



# LABORATOIRE D'INNOVATION PUBLIQUE

Projet pilote du CLIPP

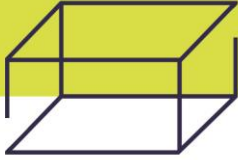
12/07/2018

Le CLIPP et André Fortin

Partenaire financier :

Économie, Science  
et Innovation

Québec 



## 1. Mise en contexte : une volonté gouvernementale

Au mois de mai 2017, le gouvernement du Québec a lancé la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) 2017-2022, qui vise à faire du Québec un des leaders de l'Organisation de coopération de développement économique (OCDE) en matière de recherche et d'innovation.

### **Le laboratoire d'innovation publique<sup>1</sup>**

« Le modèle conventionnel linéaire et séquentiel sur lequel s'appuie l'État (...) doit faire place à l'innovation ouverte et à une approche s'appuyant davantage sur la collaboration ou le partenariat avec les différentes composantes de la société.

Une nouvelle configuration des rôles partagés de l'État avec les différents acteurs sociaux exige de valoriser les pratiques novatrices qui exploitent la créativité des agents de l'État, pour l'élaboration et la mise en œuvre de ses politiques publiques, ainsi que pour la prestation de ses services ou produits.

L'émergence de ce nouveau paradigme pour transformer l'État par l'innovation signifie que l'on doit :

- ✓ favoriser la coconception et la cocréation des solutions innovantes par le gouvernement, les citoyens, la société civile et le secteur privé;
- ✓ adopter de nouveaux modèles collaboratifs pour la prestation des services publics;
- ✓ faire place à l'innovation technologique de rupture (données massives, usage des réseaux sociaux, infonuagique, etc.);
- ✓ adopter une attitude d'expérimentation et d'entrepreneur – les acteurs du secteur public doivent faire davantage preuve d'audace et d'esprit d'entreprise.

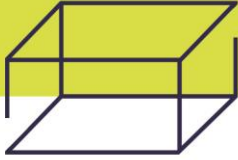
Ces principes doivent s'intégrer à la nouvelle culture de tout l'écosystème du secteur public afin de produire de meilleurs résultats sur les plans de la qualité, de l'efficacité, de l'équité, de la transparence et de la reddition de comptes.

Pour y arriver, le Comité interministériel de recherche et d'innovation (CIRI) reçoit le mandat d'analyser la possibilité de créer un laboratoire de l'innovation publique au sein du gouvernement, le PublicLab. Ce lab (..) réunirait une équipe dédiée à l'idéation, à l'expérimentation, à la mise à l'essai et à l'évaluation de solutions novatrices pour répondre aux grands défis de société.

Cette réflexion toucherait notamment l'élaboration des politiques publiques et l'amélioration de l'offre des services publics par des approches novatrices (réflexion conceptuelle, *design thinking*, cocréation, approche centrée sur l'utilisateur, etc.). »

---

<sup>1</sup> SQRI, extraits de la page 104.



## 2. Proposition du CLIPP

Dans le contexte de changement de paradigme annoncé dans la SQRI, le CLIPP et l'innovateur social André Fortin **proposent une approche de laboratoire d'innovation publique.**

### De quoi parle-t-on?

Un laboratoire d'innovation sociale (lab) est un processus interdisciplinaire qui vise à créer un espace collectif et inclusif de travail et de collaboration en vue de développer des solutions créatives pour résoudre des problèmes sociaux complexes. Le laboratoire d'innovation publique peut être considéré comme un mécanisme d'adaptation face aux changements ainsi qu'à la complexité associée à l'innovation et aux enjeux de la société contemporaine. On cherche à faire mieux, de manière plus avisée et plus efficace, au moyen de l'intelligence collective.

### Vision du changement

Dans un laboratoire d'innovation, le changement est initié à partir de la base. Par la réunion de partenaires variés, on souhaite obtenir une vision globale des dynamiques en place, et à y répondre par des stratégies ciblées en accordant la priorité à l'expérimentation, à l'accompagnement et à la collaboration entre acteurs de différentes organisations. L'ouverture à la réalité des autres est encouragée.

### Bénéfices et retombées

Pour les organisations publiques : Être à l'avant-garde, développer des compétences internes et des savoir-être en lien avec la résolution de problèmes complexes, profiter d'un momentum à l'échelle mondiale, atteindre les objectifs du Québec en matière d'innovation.

Pour les acteurs de l'appareil gouvernemental: autoformation, agilité, flexibilité, idéation, créativité, développement de capacités entrepreneuriales (ou intrapreneuriales), interdisciplinarité, outil devant la complexité, attraction et rétention des jeunes.

### Pilote axé sur un enjeu de gestion

Nous recommandons que les participants du projet pilote se penchent sur un enjeu interne de gestion afin de s'approprier la démarche dans un contexte favorable et flexible, qui permet plus aisément l'expérimentation et le droit à l'erreur.

## 3. Les cinq étapes d'un lab classique

Le laboratoire d'innovation publique s'appuie sur l'approche d'un lab d'innovation sociale. Ce dernier est un processus non linéaire qui est unique à chaque situation. Toutefois, on peut dégager cinq grandes étapes qui permettent son avancement dans le temps avec certains allers et retours entre les étapes. Quand les cinq étapes sont réalisées, on parle d'un cycle qui a été accompli. Voici ces cinq étapes avec, pour chacune, les principaux objectifs et des exemples d'activités à réaliser.



## 1- RÉUNIR UNE DIVERSITÉ D'ACTEURS

<i>OBJECTIFS</i>	<i>EXEMPLES D'ACTIVITÉS À RÉALISER</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier et réunir les acteurs-clés intéressés et disponibles pour entreprendre ce processus collectif.</li><li>• Présenter le modèle du <i>lab</i>, son intention et ses conditions de participation.</li><li>• Amorcer le diagnostic en lien avec la problématique abordée.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revue de littérature sur la problématique traitée.</li><li>• Entrevue avec chacun des acteurs identifiés.</li><li>• Rencontre pour clarifier l'intention du <i>lab</i>.</li><li>• Entente d'engagement mutuel.</li></ul>

## 2- DÉVELOPPER UNE COMPRÉHENSION COMMUNE

<i>OBJECTIFS</i>	<i>EXEMPLES D'ACTIVITÉS À RÉALISER</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Créer une dynamique de groupe et un espace propices à de riches échanges, en toute confiance.</li><li>• S'immerger dans l'écosystème pour favoriser une compréhension commune de la problématique.</li><li>• Coétablir à l'aide de l'intelligence collective un premier état de la situation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rencontre pour bien connaître la réalité des organisations et des individus impliqués dans le <i>lab</i>.</li><li>• Visites de terrain pour favoriser certaines prises de conscience.</li><li>• Entrevues avec des experts de la problématique.</li><li>• <i>Storytelling</i> des usagers affectés par la problématique.</li></ul>

## 3- PRENDRE UN RECUL CRÉATIF

<i>OBJECTIFS</i>	<i>EXEMPLES D'ACTIVITÉS À RÉALISER</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Favoriser une distanciation face à la problématique abordée.</li><li>• Susciter l'émergence de réflexions et pistes de solution novatrices.</li><li>• Questionner son rôle au sein du <i>lab</i> pour y réaffirmer son engagement.</li><li>• Clarifier ses intentions et aspirations personnelles et organisationnelles, afin de les mettre en relation avec l'intention partagée du groupe.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Activité de recentrage individuel et collectif, intégrant des techniques créatives et artistiques.</li><li>• Voyage d'apprentissage dans une autre région ou un autre pays.</li><li>• Atelier de prospective pour identifier un futur souhaitable.</li><li>• Fin de semaine de retraite dans un environnement stimulant.</li></ul>



#### 4- COCRÉER DES SOLUTIONS

<i>OBJECTIFS</i>	<i>EXEMPLES D'ACTIVITÉS À RÉALISER</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proposer des collaborations avec d'autres organisations.</li><li>• Expérimenter des processus d'innovation ouverte.</li><li>• Identifier des leviers, des opportunités et des expertises pouvant être mis à contribution.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expérimentation d'idées et d'initiatives prometteuses.</li><li>• Entrevues avec des acteurs externes au <i>lab</i> pour valider des intuitions.</li><li>• Conception d'un projet pilote.</li><li>• Série d'activités intensives de cocréation avec une diversité de personnes.</li></ul>

#### 5- DÉPLOYER LES INNOVATIONS ET LES PÉRENNISER

<i>OBJECTIFS</i>	<i>EXEMPLES D'ACTIVITÉS À RÉALISER</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en œuvre les innovations issues du <i>lab</i>.</li><li>• Assurer la pérennisation des innovations en les ancrant dans une structure organisationnelle existante ou nouvelle.</li><li>• Faire une analyse globale du premier cycle d'innovation.</li><li>• Identifier de nouveaux acteurs et les inviter à se joindre au <i>lab</i> afin de changer d'échelle.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Création de modèles d'affaires.</li><li>• Élaboration d'un plan d'action évolutif.</li><li>• Évaluation participative : leçons apprises, défis rencontrés, ajustements proposés.</li><li>• Entrevues avec les nouveaux acteurs.</li></ul>

#### 4. L'approche du CLIPP : un lab de 3 jours non consécutifs

Un lab se déroule généralement à moyen-long terme. À l'intérieur de cette approche, nous voulons faire vivre aux participants le processus en accéléré afin qu'ils aient une vision d'ensemble et qu'ils comprennent bien la méthodologie et ses bénéfices. On cherche également à susciter de l'intérêt envers des méthodes innovantes, notamment dans le but de former des agents multiplicateurs dans l'appareil public. Voici un aperçu du processus qui pourrait être déployé sur trois jours non consécutifs, pour permettre entre chacune des journées un temps d'arrêt et d'incubation.

##### AVANT LA TENUE DU JOUR 1

- Sélection des participant-es. On vise à ne pas dépasser 12 à 15 participant-es au total.
- Sélection de deux ou trois enjeux dans le but que les participants désignent celui qui leur semble prioritaire.
- Réalisation d'entrevues individuelles avec l'ensemble des participants autour de la problématique choisie. Ces entrevues permettent de créer un premier contact avec les participants et d'aller chercher leurs perceptions sur la problématique abordée.
- Réalisation d'une première synthèse sur la problématique choisie.



### JOUR 1: RÉUNIR LES ACTEURS ET DÉVELOPPER UNE COMPRÉHENSION COMMUNE DE LA PROBLÉMATIQUE CIBLÉE

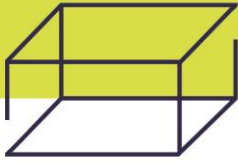
AM	PM
<ul style="list-style-type: none"><li>• Activité brise-glace pour améliorer la connaissance des autres et créer un climat propice à l'échange.</li><li>• Présentation de la méthodologie du laboratoire d'innovation sociale et d'exemples inspirants d'innovations publiques menées en mode lab.</li><li>• Présentation de la synthèse des entrevues réalisées autour de la problématique et échange avec les participants.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conférence d'une personne de l'externe autour de la problématique abordée.</li><li>• Activité de réalisation de personas pour cerner qui sont les principaux usagers touchés par la problématique.</li><li>• Activité de clarification de la problématique et identification de 3 pistes de solution en vue de produire un résultat concret.</li></ul>

### JOUR 2: PRENDRE UN REcul CRÉATIF ET COCRÉER DES SOLUTIONS

AM	PM
<ul style="list-style-type: none"><li>• Activité d'idéation autour des 3 pistes de solution proposées lors du jour 1.</li><li>• Partage des idées et identification de critères de sélection pour prioriser une idée.</li><li>• Priorisation d'une idée et bonification de celle-ci en termes de contenu selon un canevas (description sommaire, objectifs, acteurs-clés, point fort de l'idée...).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Division en équipes et réalisation d'un premier prototype autour de l'idée retenue.</li><li>• Présentation des premiers prototypes et session de feed-back.</li><li>• Réalisation d'une version #2 du prototype. Identification des principes-clés de l'ensemble des prototypes développés et des perspectives en lien avec la mise en œuvre de l'idée (innovation).</li></ul>

### JOUR 3: RÉFLÉCHIR AU DÉPLOIEMENT DE L'INNOVATION ET FAIRE UN BILAN DE L'EXPÉRIENCE

AM	PM
<ul style="list-style-type: none"><li>• Retour sur l'activité du prototypage et partage de nouvelles idées ou clarifications ayant émergées depuis le jour 2.</li><li>• Activité d'élaboration d'un plan d'action en identifiant les obstacles envisagés et les conditions pour surpasser ces obstacles.</li><li>• Élaboration d'un modèle d'affaires tenant sur une page et précisant la finalité de l'innovation développée.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilan personnel et collectif sur le processus mené depuis le début.</li><li>• Identification des éléments-clés pour bonifier le laboratoire d'innovation publique.</li><li>• Échange autour des suites à mener pour poursuivre la démarche.</li></ul>



## 5. L'équipe

### Le CLIPP

Depuis près de 20 ans, le CLIPP occupe une position unique dans l'écosystème de liaison, de transfert et de mobilisation des connaissances en innovation sociale au Québec. Fort de cette solide expérience et animé par une équipe interdisciplinaire passionnée, engagée et compétente, le CLIPP est en mesure de rester à l'affût, d'accompagner et de soutenir l'innovation sociale, publique et organisationnelle.

En s'appuyant sur une approche collaborative, un écosystème dynamique, des principes de coconstruction et de complémentarité, le CLIPP, à titre de hub en innovation sociale, permet l'émergence de solutions et d'outils concrets dont l'appropriation est réaliste et durable.

### L'innovateur André Fortin

André Fortin est psychosociologue et détient une maîtrise en communications axée sur le changement. Il a une pratique de 27 ans comme intervenant social, chercheur, travailleur autonome dans des mandats de formation, d'animation, de gestion de projets, d'art social et de conception d'outils divers. Personne polyvalente autant au plan professionnel qu'artistique, il s'intéresse depuis 1995 aux processus créateurs et aux approches collaboratives. Il a élaboré des stratégies éducatives pour le Cirque du Soleil, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, des organismes communautaires et pour SUCO à titre de responsable de l'éducation du public de 2004 à 2006. De 2007 à 2013, il a été chargé de projets puis conseiller en animation créative et innovation sociale à l'Institut du Nouveau Monde où il a coordonné plus d'une cinquantaine de projets de participation citoyenne. Présentement, il est chargé de cours à l'Université du Québec à Montréal, innovateur social en résidence pour la Fondation J. Armand Bombardier et Oxfam-Québec, et réalise des mandats au Québec et en France (Bordeaux, Lyon, Toulon, Lille). Il tient un blogue au [www.creativite33.com](http://www.creativite33.com) et a publié deux ouvrages : *Trousse à idées* (2015), *Guide pratique sur l'impact* (2018).

### MANDATS EN LIEN AVEC DES LABORATOIRES

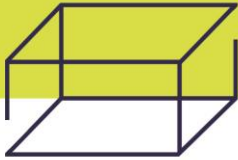
- 2018. CréAtlantique et OIM. Laboratoire à Bordeaux sur le sujet de l'entrepreneuriat culturel avec 16 acteurs publics et privés.
- 2018. Association Médicale du Québec. Laboratoire de solutions sur la collaboration entre médecins responsables de GMF et gestionnaires de service et sur la gestion conjointe des ressources humaines.
- 2017-2018. Université Catholique de Lille et Humanité. Formations de 2 jours sur la cocréation dans le cadre d'une formation de 6 sessions sur l'approche du laboratoire vivant (Living lab).
- 2012-13. Direction de la santé publique de Montréal et INM. Laboratoire d'innovation sociale sur le sujet du logement.



## 6. Échéancier (exemple)

Étapes	Période
1) Identification, de deux ou trois enjeux ou problématiques concrètes qui pourraient être traitées dans un laboratoire;	Août 2018
2) Identification des participants, pour un total de 12 à 15 maximum	Août – Sept. 2018
3) Tenue, par l'équipe du CLIPP et André Fortin, d'entrevues individuelles d'environ 60 minutes avec chacun des participants;	Septembre 2018
4) Rédaction de la synthèse concernant la problématique ou l'enjeu prioritaire	Sept. – Oct. 2018
5) Planification du laboratoire	Octobre 2018
6) Réalisation du laboratoire sur trois jours non consécutifs	Nov. 2018 - Jan. 2019
7) Documentation, en français, du développement d'une méthodologie de laboratoire d'innovation publique;	En continu
8) Production de livrable(s) pour formaliser les apprentissages ou nouvelles pratiques et inspirer d'autres initiatives en ce sens.	Février 2019





LABORATOIRE D'INNOVATION PUBLIQUE  
APPROCHE PROPOSÉE PAR LE CLIPP

## 7. Budget type

Le budget type est de 44 604,00\$. Les coûts ont été maintenus au minimum dans le but de démontrer l'accessibilité de ce type d'initiative innovante pour les ministères et organismes. Ce budget pourrait varier raisonnablement selon les objectifs et les impératifs des différents projets.

Activités	TOTAL
Préparation de la grille d'entrevue	720,00 \$
Entrevues (15)	3 150,00 \$
Synthèse sur la problématique ciblée	1 530,00 \$
Préparation du Jour 1	1 260,00 \$
Animation du Jour 1	2 100,00 \$
Prise de notes jour 1	700,00 \$
Synthèse du Jour 1	810,00 \$
Préparation du Jour 2	1 260,00 \$
Animation du Jour 2	2 100,00 \$
Prise de notes jour 2	700,00 \$
Synthèse du Jour 2	810,00 \$
Mise en forme du prototype	520,00 \$
Préparation du Jour 3	1 260,00 \$
Animation du Jour 3	2 100,00 \$
Prise de notes jour 3	700,00 \$
Production des livrables aux participants	1 730,00 \$
Rédaction du rapport	1 930,00 \$
Coordination	3 500,00 \$
Location de la salle (* 3jours)	600,00 \$
Matériel	500,00 \$
Graphisme	2 500,00 \$
Repas et pause café (20 personnes * 3 jours)	1 500,00 \$
Documentation et évaluation du laboratoire pilote	10 500,00 \$
Sous-total	42 480,00 \$
Frais administratifs (5%)	2 124,00 \$
<b>Total :</b>	<b>44 604,00 \$</b>