



Bureau canadien de
l'éducation internationale

L'innovation dans le secteur public en Afrique subsaharienne : Obstacles et opportunités

Rapport de recherche final sur les politiques
publiques en Afrique subsaharienne

Préparé par : Elmond Bandauko

Février 2022



Affaires mondiales
Canada



Ce rapport a été rédigé dans le cadre du programme de prolongation 2021 du programme Leaders africains de demain (LAD). Le BCEI tient à remercier le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire d'Affaires mondiales Canada, et la Fondation Mastercard pour leur soutien financier à la publication de ce rapport.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures, tableaux et encadrés	iv
Liste des abréviations et acronymes	v
1 – Introduction et contexte de l'étude	6
1.1 – But et objectifs de l'étude.....	7
1.2 – Méthodologie	8
1.2.1 – Considérations éthiques	8
2 – Cadre de l'étude : le concept d'innovation dans le secteur public.....	9
2.1 – Pourquoi l'innovation dans le secteur public ?	11
2.2 – Mesurer l'innovation dans le secteur public.....	11
3 – Résultats de l'étude.....	13
3.1 – Une vue d'ensemble de l'innovation dans le secteur public en ASS	13
3.2 – Perspectives des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD sur l'innovation dans le secteur public en ASS	16
3.2.1 – Évaluation de l'innovation dans le secteur public en ASS ...	16
3.2.2 – L'impact du programme de bourses LAD sur les capacités d'innovation	18
3.2.3 – Innovations initiées par les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD en ASS.....	19
3.3 – Moteurs et opportunités de l'innovation dans le secteur public en ASS	21
3.3.1 – Leadership et pratiques de gestion.....	22
3.3.2 – Pénétration accrue des TIC en ASS	22
3.3.3 – Unités d'innovation dédiées au secteur public dans certains contextes.....	23
3.3.4 – Développement continu des capacités	23
3.3.5 – Collaboration et partenariats	24
3.4 – Facteurs défavorables/obstacles à l'innovation dans le secteur public en ASS	24
3.4.1 – Inertie du secteur public et culture organisationnelle peu propice à l'innovation.....	25
3.4.2 – Manque de champion·ne·s de l'innovation	28
3.4.3 – Manque d'incitations à l'innovation.....	28
3.4.4 – Environnement réglementaire rigide.....	30
3.4.5 – Priorité limitée à la recherche et au développement (R & D)	31
3.4.6 – Infrastructure inadéquate pour l'innovation	32
3.4.7 – Financement limité ou inexistant pour l'innovation	32
4 – Conclusions et voie à suivre.....	33
5 – Références bibliographiques	36

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET ENCADRÉS

Figures

Figure 1 – Évaluation de l’innovation dans les OSP en ASS.....	17
Figure 2 – Impact des bourses LAD sur la capacité d’innovation	18
Figure 3 – Pertinence des compétences et des connaissances pour l’innovation dans le secteur public en ASS.....	18
Figure 4 – Principaux moteurs de l’innovation dans le secteur public en ASS.....	21
Figure 5 – Principaux obstacles à l’innovation dans le secteur public en ASS.....	25
Figure 6 – Croyez-vous qu’il existe une culture pour soutenir les nouvelles idées au sein de votre organisation ?.....	26
Figure 7 – Soutien organisationnel aux champion·ne·s de l’innovation	28
Figure 8 – Incitation ou récompenses pour l’innovation dans le secteur public	29
Figure 9 – L’environnement réglementaire est-il favorable à l’innovation ?	30
Figure 10 – État de la recherche dans les OSP en ASS	31
Figure 11 – Disponibilité de l’infrastructure pour l’innovation dans le secteur public en ASS	32

Tableaux

Tableau 1 – Approches de l’innovation dans le secteur public	10
Tableau 2 – Diverses approches de la mesure de l’innovation dans le secteur public.....	12
Tableau 3 – Exemples d’innovations dans le secteur public en Afrique du Sud	15

Encadrés

Encadré 1 – Transformation de la prestation du secteur public grâce aux centres Huduma Kenya.....	14
Encadré 2 – Programme « Handicap et obligation d’adaptation » développé par un·e ancien·ne boursier·ère LAD en Ouganda.....	20
Encadré 3 – Programmes du Centre for Public Service Innovation, Afrique du Sud.....	23

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

- ▶ **AAAPM** Association africaine pour l'administration publique et le management
- ▶ **LAD** Leaders africains de demain
- ▶ **ANRSA** Agence nationale de la recherche scientifique appliquée
- ▶ **BCEI** Bureau canadien de l'éducation internationale
- ▶ **CPSI** Centre for Public Service Innovation (Centre pour l'innovation dans la Fonction publique)
- ▶ **GhLA** Ghana Library Authority (Autorité des bibliothèques du Ghana)
- ▶ **GSAM** Ghana's Strengthening Accountability Mechanisms (Renforcement des mécanismes de responsabilisation au Ghana)
- ▶ **TIC** Technologies de l'information et de la communication
- ▶ **AIDI** Alliance pour l'innovation dans le développement international
- ▶ **IAPC** Institut d'administration publique du Canada
- ▶ **PIS** Prestation intégrée des services
- ▶ **KCCA** Kampala Capital City Authority (Autorité de la capitale de Kampala)
- ▶ **NEPAD** New Partnership for Africa's Development (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique)
- ▶ **OCDE** Organisation de coopération et de développement économiques
- ▶ **PGO** Partenariat pour un gouvernement ouvert
- ▶ **OPSI** Observatory for Public Service Innovation (Observatoire de l'innovation dans le secteur public)
- ▶ **PASSA** Participatory Approach for Safe Shelter Awareness (Approche participative pour la sensibilisation à la sécurité des abris)
- ▶ **OSP** Organisations du secteur public
- ▶ **R&D** Recherche et développement
- ▶ **SDGs** Sustainable Development Goals
- ▶ **ODD** Objectifs de développement durable
- ▶ **SDI** Slums Dwellers International
- ▶ **ASS** Afrique subsaharienne
- ▶ **ONU** Organisation des Nations unies
- ▶ **UNDP** Programme des Nations unies pour le développement (United Nations Development Programme)
- ▶ **USSD** Unstructured Supplementary Service Data (Service supplémentaire pour données non structurées)
- ▶ **WASH** Eau, assainissement et hygiène (Water, Sanitation and Hygiene)
- ▶ **WIEGO** Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing (Femmes dans l'emploi informel : globalisation et organisation)

1

INTRODUCTION ET CONTEXTE DE L'ÉTUDE

En Afrique subsaharienne (ASS), les gouvernements sont confrontés à différents défis dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques ainsi que dans la prestation de services de manière efficace et efficiente (van der Walddt, 2017). L'amélioration de la prestation des services publics demeure l'une des principales priorités des institutions du secteur public en ASS. Pour cela, il faut construire un service public résilient, agile et centré sur les personnes - un service public qui accepte à la fois les défis et les opportunités présentés par l'innovation. La plupart des organisations du secteur public (OSP) en ASS ont du mal à fournir des services et des produits adéquats au public en raison de multiples facteurs. Parmi ces facteurs, on peut citer le manque de politiques d'innovation claires, les contraintes réglementaires ou législatives, la mauvaise coordination des différents services, le manque de financement adéquat et le manque d'incitations à l'innovation, pour n'en citer que quelques-uns (Agolla et Van Lill, 2014). Dans la plupart des pays d'ASS, les mauvaises structures de gouvernance limitent la capacité des institutions gouvernementales à formuler et à mettre en œuvre des politiques publiques efficaces pour relever une myriade de défis sociaux et économiques tels que la pauvreté et les inégalités, les niveaux élevés de chômage, l'informalité croissante et l'instabilité politique, entre autres. En outre, de nombreux services publics en ASS sont entachés de niveaux élevés de corruption (Forum économique mondial, 2015), d'un manque de professionnalisme et d'expertise induit par le manque de formation adéquate en administration publique, en prestation de services et en mise en œuvre des politiques. Cependant, il faut reconnaître que l'ASS n'est pas une région homogène ; il existe des pays où l'innovation dans le secteur public évolue grâce à de nouveaux modèles de résolution des problèmes publics. Certains de ces exemples sont documentés dans ce rapport.

Les défis complexes auxquels sont confrontées les institutions publiques en ASS exigent de nouvelles approches dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques ainsi que dans la prestation des services publics. L'innovation est désormais au cœur de la capacité du secteur public à répondre efficacement aux multiples défis posés par les changements sociaux et technologiques et les attentes croissantes du public qui en découlent. En outre, la pandémie actuelle de COVID-19 a démontré la centralité de l'innovation dans la réponse aux crises et au rétablissement grâce à des mesures telles que le gouvernement ouvert, le gouvernement numérique et le crowdsourcing (marketing collaboratif) de solutions. Ainsi, les institutions publiques doivent se réinventer en explorant de nouvelles façons de fournir des services et de résoudre les problèmes publics (BCEI, 2018 ; Banque mondiale, 2018). Il peut s'agir de mesures telles que des systèmes de prestation améliorés, des finances publiques mieux gérées, une main-d'œuvre publique plus qualifiée et responsable, ainsi que de nouveaux moyens de contrôler les services et de coordonner les organismes qui les fournissent. Face à ces pressions croissantes exercées sur le « rapport qualité-prix », les décideurs et les chercheurs d'ASS sont donc intensivement engagés dans le développement de concepts et d'outils innovants pour les réformes du secteur public (Klingebiel et al, 2019).

Pour que ces innovations soient développées et mises en œuvre avec succès, elles nécessitent des professionnel·le·s bien formé·e·s et doté·e·s de compétences telles que l'analyse des politiques, la résolution de problèmes et l'engagement civique. C'est dans ce contexte que le programme de bourses Leaders africains de demain (LAD) a été créé pour équiper les jeunes professionnel·le·s africain·e·s d'idées sur l'innovation dans le secteur public, de connaissances sur les politiques axées sur les résultats et fondées sur des preuves, d'un service public adapté aux crises, et d'autres approches pour faire face aux problèmes uniques du secteur public auxquels sont confrontées les institutions publiques en ASS. Depuis la fin du programme de bourses LAD en 2019, il n'y a pas eu d'analyse systématique pour comprendre comment les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD travaillant au sein d'institutions du secteur public naviguent dans le paysage de l'innovation et contribuent à l'amélioration de la prestation des services publics et des résultats de la gouvernance. Cette étude jette les bases pour comprendre les moteurs et les obstacles à l'innovation dans le secteur public en ASS, en s'appuyant largement sur les idées et les expériences des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD qui ont eu des expériences de travail avec des OSP dans leur pays d'origine.

1.1 – But et objectifs de l'étude

Cette étude a été commandée par le Bureau canadien de l'éducation internationale (BCEI) dans le cadre des études de suivi de l'impact du programme LAD. En tant que programme phare du gouvernement du Canada en partenariat avec la Fondation MasterCard, le programme de bourses LAD a été conçu pour former la « prochaine génération » de leaders du secteur public qui devraient contribuer à la performance du secteur public en ASS en utilisant des approches innovantes et créatives de la gestion et de l'administration du secteur public dans différents domaines tels que l'élaboration de politiques publiques, la gestion des finances publiques et l'engagement communautaire, entre autres. Entre 2015 et 2019, le programme de bourses LAD a soutenu 114 jeunes hommes et femmes, et certains d'entre eux sont passés à des rôles de direction dans le secteur public de leurs pays respectifs.

Cependant, grâce aux enquêtes de suivi régulières du BCEI, plusieurs ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont fait part de leurs préoccupations quant à leur incapacité à innover en raison d'environnements qui ne favorisent et ne soutiennent pas pleinement l'innovation, ni n'offrent d'espaces pour formuler des recommandations tangibles aux gouvernements d'ASS. Ainsi, cette étude cherche spécifiquement à :

- ▶ Analyser les moteurs et les obstacles à l'innovation et inclure des exemples d'innovation où les organisations de la société civile s'engagent avec le gouvernement dans le développement et la mise en œuvre des politiques¹ ;
- ▶ Soutenir la génération de connaissances sur les politiques publiques et l'innovation dans le secteur public en ASS ;
- ▶ Développer des leçons généralisables, transnationales et accessibles à des publics universitaires et non universitaires.

1 Termes de référence, Recherche sur les politiques publiques en Afrique, BCEI

1.2 – Méthodologie

Les données de cette étude ont été recueillies par un mélange de méthodes qualitatives et quantitatives. Un sondage en ligne a été conçu et distribué à tous les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD en utilisant Qualtrics, une plateforme de sondage en ligne. Le sondage a été distribué en anglais et en français pour répondre aux besoins des ancien·ne·s boursier·ère·s des pays anglophones et francophones. Le sondage couvrait différentes questions telles que la façon dont le programme de bourses LAD a renforcé les capacités des ancien·ne·s boursier·ère·s en matière d'innovation dans le secteur public, leurs perceptions sur les cultures d'innovation au sein de leurs organisations et de leurs pays d'origine plus largement, les moteurs et les obstacles à l'innovation dans le secteur public en ASS (voir l'annexe 2 pour plus de détails). Des entretiens virtuels ont également été menés auprès de dix ancien·ne·s boursier·ère·s LAD provenant d'Ouganda, du Ghana, de Zambie, du Rwanda, d'Éthiopie, de Sierra Leone, du Cameroun et du Togo. Les entretiens ont couvert de nombreux aspects différents tels que (a) le contexte de l'innovation dans le secteur public (par exemple, les cultures organisationnelles existantes, les règles et réglementations et la mesure dans laquelle celles-ci favorisent ou entravent l'innovation), (b) des exemples d'innovations lancées par les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, y compris les résultats de ces innovations (par exemple, l'amélioration des résultats politiques et de la gouvernance), (c) les facteurs favorables et défavorables à l'innovation dans le secteur public en ASS, en s'appuyant sur les expériences des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD travaillant dans divers contextes (voir annexe 1 pour plus de détails). Des discussions ont également été menées avec deux responsables de l'Association africaine pour l'administration publique et le management (AAAPM). Les données primaires ont été complétées par l'examen et l'analyse de sources de données secondaires telles que des rapports d'organisations comme l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC), l'AAAPM, la Banque mondiale, le Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO), des rapports gouvernementaux et des rapports d'organisations de la société civile de divers pays d'ASS, ainsi que des articles universitaires évalués par des pairs.

1.2.1 – Considérations éthiques

Des normes élevées d'éthique de la recherche ont été respectées tout au long de l'étude. Tout d'abord, bien que l'étude se soit largement appuyée sur les idées des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, la participation était volontaire. Le consentement éclairé a été obtenu en demandant aux personnes de lire et de signer une déclaration avant leur participation au sondage en ligne et aux entretiens virtuels. Deuxièmement, les informations personnelles sur les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD et leurs perspectives sur l'innovation en ASS sont demeurées confidentielles et n'ont été accessibles qu'au chercheur et au BCEI. Ces fichiers ont été conservés dans un dossier crypté par mot de passe sur l'ordinateur portable du chercheur principal, qui n'est utilisé par personne d'autre que lui-même. Troisièmement, les réponses des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD dans le rapport final sont anonymisées en utilisant des étiquettes telles qu'ancien·ne boursier·ère LAD 1, ancien·ne boursier·ère LAD 2 au lieu de leurs vrais noms.

2

CADRE DE L'ÉTUDE : LE CONCEPT D'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC

Il n'existe pas de définition universellement acceptée de l'innovation dans le secteur public. L'Alliance pour l'innovation dans le développement international (AIDI), qui se concentre sur l'innovation dans les pays en développement, définit l'innovation comme « une nouvelle solution ayant la capacité transformatrice d'accélérer l'impact » (AIDI, 2019:3). L'innovation selon cette définition implique des améliorations scientifiques et technologiques, mais aussi, des méthodes améliorées et différentes de collaboration avec les partenaires. Elle comprend également de nouveaux modèles ou politiques sociaux et commerciaux, des mécanismes de financement créatifs et des améliorations créatives sur la façon dont les entités du secteur public fournissent des services et des produits essentiels aux communautés. La notion cruciale de cette définition est qu'elle accélère les impacts durables du développement dans les contextes de mise en œuvre.

Le rapport 2019 de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) souligne que l'innovation est associée à des solutions technologiques ou numériques. L'innovation peut également s'articuler autour de la culture, du leadership, de la finance et de la gouvernance. L'innovation dans le secteur public présente les caractéristiques suivantes : (i) nouveauté, car les innovations introduisent de nouvelles approches dans le contexte où elles sont adoptées, (ii) mise en œuvre, car les innovations doivent être mises en pratique, (iii) impact, car les innovations visent une meilleure prestation de services et (iv) une réduction des coûts (OCDE, 2019). L'Observatory for Public Service Innovation (OPSI) affirme que la nouveauté dans le secteur public fait référence à des approches entièrement nouvelles et à l'introduction de méthodes existantes dans de nouveaux contextes (OPSI, 2018). Cette compréhension signifie que les initiatives ne sont considérées comme de l'innovation que si elles sont mises en œuvre dans un secteur ou un contexte pour la première fois. L'IAPC (2015) met en évidence quatre approches de l'innovation dans le secteur public (Tableau 1).

Tableau 1 – Approches de l'innovation dans le secteur public

Environnements organisationnels	<ul style="list-style-type: none">▶ a capacité du secteur public à créer le « bon » Lmodèle organisationnel et à favoriser la « bonne » culture organisationnelle qui permettra aux innovations de se développer.▶ La coopération, la diffusion des connaissances, les cultures et règles favorables et l'autonomisation sont considérées comme des facteurs clés.
L'innovation en tant qu'infection	<ul style="list-style-type: none">▶ La capacité des systèmes de résistance internes à répondre positivement aux innovations.
Intrapreneuriat	<ul style="list-style-type: none">▶ S'appuie sur les réseaux existants mais sous-utilisés d'innovateur•rice•s qui existent en grand nombre dans les structures bureaucratiques. En déclenchant et en favorisant l'émergence de ces réseaux, le secteur public peut exploiter leur potentiel et leur créativité.▶ Les intrapreneur•e•s peuvent apporter des logiques et des pratiques innovantes au service public tout en les filtrant à travers leur compréhension du « prisme administratif ».
Systèmes adaptatifs	<ul style="list-style-type: none">▶ Ces modèles reposent sur le développement d'un nouveau récit intégrant dans le processus décisionnel du service public un nombre croissant de parties prenantes. Les rôles et les objectifs des gouvernements changent et s'élargissent.▶ Ce que l'ancien modèle aurait considéré comme des points de tension (les multiples sites d'engagement) est considéré comme des opportunités de gouvernance ouverte et de création de connaissances.

Source : IAPC (2015:3)

Ces dimensions de l'IAPC (2015) sont importantes dans cette étude car les ancien•ne•s boursier•ère•s LAD évoluent dans des environnements organisationnels qui ont des cultures et des normes différentes. La mesure dans laquelle ils peuvent développer et mettre en œuvre des idées innovantes est largement façonnée par les cultures organisationnelles existantes. Les environnements organisationnels déterminent également dans quelle mesure le potentiel et la créativité des ancien•ne•s boursier•ère•s LAD sont exploités et mobilisés pour concevoir et mettre en œuvre des approches innovantes en matière de gestion du secteur public, de prestation de services et de gouvernance.

Compte tenu de la multiplicité des définitions et des caractéristiques de l'innovation, cette étude a adopté une définition large de l'innovation dans le secteur public comprenant de nouvelles stratégies et de nouveaux moyens qui permettent aux entités gouvernementales d'améliorer l'efficacité du secteur public, la prestation de services essentiels et la réactivité aux besoins de leur clientèle (OCDE, 2019).

2.1 – Pourquoi l'innovation dans le secteur public ?

Les fonctionnaires, y compris ceux de l'ASS, évoluent dans des environnements de travail hautement dynamiques et complexes, caractérisés par les attentes en constante évolution de la population, des ressources publiques en diminution et des changements technologiques rapides, ce qui les oblige à faire preuve d'innovation et de créativité lorsqu'ils traitent de problèmes politiques complexes. Ainsi, l'innovation doit être au cœur des efforts du secteur public pour améliorer les performances, développer de nouvelles capacités, de nouveaux modèles et de nouvelles approches dans la prestation des services publics. Par exemple, les gouvernements du monde entier utilisent les technologies numériques pour transformer de manière innovante leur mode de fonctionnement, de partage de l'information, de prise de décisions et de prestation de services, ainsi que pour s'engager dans l'élaboration participative des politiques (ONU, 2020). Dans le cadre de la Décennie d'action pour la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable, l'innovation dans le secteur public offre la possibilité de briser certains des défis les plus complexes auxquels le monde est confronté aujourd'hui. L'innovation dans le secteur public offre des possibilités de soutenir la réalisation de l'agenda 2063 et des objectifs de développement durable (ODD) en améliorant l'efficacité et l'efficacité de la prestation des services publics et en atteignant les laissés-pour-compte (ONU, 2020). L'innovation a le potentiel de relever plusieurs défis de développement et de redresser les problèmes d'inégalité et d'exclusion (AIDI, 2019).

2.2 – Mesurer l'innovation dans le secteur public

La mesure de l'innovation dans le secteur public est complexe car il n'existe pas de paramètres normalisés (OPSI, 2020). Néanmoins, la mesure de l'innovation dans le secteur public reste essentielle pour les raisons suivantes : sensibiliser, parvenir à une compréhension commune de ce qu'est l'innovation dans le secteur public, procéder à des analyses comparatives tant au niveau international qu'entre les organisations et les secteurs publics, et éclairer les discussions de politique générale (OPSI, 2020). Les fonctionnaires ont également besoin de données et de signaux indiquant quand l'innovation est nécessaire et si des ressources sont disponibles pour répondre à ce besoin. Les données font donc l'objet de demandes plus spécifiques. Il s'agit par exemple d'analyses de recherche (comme les cultures d'innovation, le transfert de connaissances) et de besoins de données pour des initiatives politiques spécifiques (par exemple, les marchés publics innovants, la promotion de la coopération public-privé, des programmes spécifiques). Au niveau de l'organisation, les données sur l'innovation peuvent également être considérées comme un outil de gestion. Les résultats de la mesure peuvent être utilisés dans le cadre d'évaluations, d'analyses comparatives, de la reproduction de bonnes pratiques et d'initiatives, de la diffusion de l'innovation et également pour améliorer la capacité des organismes du secteur public à encourager l'innovation. Le Tableau 2 montre les différentes approches de la mesure de l'innovation dans le secteur public.

Tableau 2 – Diverses approches de la mesure de l'innovation dans le secteur public

	Questions	Explication et exemples
Intrants/Facteurs	Ressources humaines - part des professions créatives	Capacité d'innovation : leadership et culture ; gestion de l'innovation ; catalyseurs organisationnels de l'innovation ; dépenses pour le développement et la mise en œuvre des innovations. Research and Development activities (par exemple, unité d'innovation spécialisée) ; forces motrices (personnes, organisations et autres facteurs qui poussent les organisations à innover (par exemple, nouvelles priorités politiques, réglementations, réactions de la population, personnel, direction)
	Qualité et efficacité des services publics	Peut inclure des questions telles que l'efficacité du gouvernement, la qualité de la réglementation, l'efficacité accrue des services publics grâce aux TIC, la disponibilité en ligne des services publics
	Conditions générales d'innovation dans le secteur public : incitations, autonomie des ressources financières, leadership et culture, catalyseurs.	Rôle des TIC dans l'innovation du secteur public, obstacles (facteurs politiques, bureaucratie, autres conditions internes telles que le manque d'incitations à innover pour le personnel, conditions externes telles que la résistance des usagers au changement)
Activités/Processus	Capacités : Part des innovations de service à l'interne ; part des innovations de processus à l'interne	Accès aux nouvelles idées ; sélection et développement des idées ; mise en œuvre des idées ; diffusion de ce qui fonctionne . Activités internes : R&D interne ; formation et éducation internes ou externes du personnel pour les activités d'innovation ; autres activités d'innovation internes (par exemple, planification et conception ; études de marché ; études de faisabilité, essais et autres travaux préparatoires à la mise en œuvre des innovations) Organisation de l'innovation : stratégie d'innovation ; rôle de la direction ; organisation des activités d'innovation ; et organisation des compétences
	Moteurs et obstacles : Obstacles internes à l'innovation ; obstacles externes à l'innovation ; implication de la direction dans l'innovation ; importance des connaissances externes ; part du personnel impliqué dans l'innovation	Activités externes : R&D externe ; autres services de conseil ; acquisition de savoir-faire externe (brevets, licences, etc.) ; acquisition d'équipements/ de logiciels. Perception des catalyseurs et obstacles à l'innovation.
Résultats	Innovateurs : Part des organisations dans l'administration publique avec différents types d'innovation ; part des nouveaux services parmi toutes les innovations de services ; productivité du secteur public	Projets d'innovation en cours, types d'innovation, degré de nouveauté et portée des innovations (innovation incrémentale ou radicale)
Impacts	Amélioration des indicateurs clés de performance de l'organisation ; amélioration de l'évaluation des services ; amélioration de l'efficacité ; amélioration du contexte	Conditions environnementales : Innovation des usagers ; innovation des fournisseurs ; culture et leadership du secteur public élargi identifiés comme moteurs ou obstacles ; facteurs politiques et législatifs externes identifiés comme moteurs ou obstacles ; leadership et culture ; tolérance du public au risque

Source : Kattel et al., 2018.

3

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

3.1 – Une vue d'ensemble de l'innovation dans le secteur public en ASS

Alors que l'innovation est encore naissante au sein des OSP en ASS, certains gouvernements ont expérimenté des moyens novateurs et créatifs pour fournir des services publics, faire participer la communauté et aborder des problèmes politiques complexes. Par exemple, l'enquête Voices of the People (Voix du peuple), lancée et en cours en Tanzanie et en Ouganda, a été une initiative importante pour rassembler et amplifier les voix des citoyen·ne·s au sein du gouvernement. Cette enquête est réalisée par téléphone mobile, dont le taux de pénétration est élevé dans la région. Les résultats ont permis de transformer une taxe régressive en une taxe progressive, de garantir l'accès aux soins de santé gratuits pour les enfants, les mères allaitantes et les personnes âgées, et d'améliorer la communication officielle sur les mesures de sécurité COVID-19 (Falconi et Witter, 2021). Au Kenya, les centres Huduma (mot kiswahili signifiant service) fournissent des points d'apprentissage importants pour l'innovation du secteur public en ASS (Encadré 1).

Encadré 1 – Transformation de la prestation de services du secteur public grâce aux centres Huduma Kenya

Ce que l'ancien modèle aurait considéré comme des points de tension (les multiples sites d'engagement) est considéré comme des opportunités de gouvernance ouverte et de création de connaissances. Développé en 2013, le programme Huduma Kenya vise à transformer la prestation de services publics au Kenya en permettant aux membres de la communauté d'accéder à divers services publics et informations à partir de centres de services centrés sur la communauté et de plateformes technologiques intégrées. Cette approche de « guichet unique » permet d'accéder à divers services publics et à l'information à partir d'un seul endroit et par le biais de plateformes de services intégrés, éliminant ainsi la bureaucratie inutile qui est généralement associée aux institutions publiques. Ce programme représente un changement radical de la centralisation vers la décentralisation et le rapprochement des services avec la population du Kenya. Le programme Huduma met également l'accent sur la responsabilité, la transparence et la confiance dans la prestation des services publics. En 2015, le programme Huduma Kenya a remporté le Prix des Nations unies pour le service public (UNPSA) et le prix de l'AAAPM pour son travail exemplaire au service de la communauté du Kenya en vue d'améliorer la prestation des services publics, ce qui démontre un leadership transformationnel dans la prestation des services publics. Malgré ses succès, le programme Huduma a également été confronté à certains défis tels que la mauvaise qualité du personnel, un personnel conservateur et rigide qui résiste au changement. Dans certains contextes, notamment dans les communautés rurales, la faible connectivité Internet et mobile perturbe la prestation de services. Néanmoins, la prestation de services innovante par le biais des centres Huduma a reçu de nombreuses récompenses au niveau national et international pour avoir changé la donne et fourni un bon exemple de prestation de services intégrés (PIS) pour le reste de l'ASS.

Source : Kinyanjui et Waithaka (2019)

Le Rwanda a également été un leader en termes de mise en œuvre de politiques qui stimulent le développement et améliorent la prestation de services. Pour stimuler l'innovation et la créativité dans le secteur public rwandais, le gouvernement a lancé le programme Imihigo (Banque mondiale, 2018). En tant qu'innovation dans le secteur public, l'Imihigo fixe des objectifs de développement afin d'améliorer la performance des agences gouvernementales face aux défis du développement (Gouvernement du Rwanda, 2019). L'objectif de ce programme innovant est de stimuler l'impact économique, de répondre aux priorités locales et de connecter les objectifs nationaux aux cadres de développement mondiaux. Une autre caractéristique unique de l'Imihigo est l'accent mis sur l'engagement de la population dans la planification du développement, leur donnant l'occasion de façonner des politiques qui ont un impact direct sur leur vie. La vision ultime est de faciliter la croissance de communautés autonomes, innovantes et économiquement dynamiques au Rwanda (Gouvernement du Rwanda, 2020). Une évaluation menée par le National Institute of Statistics of Rwanda (Institut national des statistiques du Rwanda) en 2019 a confirmé qu'il y avait une haute performance à travers la transformation économique, la transformation sociale, et la gouvernance transformationnelle au niveau national (Gouvernement du Rwanda, 2020). De même, des performances élevées à travers ces thèmes ont été enregistrées au niveau des provinces, des districts et des villes, ce qui démontre que l'Imihigo a été transformationnel dans le secteur public du Rwanda.

En Afrique australe, l'Afrique du Sud a acquis une réputation de leader en matière d'innovation dans le secteur public. Le Centre for Public Service Innovation (CPSI), créé par le ministre de la Fonction publique et de l'administration, vise à améliorer la qualité du service public par le développement de modèles innovants, durables et réactifs. Le CPSI encourage l'innovation au sein du gouvernement en facilitant l'engagement entre les organisations publiques, privées et non gouvernementales (Lee et al, 2012). Le gouvernement sud-africain s'est également orienté vers des dispositifs de prestation de programmes plus petits et plus flexibles et vers la décentralisation de l'autorité, de sorte que les opérations gouvernementales deviennent plus axées sur la clientèle et plus innovantes dans la prestation des services publics (van der Walddt, 2017). Ces nouveaux modèles de prestation de services et de mise en œuvre des politiques ont souvent donné lieu à des résultats relativement bons, comme l'amélioration de l'engagement de la population (Tableau 3).

Tableau 3 – Exemples d'innovations dans le secteur public en Afrique du Sud

Focus thématique	Objectifs des innovations
Innovations dans le secteur public pour économiser l'argent public	Améliorer la qualité et/ou la rapidité des services à moindre coût et/ou simplifier les processus pour réduire les coûts
Utilisation innovante des TIC pour une prestation de services efficace	Améliorer l'efficacité de la prestation de services en mettant l'accent sur l'interface avec les membres de la communauté
Institutions de prestation de services innovantes	Développer des solutions innovantes aux défis persistants auxquels sont confrontées les différentes institutions publiques
Améliorations innovantes des systèmes internes du gouvernement	Créer des innovations qui améliorent les systèmes et processus administratifs, qu'il s'agisse de TIC ou d'autres technologies

Source : République d'Afrique du Sud (2017)

Il y a quelques projets en Afrique du Sud qui ont déjà été reconnus pour leur innovation exceptionnelle. Parmi ces projets, citons la Limpopo Provincial Revenue Enhancement Strategy (Stratégie d'amélioration des recettes de la province de Limpopo), qui a remporté le [prix de l'innovateur de l'année 2016](#) du CPSI ; le Digital pen for health (Stylo numérique pour la santé) du Département de la santé, KwaZulu-Natal, qui a reçu le Public Sector Innovation Award (Prix de l'innovation dans le secteur public) en 2014 et le Gauteng Department of Education's Secondary School Improvement Programme (SSIP) (Programme d'amélioration des écoles secondaires du Département de l'éducation de Gauteng), qui a remporté [le Prix des Nations unies pour le service public en 2014](#), pour n'en citer que quelques-uns. Ces exemples démontrent l'engagement des institutions publiques en Afrique du Sud à développer des innovations qui améliorent l'efficacité et l'efficience de la prestation des services publics.

En Afrique de l'Ouest, le Sénégal a par exemple une politique de récompense de l'excellence à travers l'organisation régulière du Grand prix du président pour la science et du Grand prix du président pour l'innovation. Un Salon africain de la recherche et de l'innovation au Sénégal (SARIS) est régulièrement organisé par l'Agence nationale de la recherche scientifique appliquée (ANRSA) en partenariat avec toutes les composantes nationales de la recherche et de l'innovation. Le gouvernement sénégalais a toujours cru que l'innovation est importante pour le développement social et économique bien que la mise en œuvre de projets et de programmes dans les organisations puisse être confrontée à des défis tels que la capacité technique limitée (Cissé et al, 2019). Au Ghana, la numérisation des opérations du secteur public a progressé, ce qui contribue à améliorer l'efficacité du secteur public et à réduire la corruption. La plupart des services publics ont été numérisés et sont proposés en ligne plutôt que manuellement. Le gouvernement a également mis en œuvre le Ghana Strengthening Accountability Mechanisms (GSAM) dans le but de renforcer la responsabilité dans le secteur public à différents niveaux. Certains projets ont également été reconnus pour leur innovation exceptionnelle. Par exemple, la Ghana Library Authority (GhLA) a remporté le prestigieux Prix des Nations unies pour le service public 2021 dans la catégorie « Encourager l'innovation pour fournir des services inclusifs et équitables pour tous par la transformation numérique ». Ce projet a permis d'établir des connexions Internet par modem dans les zones les plus reculées et les plus rurales du Ghana et d'organiser des cours de technologie dans des communautés qui n'ont aucun accès, ou un accès très limité, aux TIC. En fait, la GhLA est la première organisation du secteur public au Ghana à remporter ce prix prestigieux.

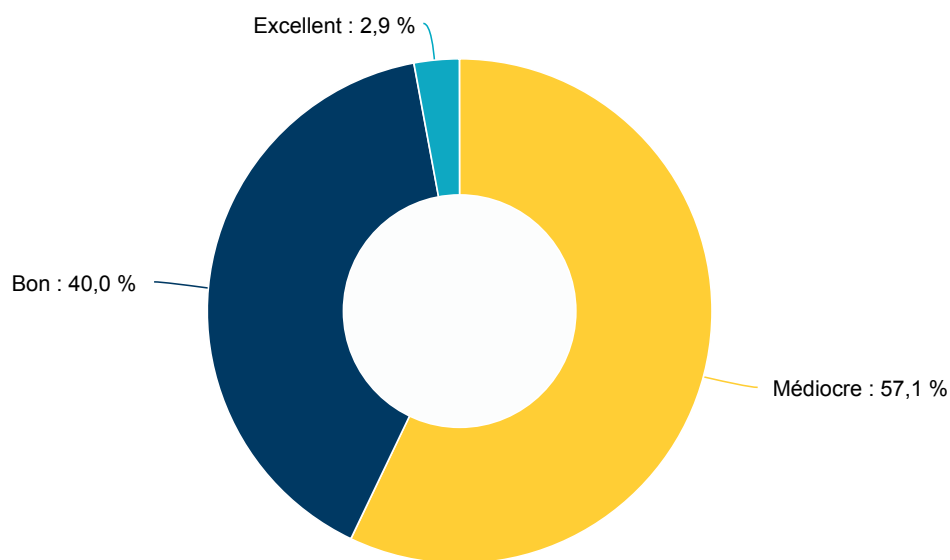
3.2 – Perspectives des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD sur l'innovation dans le secteur public en ASS

Cette partie du rapport traite des perspectives des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD sur l'innovation dans le secteur public en ASS. Les trois premières sections portent sur l'évaluation de l'innovation par les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, l'impact de la bourse LAD sur le renforcement des capacités d'innovation et certaines des innovations qui ont été défendues par les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD dans leurs organisations respectives. Cette section est suivie d'une discussion sur les obstacles et les opportunités d'innovation dans le secteur public en ASS.

3.2.1 – Évaluation de l'innovation dans le secteur public en ASS

D'après le sondage, la majorité des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD (57,1 %) considèrent que l'innovation au sein de leur organisation est faible, tandis que 40 % d'entre eux indiquent que l'innovation au sein de leur organisation est bonne (Figure 1).

Figure 1 – Évaluation de l'innovation dans les OSP en ASS



Source : Sondage auprès des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, 2021

Le fait que l'innovation dans le secteur public soit jugée médiocre peut s'expliquer par le manque général d'initiatives en matière d'innovation. D'après le sondage, 52,8 % des participant·e·s ont indiqué qu'il n'y avait pas d'initiatives pour soutenir une culture de l'innovation au sein de leur organisation ou de leur service. En outre, environ 58,8 % des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont confirmé que les idées innovantes ne sont pas converties en améliorations organisationnelles ou départementales. Cependant, il est important de reconnaître que 40 % des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD croient que l'innovation au sein de leurs organisations et départements est bonne. Cela s'explique principalement par le fait que des pays comme le Ghana, le Kenya, l'Afrique du Sud et le Nigeria ont mis en œuvre des réformes importantes pour améliorer les performances du secteur public. Parmi ces évolutions, citons la réorganisation radicale du secteur public, la création de partenariats intelligents avec diverses parties prenantes, la fourniture efficace et efficiente de services publics, les accords de gestion des performances avec les hauts fonctionnaires et les cadres institutionnels pour l'innovation dans le secteur public, par exemple, le Centre for Public Sector Innovation en Afrique du Sud. Les concours du Prix des Nations unies pour le service public et du Prix de gestion du secteur public de l'AAAPM illustrent de manière éclatante que l'innovation dans le secteur public évolue et prend progressivement forme dans des pays tels que le Rwanda, le Kenya et le Ghana. Et ce, malgré certains sentiments négatifs exprimés par les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD. Compte tenu des tendances actuelles dans certains pays d'ASS, une infrastructure de soutien et un environnement favorable appropriés mettront l'innovation du secteur public sur la bonne voie.

3.2.2 – L'impact du programme de bourses LAD sur les capacités d'innovation

Cette section se concentre spécifiquement sur les perceptions des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD quant à la façon dont le programme de bourses a renforcé leur capacité à encourager l'innovation dans le secteur public. Les Figures 2 et 3 montrent l'impact de la bourse LAD sur le renforcement des capacités d'innovation.

Figure 2 – Impact des bourses LAD sur la capacité d'innovation

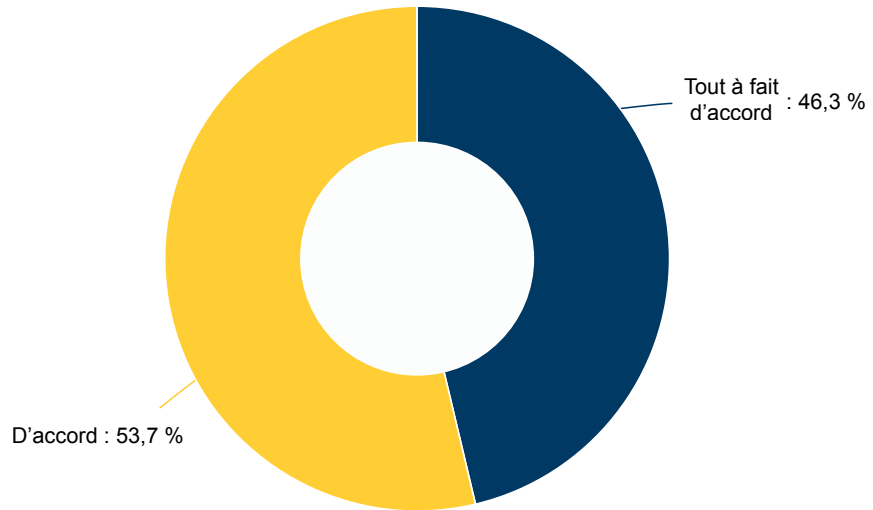
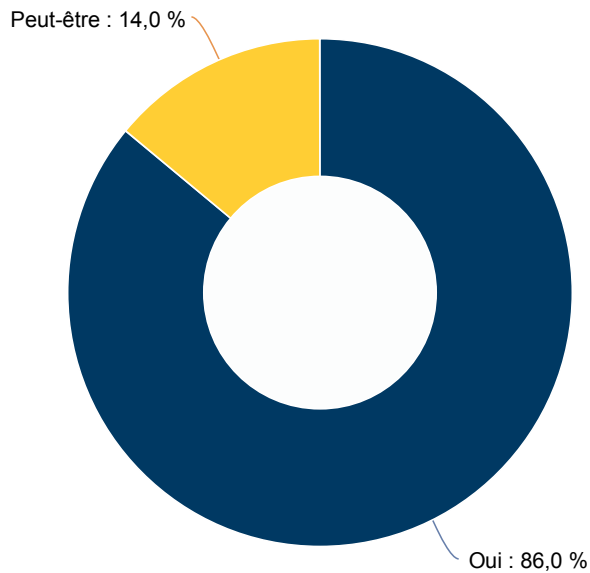


Figure 3 – Pertinence des compétences et des connaissances pour l'innovation dans le secteur public en ASS



Source : Sondage auprès des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, 2021

Comme l'indique la Figure 2, 53,7 % des ancien·ne·s boursier·ère·s sont d'accord pour dire que la bourse LAD a renforcé leur capacité d'innovation. Parallèlement, 46,3 % des ancien·ne·s boursier·ère·s sont tout à fait d'accord pour dire que le programme de bourses les a préparés de manière adéquate à lancer des idées innovantes au sein de leurs organisations et départements. Environ 86 % des ancien·ne·s boursier·ère·s ont confirmé que les compétences et les connaissances acquises dans le cadre de leur programme de maîtrise sont pertinentes pour l'innovation dans le secteur public en ASS. Les citations suivantes des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD montrent comment le programme a eu un impact sur leur capacité à encourager l'innovation dans le secteur public :

« L'étude de la politique publique à l'Université de Calgary m'a formé et guidé dans le développement de compétences critiques en matière de recherche, d'analyse des politiques et de rédaction, qui sont essentielles pour diffuser des informations sur les politiques par le biais de notes d'information, de rapports et de consultations avec des parties prenantes comme le gouvernement. Les compétences en matière de recherche acquises pendant mon séjour au Canada m'ont permis de mieux comprendre les informations et les données de recherche, notamment dans les situations où elles ne révèlent pas suffisamment d'informations. Par exemple, les programmes et services de mon organisation peuvent suggérer qu'un programme ou un service ne dessert qu'un petit pourcentage de personnes marginalisées. Il peut être possible de mieux comprendre pourquoi cette population rencontre des difficultés pour accéder au service en comprenant l'expérience de la clientèle du programme ou du service en question. Dans de telles situations, je suis en mesure de proposer des alternatives politiques pertinentes qui seraient essentielles pour garantir que le service atteigne les bénéficiaires visés. » (ancien·ne boursier·ère LAD 4)

« Le programme m'a aidé à comprendre comment les politiques sont élaborées et j'ai participé à un stage sur l'élaboration d'une politique d'infrastructure verte pour la ville de Corner Brook. Au cours du programme de stage, j'ai interagi avec différentes parties prenantes impliquées dans la durabilité environnementale et cela m'a offert de nouvelles perspectives sur la façon de développer des initiatives de gestion environnementale innovantes. » (ancien·ne boursier·ère LAD 7)

Le programme de bourses LAD a doté de jeunes professionnel·le·s africain·e·s des compétences nécessaires pour conduire des innovations dans le secteur public. Bien que la plupart des ancien·ne·s boursier·ère·s soient toujours confrontés à des défis majeurs pour naviguer dans les complexités de l'innovation au sein de leurs organisations, il existe quelques exemples de réussite qui sont documentés dans la section suivante.

3.2.3 – Innovations initiées par les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD en ASS

Certains des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD interrogés ont appliqué leurs compétences et leurs connaissances pour développer des idées innovantes afin de relever les défis du secteur public dans leurs organisations respectives. L'Encadré 2 résume l'une des innovations lancées par l'un·e des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD en Ouganda, notamment pour faire en sorte que les personnes handicapées bénéficient des projets et des programmes.

Encadré 2 – Programme « Handicap et obligation d'adaptation » développé par un·e ancien·ne boursier·ère LAD en Ouganda

« Après mon retour en Ouganda, je me suis rendu compte que les personnes handicapées étaient, dans la plupart des cas, exclues des activités et des projets de développement essentiels mis en œuvre par mon organisation, ce qui plongeait de nombreuses personnes handicapées dans la pauvreté. Cette situation est typique de beaucoup d'autres organisations à but non lucratif opérant dans différentes régions de l'Ouganda. En raison d'une formulation politique moins analytique et instrumentale, les programmes en faveur des pauvres financés par les donateurs et le gouvernement ne donnent pas la priorité à l'inclusion des personnes handicapées dans leur mise en œuvre. Les personnes handicapées n'ont donc pas été habilitées comme elles le devraient pour être à l'avant-garde de leur avenir. L'exclusion à laquelle sont confrontées les personnes handicapées dans mon organisation a constitué à la fois un argument majeur et une opportunité stratégique pour moi de développer et de promouvoir un programme sur « le handicap et l'obligation d'adaptation » en utilisant l'outil de visualisation de données Tableau. Les données recueillies dans le cadre de chaque projet ont été essentielles pour évaluer l'impact des stratégies d'inclusion adoptées. Le programme a été largement accepté et a entraîné des changements importants dans tous les programmes de l'organisation. Avec le recul, on peut dire qu'il y a eu un grand changement de politique dans mon organisation, l'équipe ayant pris conscience de l'importance d'utiliser les données pour concevoir des programmes qui répondent aux besoins de tous les groupes socio-économiques, en particulier les membres défavorisés de la société comme les personnes handicapées. »

Source : Une réponse écrite d'un·e ancien·ne boursier·ère LAD 4

Certain·e·s ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont également été à l'origine d'innovations visant à résoudre les problèmes liés à la faible collaboration interdépartementale et à la culture du travail en « silos », qui sont courants dans les organisations du secteur public en ASS. Au Liberia, un·e ancien·ne boursier·ère LAD a introduit les conférences maritimes annuelles, une plateforme qui rassemble toutes les parties prenantes du secteur maritime du pays pour interagir et partager des idées afin de résoudre des problèmes communs (ancien·ne boursier·ère LAD 1). Cette initiative a un impact en termes de rupture des silos et de promotion de la collaboration des parties prenantes sur des questions d'intérêt commun. En Zambie, l'un·e des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD a introduit l'idée du African Parliamentary Oversight Tool (AfricanPOT) (Outil de contrôle parlementaire africain), qui simplifie la façon dont la recherche sur les questions de politique publique est effectuée au nom des membres du parlement. Cette innovation a simplifié l'accès des membres aux informations et aux résultats de la recherche, où qu'ils se trouvent, comme l'a souligné un·e ancien·ne boursier·ère LAD :

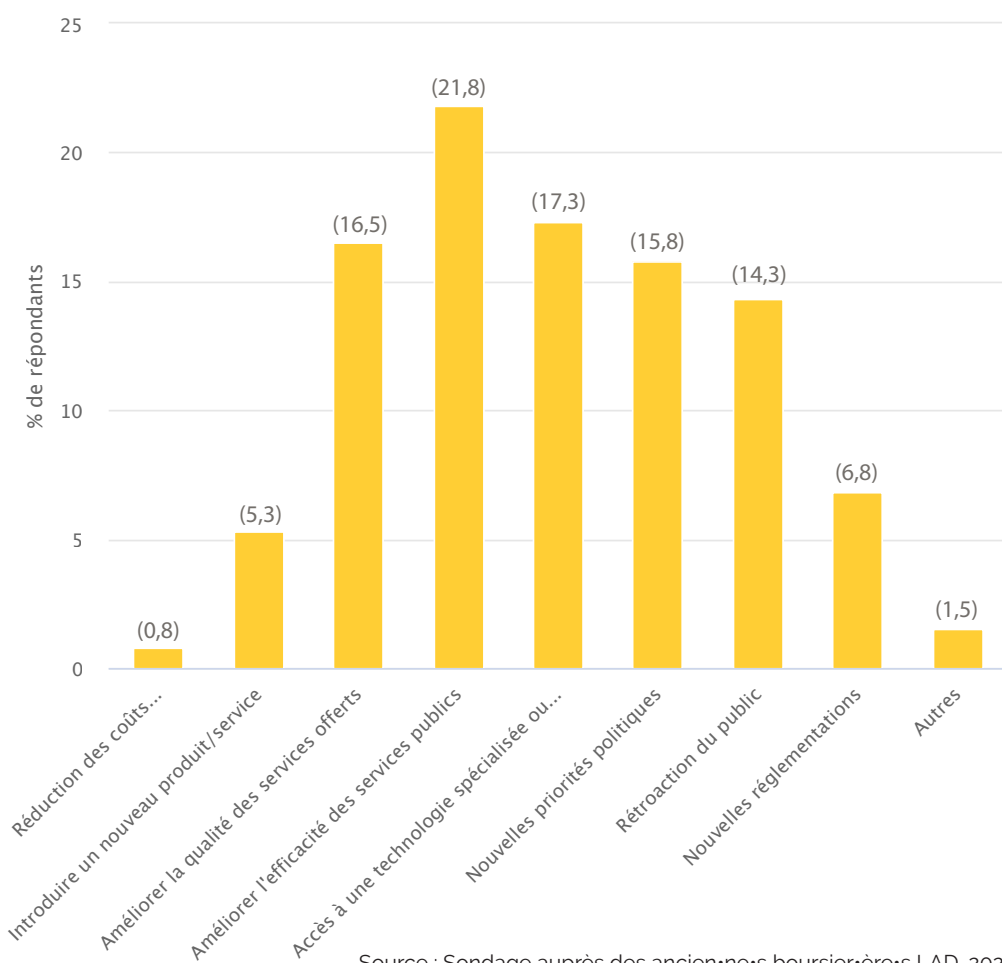
« Cet outil a amélioré le stockage ou la gestion des informations au sein de notre département. L'application stocke les informations dans un référentiel. Elle permet aux usagers de faire des analyses de données et montre les questions politiques des membres du parlement. » (ancien·ne boursier·ère LAD 3)

La capacité des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD à initier des innovations a été influencée par divers facteurs et opportunités. Cependant, la plupart des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont noté qu'il n'était pas facile de lancer de nouvelles idées et de nouvelles pratiques dans le secteur public en ASS. Dans les sections suivantes, les différents moteurs, opportunités et obstacles à l'innovation dans le secteur public en ASS sont examinés.

3.3 – Moteurs et opportunités de l'innovation dans le secteur public en ASS

Différents moteurs de l'innovation dans le secteur public ont été identifiés par les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD au cours de l'étude (Figure 4).

Figure 4 – Principaux moteurs de l'innovation dans le secteur public en ASS



Source : Sondage auprès des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, 2021

La nécessité d'améliorer la qualité des services offerts, l'efficacité de la prestation des services publics, l'accès à la technologie et aux connaissances spécialisées, et les nouvelles priorités politiques sont quelques-uns des principaux moteurs de l'innovation dans les OSP en ASS. Cela indique que les fonctionnaires sont conscients de l'importance de l'innovation et de son potentiel pour améliorer les performances du secteur public. Il existe également différentes opportunités pour que les innovations aient lieu dans certains contextes de l'ASS.

3.3.1 – Leadership et pratiques de gestion

Dans certaines organisations du secteur public, il existe des preuves de leadership progressif et de pratiques de gestion qui soutiennent les nouvelles idées, comme l'a noté l'un·e des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD :

« J'ai eu la chance d'avoir une direction qui avait une formation universitaire et qui était passionnée par la recherche de nouvelles idées. J'ai donc eu la chance de bénéficier d'un leadership qui soutenait l'innovation et la créativité basées sur la recherche. » (ancien·ne boursier·ère LAD 1)

Les pratiques de leadership ont également été identifiées comme les facteurs les plus importants influençant l'innovation dans des études menées au Kenya, au Ghana, en Afrique du Sud et au Rwanda. Le leadership transformationnel est un ingrédient très important de l'innovation dans le secteur public. Un leadership crucial pour l'innovation semble posséder les caractéristiques suivantes : soutien à la créativité, encouragement du personnel à proposer de nouvelles idées, encouragement à la résolution de problèmes, ouverture aux critiques constructives, implication du personnel dans la prise de décision, récompense des comportements positifs (idées innovantes), tolérance à la prise de risque par le personnel, ouverture au changement et mise en pratique des idées du personnel (Agolla et Van Lill, 2016). La plupart des chefs d'État des pays de l'ASS qui ont été nommés et ont remporté le Prix des Nations unies pour le service public présentent ces caractéristiques. Certains de ces chefs d'État s'engagent à renforcer l'excellence du secteur public en encourageant l'éclosion de nouvelles idées par la création d'environnements favorables.

3.3.2 – Pénétration accrue des TIC en ASS

Les Prix des Nations unies pour le service public confirment que les TIC sont un facteur clé de l'innovation dans le secteur public en ASS. La prolifération des réseaux de téléphonie mobile, des combinés bon marché et des technologies géospatiales en ASS offre une opportunité d'innovation en matière de données dans les institutions du secteur public. Les nouvelles technologies ont, entre autres, ouvert de nouvelles possibilités de collecte de données afin de fournir en temps utile des données essentielles aux décideurs pour mieux comprendre le sort des personnes vulnérables. Ces nouvelles possibilités de collecte de données répondent ainsi aux lacunes des sources de données traditionnelles telles que les enquêtes sur les ménages (Hoogeveen et Pape, 2020). La présence de ces technologies omniprésentes permet également aux gouvernements de développer des solutions numériques pour rendre la prestation des services de base (énergie, eau, assainissement et gestion des déchets) plus efficace, plus accessible et plus abordable (Bauer, 2020). Par exemple, en 2017, la Kampala Capital City Authority (KCCA) a lancé une application mobile basée sur un SIG (système d'information géographique) qui vise à améliorer le système de gestion des boues fécales en suivant les lieux de collecte et de déversement (c'est-à-dire en reliant les vidangeurs de fosses à la clientèle). Cette innovation a permis d'améliorer la prestation de services et la collecte de données pour la planification et l'élaboration des politiques (Nkurunziza et al., 2017). Il existe également des exemples de pays qui ont mené avec succès des plans à long terme, complets et ambitieux pour augmenter l'infrastructure et la compétitivité des TIC, comme le Rwanda (African Renewal, 2014). Dans de tels contextes, les TIC présentent une opportunité d'adopter l'innovation en matière de données par le biais d'initiatives de gouvernement ouvert.

3.3.3 – Unités d'innovation dédiées au secteur public dans certains contextes

En ASS, certains cas démontrent la centralité de l'institutionnalisation pour soutenir l'innovation dans le secteur public. Par exemple, le programme Huduma au Kenya et le CPSI en Afrique du Sud sont des exemples de premier plan de l'importance de l'institutionnalisation de l'innovation dans le secteur public. L'existence d'unités dédiées à l'innovation constitue également une opportunité importante dans d'autres pays. Des pays à différents niveaux de développement économique élaborent des stratégies d'innovation, mettent en place des conseils d'innovation et conçoivent des programmes ou des initiatives visant à renforcer l'innovation dans leurs contextes nationaux. Un nombre croissant de pays créent des ministères de la Science, de la technologie, de la recherche et de l'innovation et, en 2014, au moins huit pays d'ASS avaient des stratégies nationales d'innovation (Afrique du Sud, Angola, Éthiopie, Ghana, Mozambique, Nigeria, Ouganda, Zimbabwe) (NEPAD, 2014). L'Afrique du Sud, par exemple, a pris des mesures pour créer les institutions nécessaires à la culture de l'innovation dans le secteur public (Encadré 3).

Encadré 3 – Programmes du Centre for Public Service Innovation, Afrique du Sud

Le Centre for Public Service Innovation (CPSI) est une composante du gouvernement qui relève du ministre de la Fonction publique et de l'administration. Créé en 2001, le CPSI a pour mission de favoriser l'innovation dans le secteur public en Afrique du Sud. Le CPSI gère différents programmes tels que les Annual Innovation Awards (Prix annuels de l'innovation), qui visent à encourager et à promouvoir l'innovation dans le secteur public sud-africain. Il récompense l'innovation qui a amélioré la prestation de services et a donc fait une différence dans la vie de la population ou a amélioré l'efficacité du secteur public. Le CPSI crée également des plateformes qui exposent le secteur public et ses partenaires stratégiques aux opportunités et aux stratégies d'innovation, grâce au partage des connaissances et des expériences correspondantes.

Source : <https://www.gov.za/about-government/centre-public-service-innovation-programmes-0>

3.3.4 – Développement continu des capacités

L'importance des ressources humaines dans toute organisation publique, leur orientation vers les valeurs et les compétences associées ainsi que la formation technique du personnel ont été identifiées comme un moteur clé de l'innovation. L'AAAPM dispose de programmes de développement des capacités qui visent à renforcer la culture de l'innovation dans le secteur public. Cela se fait par le biais d'ateliers de renforcement des capacités et de programmes d'échange où les meilleures pratiques sont partagées, en particulier la façon dont elles peuvent être localisées dans différents contextes (entretien avec des responsables de l'AAAPM). D'après le sondage, 44,1 % des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont confirmé avoir assisté à des ateliers sur l'innovation dans le secteur public. Environ 55,7 % ont indiqué que ces ateliers avaient eu un impact positif sur leur capacité à générer de nouvelles idées.

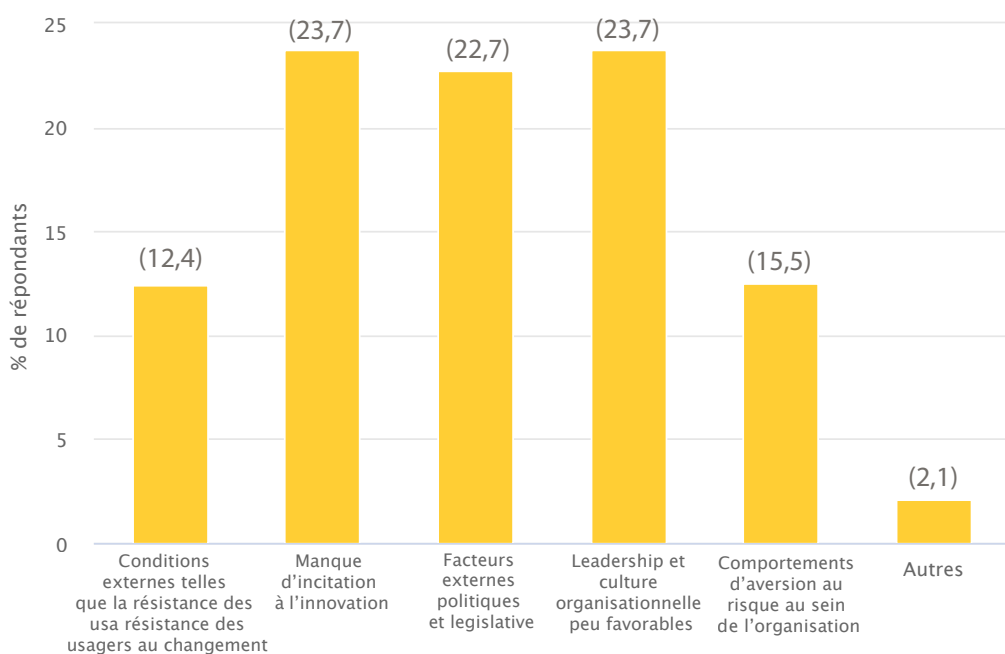
3.3.5 – Collaboration et partenariats

En ASS, la collaboration et les partenariats sont également des moteurs et des opportunités clés pour l'innovation dans le secteur public par le biais d'alliances multi-acteurs, mettant en jeu tous les actifs d'innovation pertinents en termes de connaissances, d'imagination, de créativité et de capacités de transformation. L'un des domaines où les collaborations et les partenariats ont été des moteurs essentiels de l'innovation est l'amélioration des quartiers informels. Par exemple, dans le quartier informel de Peace Island (Monrovia, Libéria), un programme de collaboration de cinq ans entre les parties prenantes locales et le SDI (Slum Dwellers International), ONU-Habitat, WIEGO et la Banque mondiale a permis de réaliser des infrastructures essentielles telles que des installations EAH et la gestion des déchets solides, et de responsabiliser la communauté et les décideurs. La collecte innovante de données grâce à l'outil PASSA (Participatory Approach for Safe Shelter Awareness) (Approche participative pour la sensibilisation à la sécurité des abris) a permis d'aligner les besoins de la population sur les perspectives de l'économie locale et la production de [matériaux de construction alternatifs](#).

3.4 – Facteurs défavorables/obstacles à l'innovation dans le secteur public en ASS

Les données recueillies par le biais d'un sondage en ligne et d'entretiens avec des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont révélé différents facteurs qui limitent l'innovation dans les OSP en ASS. Ces facteurs comprennent l'inertie du secteur public, un leadership organisationnel et une culture peu favorables, des capacités techniques et financières limitées et un manque d'incitations à l'innovation. La Figure 5 montre les principales barrières à l'innovation indiquées par les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD au cours du sondage. Le manque d'incitations, les facteurs politiques et législatifs externes, le leadership et la culture organisationnelle non favorables sont apparus comme les principaux obstacles à l'innovation dans le secteur public en ASS.

Figure 5 – Principaux obstacles à l'innovation dans le secteur public en ASS



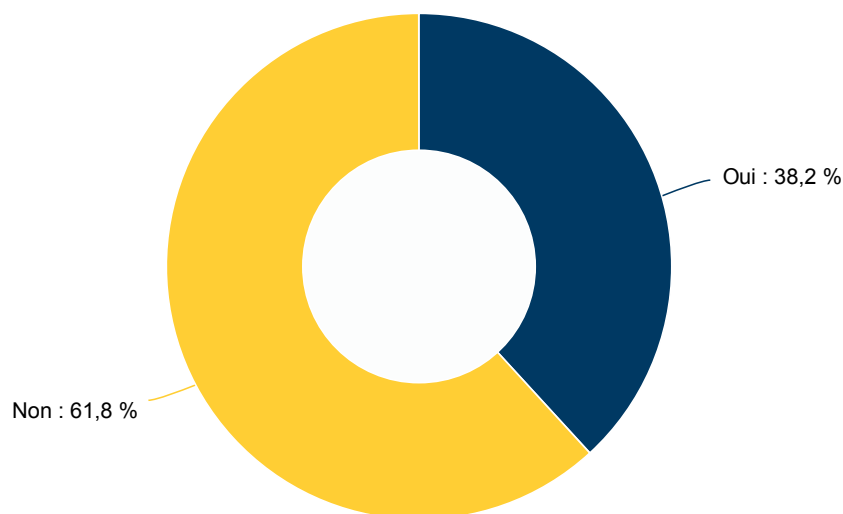
Source : Sondage auprès des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, 2021

En plus des obstacles présentés dans la Figure 5, d'autres ont également été identifiés lors des entretiens avec les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD. Ces obstacles sont expliqués dans les sections suivantes.

3.4.1 – Inertie du secteur public et culture organisationnelle peu propice à l'innovation

L'inertie du secteur public et le manque de soutien de la culture organisationnelle sont apparus comme les obstacles les plus courants à l'innovation dans les organisations du secteur public en ASS. Lorsqu'on leur a demandé s'ils croyaient que la culture de leur organisation était favorable aux nouvelles idées, 61,8 % des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont répondu par la négative, tandis que 38,2 % ont répondu par l'affirmative (Figure 6).

Figure 6 – Croyez-vous qu'il existe une culture pour soutenir les nouvelles idées au sein de votre organisation ?



Source : Sondage auprès des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, 2021

La majorité des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD consultés au cours de l'étude ont noté que la plupart des gouvernements et des agences du secteur public en ASS sont résistants au changement et à l'innovation. Cette résistance au changement et à l'innovation est due à la combinaison de processus trop bureaucratiques et d'une culture d'aversion au risque. Vous trouverez ci-dessous des extraits des commentaires d'ancien·ne·s boursier·ère·s LAD sur la façon dont l'inertie entrave l'innovation dans le secteur public :

« Il y aura ceux qui n'acceptent pas les nouveautés et qui vous diront que c'est comme ça que tout se fait. La non-acceptation de l'innovation est un obstacle majeur en ASS. Il n'y a jamais d'appétit pour la créativité et l'innovation dans le secteur public. » (ancien·ne boursier·ère LAD 1)

« Il y a du laxisme dans le secteur public. Il n'y a aucun avantage à poursuivre l'apprentissage d'idées nouvelles et créatives. Les nouvelles recrues qui auraient acquis de l'expérience ailleurs sont obligés d'accepter les anciennes façons de faire. Ce que vous trouvez sur le terrain est ce que vous êtes susceptible d'adopter. La déclaration commune est la suivante : C'est comme ça que nous avons toujours fait. » (ancien·ne boursier·ère LAD 2).

« Il y a toujours une résistance au changement, des processus procéduraux rigides et des traditions qui restent inchangées malgré la dynamique changeante de l'environnement opérationnel. L'inertie au changement est dominante dans le secteur public. » (ancien·ne boursier·ère LAD 3)

« Il y a une culture et des façons traditionnelles de faire les choses. Il n'est pas facile pour les personnes qui travaillent avec l'organisation depuis plus de 30 ans d'adopter le changement et de nouvelles façons de faire les choses. » (ancien·ne boursier·ère LAD 6)

« Le gouvernement est très lent et peu enclin au changement. Les longs processus et les barrières institutionnelles étouffent les innovations dans le secteur public au Ghana. » (ancien·ne boursier·ère LAD 7)

« Mon pays, le Togo, n'est pas ouvert et réactif à l'innovation en raison des systèmes de gouvernance utilisés et du manque de flexibilité des chefs d'État et des politiques. » (ancien·ne boursier·ère LAD 8).

Il ressort de ce qui précède que les organisations du secteur public en ASS sont ancrées dans une culture de conservatisme fondée sur les anciennes connaissances, les expériences passées et les méthodes traditionnelles. Cela a également été confirmé par les responsables de l'AAAPM qui ont souligné que « le système bureaucratique conventionnel dans la plupart des pays africains n'est pas orienté vers l'innovation, il est très systématique et procédural, et ne se prête pas vraiment à l'innovation » (entretien avec les responsables de l'AAAPM). Dans de tels environnements, les gestionnaires du secteur public ne sont pas enclins au changement, surtout s'il est en contradiction avec leurs orientations culturelles organisationnelles. En plus de ces facteurs culturels organisationnels, les bureaucraties publiques de l'ASS sont caractérisées par des conceptions organisationnelles compliquées et inflexibles, marquées par une bureaucratie accrue, des mécanismes de prise de décision dogmatiques et d'autres constructions rigides qui rendent l'innovation difficile et parfois impossible. Ainsi, l'ancien type d'administration publique en ASS est souvent incompatible avec l'innovation en raison du manque de préparation et de volonté de relever les nouveaux défis associés à l'innovation. Les idées novatrices dans le secteur public de l'ASS sont considérées par les fonctionnaires bureaucratiques comme des perturbations d'une situation autrement ordonnée. Ces idées ne sont donc jamais « considérées comme un élément nécessaire à la vie d'une organisation évolutive et adaptative » (Maduabum, 2014:310). Les gestionnaires publics sont ancrés dans une culture de défense irréfléchie du statu quo. Dans des pays comme le Nigeria, des études ont démontré la façon dont la bureaucratie dysfonctionnelle et rigide a un impact négatif sur l'innovation. Dans de tels contextes, la fonction publique est caractérisée par un esprit d'animosité et de jalousie plutôt que de coopération et de travail en équipe (Maduabum, 2014). L'animosité et la jalousie deviennent très élevées lorsque des subalternes sont perçus par leurs supérieurs comme étant innovants et qu'ils peuvent les supplanter. Ceci a également été confirmé par un·e ancien·ne boursier·ère LAD d'Ouganda qui a noté que :

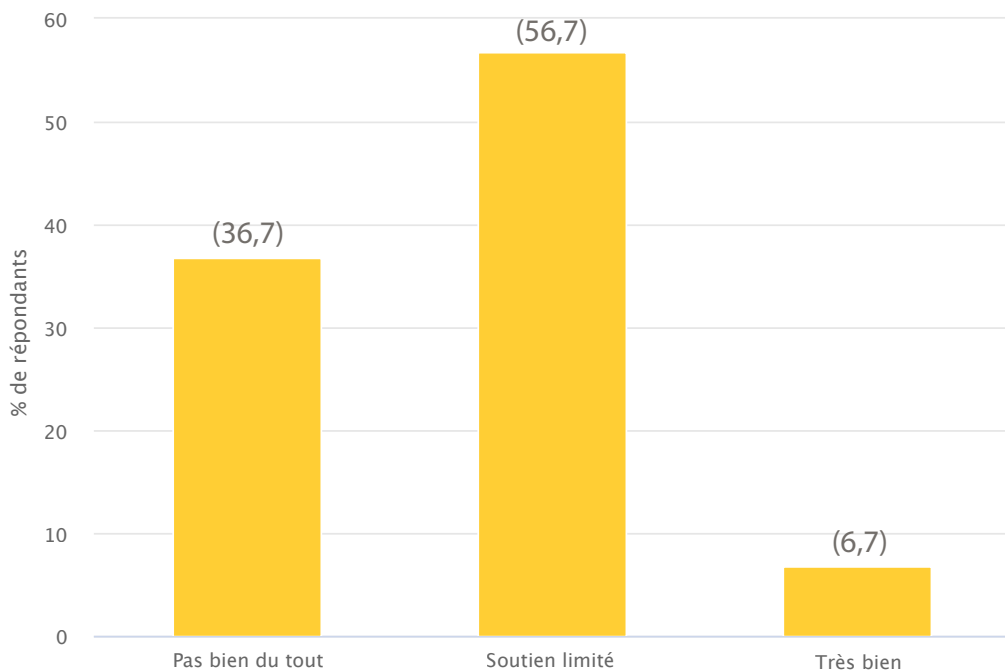
« Il y a de l'égoïsme, de la cupidité et de la concurrence dans le secteur public en Afrique. Chacun a l'impression que si vous avez une idée, vous voulez prendre sa place. Certains supérieurs se sentent menacés par les jeunes qui proposent de nouvelles idées. » (ancien·ne boursier·ère LAD 2).

D'après la déclaration ci-dessus, il est évident que certains officiers supérieurs utilisent la même bureaucratie comme moyen de saborder l'application d'idées novatrices, surtout lorsque ces idées émanent de leurs subalternes.

3.4.2 – Manque de champion·ne·s de l'innovation

Un autre facteur lié à l'environnement organisationnel et aux cultures de leadership est le manque de champion·ne·s de l'innovation dans les OSP. D'après le sondage, 97,1 % des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont indiqué qu'il n'y avait pas de champion·ne·s de l'innovation au sein de leur organisation. Seuls 2,9 % ont indiqué qu'il y avait des champion·ne·s de l'innovation au sein de leur organisation ou de leur département. Les champion·ne·s de l'innovation sont important·e·s car ils·elles prennent des risques en identifiant, affinant et soutenant les innovations introduites par des individus, des groupes et des unités au sein d'une organisation. L'innovation dans le secteur public a besoin de champion·ne·s parce que les idées sont portées par les gens, et que les idées sont le point de ralliement autour duquel l'action collective est mobilisée. Sans champion·ne·s de l'innovation occupant des postes de direction stratégiques, il peut être difficile de surmonter l'incertitude et la résistance au changement dans le secteur public. Dans les cas où des champion·ne·s de l'innovation existent, ils reçoivent un soutien limité de la part de leur organisation (Figure 7).

Figure 7 – Soutien organisationnel aux champion·ne·s de l'innovation

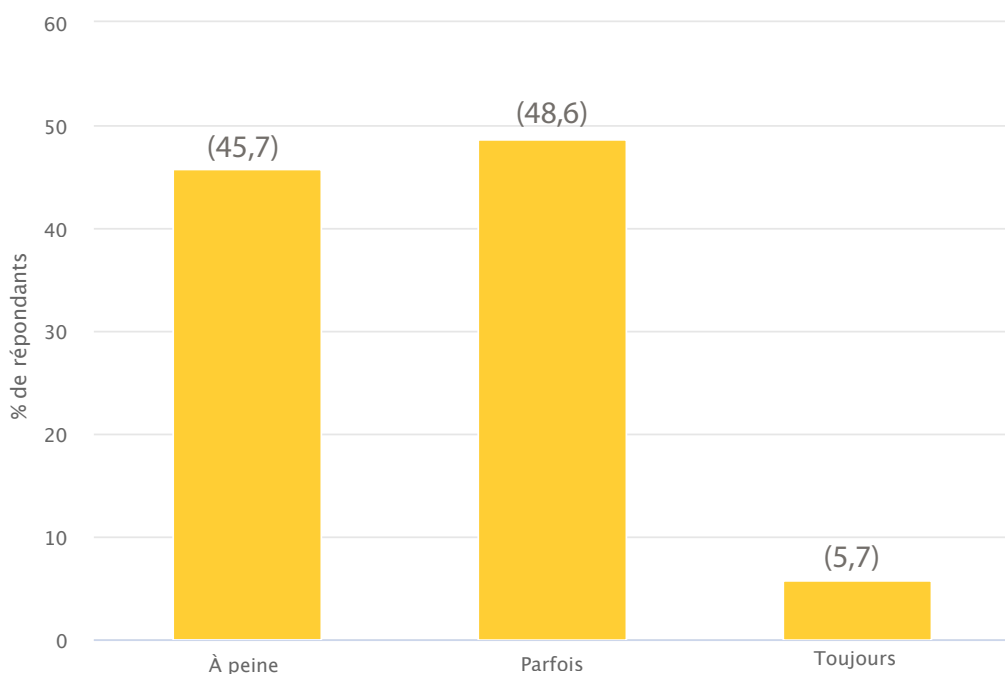


Source : Sondage auprès des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, 2021

3.4.3 – Manque d'incitations à l'innovation

Un autre obstacle majeur à l'innovation dans le secteur public en ASS est le manque d'incitations à la créativité et à l'innovation (Figure 8). L'un·e des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD a fait remarquer « qu'il n'y a pas d'incitations ni de récompenses pour l'innovation dans le secteur public en ASS ». (ancien·ne boursier·ère LAD 2).

Figure 8 – Incitation ou récompenses pour l'innovation dans le secteur public



Source : Sondage auprès des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, 2021

Comme indiqué ci-dessus, 45,7 % des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont noté que les innovations ou les nouvelles idées sont rarement récompensées ou célébrées au sein de leurs organisations, tandis que 48,6 % ont déclaré que les nouvelles idées sont parfois récompensées ou célébrées. La culture consistant à créer des incitations ou à récompenser l'innovation et la créativité n'a pas été institutionnalisée dans les OSP de l'ASS.

Sans système d'incitation ou de récompense, il est difficile de motiver le personnel à développer de nouvelles approches, de nouvelles idées et à s'engager à atteindre les objectifs fixés. Le cas du Rwanda démontre l'importance des incitations dans le secteur public. Les chefs d'État rwandais ont incité les administrations locales à améliorer leurs performances en fusionnant l'engagement public des leaders traditionnels (connu sous le nom d'imihigo) avec une idée moderne de contrats de performance pour les fonctionnaires de haut niveau. Le gouvernement a utilisé de puissantes incitations non monétaires pour amener les maire·sse·s de tout le pays à fixer des objectifs de développement pour leurs districts et à les atteindre, ce qui a donné lieu à des résultats de développement mesurablement meilleurs au niveau des districts (Banque mondiale, 2018). Dans le contexte du Rwanda, l'Imihigo a été institutionnalisé aux niveaux national, provincial, municipal et de district. C'est la façon de faire des affaires dans le secteur public. Par conséquent, les fonctionnaires n'ont pas d'autre choix que de travailler sur la base des attentes de ce programme innovant.

3.4.4 – Environnement réglementaire rigide

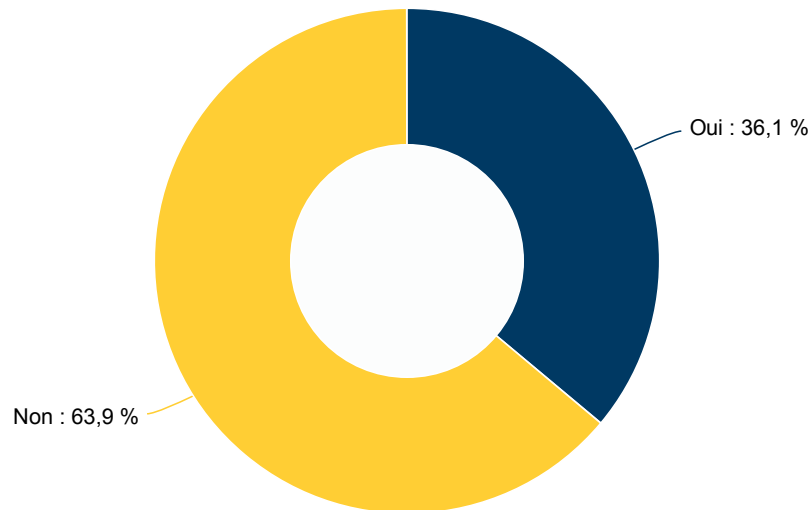
Les organisations du secteur public en ASS opèrent dans le cadre de régimes réglementaires très rigides et inflexibles, qui limitent l'innovation de manière significative. Voici ce que certain·e·s ancien·ne·s boursier·ère·s LAD avaient à dire sur la façon dont les réglementations étouffent l'innovation :

« L'environnement réglementaire est l'un des principaux obstacles à l'innovation dans le secteur public ; les cadres juridiques actuels sont trop inhibiteurs. Un grand nombre d'innovations ne peuvent pas être réalisées parce que vous êtes limité par la loi. » (ancien·ne boursier·ère LAD 2)

« Pour des organisations comme les parlements, il y a une forte adhésion à des règles rigides et à des processus procéduraux, qui restent largement inchangés malgré le changement de l'environnement opérationnel. » (ancien·ne boursier·ère LAD 3)

L'impact de l'environnement réglementaire a également été confirmé par les participant·e·s au sondage (Figure 9). Environ 63,8 % des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont indiqué que l'environnement réglementaire actuel n'est pas propice à l'innovation.

Figure 9 – L'environnement réglementaire est-il favorable à l'innovation ?



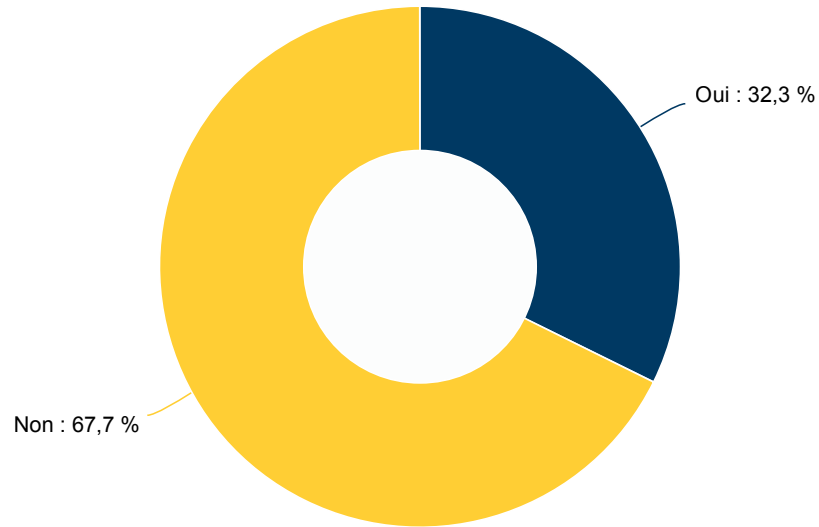
Source : Sondage auprès des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, 2021

Dans la plupart des pays d'ASS, les gouvernements utilisent encore les lois et réglementations coloniales pour guider les opérations du secteur public. Ces lois et réglementations restent largement inchangées ou ont été révisées de façon marginale. La plupart des départements du secteur public, comme l'aménagement du territoire, sont soumis à une adhésion excessive aux règles, réglementations, procédures et méthodes établies, ce qui étouffe l'innovation et la créativité. Cependant, les règles et réglementations sont importantes pour créer des environnements où les innovations peuvent prospérer. L'absence de règles et de réglementations efficaces peut potentiellement étouffer l'innovation dans le secteur public.

3.4.5 – Priorité limitée à la recherche et au développement (R & D)

Le manque de priorité accordée à la recherche et au développement a été identifié comme l'un des obstacles à l'innovation dans le secteur public en ASS. Environ 67,7 % des participant·e·s au sondage ont indiqué qu'aucune recherche n'était effectuée au sein de leur organisation, tandis que 32,3 % ont noté que certaines recherches étaient menées (Figure 10).

Figure 10 – État de la recherche dans les OSP en ASS



Source : Sondage auprès des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, 2021

Le manque de recherche dans les organisations du secteur public en ASS a été confirmé lors des entretiens, comme l'a souligné l'un·e des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD :

« L'innovation doit s'appuyer sur la recherche. Pour le secteur public de l'ASS, la recherche n'est pas une priorité dans la région. » (ancien·ne boursier·ère LAD 1)

Sans une priorisation adéquate de la R & D, il devient impossible de générer de nouveaux produits, de nouveaux services et des idées créatives pour faire face aux défis politiques contemporains (Deloitte, 2016). Dans les cas où la recherche est menée, elle est rarement utilisée pour influencer la pratique, comme l'a noté l'un·e des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD :

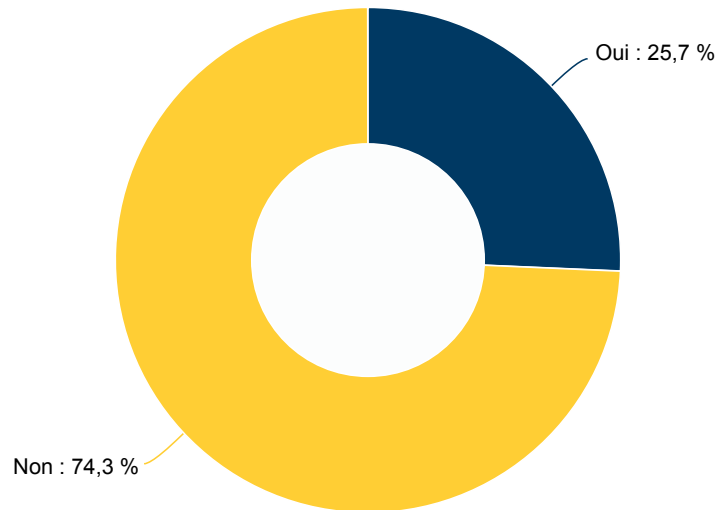
« La plupart du temps, l'organisation mène des activités de recherche et formule des recommandations qui finissent toujours par figurer sur le papier, mais avec des mécanismes de suivi minimaux, voire inexistant, pour garantir qu'elles influencent les pratiques internes et externes. » (ancien·ne boursier·ère LAD 4).

L'un des défis à relever dans la plupart des pays d'ASS est le manque d'engagement effectif entre les chercheur·e·s et les décideur·e·s, ce qui constitue un obstacle à l'élaboration d'une politique d'innovation transformatrice destinée à favoriser et à soutenir la transition vers un changement transformateur.

3.4.6 – Infrastructure inadéquate pour l'innovation

L'insuffisance des coûts d'infrastructure et de technologie est un autre obstacle majeur à l'innovation dans le secteur public en ASS. Le manque d'infrastructures TIC adéquates demeure un obstacle majeur à l'innovation en matière de données dans les organisations du secteur public, en particulier dans les pays pauvres et fragiles. Certains ministères du gouvernement en ASS sont incapables de déployer de nouvelles technologies parce qu'ils disposent d'une infrastructure TIC inappropriée, d'une faible bande passante et d'un faible débit Internet. Les coûts élevés associés au déploiement et à l'application des nouvelles technologies constituent un autre défi sérieux pour les administrations locales. Le manque de ressources financières pour l'investissement dans les nouvelles technologies peut être un obstacle important à la mise en œuvre des innovations en matière de données. Parmi les participant·e·s au sondage, 71,4 % ont indiqué qu'il n'existe pas d'infrastructure suffisante pour l'innovation dans les organisations avec lesquelles ils travaillent ou ont travaillé (Figure 11).

Figure 11 – Disponibilité de l'infrastructure pour l'innovation dans le secteur public en ASS



Source : Sondage auprès des ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, 2021

3.4.7 – Financement limité ou inexistant pour l'innovation

Un autre obstacle est qu'il n'y a pas de budget dédié à l'innovation dans la plupart des OSP en ASS. Il est rare de voir l'innovation figurer dans les budgets du secteur public, comme l'a fait remarquer un·e ancien·ne boursier·ère LAD : « L'innovation n'est pas une priorité, et aucun fonds n'est alloué à l'innovation. Les gens vous diront qu'il n'y a pas d'argent pour l'innovation, ni pour les nouvelles idées. » (ancien·ne boursier·ère LAD 3).

4

CONCLUSIONS ET VOIE À SUIVRE

Cette étude a été commandée par le Bureau canadien de l'éducation internationale afin d'analyser les moteurs et les obstacles à l'innovation dans le secteur public en ASS, dans le contexte où les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD ont été confrontés à des cultures organisationnelles peu favorables qui leur ont rendu difficile l'introduction d'idées innovantes pour améliorer les opérations du secteur public. En ASS, on observe l'émergence de bonnes pratiques en matière d'innovation dans le secteur public. Le programme Huduma au Kenya est un bon exemple de réformes institutionnelles visant à fournir des services publics de manière efficace et efficiente grâce à la ISD (Institute for Strategic Dialogue) (Institut pour le dialogue stratégique). L'institutionnalisation de l'innovation dans le secteur public par le biais d'unités dédiées en Afrique du Sud démontre l'engagement des gouvernements à inculquer une culture de la créativité et de l'innovation. Bien qu'il existe des exemples prometteurs en ASS, des défis importants subsistent.

Tout d'abord, l'étude a révélé que l'inertie et la culture de conservatisme sont fortement ancrées dans les bureaucraties publiques en ASS. Les conceptions organisationnelles rigides et inflexibles créent un environnement complexe pour les jeunes professionnel·le·s comme les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD pour développer et mettre en œuvre des idées innovantes et créatives sur la prestation de services, l'engagement de la communauté et d'autres moyens de gérer les défis publics. La culture de l'expérimentation de nouvelles idées n'a pas été institutionnalisée dans la plupart des OSP de l'ASS en raison des comportements d'aversion au risque omniprésents chez les fonctionnaires. L'aversion au risque entraîne souvent une forte résistance des cadres supérieurs aux idées novatrices, en particulier dans les situations où l'innovation est perçue comme une menace pour le statu quo. Deuxièmement, les organisations du secteur public en ASS ont tendance à suivre des régimes réglementaires rigides et inflexibles, qui créent des obstacles importants à l'introduction de nouvelles initiatives d'élaboration et de mise en œuvre de politiques et de décisions. Les instruments réglementaires sont rarement mis à jour pour refléter les changements dans les environnements opérationnels internes et externes. Troisièmement, la plupart des OSP en ASS disposent d'infrastructures inadéquates, telles que les technologies de l'information et de la communication (TIC), ce qui rend difficile la mise en œuvre d'innovations numériques telles que la gouvernance en ligne, la participation en ligne et la planification en ligne. Bien qu'il y ait eu des progrès dans la numérisation des services publics en ASS, des défis importants subsistent dans la plupart des pays où des systèmes manuels de gestion financière sont encore utilisés. Quatrièmement, la recherche et le développement ne sont pas prioritaires pour les OSP en ASS. Sans investissement dans la recherche et le développement, les découvertes sur la manière d'améliorer les performances du secteur public dans différentes dimensions sont limitées. Il y a également un manque d'engagement efficace entre les chercheur·e·s et les décideurs, ce qui conduit à une faible utilisation des résultats de la recherche pour informer les politiques publiques. Cinquièmement, le manque de champion·ne·s de l'innovation dans les organisations publiques signifie qu'il y a un manque général de dynamique organisationnelle dans les OSP en ASS pour stimuler l'innovation.

Néanmoins, l'étude reconnaît qu'il existe un énorme potentiel d'innovation dans le secteur public, compte tenu de la pénétration accrue des TIC sous l'effet de la quatrième révolution industrielle et de l'augmentation de la population des jeunes « férus de technologie ». Pour que l'innovation du secteur public prospère en ASS, les recommandations suivantes sont proposées :

- ▶ La culture organisationnelle, le leadership et les pratiques de gestion sont essentiels pour influencer l'innovation dans le secteur public. La première étape consiste à créer un environnement favorable qui permette à l'innovation de se développer. Les politicien·ne·s et les gestionnaires publics doivent comprendre les potentiels et les risques de l'innovation, repenser les structures organisationnelles et adapter les valeurs, normes et routines organisationnelles aux pratiques d'innovation. Cette démarche doit s'accompagner de réformes organisationnelles globales visant à réduire ou à éliminer les processus bureaucratiques inutiles, à rationaliser les processus décisionnels et à intégrer l'innovation dans les pratiques organisationnelles. Pour cela, il est essentiel de créer une vision commune et de donner un ton qui encourage l'innovation. Cela contribuera à changer la culture dominante de conservatisme qui a découragé l'innovation. Lorsqu'il y a une vision commune et un leadership audacieux engagé dans l'innovation, cela peut aider à gérer la peur du changement ou de l'échec chez les gens. Les leaders du secteur public peuvent renforcer les compétences et les capacités nécessaires à l'innovation, par exemple en identifiant les talents latents, en donnant des moyens d'action aux leaders émergents, comme les ancien·ne·s boursier·ère·s LAD, qui peuvent avoir des compétences de collaboration très poussées, et en leur donnant l'occasion de prendre des initiatives et d'expérimenter.
- ▶ Culture de leadership adaptatif et transformateur au sein du secteur public : Comme l'a démontré cette étude, le contexte opérationnel du secteur public est devenu très dynamique, car les nouvelles technologies, les nouveaux concepts et les nouvelles façons de fournir des services publics continuent d'évoluer. L'innovation dans le secteur public requiert un leadership stratégique qui soit prêt à prendre l'initiative d'apporter des améliorations progressives, voire radicales, aux systèmes, technologies et portefeuilles de produits existants, et, le cas échéant, de remplacer les produits et processus actuels par de nouveaux. Il est donc prudent pour les organisations du secteur public de l'ASS d'institutionnaliser des styles de leadership adaptatifs et transformateurs qui adopteront et nourriront la culture de l'innovation.
- ▶ Il convient également de mettre l'accent et d'investir pour attirer et développer les talents de direction nécessaires pour accroître l'innovation dans le secteur public. Il pourrait s'agir de programmes visant à former des gestionnaires de projets transformationnels et d'une intensification des échanges entre les secteurs public, privé et de la société civile afin d'accroître la capacité d'innovation des OSP.
- ▶ Les mesures d'incitation sont un facteur de réussite essentiel pour l'innovation dans le secteur public. Cela peut s'appliquer tant au niveau institutionnel (par exemple, par le biais de la politique gouvernementale, de la création de systèmes et de structures qui façonnent les objectifs institutionnels, et de systèmes de suivi des programmes) qu'au niveau des fonctionnaires (par exemple, par le biais d'objectifs de performance et de systèmes de récompense).

- ▶ Il est nécessaire de créer des unités de recherche et développement au sein des organisations du secteur public afin de développer un écosystème de recherche solide. La recherche et le développement sont essentiels pour informer les réformes du secteur public, identifier et résoudre les inefficacités de la gestion du secteur public.
- ▶ La technologie, sans être une panacée, est importante. Les OSP doivent investir dans des outils d'infrastructure informatique, dans de nouveaux systèmes logiciels et dans un savoir-faire adapté à leurs besoins fonctionnels spécifiques. En outre, l'application technologique est rarement une solution autonome ; elle s'accompagne plutôt de politiques et de procédures visant à modifier les comportements.

5

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agolla, J. E. and Van Lill, J. B. (2016) An empirical investigation into innovation drivers and barriers in public sector organizations, *International Journal of Innovation Science*, 8(4): 404-422
- Agolla, J.E. and Van Lill, J.B. (2014), "Assessment of innovation in Kenya's public sector organization", paper presented at the 9th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Belfast, 18-19 September, pp. 2049-1050.
- Bauer, G. K. (2020). Digital solutions to improve basic service provision to the urban poor. Special Issue 22 (116-124): *Water, Waste & Energy: Prospects for essential services in Africa*.
- BCEI (2018). Renforcement du secteur public en Afrique : Éléments importants à retenir du Congrès 2018 de l'IAPC. <https://cbie.ca/fr/renforcement-du-secteur-public-en-afrique-elements-importants-a-retenir-du-congres-2018-de-liapc/> (consulté 09/08/2021)
- Cissé, F, Diémé, J, Sy, M, Daniels, C, and Diallo, M (2019). Developing a Transformative Innovation Policy Approach: the case of Senegal. *Transformative Innovation Policy*. Africa Hub. <https://www.tipconsortium.net/wpcontent/uploads/2019/07/Senegal-5-pager.pdf>
- European Investment Bank (2020) Africa's digital solutions to tackle COVID-19. [pdf] EIB. Available at: www.eib.org/attachments/country/africa_s_digital_solutions_to_tackle_covid_19_en.pdf
- Falcon, S. M and Witter, L (2021) 4 ways leaders are driving innovation in the public sector and revolutionizing governance. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2021/04/4-ways-leaders-are-driving-agile-governance-in-the-public-sector-agile50/>
- Government of Rwanda (2020). Evaluation of 2019/2020 Imihigo Executive Report. <https://statistics.gov.rw/publication/imihigo-20192020-evaluation-executive-report>
- Hoogeveen, J and Pape (2020). *Data Collection in Fragile States. Innovations from Africa and Beyond*. Palgrave Macmillan. Cham, Switzerland.
- International Development Innovation Alliance, IDIA (2019). *Development Innovation Principles in Practice Insights and Examples to Bridge Theory and Action*. https://static1.squarespace.com/static/5b156e3bf2e6b10bb0788609/t/5f030f528b89c14abf51f8e0/1594036075203/8+Principles+of+Innovation_FNL.pdf (accessed 09/08/2021)
- IPAC (2015). *A Discussion on Policy Innovation in the Canadian Public Sector*. Institute of Public Administration of Canada
- Kattel, R., Cepilovs, A., Lember, V. and Tõnurist, P. (2018). Indicators for public sector innovations: Theoretical frameworks and practical applications. *Halduskultuur (Administrative Culture)*, 19(1): 77-104.

- Kinyanjui, F and Waithaka, I (2019). Transformation in Public Service Delivery in Kenya: A Case of Huduma Kenya Centres. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 3(2): 396-405
- Klingebiel, S, Gonsior, V, Jakobs, F and Nikitka, M (2019). Where tradition meets public sector innovation: a Rwandan case study for Results-Based Approaches, *Third World Quarterly*, 40 (7), 1340-1358
- Lee, S, M, Hwang, T and Choi, D (2012). Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*, 50(1): 147-162
- Maduabum, C.P. (2014). Bureaucracy: A Tool for Scuttling Application of Innovative Ideas in the Nigerian Public Service. *International Journal of Public Administration and Management Research*. 2(2), 11-21
- Nkurunziza, A. G., Bateganya, N. L., Byansi, J. Z., Rokob, J., Busingye, J. Leveraging FSM to Close the Urban Sanitation Loop in Kampala (2017). Published by the Bill & Melinda Gates Foundation.
- Observatory for Public Sector Innovation (2020). Observatory of Public Sector Innovation Measuring Public Sector Innovation Why, when, how, for whom and where to? OECD. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/05/Measuring-Public-Sector-Innovation-Part-5b-ofLifecycle.pdf>
- OECD (2019). Embracing Innovation in Government. <https://trends.oecd-opsi.org/embracing-innovation-in-government-global-trends-2019.pdf> (accessed 09/08/2021)
- Republic of South Africa (2017). South African Science, Technology and Innovation Indicators. http://www.naci.org.za/wp-content/uploads/2018/07/South_African_Science_Technology_And_Innovation_Indicators_Report_2017.pdf
- UN (2020). E-Government Global Survey. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf)
- United Nations (2019). World Public Sector Report. Sustainable Development Goal 16: Focus on public institutions. <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210041409> (accessed 09/08/2021)
- World Bank (2018). Improving Public Sector Performance Through Innovation and Inter-Agency Coordination. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/833041539871513644/pdf/131020-WP-P163620-WorldBankGlobalReport-PUBLIC.pdf>
- World Bank (2020) Harnessing digital technology to fight the pandemic. [online] Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/09/19/harnessing-digital-technology-to-fight-the-pandemic>
- World Economic Forum (2015). The Africa competitiveness report 2015, Available at <https://www.weforum.org/reports/africa-competitiveness-report-2015>



Bureau canadien de
l'éducation internationale