essais n'ont pas été satisfaisants et n'ont pas été supérieurs à ceux liés à la lettre type utilisée par le programme. Pour comprendre le processus décisionnel en matière d'éducation et de finances des familles à faible revenu, nous avons lancé un projet BEC de conception totale à l'aide d'outils de conception systémique et d'un vaste travail ethnographique de terrain. Nous avons utilisé les résultats et les perspectives de la recherche qualitative sur le terrain pour éclairer la conception de la lettre.



Atelier de conception de politiques prospectives



55%
Les résultats du travail ethnographique sur le terrain du Lab ont permis d'améliorer de 55 % l'accès au BEC, par rapport à la lettre type.

Étant donné le succès de la combinaison des approches d'introspection comportementale et de pensée design, nous l'intégrons maintenant à un certain nombre de nouveaux défis auxquels le Ministère est confronté, y compris ceux des programmes du Supplément de revenu garanti et de l'assurance-emploi.

Méthodologies de l'accompagnement, du tableau de bord équilibré et de l'évaluation rapide de l'impact

Notre approche de méthodes mixtes a repoussé les limites organisationnelles et ouvert de nouvelles possibilités de conception axée sur l'utilisateur.

Le Lab a animé une réunion stratégique de direction entre notre Bureau principal des données et Statistique Canada. Nous avons mis à profit les principes de l'accompagnement, les outils de pensée design et la gestion du changement pour orienter un dialogue vers des aspirations communes et des mesures à court terme.

Le Lab a collaboré avec la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services et un consultant externe pour concevoir et offrir une série d'ateliers de cinq jours afin d'élaborer un tableau de bord équilibré pour la prestation des services. Le projet, un effort collectif, a réuni une cohorte d'experts de tout le Ministère et a utilisé des techniques axées sur la

personne, y compris la pensée design, une méthode Delphi et des principes de développement organisationnel.

Une première version d'une carte stratégique a été élaborée et comprenait des facteurs de succès et des mesures de rendement clés pour appuyer la prise de décisions.

Le pilote de l'évaluation rapide de l'impact du programme Nouveaux Horizons pour les aînés est le fruit d'une collaboration entre la Direction de l'évaluation et deux consultants externes. Parmi les faits saillants du projet, mentionnons des cercles d'anecdotes organisés avec les bénéficiaires du programme et une série d'ateliers organisés au Lab et sur le terrain, qui ont réuni des experts en évaluation interne et des participants externes.

Le Lab a organisé un atelier externe auquel ont participé plus de 70 personnes provenant d'entreprises du secteur privé et d'organismes

communautaires au service des aînés. Des aînés étaient aussi présents. L'atelier a permis de recueillir une rétroaction du programme, de cerner les lacunes du modèle actuel, et d'élaborer des alternatives de conceptions du programme (p. ex. scénarios contrefactuels).

* Un tableau de bord équilibré est une mesure du rendement utilisée en gestion stratégique pour cibler et améliorer les diverses fonctions internes d'une entreprise et les résultats externes qui en découlent.

** L'évaluation rapide de l'impact intègre des données empiriques assorties de perspectives qualitatives et repose sur un scénario contrefactuel ou sur des possibilités hypothétiques afin d'évaluer l'impact du programme actuel et de considérer une autre alternative à la conception du programme.

Réunion stratégique de direction entre notre Bureau principal des données et Statistique Canada





Défis et leçons apprises à la suite d'échecs

Malgré les succès du Lab, nos projets comportent souvent des défis. Les différences au chapitre des attentes peuvent entraîner des déséquilibres entre l'état de préparation des clients et ce que le Lab est prêt à offrir. Notre utilisation de méthodes de recherche non traditionnelles, notamment la recherche ethnographique, peut révéler des résultats qui remettent en question notre propre compréhension de la conception actuelle des programmes et des politiques, et des personnes ou des populations qui utilisent les services gouvernementaux.

Pour l'équipe de recherche et de conception en introspection comportementale (RCIC) du Lab, l'expérimentation au sein du gouvernement comporte de nombreux défis en raison des exigences qu'elle

impose quant au fait de disposer des compétences, des délais, de l'infrastructure, des données et des procédures nécessaires. L'équipe RCIC aide les équipes de l'ensemble du Ministère à utiliser l'introspection comportementale et l'expérimentation pour améliorer leurs programmes et services afin de continuer à étendre l'utilisation de l'expérimentation au sein d'EDSC.

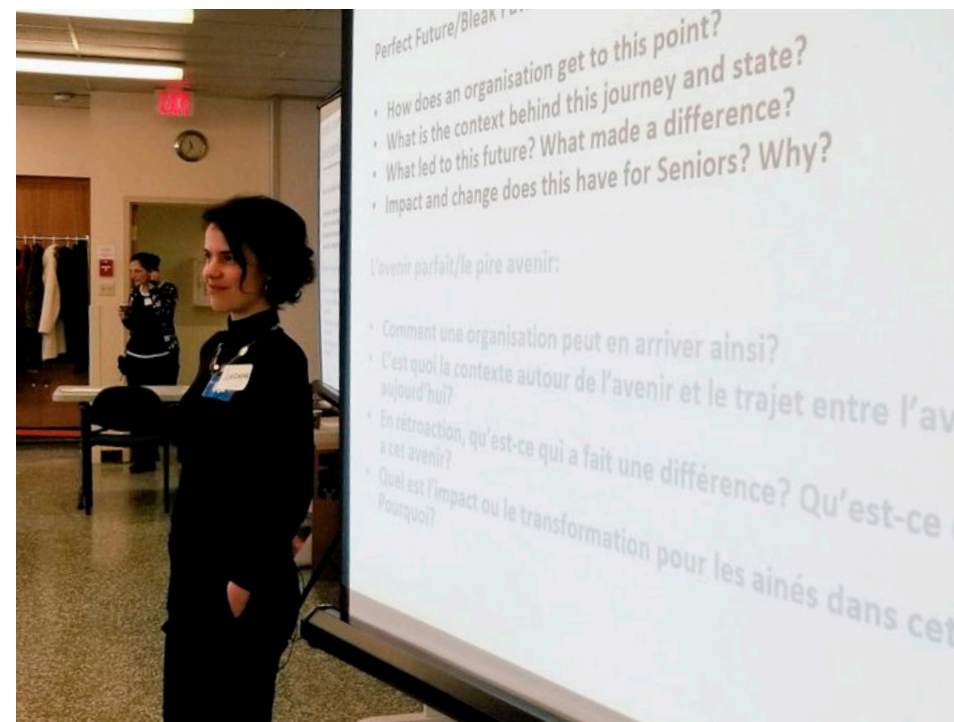
Un autre projet de prestation de services visait à cerner les possibilités d'aider le personnel de première ligne d'EDSC à offrir des expériences inclusives et respectueuses à tous les clients en adoptant une perspective de diversité de genre. La série d'ateliers n'a pas eu lieu, mais dans ce cas, le client a poursuivi seul les travaux d'exploration et de conception d'ateliers réalisés en partenariat avec le Lab.

Facteurs clés au succès de projets du Lab :

1. Incidence directe sur les Canadiens
2. Reformuler les défis, explorer et tester des solutions avec un esprit ouvert
3. Intégrer diverses perspectives, y compris celles du personnel de première ligne et des utilisateurs finaux
4. Répondre rapidement aux nouvelles données
5. Soutien de la gestion de l'équipe de la protection des renseignements personnels
6. Engagement de la haute direction
7. Coprésentation des résultats et des enseignements tirés
8. Négociation des chartes de projets
9. Combinaison des approches axées sur la personne
10. Transfert des résultats et des enseignements tirés d'un projet à d'autres

Défis principaux :

1. Prendre les choses de façon personnelle. Plusieurs perçoivent les changements proposés comme un rejet de leurs efforts antérieurs
2. Écart entre l'intention des programmes, l'opération des services, et les expériences vécues par les Canadiens
3. Adapter de nouvelles idées à des échéanciers fixes
4. Disposition des partenaires à tester et mettre en œuvre de nouvelles idées
5. Politiques et procédures ministérielles inflexibles qui nuisent aux approches d'innovation
6. Informer et aligner les clients suite à un roulement de personnel ou de gestion
7. Changer les perspectives de commandement et contrôle à l'expérimentation et à l'itération



Atelier portant sur le Programme Nouveaux Horizons pour les aînés avec des participants externes

les participants à une tierce partie et nous avons tenu pour acquis qu'ils auraient la même approche que nous. Il en a résulté un déséquilibre entre les perspectives externes et internes, et plusieurs participants externes ont été déçus du premier atelier.

Nous voulions aborder l'échec de cette première séance avec des participants externes qui avaient été déçus par le processus. Nous avons appelé chaque participant pour obtenir une rétroaction. Notre atelier suivant, le plus grand groupe de participants externes à ce jour pour le Lab, est né d'un échec. En faisant un suivi auprès de Sarah (participante externe), nous avons été en mesure d'organiser un deuxième atelier qui regroupait près de 70 participants externes.

« L'expérimentation est synonyme d'échec, et il faut l'accepter, car il est riche en enseignement. »

Chris, client du Lab

Nous aimons tous faire connaître nos succès. Communiquer au sujet de nos échecs est tout aussi important pour que nous puissions apprendre de nos erreurs. Il n'y a aucune garantie de succès lorsque l'on essaie quelque chose de nouveau, et nous considérons l'échec comme une occasion d'apprendre.

Nous avons tiré de précieuses leçons lors du projet pilote du programme Nouveaux Horizons pour les aînés. Nous n'avons pas expliqué en détail notre approche et l'importance de collaborer avec divers prestataires de services. Nous avons délégué la responsabilité d'assembler et d'informer

« Cela indique à quel point il est important d'effectuer un suivi auprès des participants externes – Sarah a eu une première expérience quelque peu négative avec le Lab, mais j'ai fait un suivi téléphonique pour en savoir plus. Au cours de notre conversation, Sarah s'est portée volontaire pour dresser la liste des participants à l'atelier [suivant]. Ce suivi et cette écoute ont fait toute la différence pour le projet. »

Jordana, animatrice du Lab

« Démontrer aux gens qu'il ne s'agit pas d'avoir un espace branché ou de disposer de feuillets Post-it et de tableaux blancs. Montrez-leur qu'il s'agit de leur boîte à outils et commencez à donner aux analystes les moyens de se familiariser avec ces outils par eux-mêmes. »

Farnaz, cliente du Lab

3

Communications et engagement

Créer des ponts et développer une culture de l'innovation

Poursuivre les efforts pour promouvoir le Lab et consolider la capacité d'innovation et d'expérimentation au sein d'EDSC



Chez nous

- Établissement d'un cadre d'éthique pour guider la recherche éthique
- Organisation de neuf activités « Des pensées au dîner » – déjeuners-causeries couvrant un large éventail de sujets
- Enseignement d'ateliers sur la pratique de l'expérimentation
- Lancement de la communauté de pratique d'EDSC en matière d'innovation afin de s'attaquer collectivement aux obstacles
- Création d'heures de disponibilité hebdomadaires pour offrir des consultations et des services-conseils personnalisés
- Sensibilisation accrue au Lab grâce à une variété d'activités, de présentations et de séances d'essais
- Communication de l'information avec plus de 900 destinataires à l'aide des nouvelles bihebdomadaires du Lab

Dans notre collectivité

- Participation aux réseaux et aux communautés de pratique du gouvernement du Canada, y compris l'introspection comportementale, les centres et laboratoires, les entrepreneurs GC, les agents libres, GouvEnsemble Canada, expérimentation GC et travaux d'expérimentation
- Conception commune et mise en œuvre d'une politique intitulée Comment cocréer une politique pour la Conférence de 2018 de la communauté des politiques, en partenariat avec le SCT et la communauté des politiques
- Dans le cadre de notre travail avec nos clients, nous collaborons régulièrement avec d'autres ministères, comme l'Agence du revenu du Canada, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada et le Bureau du Conseil privé entre autres

Dans notre pays

- Échanger sur l'incidence du travail du Lab à l'aide de présentations lors de conférences au Canada, notamment :
 - Introspection comportementale au Canada
 - Pratique de l'introspection comportementale en lien avec la politique publique
 - Autonomisation financière ABLE
 - Conférence de recherche sur les décisions comportementales dans le sud de l'Ontario
 - Association canadienne de statistique
 - Réseau canadien des Centres de données de recherche
 - GovConnect Canada
 - Sommet du leadership TechGov
 - Institut d'administration publique du Canada
 - Spécialistes de la pensée design

- Collaboration intergouvernementale avec les gouvernements du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et de l'Alberta dans le cadre de projets d'introspection comportementale
- Établissement de liens avec l'industrie et le milieu universitaire grâce à des possibilités d'apprentissage et de collaboration, y compris des partenariats universitaires avec l'Université de Toronto sur les introspections comportementales

Dans le monde

- Présentée comme l'une des 10 équipes de recherche sur l'introspection comportementale par la Banque mondiale dans le document *Behavioral Science Around the World*
- Étude de cas présentée à l'Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OCDE) Intégrer la conception et l'introspection comportementale pour accroître la participation à un programme d'épargne-études pour les Canadiens à faible revenu
- Apprendre de collègues internationaux, tels que NESTA, le gouvernement du Danemark, le Chili et le Mexique
- Présentation du projet du Bon d'études canadien lors du symposium *Relating Systems Thinking and Design 7 (RSD7)* à Turin, en Italie, ainsi qu'à la Conférence de l'OCDE sur l'innovation à Paris, en France

L'aventure se poursuit

- Le Lab poursuit ses efforts de renforcement des capacités, de sensibilisation et d'engagement afin d'établir des liens, de communiquer sur l'apprentissage et de collaborer au delà des frontières — EDSC, gouvernement du Canada, à l'échelle nationale et internationale — à tous les niveaux pour mieux répondre aux besoins dynamiques et complexes des Canadiens, nos utilisateurs finaux

«Votre rapport est très détaillé et il saisit tous les commentaires que nous avons reçus sans filtre ni interprétation. Ces données qualitatives brutes sont précieuses et opportunes... »

Bruce, client du Lab

4

Annexe



Bureau principal des données (multiples projets)

Des cadres supérieurs de Statistique Canada et d'EDSC se sont rendus au Lab pour cibler des projets pilotes mutuellement bénéfiques ou des initiatives de prototypes qui serviraient les deux priorités ministérielles et permettraient une meilleure harmonisation entre l'Initiative de modernisation, de Statistique Canada, et la Stratégie de données, d'EDSC. Le Lab a également facilité le travail du chef du service des données, qui s'est concentré sur la reconnaissance, l'esprit d'équipe et la planification stratégique.



Défi de rendement en temps réel

En partenariat avec Horizons de politiques Canada, le Lab a organisé le défi de rendement en temps réel, une série d'ateliers pratiques sur le prototypage dans le but de développer un prototype d'application Web dans le cadre du site Web Canada.ca, qui permettrait aux clients d'obtenir des renseignements en temps réel sur le rendement des services prioritaires d'EDSC.



Mesure du rendement de la prestation des services

En collaboration avec un consultant externe, le Lab a organisé une série d'ateliers sur la mesure du rendement de la prestation des services afin d'aider la Direction générale de la transformation et de la gestion intégrée des services (DGTGIS) à élaborer un tableau de bord équilibré ou une mesure du rendement pour la prestation des services à EDSC, notamment une carte stratégique.



L'équipe de recherche et de conception en introspection comportementale (RCIC)

L'équipe de recherche et de conception en introspection comportementale (RCIC) a aidé des milliers de Canadiens à accéder plus facilement aux programmes et services d'EDSC en effectuant plusieurs essais de nouvelles solutions d'introspection comportementale. Nous avons travaillé avec un éventail diversifié de clients, notamment le Programme canadien pour l'épargne-études, le Programme canadien de prêts aux étudiants, le Régime de pensions du Canada, Emplois d'été Canada, le Guichet Emplois, Service Canada et le régime d'assurance-emploi, et les résultats obtenus ont démontré la souplesse et l'utilité de l'introspection comportementale pour améliorer les programmes et services d'EDSC.



Improvisation stratégique pour le Service jeunesse Canada

Dans le cadre de l'improvisation stratégique pour le Service jeunesse Canada, le Lab a accueilli des participants d'EDSC et d'autres ministères du gouvernement du Canada afin d'exposer le réseau interministériel de fonctionnaires de la programmation jeunesse aux techniques de conception et de cocréation, et de faire part des conclusions et des leçons tirées des séances de cocréation tenues par l'équipe de prestation du Service jeunesse Canada.



Atelier ACS+ à EDSC

L'atelier ACS+ a réuni des participants de tout EDSC dans le but de dégager des hypothèses sur l'ACS+, de discuter de sa valeur ajoutée au sein du Ministère et de comprendre les difficultés antérieures et les obstacles potentiels à sa mise en œuvre future.



Préjugés inconscients en matière de dotation

L'atelier sur les préjugés inconscients visait à cerner les domaines où des préjugés inconscients peuvent exister dans le processus de dotation et à trouver des façons d'y remédier et d'intégrer l'introspection comportementale au travail sur les préjugés inconscients au sein du Ministère.



Accroître l'utilisation du Bon d'études canadien

La hausse du recours au Bon d'études canadien correspond au projet de conception totale le plus ambitieux à ce jour. Né d'une série d'essais d'introspection comportementale visant à accroître l'adoption, le projet de conception s'est terminé par la communication des idées et des prototypes à la Direction générale de l'apprentissage.



Évaluation rapide de l'impact du programme Nouveaux Horizons pour les aînés

En partenariat avec deux consultants externes et la Direction de l'évaluation, le Lab a organisé une série d'ateliers pour recueillir des commentaires sur le programme Nouveaux Horizons pour les aînés et cerner les lacunes du modèle actuel, dans le cadre de l'évaluation rapide de l'impact, une nouvelle initiative d'EDSC à titre de nouvelle source de données à évaluer.



Innovation en matière de politiques

Le Lab a élargi son champ d'action, passant de la conception de la prestation de programmes et de services à des projets d'innovation en matière de politiques et à des liens plus solides et plus systématiques avec les priorités ministérielles. De janvier 2018 à mars 2019, nous avons travaillé avec des partenaires ministériels à trois itérations distinctes des exercices de planification à moyen terme.

- Nous avons organisé quatre ateliers interministériels pour intégrer la conception et la réflexion systémique à l'élaboration des politiques dans le but d'élaborer des idées stratégiques novatrices.
- Dans le cadre d'un deuxième projet, grâce à un partenariat avec la Direction des stratégies et des relations intergouvernementales, Horizons de politiques Canada et la Politique sur les services, le Lab a réuni les dirigeants d'EDSC dans le cadre de deux ateliers afin de déterminer les sujets qui pourraient faire l'objet d'une planification stratégique sur dix ans.
- Le Lab a joué un rôle consultatif dans le cadre d'une initiative locale pour aider les équipes de travail à examiner et à remettre en question les données probantes entourant les questions de politiques en introduisant des éléments de pensée design et des techniques de prise de conscience collaborative.



Diversité des genres

Le Lab a exploré un projet sur la diversité des genres que nous n'avons finalement pas mis en œuvre tel que conçu initialement. À l'origine, l'objectif était d'aider le personnel de première ligne du Ministère à offrir des expériences inclusives et respectueuses à tous les clients dans une perspective de diversité de genre. Le client a poursuivi le projet en se basant sur les données de planification des travaux antérieurs avec le Lab.



Projets se poursuivant en 2019 :

- Protocole de protection des travailleurs avec les services d'intégrité
- Essais relatifs au Régime de pensions du Canada
- Apprenants vulnérables
- Mesures d'incitation au retour au travail du Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada
- Essais liés au Programme canadien de prêts aux étudiants et au Programme d'aide au remboursement
- Conception de la gestion du changement aux fins du Programme de formation pour les compétences destiné aux Autochtones
- Recours à l'introspection comportementale pour aider les chômeurs canadiens à retourner au travail plus rapidement et plus efficacement
- Supplément de revenu garanti
- Études de cas de projets ciblées sur la conception



SharePoint: <http://dialogue/grp/EDSC-LAB-ESDC/>
GCcollab: <http://ow.ly/x99z30ordad>
GCconnex: <http://ow.ly/yO6430dJtF8>
Courriel: NC-LAB-GD@hrsdc-rhdcc.gc.ca
Twitter: #ESDCInnovationLab

Merci à tous nos clients et partenaires 2018-2019.
 Nous n'aurions pu y arriver sans vous!

Catherine Chagnon *Jessie Bellefleur* *Jordan* *Jennifer Nancy* *Jennie Dwyer*
Steven Chan *Hasti Rahbar* *Rebecca Friesdorf* *Christine Long* *Jessica Lévesque* *J. Villato*
Chantal Gray *Arthur Smith* *Jordan* *Jack Wagner* *Colleen Tiernan*
Laure Babin *Jayabhandi Paghuti* *Emilie Eve Gervais*





Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Canada

