

Lab d'EDSC

2019/20

Rapport Annuel

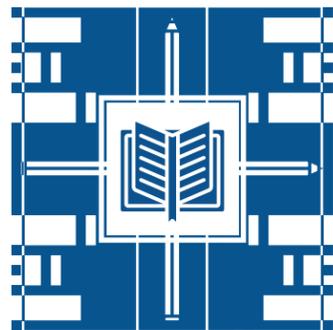
avec les Canadiens, pour le Canada





Rapport Annuel 2019/20

Célébrons nos cinq ans



L'HISTOIRE DU LAB

6-9



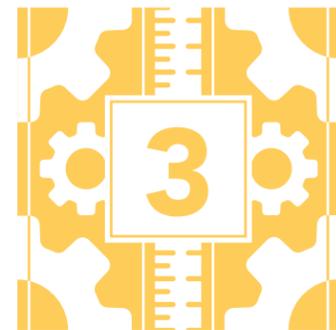
CONCEPTION COMPLÈTE

10-15



CONCEPTION CIBLÉE

16-21



**LA RECHERCHE SUR
L'INTROSPECTION COMPORTE-
MENTALE ET LA CONCEPTION**

22-27



**FONDS D'INNOVATION
D'EDSC**

28-31



**L'ANNÉE 2019/20 EN
REVUE**

32-37



CÉLÉBRONS NOS CINQ ANS!



Voici l'histoire du Lab : une organisation composée de personnes passionnées qui sont honorés par le fait que le travail qu'elles font peut améliorer la vie des Canadiens.

Chaque année, l'équipe du Lab prépare un rapport annuel qui permet d'examiner en profondeur les progrès et l'impact de son travail. Le rapport de cette année se penche sur la période allant de 2015 à 2020 et sur la progression du Lab en cours de route, notamment sur ses réalisations de 2019/20.

Nous sommes profondément reconnaissants d'avoir fait ce parcours en compagnie de nos collègues d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) et du gouvernement du Canada, des Canadiens de tout le pays, ainsi que d'autres collègues travaillant dans l'administration publique et à l'étranger.

Cette année, nous vous invitons à faire une incursion dans notre périple grâce au pouvoir de l'allégorie, en abordant les principales réflexions de chacun de nos secteurs d'activité : conception complète, conception ciblée, recherche et conception d'introspection comportementale, et le nouveau Fonds d'innovation.

De plus, puisque le Lab célèbre cette année son 5e anniversaire, nous avons profité de l'occasion pour revoir le nom et le logo du Lab. Voici notre nouveau nom simplifié : le Lab d'EDSC.

Bonne lecture!



Jeannie Dempster,
Directrice du Lab



Rencontrer le Lab



Hasti Rahbar



Catherine Charbonneau



Mathieu Audet



Jespal Panesar



Preet Chauhan



Rebecca Friesdorf



Jordana Globerman



Denisa Iancu



Jessica Richer



Aidan Neil



Christine Ung



Colleen Tiernan



Kelly Wang



Jessica Zéroual



Maria Roca Pallares



Cindy Ukasoanya



Steven Chan



Holly Johnstone



Daniel Villate



Emilie Gravel



Anna Keefe



Kira Kastner



Jad Hajjar



Louise Boutin



Teresa Bellefontaine



Jaya Raghubir



L'HISTOIRE DU LAB, RETOUR AUX RACINES



Il est passé huit heures du matin et des employés vêtus de façon décontractée se dirigent vers leurs cubicles. Dans cet espace, ils sont nombreux à interagir régulièrement avec leurs collègues immédiats ou des collègues d'autres équipes. Ils veulent abattre les frontières lorsqu'ils travaillent sur des projets communs et avec différentes équipes, directions, directions générales et différents ministères. Ils sont conscients des immenses avantages de la collaboration et veulent produire un grand impact grâce au travail qu'ils font; cependant, il leur arrive de se demander comment tracer leur chemin devant la hiérarchie complexe, les cloisonnements et les processus qui se dressent devant eux. À l'image de tout autre milieu de travail, le désir de travailler différemment tout en gardant en tête les utilisateurs finaux a suscité au sein d'EDSC un intérêt envers la conception axée sur la personne.



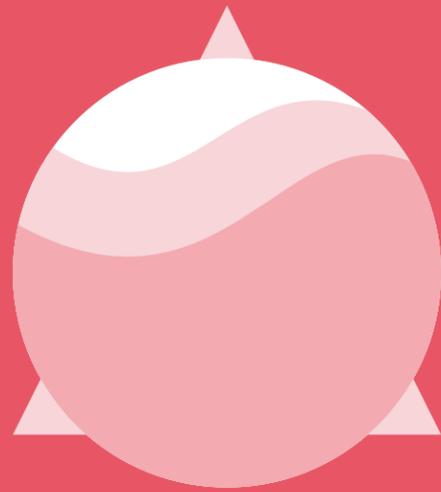
L'ancien sous-ministre d'Emploi et Développement social Canada, Ian Shugart a coupé le ruban rouge lors du lancement du Lab d'innovation d'EDSC

Il y a cinq ans, en raison d'un environnement évoluant à un rythme rapide et de l'augmentation des besoins et des attentes des Canadiens, un changement profond dans les comportements et les façons de travailler au Ministère s'est fait sentir. Inspiré par le succès qu'ont connu d'autres laboratoires ailleurs dans le monde, Ian Shugart, ancien sous-ministre d'Emploi et Développement Canada (EDSC), a fondé le Lab d'innovation d'EDSC. Ce laboratoire allait instaurer de nouvelles façons de travailler en introduisant de nouvelles approches de collaboration et établissant de meilleurs liens de communication. L'objectif? Resserer les liens entre les politiques, les programmes et la prestation de services pour que les Canadiens obtiennent les services dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin.

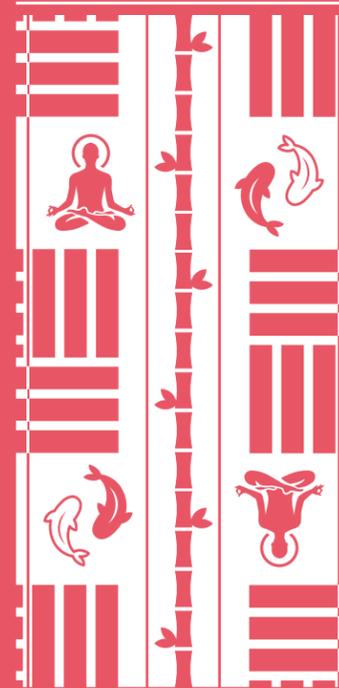
À ses débuts, l'équipe du Lab utilisait la réflexion conceptuelle pour aborder des problèmes organisationnels complexes en sollicitant la participation directe de Canadiens, et ce, tout en obtenant l'approbation de la haute direction. Les techniques de recherche et de conception innovantes ont permis de recueillir des observations et de formuler des recommandations, mais tous les aspects entourant la mise en place de celles-ci reposaient souvent entre les mains des clients et la finalité était prédéterminée. Ce n'était pas toujours facile. Il y a eu beaucoup d'apprentissage de part et d'autre pour cultiver un modèle alliant partenariat avec les clients et responsabilisation, et précisant les éléments nécessaires pour de meilleurs liens entre les politiques, les programmes et la prestation de services au sein d'une organisation vaste et complexe.

D'autres activités à plus petite échelle, telles que les séances de conception (design jams) et les journées défis de programmation (hackathons), ont suscité l'enthousiasme et l'engouement pour de nouvelles méthodes de travail et ont permis de trouver rapidement des solutions. Ces activités n'ont cependant pas eu l'impact escompté. Il manquait les vastes perspectives et l'expérience vécue des Canadiens. L'ajout d'une équipe d'introspection comportementale a apporté des connaissances spécialisées et une compréhension du comportement humain pour établir la communication avec les Canadiens et faire des tests à ce chapitre. Ces débuts du Lab ont donné l'occasion d'essayer différentes méthodes de travail qui ont permis à l'organisation de sortir des sentiers battus en plus d'aider les collègues du Ministère à découvrir directement les avantages de la collaboration.

Le Lab est désormais plus courageux, audacieux et préparé à relever son prochain défi : innover à grande échelle grâce à un modèle de partenariat redéfini et à la création d'un fonds d'innovation dirigé par les employés. Après cinq années de croissance et de nombreux enseignements, le Lab est prêt à continuer de travailler aux côtés des partenaires de projets et des Canadiens, plus particulièrement pour relever les défis sans précédent de la reprise et de la période suivant l'actuelle pandémie de COVID-19 et ses effets sur la réalité sociale et économique.

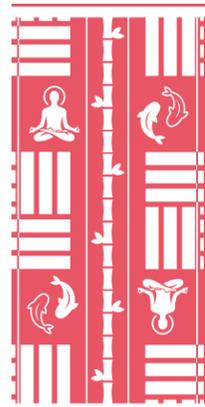


ÉQUIPE de
CONCEPTION
COMPLÈTE



CHAPITRE 1

CONCEPTION COMPLÈTE



LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN PLEINE CONSCIENCE DE LA PERSPECTIVE DES CANADIENS



Séance sur le Supplément de revenu garanti – Jespal Panesar fait part des observations des utilisateurs – octobre 2019

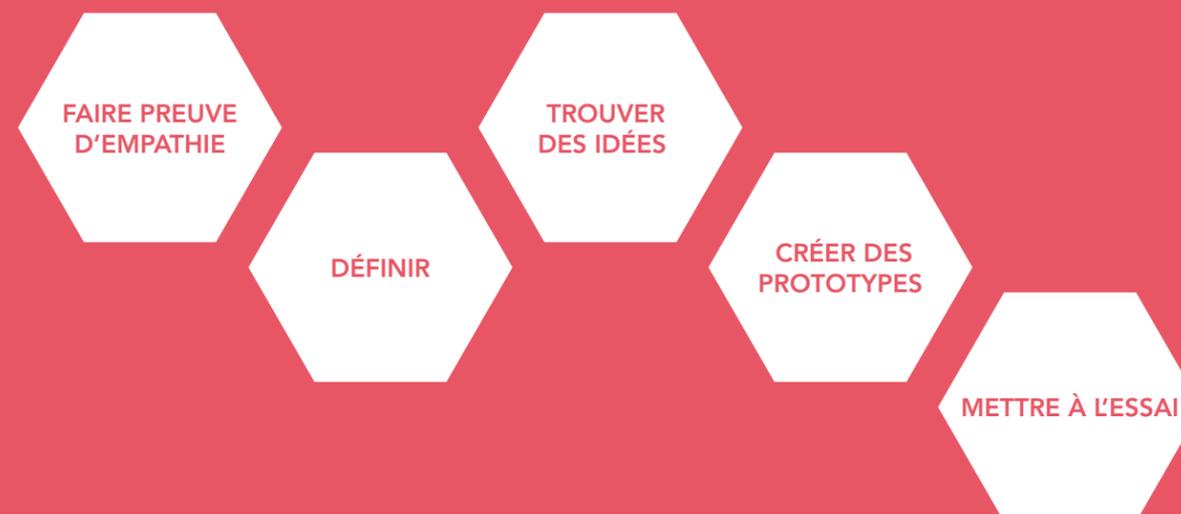
Depuis sa création, le Lab a eu recours à la réflexion conceptuelle dans les projets de conception complète pour se pencher sur des difficultés relatives aux programmes, et ce, en faisant directement participer les Canadiens. Dans le cadre de ces projets, un changement radical de perspective était nécessaire : il fallait dégager les idées préconçues de l'organisation bien enracinées et éloigner les partenaires de projets d'EDSC des méthodes traditionnelles de résolution de problèmes afin de trouver de nouvelles solutions innovantes.



On pourrait comparer le fait d'amorcer un nouveau projet de conception complète aux premiers pas que l'on fait sur un tapis de yoga. Lorsqu'on s'inscrit à un cours de yoga pour la première fois, cette pratique est nouvelle, difficile et sort de l'ordinaire... Souvent, les mouvements demandés nous sont complètement inconnus et l'on se demande si l'on pourra les faire au complet. Ce dont on ne prend pas conscience lorsqu'on commence une telle pratique, c'est que ce n'est pas une question de limites physiques, mais bien une question de détermination, d'assiduité et, plus important encore, d'ouverture d'esprit.

Modèle de l'Institute of Design at Stanford University (D. School) :

La réflexion conceptuelle est une méthodologie de conception qui privilégie une approche fondée sur les solutions pour résoudre les problèmes. Les cinq étapes de la réflexion conceptuelle sont les suivantes :



Dans les projets de conception complète, notre rôle est d'orienter les partenaires de projets et de les soutenir lorsqu'ils traversent des périodes de changements et d'incertitude. L'expérimentation et l'acceptation des échecs font partie du processus et, pour en tirer des leçons, il faut cultiver la confiance, renforcer la communication et s'adapter au style de chacun. Mais avant tout, il faut s'engager en faisant preuve d'empathie.

Nos projets de conception complète durent généralement un an et sont sélectionnés en fonction des priorités du Ministère. Ils doivent obtenir l'appui de la haute direction. Ils sont définis en établissant un lien direct avec les Canadiens de tout le pays et en suivant les cinq étapes de l'approche de réflexion conceptuelle. La nature du processus de conception complète nous pousse, en tant que personnes et en tant qu'organisation, à être plus attentifs et efficaces dans la recherche et la résolution de problèmes. La clé du succès? Établir une solide relation avec nos partenaires de projets, relation fondée sur la confiance et une franche communication : ce sont là les bases mêmes d'une approche de codéveloppement.

Pour notre équipe et nos partenaires de projets, cette résolution des problèmes en pleine conscience implique d'aller en profondeur, de créer une vision commune grâce à une expérience partagée, de cerner les difficultés qui font obstacle aux objectifs et de remettre constamment en question les informations présentées pour trouver de nouvelles idées. Cela signifie également que la prise de décisions est éclairée par les connaissances qui sont le reflet des expériences vécues par les gens. Si nous voulons établir des liens avec les Canadiens et comprendre leurs réalités quotidiennes, le yoga a beaucoup à nous apprendre sur la manière de cultiver la conscience de soi et la compassion au moyen de la patience, de la pleine attention et de la confiance.

EDSC administre des programmes et services qui touchent la vie de millions de Canadiens. Il est donc essentiel de veiller à ce que les politiques et programmes du Ministère soient bien ancrés dans la réalité sur le terrain. Pour le Lab, bien refléter cette réalité comprend deux parties :

- 1** Il faut traduire l'expérience que vivent les Canadiens et la faire comprendre au sein du Ministère afin que cette compréhension (parfois abstraite) des politiques, des programmes et de la prestation de services soit ramenée à une dimension humaine.
- 2** Il faut devenir de bons « conteurs » afin de bien défendre la raison pour laquelle nous voulons inclure les témoignages des Canadiens dans la prise de décisions. La raison pour laquelle nous voulons inclure les témoignages des Canadiens dans la prise de décisions.

Avec nos projets de conception complète, nous nous concentrons sur la compréhension et sur le développement de l'empathie pour répondre à une série de questions telles que : Pourquoi certains aînés, comme Henry, de Montréal, choisissent-ils de prendre une retraite anticipée malgré les avantages financiers qu'ils auraient s'ils la prenaient plus tard? Qu'est-ce qui empêche de jeunes Canadiens, comme Alex, de Kamloops, de s'engager davantage dans leurs collectivités ou de participer à la vie citoyenne? Que ce soit par des entrevues avec des jeunes ou des discussions avec des aînés vulnérables et leurs cercles de soins, recadrer les problèmes avec les utilisateurs finaux nous aide à nous affranchir de nos jugements et à trouver et mettre à l'essai des solutions créatives.



Atelier tenu à Vancouver – Sprint de conception et d'idéation sur le recours au Supplément de revenu garanti – mai 2019

« Empathie : Il s'agit de la capacité de se mettre à la place de quelqu'un d'autre, en visant la compréhension de ses sentiments et de ses points de vue et l'utilisation de cette compréhension pour guider nos actes. »

(Kryznaric, 2015)

À l'aube des cinq ans du Lab, nous nous demandons comment le Lab et ses partenaires ont entrepris ce périple vers la pleine conscience et le développement de l'empathie? Tout cela a commencé – et commencera toujours – avec les Canadiens. Comprendre leurs histoires – leurs réalités, leurs besoins et leurs désirs en tant qu'utilisateurs des services que nous offrons; voilà notre raison d'être. Nous avons parlé directement aux Canadiens, en les rencontrant chez eux et dans leurs collectivités afin de développer avec eux des solutions qui leur parlent. En bâtissant un lien de confiance entre le gouvernement fédéral, les organismes communautaires et les Canadiens, nous cherchons à élaborer des politiques, des programmes et une prestation de services ayant pour fondement l'empathie.

Référence: Krznaric, R. (2015). *Empathy: why it matters, and how to get it*. London: Rider Books.

Faits saillants sur la conception complète :

L'année dernière, nous nous sommes associés à nos collègues de Service Canada pour nous pencher sur le grand défi que représente l'augmentation de la proportion d'aînés qui touchent le Supplément de revenu garanti (SRG). Nous avons conçu des stratégies d'intervention « coup de pouce » et voyagé d'un océan à l'autre pour rencontrer les aînés et leurs cercles de soins, les travailleurs de première ligne de Service Canada, ainsi que des organismes communautaires. Puisque le client était ouvert à explorer le changement dans l'ensemble du spectre de la prestation de services, des programmes et de l'élaboration de politiques et parce que nous avons adopté avec lui une approche de codéveloppement, nous avons pu dégager des idées et élaborer des prototypes pouvant produire un impact. L'augmentation de la participation à ce programme aidera un plus grand nombre d'aînés vulnérables à sortir de la pauvreté.

- 1** 2015-2016 : Régime de pensions du Canada (RPC) – Découvrir la meilleure façon d'accroître l'utilisation de la nouvelle demande en ligne de Service Canada.
- 2** 2016-2017 : Initiative de service volontaire pour les jeunes – Aider à la conception du nouveau programme Service Jeunesse Canada destiné aux jeunes Canadiens.
- 3** 2017-2018 : Augmenter la participation au Bon d'études canadien (BEC) – Comprendre comment les familles à faible revenu perçoivent l'éducation et la prise de décisions financières.



ÉQUIPE de
CONCEPTION
CIBLÉE



CHAPITRE 2

CONCEPTION CIBLÉE

TRACER DE NOUVELLES VOIES GRÂCE À L'INNOVATION INITIÉE À LA BASE DE L'ORGANISATION

Au début, la conception ciblée était pour des projets de petite envergure afin d'enseigner des nouvelles méthodes de réflexion conceptuelle aux employés du ministère. Ces projets simulaient l'idée de voyageurs sautant en parachute et atterrissant en plein milieu d'une jungle inhospitalière pour apprendre des compétences de base : la survie. Ces courtes expéditions étaient amusantes sans trop présenter de risques, donnant aux participants un aperçu de ce à quoi la vraie aventure pouvait ressembler, et ce, malgré un sentiment d'inconfort temporaire.



Les voyageurs étaient invités à participer à des excursions d'une journée : des journées défis de programmation, des séances de conception et des ateliers. La portée de ces projets étaient très ciblées et ne se concentraient que sur une partie de la méthodologie liée à la réflexion conceptuelle. Ces projets ouvraient la porte à la génération rapide d'idées, à l'initiation au recadrage des problèmes et à la recherche de solutions. La recherche ethnographique menée par le Lab ou des partenaires externes était souvent mise à profit pour demeurer agile et faire en sorte que l'être humain soit au cœur de tout projet. Dans ce type de projet, il n'y avait généralement pas de travail de consultation des Canadiens mené sur le terrain.

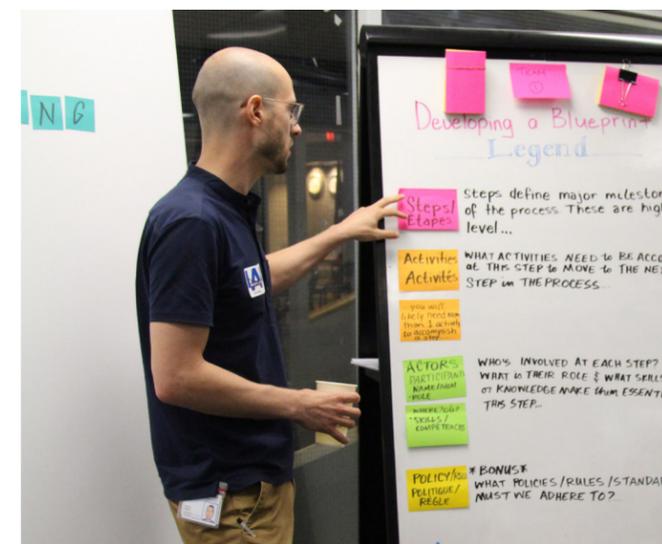
Au printemps 2018, nous nous sommes éloignés de ce type d'excursions et avons mis sur pied une unité de conception ciblée pour aider les clients d'EDSC à résoudre des problèmes complexes. Ils pourraient ainsi tirer profit de la perspective et de la voix des Canadiens afin d'élaborer des politiques, des programmes et des services centrés sur l'utilisateur. Cela impliquait une refonte des critères d'admissibilité des projets, de nouvelles pratiques, une plus grande équipe, ainsi qu'une période d'incubation afin d'évaluer la possibilité de partenariats.



Réunion interministérielle sur l'accessibilité – notes graphiques de Jordana Globerman durant la schématisation des intervenants – septembre 2019

Retournons dans la jungle maintenant. Nous sommes passés de l'initiation des compétences de base en survie à de longues expéditions de groupe de huit à dix mois, en immersion complète. Nous nous attendons maintenant à ce que nos partenaires de projets et nos clients aient la capacité ainsi que le temps et les ressources nécessaires pour entreprendre une expédition de longue durée. Nous planifions ensemble l'itinéraire. Ensuite, nous voyageons léger tout en nous adaptant aux imprévus qui surgissent. Pour bien nous préparer à voyager ensemble, nous évaluons si nous sommes prêts au moyen d'une charte de projet faisant l'affaire de tous, laquelle délimite la portée, le cadre de recherche, les partenaires, l'échéancier, les jalons, la responsabilité partagée, les stratégies de réduction des risques et les activités possibles pour le projet.

Nous sélectionnons volontairement une variété de projets dont la portée dépend du contexte opérationnel de notre client et de la diversité des participants. Chaque nouveau projet permet d'acquérir de nouvelles connaissances sur le fonctionnement de l'organisation et sur l'expérience que vivent les Canadiens lorsqu'ils participent à nos programmes ou reçoivent nos services. Il y a des expéditions qui se déroulent mieux que d'autres, et nous ne savons pas lesquelles donneront les meilleurs résultats tant que nous ne les avons pas vécues.



Protocole d'intervention en cas d'urgence – Daniel Villate parle de l'élaboration d'un plan – juillet 2019

Nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients pour comprendre leur réalité, la complexité de leur organisation, et le contexte historique en adoptant un point de vue systémique. Lorsque nos clients sentent une pression s'exercer sur eux pour retourner sur des sentiers déjà balisés, la neutralité du Lab les aide à surmonter ces difficultés et à tracer de nouvelles voies. Nos clients en sortent transformés et ils veulent aller plus loin par la suite. L'année dernière seulement, nos expéditions sont devenues plus longues et complexes, et ont suivi toute la gamme couverte par la réflexion conceptuelle, et ce, avec les populations difficiles à joindre.

Pour chaque projet de conception ciblée, nous documentons nos résultats de recherche et de conception, nous observons les modèles répétitifs dans l'écosystème, et nous offrons des possibilités de cocréer avec les Canadiens. Grâce à ces échanges, de nouveaux partenariats et perspectives peuvent se former, de la même façon que se développe l'esprit de camaraderie entre partenaires de voyage dans le cadre d'une expédition de plusieurs jours. Pendant que se déroulaient de nombreux projets, le Lab a entendu des clients et des participants de projets parler de la façon dont leur expérience les a aidés à recadrer leurs croyances et leurs attitudes, lesquelles étaient profondément enracinées.

« (...) J'ai tellement grandi [dans le cadre du Projet de gestion du changement interne de la formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones] et je peux maintenant dire que je suis capable de parler avec plus de confiance lorsque j'ai des messages à transmettre. Ce projet m'a tellement touchée sur les plans personnel et professionnel que je ne peux même pas trouver les mots pour le décrire. »

Daphné, Service Canada

« (...) Les gens ici, je les appelle mes amis. Ils me font part de leur expérience, ils m'expliquent ce qu'ils vivent chaque jour – la discrimination, le manque d'accessibilité –, ils me racontent leur vécu. Il y a toutes sortes de choses que nous tenons pour acquises. Pourtant, il y a des obstacles, des barrières pour d'autres personnes, et il faut les supprimer. »

(Participant, atelier sur la Loi canadienne sur l'accessibilité donné à Montréal)

À l'automne 2018, nous avons proposé des heures de conception « porte ouverte » pour accueillir des collègues provenant d'EDSC, d'autres ministères et d'ailleurs, en vue de lancer des idées de projets et d'incuber des idées visant à stimuler l'innovation initiée à la base de l'organisation. Un nouveau service de consultation, mis de l'avant par les employés, a commencé à prendre forme. Des visiteurs viennent nous voir pour obtenir des conseils et des idées. Nous les écoutons et assumons notre fonction de remise en question pour ce qui touche le travail efficace en collaboration, la résolution de problèmes et l'utilisation de différents outils et méthodes, par exemple. Ce processus d'engagement permet de sélectionner de façon continue de nouveaux projets à EDSC, développer notre réseau, et de recueillir de l'information au sujet des obstacles à l'innovation au sein du Ministère.

Nous avons à notre actif plus de 15 projets. Chacun d'entre eux nous a permis d'enrichir nos connaissances et nos apprentissages en vue d'améliorer ce que nous offrons. Nos projets ont été variés, allant de l'innovation en matière de politiques à la planification à moyen terme, combinant mesure du rendement et méthodologies d'évaluation de programmes avec la réflexion conceptuelle, en plus d'intégrer des méthodologies complémentaires, comme l'introspection comportementale, le développement organisationnel, l'entraînement (« coaching ») et la réflexion systémique à notre travail.

Au cours des deux dernières années, la conception ciblée s'est transformée en une équipe d'expédition bien établie. Celle-ci gagne en reconnaissance à l'échelle du Ministère et elle se taille peu à peu une place au sein de l'écosystème international. Si l'effet d'entraînement de notre travail était naturel, une grande partie des progrès et de l'évolution ont été volontairement nourris par l'innovation initiée à la base de l'organisation, une des approches complémentaires des projets de conception complète du Lab. En regroupant différents acteurs, nous pouvons obtenir une diversité de perspectives pour éclairer nos façons de réfléchir aux problèmes que connaît le Ministère et à la recherche de solutions. Ce processus se fait avec et pour les Canadiens.



Atelier de co-conception sur la Loi canadienne sur l'accessibilité, avec des représentants de l'industrie et des personnes handicapées – Catherine Charbonneau donne des conseils durant l'activité – mars 2020

Faits saillants sur la conception ciblée en 2019/20

Nous avons établi une structure et formé une cohorte d'ambassadeurs régionaux dans tout le Canada en vue d'une initiative interne de gestion du changement dirigée par des pairs, et ce, dans le cadre des efforts de réconciliation. Cette transformation majeure des politiques a mis au premier plan l'expérience de service de première ligne pour que les peuples autochtones bénéficient pleinement de nos programmes relatifs au marché du travail. Nous avons mis en lumière des points de vue contradictoires et des modèles organisationnels, et proposé des solutions concrètes pour aider à réduire le fossé entre la vision stratégique et sa mise en œuvre.

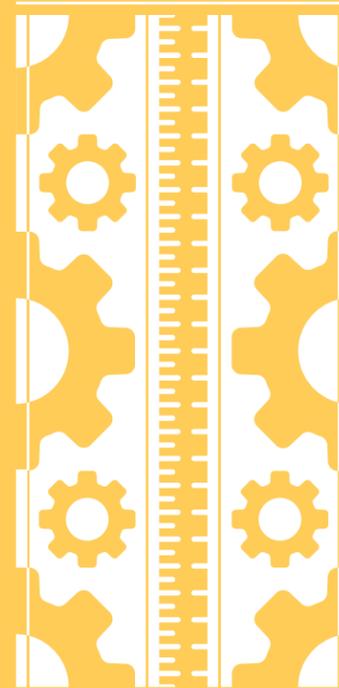
Nous avons rassemblé un groupe diversifié de jeunes, de travailleurs sociaux et de fonctionnaires pour élaborer un prototype de parcours d'apprentissage allant du secondaire à l'enseignement postsecondaire. Ce prototype a été financé en vue d'être développé plus en profondeur et expérimenté sur le terrain.

Nous avons également élaboré un protocole d'urgence interne pour un autre programme qui regroupe les responsables de l'intégrité, des opérations de programme, du service de première ligne et des politiques pour les amener à réagir à des scénarios de la vie réelle.

Pour la première fois, nous avons travaillé dans le domaine de la réglementation pour mettre au point des orientations pouvant aider l'industrie à se conformer aux exigences législatives de la Loi canadienne sur l'accessibilité. Ce projet intensif de cocréation a réuni des représentants d'industries sous réglementation fédérale de divers secteurs et des personnes ayant différentes situations de handicap provenant de différentes régions. Avec eux, nous avons modélisé les exigences de la Loi afin d'apprendre, de faire ressortir les difficultés et de trouver des solutions, tout en offrant le plus haut niveau d'accessibilité possible.



ÉQUIPE
BIRD



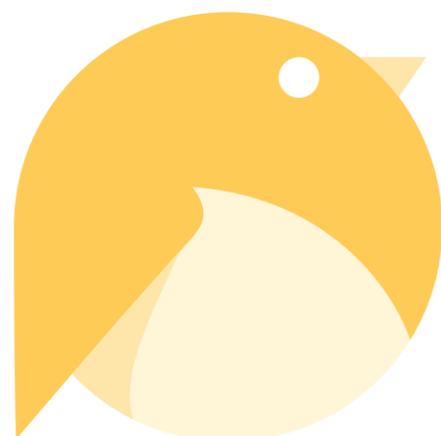
CHAPITRE 3

LA RECHERCHE SUR L'INTROSPECTION
COMPORTEMENTALE ET LA CONCEPTION



LE GUIDE DE L'INGÉNIEUR SUR LE COMPORTEMENT HUMAIN

Si l'on pose un regard sur le passé, on peut dire que l'équipe de recherche et de conception en introspection comportementale (équipe BIRD) était comme un jeune ingénieur faisant son entrée sur le marché du travail. Comme membres de l'équipe, nous avons hâte de commencer à utiliser les connaissances et les compétences acquises à l'école pour résoudre les problèmes du vrai monde, et ce, même si nous étions inexpérimentés pour ce qui est de rassembler des gens tout au long du processus.



La recherche et la conception en introspection comportementale font partie des principaux secteurs d'activité du Lab. L'équipe BIRD fournit des connaissances scientifiques et des idées pour la mise en application. Elle se spécialise dans des domaines tels que la psychologie sociale et l'économie, et aide à mieux comprendre pourquoi les gens adoptent tel ou tel autre comportement.

Nos connaissances spécialisées nous servent à mettre au point nos interventions et à les mettre à l'essai pour aider les Canadiens à avoir accès aux programmes et services gouvernementaux plus facilement et efficacement, et ce, en toute sécurité. Notre équipe est comme un ingénieur qui conçoit, construit et prend soin d'environnements aidant les personnes à prendre de bonnes décisions. Elle fait aussi la promotion de la prise de décisions fondée sur des données probantes au sein du gouvernement.

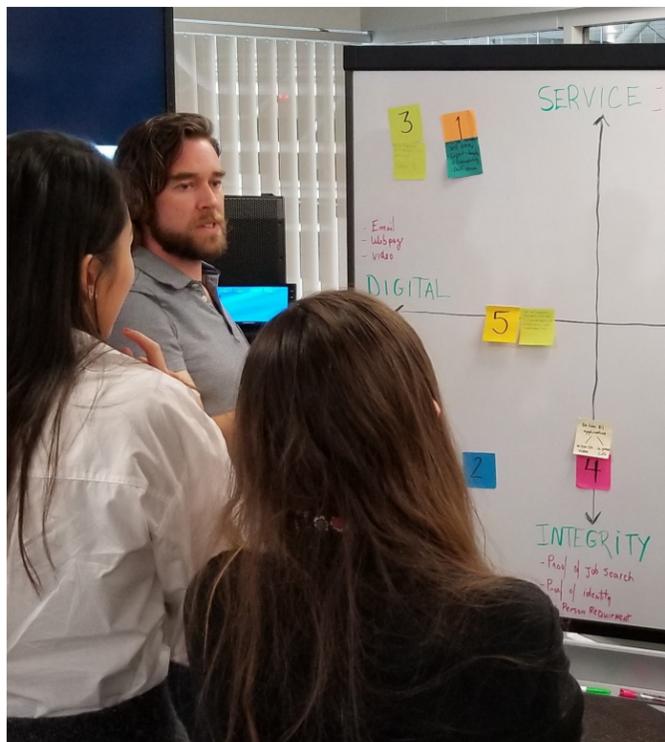
Au cours des cinq dernières années, nous avons travaillé fort sur deux défis importants qui se dressent entre la théorie et l'application :

- 1 Comment communiquer avec les partenaires de tout le Ministère qui ne connaissent pas encore la science du comportement et établir de solides relations avec eux.
- 2 Comment faire des liens entre les résultats de recherches universitaires et les données sur les programmes en vue de mettre au point des interventions conçues en fonction de deux contextes : la vraie vie des Canadiens et le contexte opérationnel d'EDSC.

Revenons à notre jeune ingénieur. Au début, nous étions en mesure d'esquisser des plans de solutions efficaces. Cependant, sans faire participer nos partenaires tôt dans le processus et leur présenter les plans, nous ne sommes pas allés bien loin. Nous avons entendu à de multiples reprises de nos partenaires les commentaires suivants : « non, ça ne peut pas être fait », « nous n'avons pas les ressources pour ça », et « la loi ne nous permettra pas de changer quoi que ce soit ». Pour nous attaquer à ce défi, nous avons investi plus de temps pour apprendre à mieux connaître le langage et les perspectives de nos partenaires et à rendre notre approche plus accessible (c'est-à-dire un peu plus digeste).

Nous avons commencé à intégrer des approches supplémentaires, comme la réflexion conceptuelle : un processus créatif de résolution de problèmes qui regroupe une diversité de points de vue. Cette nouvelle approche nous a aidés à remettre en question les idées préconçues ou hypothèses, et à vite concevoir et mettre à l'essai de nouvelles solutions pouvant rapidement faire l'objet d'itérations et d'améliorations. Cela nous a permis de parvenir à une compréhension commune avec nos partenaires de projets et à établir des relations de confiance avec eux. Ainsi, nous avons relevé un défi de taille : nous avons appris à traduire les conceptions techniques que nous avons en tête en conseils et suggestions que nos partenaires pourraient comprendre et suivre.

Cependant, comme tout projet d'ingénierie, et même après avoir établi une relation de travail avec les partenaires de projets, une multitude de difficultés se posent entre les lignes bien définies du plan et le produit final. Dans notre cas, il y a un fossé important entre la meilleure solution possible fondée sur la littérature universitaire et les données disponibles, et la faisabilité sur le terrain et le contexte de nos utilisateurs finaux, à savoir les Canadiens.



Séance d'information pour les prestataires de l'assurance-emploi – Mathieu Audet parle de l'activité sur l'établissement des priorités et la définition des problèmes – mai 2019

Construire un immeuble en copropriété



L'importance de ce défi n'est peut-être pas tout à fait claire dans l'immédiat. Pensez à un client qui cherche à construire un immeuble de copropriété : il peut avoir une vision de départ en tête, mais pour être réalisé, il lui faut des informations supplémentaires, telles que l'état du sol et les lois en matière de zonage. De même, la construction de projets liés au comportement nécessite une recherche approfondie qui va au-delà de l'information immédiatement disponible. Par exemple, sans une bonne compréhension des expériences des Canadiens à travers leur regard, comme la littératie numérique, le libellé des formulaires et les processus de demande, nos programmes et services ne peuvent pas fournir le soutien adéquat.

Pour relever ce défi, nous avons ajouté à notre boîte à outils deux instruments interreliés au cours des deux dernières années : la recherche qualitative et le développement de l'empathie.

Nous utilisons des méthodes telles que:



Des entretiens individuels et des séances de groupe animées pour mener cette recherche qualitative



Ensuite, nous traduisons en idées compréhensibles ces entretiens qui sont riches en données. Cela servira à des exercices de développement de l'empathie afin que nos partenaires puissent mieux comprendre les expériences des Canadiens.

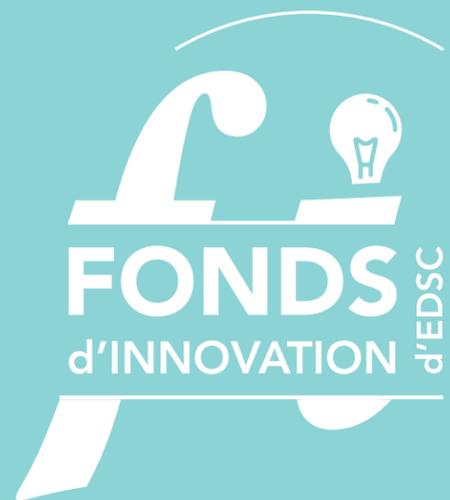


De plus, l'abondance de données issues de la recherche qualitative est transformée en données probantes organisées pouvant susciter des émotions. Cela permet à nos partenaires d'établir des liens avec les facteurs contextuels importants qui déterminent les comportements des Canadiens, en mettant en valeur leur vécu.

Exemple de l'équipe BIRD :

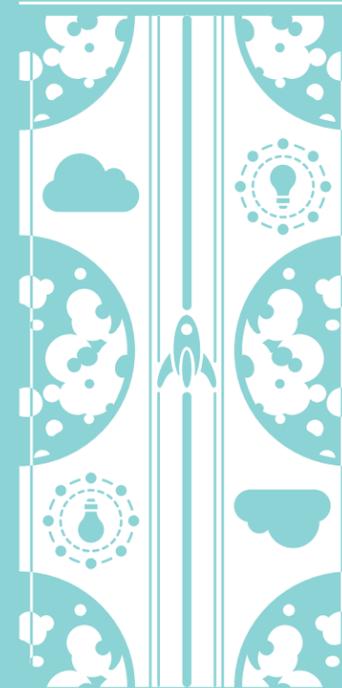
Des recherches en psychologie sociale ont montré que les gens n'aiment pas l'incertitude. En supprimant le libellé imprécis (p. ex. « vous pouvez recevoir au moins 500 dollars et au plus 2 000 dollars ») d'une lettre encourageant l'utilisation d'une prestation pour les Canadiens à faible revenu, et en le remplaçant par un libellé présentant le montant exact (p. ex. « vous recevrez 1 000 dollars ») de la prestation, nous avons augmenté de 40 % le recours à cette prestation.

La science du comportement fait bien plus qu'optimiser les communications. L'année dernière, les chercheurs de l'équipe BIRD ont combiné les résultats de la littérature scientifique et ceux des recherches du Lab sur les utilisateurs pour générer des solutions nouvelles et rentables afin de remodeler les programmes d'intégrité et d'assurance-emploi. Ces solutions sont prêtes à être expérimentées de manière rigoureuse afin de fournir des données probantes quantitatives sur leur valeur.



ÉQUIPE de

Fonds
d'**I**nnovation
d'**EDSC**



CHAPTER 4

FONDS d'INNOVATION d'EDSC



Les rêves définissent, renforcent et déclenchent des émotions fortes. Ils peuvent vous inspirer et inspirer les autres, façonner votre vie et provoquer un changement profond.

Beaucoup de nos rêves peuvent sembler impressionnants ou carrément irréalisables au début. Mais poursuivre ses rêves avec passion et persévérance peut être très gratifiant et peut également contribuer à la rencontre d'autres personnes en quête de rêves. C'est un périple qui demande du courage, une certaine planification, quelques rappels à la réalité et beaucoup de travail.

L'innovation, tout comme nos rêves, est le fruit de la créativité. Au début de 2019, l'idée d'un fonds d'innovation a été lancée pour accroître la mobilisation des employés, leur donner les moyens de présenter leurs idées novatrices en vue de les faire financer, et inspirer l'innovation au sein d'EDSC. Avec un budget consacré aux projets pilotes menés par les employés, l'intention était de compléter les autres secteurs d'activité du Ministère axés sur l'innovation et de mieux répondre aux besoins du milieu de l'innovation.

Nous avons commencé par faire des recherches, puis nous avons procédé à une analyse des meilleures pratiques, après quoi nous avons interrogé les possibles utilisateurs cibles du Fonds. Nous avons cherché à comprendre quels autres ministères avaient mis en œuvre avec succès une

initiative de soutien aux employés, et lesquels avaient des leçons apprises à mettre en commun. Le Fonds a été créé en collaboration directe avec les employés de nos différentes directions générales, classifications et professions. Nous sommes allés au-delà de ce que l'on retrouve habituellement en matière de gouvernance, de processus de demande, d'exigences d'admission et de structure pour créer un fonds sur mesure permettant de concrétiser les idées de nos propres employés. Nous avons officiellement lancé le Fonds à la fin de 2019, lequel suit la vision du sous-ministre de mettre les besoins des employés au premier plan. Les propositions sont acceptées de façon continue et ne peuvent être soumises que par les employés eux-mêmes. Les idées sont examinées par des pairs issus de toutes les directions générales et régions d'EDSC et leur pertinence, leur rentabilité et leur incidence sur les utilisateurs doivent être démontrées.

Depuis son lancement, plus de 60 idées ont été reçues de l'ensemble du Ministère et, à la fin du mois de mars 2020, sept projets ont été approuvés par le groupe consultatif.

Le Fonds, qui est léger sur le plan administratif, compte sur une petite équipe de soutien et suit un processus d'admission rapide et facile. Il est conçu pour expérimenter des idées en temps réel et explorer de nouvelles façons de travailler afin de surmonter les obstacles organisationnels courants, tels que les besoins en matière de technologies de l'information et les longs processus d'approbation. Un taux d'échec sain est l'une des conditions du succès, dans l'espoir que la direction et les employés deviennent plus ouverts à la prise de risques.

Quand la crise de la COVID-19 a commencé, l'équipe du Fonds a mobilisé à nouveau les bénéficiaires pour vérifier que les idées pouvaient encore être mises en œuvre. Au fur et à mesure que nous nous remettrons de la pandémie, il sera de plus en plus nécessaire d'améliorer les processus et les procédures, de renforcer la collaboration et de changer les mentalités, en transformant les idées en projets qui stimulent la productivité de notre ministère et améliorent la façon dont nous servons les Canadiens tout au long du continuum allant des politiques aux services.

Les rêveurs sont les experts lorsqu'il s'agit de savoir comment nous pouvons mieux faire les choses. Chaque fois qu'une personne pense que « ce serait tellement plus rapide, facile, et mieux si nous le faisons de cette façon », elle innove. Nos employés font continuellement preuve d'ingéniosité, de flexibilité et de volonté pour surmonter les barrières et les obstacles. En soutenant nos rêveurs et leur passion, nous espérons inspirer nos collègues et remettre en question le statu quo, en donnant à ces rêveurs la liberté d'innover.

Projets approuvés au titre du Fonds d'innovation pour une mise en œuvre en 2020/21

Guide de l'assurance-emploi pour les professionnels de la santé – Le guide sera publié sur le site Web de Service Canada et aidera les médecins à fournir des certificats médicaux conformes aux exigences du programme, ce qui permettrait aux Canadiens dans le besoin d'obtenir des prestations plus rapidement.

Outil d'information interne sur les ressources humaines (RH) – L'outil fournira aux agents internes chargés des RH au sein d'EDSC un emplacement commun pour trouver toutes les informations relatives aux RH, ce qui permettrait d'offrir un service plus rapide et efficace aux clients, qu'ils soient gestionnaires ou employés.

Zone sans technologie – Aménagée avec des chaises confortables et conçue pour travailler seul ou en collaboration avec des collègues, la zone encouragera la créativité en offrant un espace sans technologie pour l'épanouissement des idées.

Module d'accessibilité favorisant l'inclusion – L'inclusion de questions ciblées dans l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2022 permettra de recueillir des données plus exhaustives pour soutenir des politiques et des programmes plus inclusifs et mieux adaptés.

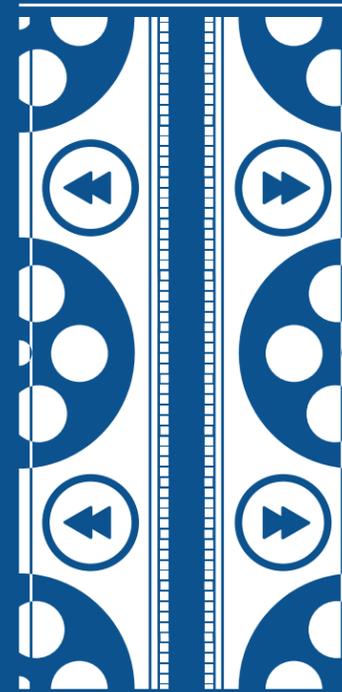
Outil d'automatisation pour le Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada (PPIRPC) – L'outil automatisera les processus de calcul complexes habituellement effectués manuellement par l'agent de prestations de Service Canada, ce qui réduira l'erreur humaine et augmentera l'exactitude des paiements.

Réalité virtuelle – Cette recherche exploratoire évaluera la faisabilité du télétravail en réalité virtuelle, qui permettra aux employés de se rencontrer dans un espace de réunion virtuel et de collaborer autrement que par vidéoconférence et téléconférence.

Amélioration des processus de dotation en personnel – Ce projet permettra de faire le lien entre les informations sur les ressources humaines d'EDSC et le profil des employés figurant sur le site emplois.gc.ca afin de réduire la charge de travail des employés grâce à l'intégration des informations sur les RH pour faciliter la présentation des candidatures.



Anniversaire



CHAPITRE 5

L'ANNÉE 2019/20 EN
REVUE

ÉLARGIR ET APPROFONDIR NOTRE PORTÉE

Le Lab a connu une année chargée et gratifiante. Nous avons eu la chance de travailler avec des collègues de première ligne, des groupes communautaires et avec des Canadiens d'un océan à l'autre pour créer un changement positif et transformateur.

Les projets présentés ci-dessous sont des exemples de notre travail :

En 2019/20, plus de 30 idées de projets ont été présentées au Lab.



Supplément de revenu garanti (SRG) – Le projet de conception complète du Lab visait à améliorer le recours au SRG dans tout le continuum des politiques, des programmes et de la prestation de services.

- A consulté plus de 170 aînés et représentants d'organisations pour aînés.
- A mené un essai d'envois postaux auprès de 25 000 personnes, a envoyé un sondage de recherche à 2 500 bénéficiaires du SRG.
- A regroupé des observations pour expliquer les raisons pour lesquelles certains aînés ne demandent pas le SRG.
- A développé des solutions possibles qui peuvent accroître le recours au SRG.



Actualisation des séances d'information destinées aux prestataires de l'assurance-emploi – En apprendre davantage sur l'expérience des prestataires qui viennent de se retrouver au chômage pour mieux cerner les forces et les faiblesses du programme, et ce, en vue de concevoir, de prototyper et de mettre à l'essai de nouvelles solutions.

- Tenue de 20 entrevues approfondies avec des prestataires de l'assurance-emploi de tout le pays.
- Observation des opérations se déroulant dans les Centres Service Canada et communication directe avec les agents de Service Canada.
- Élaboration de cinq prototypes avec des partenaires régionaux; ces prototypes font l'objet d'un examen approfondi.



Apprenants sous-représentés – En se basant sur des données probantes d'une étude qualitative approfondie, le Lab a rassemblé un groupe diversifié de jeunes, de travailleurs des services sociaux et de fonctionnaires pour une série d'ateliers destinés à redéfinir les parcours d'apprentissage pour les groupes de jeunes sous-représentés dans les cohortes étudiantes.

- Proposition de cinq prototypes afin d'éclairer les options stratégiques et les recommandations pour un volet de financement dans le cadre de la nouvelle Stratégie emploi et compétences jeunesse.
- Les résultats des ateliers ont été intégrés dans un appel de propositions lancé aux organisations au service des jeunes pour mettre en œuvre des activités visant à aider les jeunes sous-représentés à réussir leur transition du secondaire vers les études postsecondaires et le marché du travail.



Application de la Loi canadienne sur l'accessibilité – S'appuyant sur les consultations précédentes, le Secrétariat à l'accessibilité s'est associé au Lab pour recueillir des informations sur les utilisateurs dans le but de soutenir l'élaboration de conseils réglementaires pour les secteurs de l'industrie sous réglementation fédérale. Cette démarche vise à répondre aux exigences législatives en matière de plans d'accessibilité, de consultations, de mécanismes de rétroaction et de présentation de rapports.

- Tenue de 22 entrevues avec des informateurs clés pour créer un ensemble de connaissances sur l'accessibilité dans les industries sous réglementation fédérale.
- Animation de trois ateliers de cocréation, auxquels ont participé 85 personnes ayant divers handicaps, ainsi que des représentants de différents secteurs de l'industrie sous réglementation fédérale et de différentes tailles d'entreprises.
- Élaboration des premiers prototypes des lignes directrices réglementaires qui aideront à soutenir l'application de la Loi par l'industrie.



Gestion du changement interne de la formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones – Projet de conception d'un service interne pour un programme visant à mieux soutenir la réconciliation par l'intégration des Autochtones au marché du travail.

- Mise en place d'un réseau d'ambassadeurs du changement de première ligne dans tout le Canada, adopté par le programme pour accroître la collaboration horizontale en temps opportun et la redéfinition d'une relation de service entre les différents cloisonnements de l'organisation.
- Tenue de sept rencontres régionales dirigées par des pairs pour un total de 120 participants de première ligne, ce qui a généré plus de 750 solutions et 14 présentations rapides, qui ont touché les initiatives de formation, les indicateurs de suivi ainsi que les stratégies de communication et de planification.
- Exploration de l'intégration des connaissances de première ligne pour soutenir la transformation des politiques en vue des efforts de réconciliation.



Protocole d'intervention en cas d'urgence – Collaborer avec des intervenants de partout au sein du Ministère et un partenaire du Ministère pour élaborer une approche de gestion de cas coordonnée qui pourrait servir à la mise en œuvre d'un programme complexe lors de situations d'urgence.

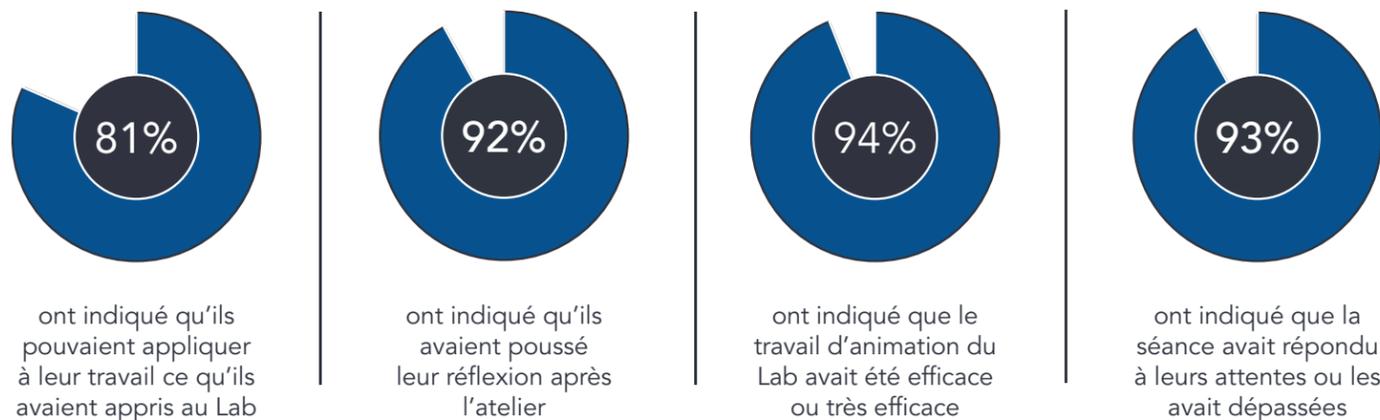
- Le client a pris conscience de la valeur associée au fait d'élargir la participation des intervenants et a changé ses façons de faire pour inclure d'autres partenaires internes dans les opérations de programmes et les politiques, en plus des activités d'intégrité; même chose pour le partenaire du Ministère.
- La participation des employés des régions a permis d'ajouter une précieuse perspective lors de l'atelier.



Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada (PPIRPC) – se pencher sur les expériences vécues par les bénéficiaires du PPIRPC, notamment sur les difficultés qu'ils ont à composer avec leur incapacité, les attitudes en milieu de travail, et la capacité de trouver et de conserver un emploi.

- Des entrevues ont été menées auprès de quatre bénéficiaires, huit spécialistes de diverses organisations vouées à l'aide au maintien à domicile et avec des chercheurs cliniques, et cinq agents de centres d'appels de Service Canada
- Atelier auquel ont assisté divers types de participants : chercheurs, analystes, concepteurs, évaluateurs médicaux, ainsi que des membres du Service numérique canadien et plusieurs directions générales d'EDSC.

Rétroaction générale des participants aux séances du Lab



« J'ai vraiment aimé ça lorsqu'on nous a demandé de poser la question POURQUOI? — comment ça se traduit en actions, en émotions, etc.? C'est une toute nouvelle façon de penser pour moi. »

Participant à une séance

« J'ai appris qu'il pouvait y avoir différentes couches et divers points de vue aux problèmes. »

Participant à une séance

« Cela m'a donné l'occasion de penser en dehors des sentiers battus et de me pencher sur des problèmes et des préoccupations dans leur ensemble, en tenant compte de points de vue variés et de divers degrés d'activités. »

Participant à une séance

Les heures conception « porte ouverte » du Lab

Chaque vendredi matin, le Lab ouvre ses portes afin de donner des conseils sur les outils, les méthodes, et les ressources aux collègues d'EDSC, d'ailleurs au sein du gouvernement du Canada et de l'extérieur.

- 86 % des collègues rencontrés ont indiqué que nous les avons amenés à pousser leur réflexion

« Nous avons décidé d'accepter l'offre d'EDSC de participer aux heures "porte ouverte" du Lab d'innovation. :-). Quelle idée géniale! Je ne le répéterai jamais assez souvent : si vous voulez discuter d'un projet ou d'une théorie, allez les voir. L'équipe du Lab constitue une mine de renseignements et de ressources. »

Participant aux heures « porte ouverte », message envoyé sur Twitter

Documents et articles publiés par le Lab en 2019/20

- Getting the Machinery Ready: Re-imagining a Service Relationship, article publié dans *Touchpoint* (Mars 2020, volume 11, numéro 3), le magazine du Service Designer Network qui s'adresse aux concepteurs de services du monde entier
- Deux articles d'opinion apolitique : *Here's the red tape holding back government Artificial Intelligence (AI)* et *The 6 principles for a successful design sprint*
- L'expérimentation et l'éthique au Laboratoire de l'innovation d'Emploi et Développement social Canada*, « Medium »

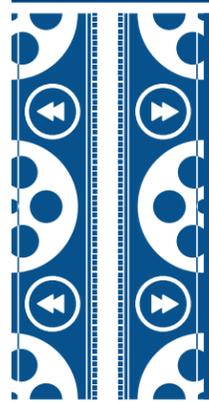
En décembre 2019, le Lab a fait l'objet d'une publication de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), et plus précisément de l'Observatoire d'innovation dans le secteur public, dans les Études de cas. L'article était consacré à notre nouvelle approche de développement de scénarios contre-factuels axés sur l'expérience des utilisateurs pour la conception de programmes. Lien Le projet a fait appel à la fois à la réflexion conceptuelle et aux méthodes d'évaluation rapide de l'impact pour évaluer les scénarios élaborés par les utilisateurs. Ce projet a été présenté lors de la conférence de l'Institut d'administration publique du Canada (IPAC) à Winnipeg, en août, et lors de la Conférence mondiale sur la recherche qualitative, en octobre, au Portugal.

Participation du Lab à des conférences et autres présentations données

- Orateur, TedxWomen avec Services partagés Canada - Harnessing the Power of Cognitive Dissonance for Public Sector Innovation (Exploiter la puissance de la dissonance cognitive pour innover dans le secteur public)
- Conférence sur la recherche portant sur les décisions comportementales, sud de l'Ontario
- 5e conférence annuelle de la Behavioral Science and Policy Association Conference
- Conférencier, 71e congrès annuel de l'IPAC - Public Sector Transformation: Action and Meaningful Change (Transformation dans le secteur public : action et changement concret)
- Conférencier, 4e Conférence mondiale sur la recherche qualitative, Portugal
- The Design Thinking Conference, Through Different Eyes, Amsterdam
- Conférence Relating Systems Thinking and Design (RSD8), Chicago
- Registered Graphic Designer (RGD) Design Thinkers Conference, Toronto
- Conférencier, l'Institut de la gestion financière du Canada (IGF) dans le cadre de la semaine du perfectionnement professionnel – Expérimentation et innovation
- Forum annuel sur le gouvernement numérique ouvert
- Membre du Comité organisateur, GouvEnsemble – Non-conférence mondiale et non-conférence à Ottawa
- Panéliste, activité d'apprentissage sur les prototypes, portant sur « I, Daniel Blake », semaine de la communauté des politiques
- Participation aux rencontres des carrefours et des laboratoires d'innovation, animées par l'École de la fonction publique du Canada
- Participant, Foire d'innovation de la fonction publique du Canada et Foire d'innovation de la fonction publique de la Colombie-Britannique

Des pensées au diner, séances d'apprentissage sur l'heure du midi

- Communications visuelles
- Supplément de revenu garanti (SRG) – présentation des profils
- Conception 101 avec les régions d'EDSC
- Réflexion conceptuelle et contre-factuels : A Match Made in Evaluation (Union parfaite dans le monde de l'évaluation)
- Théorie de l'autodétermination



ENCORE PLUS BRAVE ET AUDACIEUX – TRAVAILLER ENSEMBLE À INNOVER À GRANDE ÉCHELLE

Nous entrons dans cette nouvelle période de notre existence avec une énergie renouvelée et un nouvel état d'esprit. Nous promettons de continuer à faire entendre la voix des Canadiens dans les travaux du Ministère en faisant ce que nous savons faire de mieux : travailler avec nos partenaires pour utiliser les données, les connaissances et les observations qui nous aideront à résoudre des problèmes complexes.

Nous continuerons d'exploiter l'énergie créative et les compétences spécialisées de l'équipe du Lab pour écouter les Canadiens et utiliser des approches collaboratives qui bénéficieront à la conception des politiques, des programmes et de la prestation de services, et ce, tout en étant mieux en mesure d'offrir du soutien pour la mise en œuvre.

Au bout du compte, le travail du Lab sera motivé par notre désir d'agir comme joueurs dans les efforts collectifs de relance et d'après relance nécessaires pour surmonter les défis sociaux, économiques et humains sans précédent engendrés par la COVID-19.

Collaborer avec les Canadiens, et en particulier avec ceux qui sont vulnérables : c'est ce que nous avons toujours fait et que nous continuerons de faire. Pendant cette période particulière, nous adapterons nos méthodes et nos approches pour poursuivre nos efforts visant à entrer en contact avec les Canadiens, en s'unissant avec nos partenaires en vue de créer une société qui valorise l'équité et offre à tous des chances égales.

L'histoire du Lab se poursuit... La nouvelle année est synonyme de nouveaux départs et de pas en avant en vue de trouver des solutions novatrices et durables à notre réalité complexe.





Government
of Canada

Gouvernement
du Canada

Canada