

**Réunion du Conseil au niveau des Ministres, 22-23 mai 2019**

**DÉCLARATION SUR L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC**

**(Adoptée à la réunion du Conseil au niveau des Ministres le 22 mai 2019)**

**JT03447964**

**NOUS, MINISTRES ET REPRÉSENTANTS DE** l'Allemagne, l'Argentine, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Brésil, le Canada, le Chili, la Corée, le Costa Rica, le Danemark, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Indonésie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Pérou, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse, et la Turquie ;

**RECONNAISSANT QUE :**

1. Les gouvernements jouent un rôle important dans la définition et la mise en œuvre du cadre juridique et d'action dans lequel s'inscrivent des économies et des sociétés durables, ainsi que dans la création des conditions propices à la prestation en bonne et due forme de services publics essentiels pour tous ;
2. Dans le cadre de leur action en faveur de l'intérêt général, les gouvernements disposent d'une série d'objectifs, comme les Objectifs de développement durable (ODD) ou des objectifs sociétaux prioritaires, dont la réalisation suppose, ou requiert explicitement, qu'ils adoptent de nouvelles approches ;
3. Les gouvernements et les entités publiques opèrent désormais dans un contexte marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, et ils doivent faire face à divers défis tels que la transformation numérique, la pauvreté énergétique, la dégradation de l'environnement, le changement climatique et les inégalités ;
4. Dans ce contexte, on ne peut partir du principe que les structures, mécanismes et mesures existants restent les moyens les plus adaptés ou les plus efficaces pour que le secteur public s'acquitte de sa mission et réponde aux besoins et aux attentes de l'administration et des citoyens ;
5. L'innovation, c'est-à-dire l'adoption d'une structure, d'un mécanisme ou d'une mesure inédit dans un contexte donné en vue de l'obtention de retombées, est une stratégie anticipative à laquelle les gouvernements peuvent recourir pour réagir à l'évolution de ce contexte, s'y préparer et s'adapter en conséquence ;
6. Le niveau d'innovation qui sera atteint par défaut a peu de chances d'être suffisant ou durable si on ne lutte pas contre les distorsions systémiques en faveur du maintien et de la reproduction du *statu quo* qui existent au sein du secteur public. Le *statu quo* est un effet secondaire du besoin de stabilité et de fiabilité associé au gouvernement et à son fonctionnement ;
7. Par conséquent, les entités publiques doivent être capables d'innover, de façon cohérente et fiable, afin qu'une mesure novatrice puisse être prise au besoin face à tout défi (actuel ou futur) exigeant une nouvelle approche ;
8. Pour innover de façon cohérente et fiable, les entités publiques doivent adopter une approche volontariste de la gestion de l'innovation, qui s'inscrive dans le prolongement des efforts déployés précédemment. Une telle approche peut être illustrée par la gestion par portefeuille, qui suppose d'investir dans une gamme d'activités novatrices suffisamment diversifiée, de développer cette gamme et de l'exploiter, afin d'atténuer les risques que certaines mesures novatrices ne fonctionnent pas ou s'avèrent inopportunes ;

9. Une approche volontariste, par portefeuille, de la gestion de l'innovation tient compte du fait que l'innovation est multidimensionnelle, chaque dimension correspondant à différents moyens et différentes finalités. Chaque portefeuille comporte :
  - a. un volet relatif à l'innovation axée sur l'amélioration, dont l'objectif est de moderniser les pratiques en vigueur, d'obtenir des gains d'efficacité et de meilleurs résultats, et de développer les structures existantes ;
  - b. un volet relatif à l'innovation axée sur les missions, qui vise à concrétiser des ambitions et des priorités claires grâce à l'élaboration, en tant que de besoin, de nouvelles méthodes et de nouvelles approches ;
  - c. un volet relatif à l'innovation d'adaptation, qui intervient en réaction à l'évolution d'une situation et qui encourage la curiosité s'agissant d'interpréter les changements qui se produisent au sein de la société et dans le domaine des technologies ;
  - d. un volet relatif à l'innovation d'anticipation, qui vise à explorer les problématiques émergentes qui influenceront sur les priorités et engagements futurs, et à s'attaquer aux incertitudes qui entourent ces problématiques ;
10. Le fait de privilégier une unique dimension ne préparera pas convenablement les entités publiques à faire face aux différentes natures des défis qui se posent. Une approche par portefeuille supposera l'existence d'un ensemble diversifié d'activités à gérer.

**RECONNAISSANT** que l'OCDE s'est dotée d'un robuste socle de données factuelles sur les stratégies et les démarches d'innovation, sur l'ouverture de l'administration, sur la réglementation officielle, sur l'intégrité dans le secteur public, sur l'égalité des sexes et sur l'administration numérique, qui a débouché sur des normes internationales ;

**I. DÉCLARONS** que nous sommes déterminés à :

#### **A. Faire nôtre et favoriser l'innovation au sein du secteur public**

Nous nous emploierons à :

- i. Faire nôtre l'innovation en tant que moyen, parmi d'autres, auquel peuvent recourir les gouvernements pour atteindre leurs objectifs et mieux servir la population de leur pays ;
- ii. Attirer l'attention sur l'innovation en cours et soutenir cette innovation ;
- iii. Prendre la mesure de la nature multidimensionnelle de l'innovation et adopter une approche systémique par portefeuille de l'innovation qui soit dûment adaptée aux besoins, objectifs et priorités ;
- iv. Mettre en place ou continuer d'assurer une gestion prudente du système d'innovation, en prenant en considération les responsabilités et modes de fonctionnement respectifs des différents niveaux d'administration, et en ayant bien conscience des différents degrés de centralisation au sein des administrations publiques ;
- v. Ne pas perdre de vue que l'innovation, comme les autres fonctions centrales, nécessite des investissements et du soutien pour porter ses fruits.

## **B. Encourager tous les agents publics à innover et leur en donner les moyens**

Nous nous emploierons à :

- i. Reconnaître les avantages qu'offre une culture de l'ouverture, de l'apprentissage par l'erreur et du décloisonnement, notamment de la collaboration entre secteurs, pour la pratique de l'innovation ;
- ii. Autoriser les entités publiques et les agents publics à prendre des risques raisonnables et à explorer, en s'y confrontant, de nouvelles idées, technologies et méthodes de travail au titre de leur cœur d'activité ;
- iii. Clarifier les responsabilités en matière d'innovation, de sorte que chacun(e) sache comment il/elle peut participer ou contribuer à cette dernière ;
- iv. Ne pas perdre de vue que l'innovation nécessite la mise en œuvre d'une panoplie diversifiée de compétences et de capacités, et requiert une motivation manifeste ;
- v. Garantir l'existence de structures de soutien, de mécanismes et de conditions de travail permettant aux agents publics d'innover plus facilement, et réévaluer constamment les pratiques établies qui risquent de faire obstacle inutilement à l'innovation.

## **C. Cultiver de nouveaux partenariats et faire entendre des points de vue différents**

Nous nous emploierons à :

- i. Mettre en relation différents acteurs (secteur public, secteur privé, secteur associatif et citoyens) dans le cadre de dispositifs permettant aux entités publiques de s'inscrire dans des partenariats, de collaborer, et de cocréer de nouvelles approches ou solutions face aux problèmes ;
- ii. Créer des partenariats et rejoindre des réseaux d'échange existants au sein et à l'extérieur du système d'innovation afin de renforcer la capacité d'innovation ;
- iii. Établir un éventail de pratiques de coopération et de cocréation, et recourir à ces pratiques sous différentes formes, pour nous assurer que les efforts d'innovation seront éclairés par le vécu et les compétences de spécialistes.
- iv. Rechercher des opportunités de partenariats avec d'autres pays sur les défis transnationaux nécessitant des approches innovantes.
- v. Effectuer une veille sur les pratiques novatrices et être attentifs aux signaux précurseurs du changement, dans le but d'identifier l'émergence d'un besoin nouveau, ou d'une opportunité, d'innover.

## **D. Promouvoir l'exploration, l'itération et la réalisation de tests**

Nous nous emploierons à :

- i. Promouvoir une innovation axée sur des priorités et des problèmes clairs et connus, et ménager la possibilité d'une innovation exploratoire lorsque le résultat final ne peut être prédit de manière certaine.
- ii. Garantir l'exploration, l'itération et la réalisation de tests à l'échelle d'un portefeuille d'innovations, tant au niveau du secteur public dans son ensemble qu'au niveau de chaque ministère et entité.
- iii. Reconnaître les potentiels effets positifs induit par la promotion de l'expérimentation dans des domaines clés (tels que l'utilisation d'outils numériques,

la budgétisation, la gestion des risques, la remontée d'informations) et déterminer, le cas échéant, les moyens pour concrétiser ces bénéfices.

- iv. Reconnaître et tirer les enseignements de l'exploration, en étant bien conscients que l'expérimentation et l'innovation n'ont pas uniquement pour vocation de produire des solutions mais aussi des opportunités pour apprendre.

#### **E. Diffuser les enseignements et mettre en commun les bonnes pratiques**

Nous nous emploierons à :

- i. Diffuser systématiquement les enseignements issus des activités d'innovation (même si ces innovations n'ont pas permis de répondre aux attentes).
- ii. Encourager l'établissement de contacts et l'apprentissage réciproque pour aider les agents publics à apprendre les uns des autres et à s'inspirer mutuellement.
- iii. Créer et entretenir des circuits de remontée de l'information qui, grâce à la collecte des remarques des citoyens et des agents publics en contact avec eux, contribuent à l'enrichissement permanent des connaissances.
- iv. Mettre en place des bonnes pratiques d'évaluation afin de tirer des enseignements, de piloter le processus d'innovation et d'apprécier la valeur ajoutée de l'innovation en cours.

**II. INVITONS** l'OCDE à soutenir la présente Déclaration et à continuer à favoriser l'innovation dans le secteur public en offrant un espace de dialogue et de mutualisation des connaissances sur ce thème ; en poursuivant sa démarche systématique de collecte et d'analyse d'exemples de pratiques innovantes ; et en accompagnant les pays dans les efforts qu'ils déploient pour favoriser l'innovation, y compris par la réalisation d'études par pays.