



COMMENT STATISTIQUE CANADA ENCOURAGE L'INNOVATION

Étude de cas sur l'Innovation, risque et contrôle
mai 2010



COMMENT STATISTIQUE CANADA ENCOURAGE L'INNOVATION

Étude de cas sur l'*Innovation, risque et contrôle*
mai 2010

ENCOURAGER L'INNOVATION ÊTRE EN CONTRÔLE



AGIR SUR LES OCCASIONS RÉDUIRE LES LOURDEURS
ADMINISTRATIVES

COMMENT STATISTIQUE CANADA ENCOURAGE L'INNOVATION

APERÇU

« LES CADRES DEVRAIENT TESTER ET APPLIQUER DES IDÉES CRÉATIVES POUR RÉSOUDRE DES PROBLÈMES ET AMÉLIORER LA PERFORMANCE. »

Voilà le premier principe découlant du grand programme de recherche de la CCAF-FCVI portant sur le thème *Innovation, risque et contrôle*. Les gestionnaires qui appliquent ce principe encourageront la création d'un contexte culturel axé sur la confiance où les employés pourraient tester des moyens créatifs d'améliorer la performance.

Alors, à quoi cela ressemble-t-il en pratique ? Qu'est-ce qu'une organisation doit-elle faire pour promouvoir l'innovation ?

Statistique Canada a une bonne cote comme organisme innovateur dans le secteur public. La présente étude de cas porte sur la culture et la structure de gestion à Statistique Canada. On y examine la façon dont cet organisme a encouragé l'innovation dans le cadre de l'exécution d'un projet majeur – le Recensement de 2006.

STRUCTURÉ POUR ENCOURAGER L'INNOVATION

Statistique Canada est l'organisme central de la statistique au pays. Il mène un recensement national à tous les cinq ans, de même qu'environ 350 enquêtes sur divers aspects de la vie au Canada. Dès 1991, le magazine *The Economist* le décrivait comme le meilleur organisme de statistique dans le monde¹.

Munir Sheikh est le statisticien en chef du Canada. Dans un discours prononcé en 2009 devant le *Toronto Association of Business Economists*, M. Sheikh a décrit le défi qui se pose à Statistique Canada :

« Dans un monde dynamique et en évolution constante, la qualité de l'information que nous produisons aurait tendance à s'éroder automatiquement avec le temps si nous ne faisons rien pour corriger la question. Les bases de sondages auraient tendance à devenir incomplètes et inexactes, les échantillons deviendraient moins représentatifs, le taux de réponse aux enquêtes se détériorerait, les systèmes de vérification et de traitement des données deviendraient probablement désuets et davantage sujets à l'erreur, et les nombreux systèmes informatiques utilisés par nos processus de production de statistiques deviendraient certainement périmés. Si nous ne continuons pas à investir dans nos systèmes, et à éliminer leur tendance naturelle à se détériorer avec le temps, la qualité statistique en souffrirait inévitablement. Ajoutez à cela l'impact des changements technologiques, où les répondants remplacent les lignes terrestres par des téléphones cellulaires et par d'autres produits, et vous pouvez percevoir les défis auxquels nous faisons face à la suite de la baisse automatique du taux de réponse. »

L'INNOVATION CONTINUE EST ESSENTIELLE

Pour maintenir la qualité de ses données, Statistique Canada doit clairement être innovateur – et pas seulement à l'occasion, mais de façon continue.

Comme la CCAF-FCVI l'indique dans son rapport *Innovation, risque et contrôle*, l'innovation est rarement le fruit du hasard. « À Statistique Canada, l'innovation n'est pas une étiquette qui est donnée à quelque chose, M. Sheikh a-t-il confié à la CCAF-FCVI. C'est le modèle de gestion de l'organisation. Notre structure de gestion est fondamentale à notre capacité d'innover. »

¹ "The good statistics guide: official numbers," *The Economist* (US), (September 7, 1991).



Selon cette structure, les questions organisationnelles importantes sont examinées collectivement, au niveau approprié le plus élevé, et les décisions finales sont prises par le statisticien en chef.

Ce modèle de gestion accorde une grande importance aux bonnes pratiques de gestion, à la communication, à la collaboration et aux approches axées sur les risques.

Le Comité des politiques

Le point central du système est la réunion hebdomadaire du Comité des politiques qui est présidé par le statisticien en chef. Le comité comprend six statisticiens en chef adjoints, la secrétaire générale et d'autres membres au besoin.

Le Comité des politiques fournit une orientation stratégique et prend toutes les décisions liées à la gestion générale de l'organisme, y compris la planification financière, l'attribution des ressources, la gestion des ressources humaines, les communications, la diffusion de l'information, l'évaluation des programmes et la gestion de l'information/technologie de l'information.

Le comité approuve les comptes rendus de décisions, qui sont ensuite mis à disposition de tous les employés. Le statisticien en chef tient les statisticiens en chef adjoints appropriés responsables de la mise en œuvre des décisions.

Au moins une fois par mois, les statisticiens en chef adjoints font rapport au Comité des politiques sur les progrès et les résultats de la mise en œuvre des décisions du comité. Les projets majeurs font également l'objet d'un examen dans le cadre d'un cycle d'examen qui comprend une conférence de planification stratégique se déroulant en octobre et une séance de prises de décisions se tenant en février.

Comités ministériels

POUR EXÉCUTER LES DÉCISIONS DU COMITÉ DES POLITIQUES, STATISTIQUE CANADA DISPOSE D'UN SYSTÈME DE COMITÉS MINISTÉRIELS INTERDIVISIONNAIRES POUR CHAQUE ENJEU JUGÉ IMPORTANT POUR L'ORGANISATION

Les comités sont principalement organisés selon les axes fonctionnels : Ressources humaines, Gestion de l'information et technologie de l'information, Planification ministérielle, etc. Les rôles et les responsabilités des comités sont publiés, et les activités des comités figurent dans le plan d'entreprise de l'organisation.

Un statisticien en chef adjoint ou directeur général préside chacun de ces comités. Parmi les membres, on compte des directeurs généraux, des directeurs, des directeurs adjoints et divers représentants d'un peu partout dans l'organisme.

Les comités ministériels communiquent régulièrement avec le Comité des politiques. Non seulement ces comités sont-ils responsables d'exécuter les décisions du Comité des politiques, mais ils doivent également élaborer des options pour l'établissement des politiques stratégiques, tenir des consultations et recommander les mesures à prendre pour obtenir l'approbation du Comité des politiques. Les comptes rendus de décisions de tous les comités sont affichés sur le réseau de communications internes.

Gestion du rendement et innovation

La participation active de chaque cadre supérieur, ainsi que son engagement dans le système de gestion de l'organisme, est surveillée et évaluée en fonction de l'entente de gestion du rendement (EGR) individuelle convenue avec chacun des cadres supérieurs.

En outre, la rémunération au rendement est fondée sur la mesure dans laquelle le cadre supérieur a réussi à respecter deux ou trois « engagements clés », tel que stipulé dans l'EGR. Bien que ces engagements clés ne fassent pas explicitement référence à l'innovation, ils sont tous liés à la gestion du changement.

À titre exemple, on peut exiger qu'un cadre supérieur élabore et mette en œuvre une stratégie, ou qu'il remanie un programme. L'innovation fait partie de tout engagement clé. De cette façon, la gestion du rendement et l'innovation sont étroitement liées.



Trois avantages

Selon la CCAF-FCVI, l'une des clés du succès que connaît Statistique Canada réside dans sa capacité à rassembler les gestionnaires de tous les niveaux de l'organisation pour qu'ils cernent et abordent collectivement les enjeux.

Statistique Canada décrit les avantages de cette approche dans les termes suivants² :

- ◆ Premièrement, l'infrastructure de prise de décisions garantit que les décisions sont prises dans l'intérêt de l'organisme et non pour répondre simplement à des besoins locaux.
- ◆ Deuxièmement, elle permet à l'organisme de chercher constamment des façons d'accroître l'efficacité et d'évaluer des approches novatrices [l'italique a été ajouté]...
- ◆ Troisièmement, l'infrastructure existante permet d'intégrer toutes les nouvelles questions ou initiatives sans qu'il soit nécessaire de créer une infrastructure additionnelle.

Un petit exemple : Le comité des ressources humaines, l'un des comités ministériels à Statistique Canada, a récemment convenu des moyens à prendre pour améliorer l'utilisation des bassins de candidats préqualifiés pour occuper des emplois au sein de l'organisme.

INFLUENCER L'INNOVATION

Dans son rapport *Innovation, risque et contrôle*, la CCAF-FCVI cite quatre facteurs pouvant influencer l'innovation :

- ◆ **Soutien** : communication, atténuation des contraintes de temps, acceptation du risque et fourniture des ressources voulues
- ◆ **Motivation** : habilitation, mobilisation des utilisateurs finaux, constitution des équipes diversifiées et remise de récompenses
- ◆ **Perfectionnement professionnel** : gestion des risques et gestion de projets
- ◆ **Confiance**

La structure de gestion à Statistique Canada devrait, en théorie, offrir un environnement où l'on peut respecter ces conditions.

Tout projet qui revêt une certaine importance pour Statistique Canada nécessite probablement l'approbation du Comité des politiques. La nécessité d'une telle approbation est un signe tacite confirmant le soutien des cadres supérieurs et l'acceptation des risques qui entre en ligne de compte.

Le compte rendu de décisions est une occasion pour que l'on fournisse des renseignements clairs à tous les employés concernés et que l'on attribue toutes les ressources requises pour réaliser un projet. Puisque tous les intervenants importants participent au processus de prise de décision, les questions portant sur le calendrier et les ressources peuvent être abordées dans le cadre du processus.

La structure de gestion permet aux comités ministériels de cerner les possibilités d'innovation, de consulter les intervenants ou parties prenantes, et de former des équipes de projet au sein de Statistique Canada.

Ce système très structuré enseigne aux employés la façon de gérer les projets et de prévoir les risques au moment de la planification et de la mise en œuvre des approches visant à régler les questions importantes.

L'INNOVATION NÉGOCIÉE - ACQUÉRIR LA CONFIANCE

La confiance constitue un facteur essentiel dans toute organisation qui désire encourager l'innovation. Dans son rapport *Innovation, risque et contrôle*, la CCAF-FCVI mentionne que dans les lieux de travail du secteur public, la confiance existe le plus naturellement quand :

- ◆ les cadres supérieurs croient à la nécessité d'innover – ils sont au courant du projet, en acceptent les risques inhérents et sont prêts à assouplir les contraintes administratives;
- ◆ les gestionnaires de projet démontrent qu'ils possèdent les mesures de contrôle, les valeurs et les compétences nécessaires;
- ◆ tous les intervenants pratiquent une forme éclairée de reddition de comptes, c'est-à-dire quand tout un chacun est conscient de la forte probabilité que certains projets d'innovation ne seront pas couronnés de succès.

² Statistique Canada, *Structure de gouvernance et de gestion de Statistique Canada* – 2009, page 1.



La structure de gestion à Statistique Canada fournit un cadre à l'intérieur duquel cette « innovation négociée » peut être établie et respectée. Au fil du temps, les employés peuvent acquérir la confiance dans le système; ils apprennent ce qu'on attend d'eux et ce qu'ils peuvent attendre de la direction. L'innovation devient quelque chose de normal et d'essentiel.

RECENSEMENT DE 2006

La structure de gestion à Statistique Canada peut théoriquement donner l'impression qu'elle serait propice à l'innovation. Mais cela fonctionne-t-il en pratique ?

COMME L'INDIQUE LA CCAF-FCVI DANS SES LIGNES DIRECTRICES, LES PERSONNES INNOVENT LORSQU'ELLES APPLIQUENT DES IDÉES CRÉATIVES POUR RÉSOUDRE DES PROBLÈMES OU AMÉLIORER DES POLITIQUES, DES PROGRAMMES, DES PRODUITS OU DES PROCESSUS. AU SEIN DES ENTITÉS DU SECTEUR PUBLIC, L'INNOVATION SE PRODUIT LE PLUS SOUVENT GRÂCE AU TRAVAIL DES ÉQUIPES QUI FONCTIONNENT DANS UN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET.

Le Recensement de 2006 fournit un exemple concret de la structure de Statistique Canada en action. Comme c'est le cas pour chaque recensement, celui de 2006 a été un projet de grande envergure qui a été réalisé par une équipe de plusieurs centaines de personnes et échelonné sur une période de sept à huit ans, à un coût de plusieurs centaines de millions de dollars (le Recensement de 2011, qui est actuellement à l'étape de la planification, coûtera environ 630 millions de dollars).

L'échec n'est pas une option

Comme c'est le cas pour chaque recensement, celui de 2006 a été un projet très important et très visible. Les résultats du recensement touchent plusieurs aspects de la vie au Canada : La distribution des sièges à la Chambre des communes, le niveau des paiements de transfert du gouvernement fédéral aux provinces et aux territoires, l'étude du marché du secteur privé, les négociations collectives, l'analyse des politiques sociales et économiques, les reportages, etc.

Lors de la planification du Recensement de 2006, Statistique Canada a fait face à plusieurs occasions, pressions et risques importants. Par exemple :

- ◆ En raison de la forte croissance économique, l'organisme savait qu'il serait difficile de recruter des personnes (plus de 50 000 personnes ont été recrutées au cours des recensements précédents) pour frapper aux portes.
- ◆ On s'attendait à ce qu'un autre organisme gouvernemental, qui avait fourni ses employés et ses installations dans le passé pour saisir manuellement les données des recensements, ne serait pas entièrement en mesure de traiter les résultats du Recensement de 2006.
- ◆ De nouvelles technologies étaient disponibles pour traiter les résultats, mais il fallait les répertorier et les évaluer.
- ◆ Plusieurs canadiens étaient intéressés à remplir leur formulaire de recensement en ligne. En outre, les responsables de l'initiative Gouvernement en direct (GED) avaient mentionné que les opérations du gouvernement fédéral devraient être disponibles en ligne.
- ◆ La question de la protection des renseignements personnels du recensement constituait une préoccupation de plus en plus importante.
- ◆ Des pressions étaient exercées pour qu'on livre rapidement les résultats du recensement.

Pour relever ces défis, l'organisme a entrepris ce qu'il a décrit dans son rapport ministériel sur le rendement de 2005-2006 comme « la restructuration fondamentale la plus complète de la méthodologie du recensement depuis les 30 dernières années ».³ Voici une liste des réalisations de l'organisme :

- ◆ L'envoi par la poste des questionnaires
- ◆ Le retour des questionnaires à un site centralisé de traitement des données
- ◆ Permettre à 2,26 millions de ménages de remplir les questionnaires dans Internet
- ◆ Saisie automatisée des données
- ◆ Vérification automatisée
- ◆ Entretien téléphonique assisté par ordinateur aux fins de suivi.

³ Statistique Canada, *Rapport sur le rendement de Statistique Canada en 2005-2006* - Section I – Aperçu.

Structure de gestion des recensements

Le Recensement de 2006 a été géré dans le cadre de la structure globale de gestion de l'organisme.

Le Comité directeur du recensement relevait du Comité des politiques, que l'on a décrit ci-dessus. Ce comité directeur était présidé par deux statisticiens en chef adjoints et composé de directeurs généraux et d'autres cadres supérieurs. Son rôle consistait à déterminer les politiques, à fournir une orientation au chef du recensement et à assurer le partage des renseignements entre le programme de recensement et les domaines fonctionnels concernés.

Le chef du recensement présidait l'équipe de projet du recensement composée de 14 gestionnaires de projet assumant une gamme de fonctions à tous les niveaux de l'organisme. L'équipe de projet du recensement assurait l'orientation et le contrôle des différents projets réalisés au cours du recensement. Chaque projet avait un mandat spécifique, et un ou plusieurs produits livrables.

Au début du projet, le chef du recensement a consulté les vérificateurs internes de Statistique Canada pour obtenir leurs commentaires. Les suggestions des vérificateurs ont influencé le projet dans plusieurs domaines.

Il faut plus qu'une structure

« Notre système est efficace, mais il n'y a pas que le système » a affirmé Anil Arora à la CCAF-FCVI. M. Arora était le chef du Recensement de 2006, puis il a occupé le poste de statisticien en chef adjoint responsable du secteur de la statistique sociale, de la santé et du travail.⁴

« NOTRE STRUCTURE NOUS INDIQUE LE SECTEUR OÙ LES PRESSIONS EN FAVEUR DU CHANGEMENT EXIGENT QU'UNE ÉQUIPE SE PENCHE SUR UN ENJEU. CETTE STRUCTURE FOURNIT UN CADRE POUR LA GESTION DES RISQUES, LA GESTION DES ENJEUX ET L'ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS. »

« Mais il est tout aussi important de tenir compte de nos ressources humaines. Nous possédons le personnel nécessaire pour créer des liens, établir des réseaux, mobiliser les cadres supérieurs et accomplir le travail qui doit être fait. »

M. Arora a souligné le fait que Statistique Canada utilise une structure organisationnelle matricielle pour le recensement. Avec cette approche qui est utilisée depuis 1976, les divisions de Statistique Canada désignent des personnes ayant l'expertise nécessaire pour réaliser les projets du recensement. Les experts, dans des domaines comme, entre autres, la démographie, la collecte de données et le traitement électronique des données, sont prêtés aux équipes de projet, mais ces experts relèvent toujours de leurs gestionnaires fonctionnels.

Cette façon de procéder a permis au chef du recensement de tirer profit du large éventail de compétences disponibles au sein de l'organisme – comme le mentionne la CCAF-FCVI dans son rapport *Innovation, risque et contrôle*, les projets d'innovation exigent des compétences et des schèmes de pensée différents, à différents stades du projet.

« Cette façon de faire nous a également empêchés de prendre des décisions sans avoir d'abord réfléchi à toutes les répercussions possibles, a mentionné M. Arora à la CCAF-FCVI. Les personnes pouvaient s'adresser à leur propre patron pour discuter des questions qui les préoccupaient. »

INCITATIFS À L'INNOVATION

Dans son rapport *Innovation, risque et contrôle*, la CCAF-FCVI explique que les gestionnaires du secteur public sont confrontés à de nombreux obstacles à l'innovation :

- ◆ Pressions liées à la prestation des services et fardeaux administratifs
- ◆ Manque de ressources
- ◆ Faible tolérance à l'égard du risque
- ◆ Règles restrictives
- ◆ Piètres compétences en gestion de projets
- ◆ Récompenses et encouragement insuffisants

⁴ En mars 2010, M. Arora a été nommé sous-ministre adjoint à Ressources naturelles Canada.

Cependant, dans son rapport, la CCAF-FCVI précise qu'en utilisant les bons stimulants, les organisations peuvent neutraliser ces obstacles. Chacun des 10 stimulants mentionnés dans le rapport de la CCAF-FCVI a été utilisé comme facteur lors du Recensement de 2006.

1 Appui de la haute direction

Selon M. Arora, le recensement constitue tout simplement la première priorité de Statistique Canada.

2 Habilier les cadres intermédiaires

Statistique Canada a élaboré un guide de gestion du Recensement de 2006 pour les employés. Ce guide indique clairement que les cadres intermédiaires sont habilités à agir :

« Les gestionnaires de projet doivent établir des jalons, planifier leurs budgets et négocier avec les divisions pour obtenir du personnel et des services. Les gestionnaires de projet doivent également surveiller les progrès, les coûts et la qualité; apporter les modifications nécessaires pendant la durée du programme du recensement; évaluer les résultats par rapport aux attentes; et au besoin, suggérer des mesures correctives. »

Voici ce qu'a dit M. Anil Arora : « Nous avons poussé le processus décisionnel à l'échelon le plus bas possible. »

3 Confiance

« Le statisticien en chef a effectivement dit qu'il avait confiance dans la capacité du personnel à produire les résultats escomptés » a affirmé M. Arora.

Puisque les processus de prise de décision au sein de la structure de gestion sont clairs et systématiques, les employés ont été en mesure de « trancher » – depuis les cadres supérieurs jusqu'au personnel de première ligne, en passant par les cadres intermédiaires.

« Le personnel a manifesté de la confiance à tous les niveaux, a ajouté M. Arora. Les cadres supérieurs se sont dits prêts à partager les risques, le cas échéant – par exemple, les risques liés à la politique, aux ressources, aux relations avec les médias ou aux sensibilités politiques. S'il était évident que les risques n'avaient pas été atténués, les personnes devaient consulter les intervenants du niveau supérieur. Dans le cas contraire, on s'attendait à ce qu'elles prennent les mesures qui s'imposaient. »

4 Participation des intervenants

Étant donné que les résultats des recensements sont utilisés par un si grand nombre de personnes et de groupes, Statistique Canada a mené des consultations exhaustives avec les intervenants.

« NOUS AVONS COMMUNIQUÉ FRÉQUEMMENT, ET NOUS AVONS MIS L'ACCENT SUR LA TRANSPARENCE. NOUS PARLIONS OUVERTEMENT DES RISQUES. NOUS AVISONS LES GENS LORSQUE NOUS PRENONS UN RISQUE. NOUS AVONS COMMUNIQUÉS LES RÉSULTATS DES TESTS. »

« Lorsque des préoccupations ont été soulevées – par exemple, des inquiétudes au sujet de la protection des renseignements confidentiels – nous avons réagi en formant une équipe de vérification de haut niveau, présidée par Denis Desautels », un ancien vérificateur général du Canada.

5 Ressources

Lorsque l'équipe de projet du recensement de 2006 a décelé le besoin de ressources supplémentaires, elle a été en mesure de présenter une analyse de rentabilisation et d'obtenir les ressources nécessaires. L'analyse de rentabilisation indiquait qu'on obtiendrait du rendement plus tard pour les ressources fournies. « Nous avons produit les résultats escomptés » a déclaré Anil Arora à la CCAF-FCVI.



6 Surveillance et apprentissage

Grâce à la structure de gestion adoptée à Statistique Canada, le projet du recensement a pu être continuellement surveillé. À l'aide d'un logiciel de gestion de projet, les gestionnaires de projet ont planifié et surveillé leurs activités.

Les activités liées au recensement ne se sont pas toutes déroulées sans problème. Les intervenants chargés de la surveillance ont décelé qu'une innovation majeure – soit l'impartition de certains services en matière de matériel de logiciel et d'impression – suscitait des inquiétudes quant à la protection de la vie privée des répondants et à la confidentialité de leurs réponses au recensement. Tel qu'indiqué ci-dessus, Statistique Canada a réagi en formant un groupe de travail présidé par Denis Desautels, un ancien vérificateur général du Canada.

Une équipe d'examen et d'évaluation, composée de représentants de chaque projet, a discuté des questions portant sur l'évaluation, a planifié les activités d'évaluation et a examiné les résultats d'évaluation. Une équipe de projet de recherche, d'évaluation et de gestion de la qualité a assuré la coordination de l'ensemble des activités de recherche, y compris celle de la mise en œuvre des activités d'évaluation importantes.

La capacité de tirer des leçons de l'expérience acquise est intégrée dans le processus de recensement. Avant le début de chaque recensement, les gestionnaires se réunissent dans le cadre d'une conférence de planification stratégique. En examinant les résultats de l'évaluation du recensement précédent, ils remettent en question les principes fondamentaux du recensement, ils évaluent les rôles, les valeurs, les méthodes, les technologies et les produits, et ils apportent des modifications dans le cadre d'un ensemble global d'objectifs stratégiques.

Statistique Canada tire également des leçons des organismes statistiques à l'étranger en participant à un forum international sur les recensements, établi en 2002.

« NOUS AVONS ÉGALEMENT TIRÉ DES LEÇONS DE L'APPROCHE UTILISÉE POUR LA CONSTRUCTION DU PONT DE LA CONFÉDÉRATION. LES PLANIFICATEURS ONT COMMENCÉ EN IMAGINANT LA PREMIÈRE VOITURE QUI TRAVERSE LE PONT, PUIS ILS ONT TRAVAILLÉ À L'INVERSE À PARTIR DE CETTE IMAGE. ILS SE SONT DEMANDÉ CE QUI DEVAIT ÊTRE FAIT, AVEC QUELLES RESSOURCES, ET DANS QUEL ORDRE. NOUS AVONS ADOPTÉ LA MÊME APPROCHE POUR PLANIFIER LE RECENSEMENT ».

7 Diversité

À Statistique Canada, on n'a pas simplement espéré que l'équipe chargée du recensement serait diversifiée – on a délibérément sélectionné des personnes qui agiraient à titre de critiques et d'avocats du diable. « Quand tout le monde autour de la table s'entend trop facilement sur un sujet, cela soulève des inquiétudes, a avoué M. Arora. Nous recherchions une diversité de points de vue. »

8 Sentiment d'appartenance

Les obligations de reddition de comptes des gestionnaires de projet du recensement étaient clairement énoncées, et c'est au chef du recensement qu'incombait la responsabilité globale de produire des résultats. Cependant, l'innovation relevait de la responsabilité de chacun.

« Le recensement n'était pas une activité cloisonnée, a précisé Anil Arora à la CCAF-FCVI. Chaque intervenant se sentait concerné par chaque élément de l'ensemble. Par conséquent, tous les intervenants surveillaient les risques et recherchaient des interdépendances. » Le système de gestion matricielle avait tendance à renforcer ce sentiment d'appartenance à l'échelle de l'organisation.

9 Expérimentation

L'expérimentation a joué un rôle important dans l'introduction d'innovations lors du Recensement de 2006. Par exemple, pour le Recensement de 2001, environ 190 000 ménages dans la région de Crowfoot près d'Edmonton et dans la région métropolitaine de recensement de London avaient l'option de remplir le questionnaire de recensement dans Internet. Étant donné le succès remporté par ce projet pilote, environ 13,5 millions de ménages ont eu l'option de remplir le questionnaire de recensement dans Internet en 2006.

Le contenu du recensement et la conception des questionnaires ont été mis à l'essai en utilisant une variété de méthodes, y compris des essais qualitatifs (p. ex. des groupes de discussion et des entretiens en profondeur avec des répondants) et des essais quantitatifs sur de gros échantillons (p. ex. la mise à l'essai des formats des questionnaires qui a eu lieu en avril 2002).

En mai 2004, Statistique Canada a effectué un test détaillé du recensement pour mettre à l'essai tous les nouveaux processus et systèmes, de même que les modifications apportées aux questions utilisées dans le recensement.

10 Récompenses et reconnaissance

Les personnes responsables du succès du Recensement de 2006 ont été reconnues pour leurs efforts.

« TOUS LES INTERVENANTS ONT TIRÉ PROFIT DE L'EXPÉRIENCE. POUR ATTEINDRE LEURS OBJECTIFS, NOS EMPLOYÉS ONT DÛ SE DÉPASSER. ILS ONT DÛ ACQUÉRIR DE NOUVELLES COMPÉTENCES, DÉVELOPPER LEUR CAPACITÉ DE TRAVAILLER EN RÉSEAU ET ACCEPTER DE NOUVELLES AFFECTATIONS ». LA LIBERTÉ D'INNOVER A AIDÉ LES INDIVIDUS ET L'ORGANISATION.

Le programme a remporté plusieurs prix à l'interne comme à l'externe.

Au nom de l'équipe de projet du Recensement de 2006, M. Arora a reçu le Prix de Leadership de l'APEX de 2009 présenté par l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX). Voici un extrait de la citation qui accompagnait le prix :

Anil Arora a manifesté d'extraordinaires qualités de chef en guidant une importante équipe interdisciplinaire comprenant une douzaine de gestionnaires supérieurs et des centaines d'employés dans une période de changements à Statistique Canada. En tant que leader du Recensement de 2006 et responsable du futur Recensement de 2011, il a dirigé un remaniement important et innovateur du programme, tout en favorisant la loyauté, le perfectionnement professionnel et les talents de bonne gestion de projet et des risques chez tous ses gestionnaires et employés.

LEÇONS TIRÉES DU RECENSEMENT DE 2006

La gestion du Recensement de 2006 de Statistique Canada offre trois leçons claires aux organismes du secteur public qui souhaitent encourager l'innovation :

- ◆ L'innovation est plus susceptible de se produire si les cadres supérieurs en font la promotion et si on l'intègre dans la culture, les processus et les cadres organisationnels.
- ◆ Comme la CCAF-FCVI l'indique dans ses lignes directrices, une saine gestion des projets innovateurs exige des connaissances préalables, une évaluation des risques, une acceptation des risques, une surveillance, une autorité suffisante et des attentes réalistes – toutes ces exigences ont été respectées lors du Recensement de 2006.
- ◆ Pour pouvoir instaurer et maintenir une culture axée sur l'innovation, il faut d'abord créer des stimulants au niveau organisationnel, et ensuite utiliser ces stimulants pour encourager les comportements innovateurs dans la gestion de projets importants.

