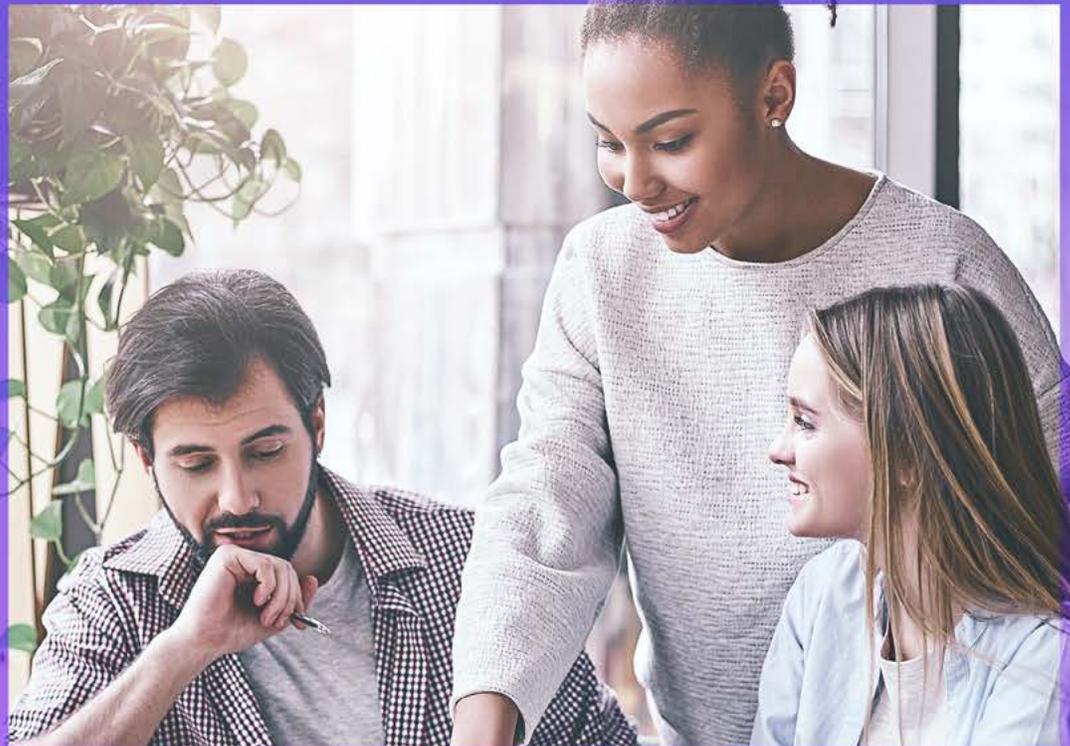




# Agilité fondamentale

Transformer la prestation des services  
publics pour bâtir l'avenir numérique



KPMG au Canada

[kpmg.com/ca/fr](https://kpmg.com/ca/fr)

# Table des matières

<b>Introduction : Un monde en mutation exige une plus grande agilité</b>	<b>3</b>
Qu'entend-on par « agilité fondamentale »?	3
Un changement de culture essentiel	4
<b>Ce que l'agilité signifie pour le gouvernement</b>	<b>5</b>
Trouver l'équilibre entre agilité et tâche à accomplir	5
Exemples concrets de collaboration agile	6
<b>A</b> Approvisionnement	7
<b>B</b> Financement	10
<b>C</b> Gouvernance	12
<b>D</b> Élaboration de politiques et de règlements	13
<b>Parcours vers l'agilité fondamentale – quelle est la prochaine étape?</b>	<b>15</b>
Conditions essentielles au développement agile	15
L'heure est à l'agilité fondamentale	17
<b>Références</b>	<b>18</b>

# Table des matières

---

---

---

---

# Introduction : Un monde en mutation exige une plus grande agilité

## Table des matières

---



---



---

Fait incontestable, la pandémie de COVID-19 a modifié le paradigme de la transformation numérique dans l'ensemble du secteur public. Tous les ordres de gouvernement ont pris des mesures pour soutenir l'économie ainsi que la santé et le bien-être de leur population en concevant et en déployant rapidement une série de programmes numériques pour aider les citoyens et les entreprises à traverser la crise prolongée, et ce à un rythme que l'on n'aurait jamais imaginé possible auparavant.

Il est rapidement apparu que les organisations les plus avancées dans l'adoption des technologies numériques avaient une longueur d'avance sur leurs concurrents en matière d'adaptation au changement. Selon les observations du Forum économique mondial, les administrations publiques qui font preuve d'agilité et d'une meilleure capacité d'adaptation sont plus aptes à réagir, notamment en temps de crise<sup>1</sup>.

Comme les citoyens ont été à même de le constater, les organisations du secteur public peuvent se mobiliser rapidement lorsqu'elles travaillent ensemble à la réalisation d'un objectif commun. Ce fait, associé aux normes élevées de service à la clientèle auxquelles le secteur privé les a habitués, a renforcé les attentes des citoyens à l'égard des services fournis par tous les ordres de gouvernement.

Les préoccupations relatives au service à la clientèle ne sont toutefois que la partie émergée de l'iceberg. Les problèmes qui se posent aujourd'hui et se poseront dans l'avenir aux administrations publiques ont gagné en complexité et exigent une collaboration horizontale et des solutions efficaces. Différentes questions hautement techniques, notamment liées à l'intelligence artificielle (IA), à l'identité numérique, à la chaîne de blocs et à la cybersécurité, peuvent se répercuter à différents niveaux sur les politiques, la prestation de services et les citoyens, d'autant plus que le fossé numérique se creuse à mesure que les progrès technologiques s'accroissent. L'inaction et les faux pas peuvent se révéler très coûteux si l'on songe aux occasions manquées, telles que des programmes sociaux retardés, et à l'exposition accrue au cyberrisque.



**Pour combler ces lacunes et réduire les risques, il est essentiel que les organisations du secteur public adoptent un état d'esprit et des modèles opérationnels agiles afin de relever les nouveaux défis, de créer rapidement de la valeur et de développer une approche durable de la modernisation et de l'innovation.** 

## Qu'entend-on par « agilité fondamentale »?

Depuis la création de la méthode Agile il y a plus de 20 ans, les concepteurs de projets technologiques de toutes tailles ont de plus en plus recours aux composantes Agile, qui offrent une grande flexibilité et accordent une priorité absolue à la création de valeur pour les clients. Les études montrent que ces caractéristiques augmentent souvent les chances de réussite d'un projet. Selon une analyse quantitative récente portant sur plus de 1 000 projets réalisés dans différents secteurs et pays, il existe une corrélation positive évidente entre l'utilisation de la méthode Agile et la satisfaction des parties prenantes à l'égard des résultats obtenus<sup>2</sup>. Une autre étude portant sur plus de 100 projets de logiciels a révélé que les projets de grande et moyenne envergure utilisant la méthode Agile avaient obtenu des résultats supérieurs sur le plan de la satisfaction des clients, des délais et des coûts<sup>3</sup>.

1. Forum économique mondial. « Global Risks Report 2022 », 11 janvier 2022, <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022/in-full/chapter-6-refreshing-resilience-from-covid-19-lessons-to-a-whole-of-society-response>.

2. Serrador, Pedro, et Jeffrey K. Pinto. « Does Agile Work? — a Quantitative Analysis of Agile Project Success », *International Journal of Project Management*, vol. 33, no. 5, 2015, pp. 1040–1051., <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>.

3. Jørgensen, Magne. « Do Agile Methods Work for Large Software Projects? », *Lecture Notes in Business Information Processing*, 2018, pp. 179–190., [https://doi.org/10.1007/978-3-319-91602-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-91602-6_12).

Les avantages de la méthode Agile n'étant plus à démontrer, comment peut-on appliquer ses capacités en matière de gestion de projet et de développement de logiciels au-delà du domaine technologique? Pour répondre à l'évolution des besoins des citoyens et se préparer à faire face aux situations imprévues, il est crucial que *l'ensemble de l'organisation* s'engage dans la voie de l'agilité.



**Selon 57% des leaders du secteur technologique canadien, l'amélioration de l'agilité et de la modernisation de l'entreprise sont les principaux moteurs de la transformation numérique<sup>4</sup>.**

Le changement de culture qui pousse le secteur public à adopter un mode de fonctionnement plus agile doit s'opérer en profondeur, au rythme de l'intérêt croissant du public envers les services gouvernementaux numériques. Tous les secteurs d'une organisation qui ont un impact sur la prestation de services – gouvernance, financement, approvisionnement, élaboration des politiques, équipes de services numériques, etc. – doivent travailler en harmonie. En d'autres termes, l'agilité n'est plus l'apanage des équipes informatiques; elle doit devenir une

priorité pour tous les secteurs du gouvernement. Les modèles de prestation agiles permettront aux administrations publiques de collaborer entre elles et d'interagir de manière plus souple et plus rentable avec le public, les autres institutions publiques et le secteur privé afin de résoudre les problèmes vastes et complexes qui les guettent.

## Un changement de culture essentiel

Au Canada et dans les conditions actuelles du marché, aider les gouvernements à se mobiliser plus rapidement est devenue une tâche de la plus haute importance. Citoyens et organisations de tout le pays s'apprêtent à affronter l'avenir dans une conjoncture marquée par une croissance économique faible, des pressions inflationnistes, l'incertitude géopolitique permanente et l'évolution rapide de la technologie. Pour assurer la stabilité et servir efficacement la population, le secteur public a besoin de solutions créatives qui permettent d'exploiter les occasions dans un contexte de changement constant.

C'est pourquoi l'adoption d'un modèle opérationnel qui intègre les principes Agile dans les mécanismes et les processus de l'État et fournit un cadre durable pour la transformation de la prestation de services, la croissance continue et l'amélioration des résultats dans des conditions changeantes devrait être une priorité essentielle du gouvernement.

Il est temps de franchir le pas pour toutes les organisations gouvernementales, quel que soit leur stade actuel de transformation, afin de s'assurer qu'elles et les citoyens qu'elles servent ne seront pas laissés pour compte.

# Table des matières

## Agile avec et sans majuscule

### QUELLE EST LA DIFFÉRENCE?



Aux fins du présent papier blanc, le terme « **agile** » sans majuscule fait référence au sens général du mot et à un état d'esprit caractérisé par la souplesse et la capacité d'adaptation au changement. Lorsqu'il porte la majuscule, le mot renvoie à la méthode officielle de développement de logiciels issue du Manifeste Agile de 2001<sup>5</sup>.



La méthode Agile se définit par des versions itératives après de courtes phases de développement, appelées « **sprints** », et par la priorité absolue accordée à la création de valeur pour les clients. Dans ce document, on explore comment les principes de la méthode agile peuvent être adoptés dans d'autres domaines que les TI afin de créer une assise et un modèle d'exploitation plus agiles pour les administrations publiques.

4. "KPMG. « KPMG Global Tech Report 2022 », septembre 2022, <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/09/kpmg-global-tech-report-2022.html>.

5. Beck, K. *et al.* « *Manifesto for Agile Software Development* », 2001, <https://agilemanifesto.org/>.

# Ce que l'agilité signifie pour le gouvernement

## Trouver l'équilibre entre agilité et tâche à accomplir

L'agilité permet aux administrations publiques de répondre plus rapidement aux besoins de leurs commettants, sans pour autant passer outre aux procédures établies ni au contrôle diligent nécessaire. Au contraire, elle recherche un équilibre plus productif entre les exigences législatives et la prestation rapide de services, de façon à alléger la dépendance à l'égard des processus existants et des opérations manuelles.

Bien que les avantages potentiels de l'adoption globale du concept agile soient évidents, opérer le changement culturel nécessaire à cette fin peut poser d'importants défis. Tout d'abord, les structures gouvernementales ont évolué au fil du temps et il est connu que les différentes couches bureaucratiques manquent souvent de flexibilité. En outre, les hiérarchies décisionnelles et les structures d'incitation traditionnelles ne sont pas bien adaptées aux temps de réponse plus rapides associés à la prestation de services agiles. Les responsables hiérarchiques, par exemple, ne sont pas habilités à prendre des décisions, et les chaînes d'approbation peuvent être lourdes.

De plus, les organismes publics sont traditionnellement peu enclins à prendre des risques. Cette prudence compréhensible peut cependant accroître la rigidité des cadres d'approvisionnement et de financement et créer des goulets d'étranglement qui freinent la mise en œuvre des programmes et des solutions. Les programmes et les services ont tendance à être conçus et fournis selon une approche linéaire « en cascade », les divisions des finances et de l'approvisionnement exigeant que les décisions soient prises tôt dans le processus – ce qui pose problème en période de grande incertitude.

Malgré certains défis et inconvénients, ces structures et méthodes du processus bureaucratique ont évolué pour protéger les citoyens, rendre compte de l'utilisation des fonds publics et assurer une bonne gouvernance. L'agilité fondamentale ne vise pas à remplacer ces engagements profonds, mais plutôt à les renforcer grâce à une capacité de réaction plus rapide et plus efficace pour faire face à l'évolution de la conjoncture et des conditions.

La pandémie a également apporté son lot de défis. Pour les relever, les organisations ont repensé leurs achats, élaboré des solutions créatives aux problèmes de la chaîne d'approvisionnement et conclu de nouveaux accords de financement. Placées devant la nécessité de s'adapter au changement sur tous les fronts, nombre d'entre elles n'ont eu d'autre choix que de s'initier rapidement au concept d'agilité. En pratique, l'agilité fondamentale permet à toutes les parties d'une organisation de travailler ensemble et de répondre efficacement à un monde numérique en constante évolution.

Les gouvernements qui s'engagent dans la transformation numérique risquent toutefois d'avoir du mal à rattraper leur retard alors que le rythme de l'innovation s'accélère, la technologie évoluant en effet plus vite que les efforts déployés pour suivre la cadence. La pénurie de talents ne fait qu'exacerber le problème, car les organismes de service public se trouvent désormais en concurrence avec tous les autres secteurs pour recruter des spécialistes du numérique dans un bassin de candidats toujours plus restreint. En augmentant le flux de nouveaux arrivants et en s'attaquant aux retards et aux délais de traitement des demandes, les gouvernements ont la possibilité de combler les pénuries de main-d'œuvre dans les secteurs à forte demande, tels que les soins de santé et la technologie.

## Table des matières

---



---



---



## Exemples concrets de collaboration agile

KPMG travaille déjà avec les gouvernements pour accroître l'agilité dans l'espace public en établissant des cadres qui facilitent et accélèrent la prise de décisions cohérentes et agiles. Ainsi, nous avons récemment collaboré avec le gouvernement fédéral, des partenaires sectoriels et des organismes de promotion de la diversité pour élaborer et lancer *Ce qui fonctionne*, une boîte à outils en ligne qui aide les organisations canadiennes à atteindre leurs objectifs de diversité et d'inclusion<sup>6</sup>. Le programme encourage les entreprises à accroître la représentation de groupes diversifiés en milieu de travail grâce à des cadres normalisés qui soutiennent et illustrent les progrès accomplis dans la réalisation de ces aspirations.

La boîte à outils a été lancée publiquement en septembre 2022. La présence de partenaires sectoriels et communautaires

permet d'obtenir de la rétroaction et de suivre l'évolution du programme afin d'y apporter des améliorations de manière itérative au besoin. La sous-représentation de certains groupes en milieu de travail, et particulièrement aux postes de direction, est un problème complexe comportant de multiples facettes. En adoptant un cadre normalisé reposant sur la gestion agile des talents et applicable tant au public qu'au privé, il est possible d'établir une base de référence et de fixer des objectifs communs.

Pour mieux visualiser ce à quoi l'agilité pourrait ressembler et ce qu'elle peut réaliser, nous présentons les caractéristiques d'un modèle opérationnel agile dans quatre domaines clés : l'approvisionnement, le financement, la gouvernance et l'élaboration de politiques. Nous expliquons en quoi un modèle agile diffère des modèles traditionnels et présentons des exemples pratiques pour chaque domaine.

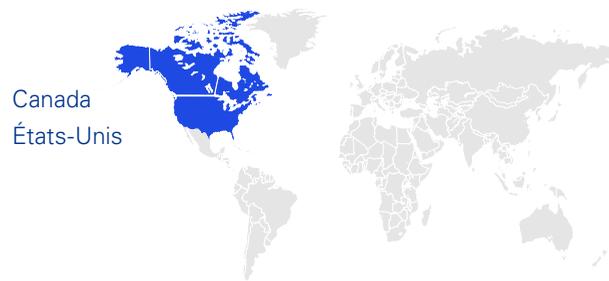
# Table des matières

---

---

---

<sup>6</sup> Gouvernement du Canada, Innovation, Sciences et Développement économique Canada (« ISDE »), cabinet du sous-ministre, Direction générale des communications et du marketing. 29 septembre 2022, <https://ised-isde.canada.ca/site/isede/fr/programmes-initiatives/boite-outils-qui-fonctionne>.



## A Approvisionnement

### Approvisionnement traditionnel

La complexité des processus traditionnels d'approvisionnement du secteur public tient notamment au fait qu'ils sont régis par un grand nombre de lois, de politiques organisationnelles et d'accords commerciaux. Les décisions prises à chaque étape – de la rédaction et de la publication des appels d'offres à l'évaluation et à la sélection des fournisseurs, en passant par la négociation des conditions et des prix – sont longues et fastidieuses, en particulier lorsque l'approbation d'un haut fonctionnaire est requise. Ce type de processus se déroule généralement de manière normative et linéaire, selon des spécifications détaillées qui sont définies dès le départ.

L'approche traditionnelle comporte des inconvénients majeurs en raison des limites qu'imposent les processus en cascade. Comme les étapes fondamentales de l'établissement des budgets et des besoins des utilisateurs, de l'analyse de rentabilité et de l'approbation sont toujours effectuées dès le début du projet, les longs délais qui en découlent empêchent les parties prenantes de réagir pour répondre aux besoins changeants de l'organisation. Le choix des fournisseurs et des technologies étant déjà arrêté, il devient difficile de corriger le tir ou de développer de nouvelles collaborations si les fournisseurs ou les technologies sélectionnés ne sont plus pertinents au moment de l'exécution du contrat.

### Approvisionnement Agile

Bien que la gestion des marchés publics soit toujours soumise à des processus établis pour éviter d'éventuels risques de réputation ou juridiques, les fonctions d'approvisionnement peuvent devenir des catalyseurs stratégiques de l'innovation, comme l'illustrent les quatre exemples suivants : l'approvisionnement par défi, le dialogue concurrentiel, la conception conjointe de solutions et l'approvisionnement fondé sur la R-D.

Certains ministères fédéraux participent déjà au projet pilote d'*approvisionnement par défi*<sup>7</sup>, un instrument en vertu duquel le ministère soumet un problème concret aux fournisseurs potentiels en leur demandant d'expliquer comment ils le résoudraient, sans s'arrêter aux qualifications antérieures pour des travaux similaires. Ce mécanisme ne repose pas sur des spécifications détaillées et complexes. Il est plutôt ouvert et invite les fournisseurs à proposer une solution en fonction de leur expertise et de leurs qualifications concrètes.

Dans le cadre d'une autre innovation agile, le *dialogue concurrentiel*, l'entité adjudicatrice discute en profondeur de chaque aspect du marché avec les fournisseurs avant de préciser les exigences, afin de recueillir de l'information sur les solutions potentielles. Cette approche est particulièrement utile lorsque le problème et le résultat souhaité sont bien compris, mais que la solution ou le marché sont complexes. Il est alors plus facile de conserver la flexibilité du processus et de relever les défis qui se présentent en discutant avec les fournisseurs.

La *conception conjointe de solutions* est une approche à envisager lorsqu'il n'existe pas de solution standard pour un problème particulièrement complexe (en raison du niveau d'effort requis, du nombre ou du type de parties prenantes engagées et de la nature ambiguë de la solution). Dans le cadre de ce processus collaboratif à plusieurs étapes, l'entité adjudicatrice publie un appel d'offres et organise des ateliers avec une liste restreinte de fournisseurs afin d'obtenir les résultats souhaités dans plusieurs domaines fonctionnels. Le processus conjoint permet aux fournisseurs de proposer une série d'options et, dans certains cas, d'en démontrer la faisabilité en se fondant sur les avis émis par les experts de l'organisation et les concepteurs ou les architectes de solutions du fournisseur.

L'*approvisionnement fondé sur la R-D* peut être utile dans le cas de solutions relativement complexes, nouvelles ou uniques. Cette forme de passation de marché implique l'acquisition de solutions de R-D nouvelles ou différentes pour résoudre un problème particulier. Tout en facilitant la collaboration entre l'acheteur et les fournisseurs, elle n'oblige pas l'entité adjudicatrice à acheter le produit final tant que la valeur et l'obtention du résultat souhaité n'ont pas été prouvées. Elle peut être mise en œuvre de manière souple, avec un contrat échelonné résiliable et des conditions claires définies avant le lancement de la phase suivante.

### Exemples concrets d'approvisionnement Agile

#### Le Centre d'expertise pour l'approvisionnement souple et novateur (CEASN) de Services partagés Canada

Conscients de la nécessité d'assouplir le processus d'approvisionnement, de nombreux gouvernements ont mis en place des espaces d'incubation pour mettre à l'essai de nouvelles méthodes et améliorer leurs compétences. C'est dans cette optique que Services partagés Canada, qui fournit des services de TI au gouvernement du Canada, a récemment créé un

# Table des matières

7. Gouvernement du Canada, Services partagés Canada. 19 décembre 2019, <https://www.canada.ca/fr/services-partages/campagnes/histoires/approvisionnement-souple-novateur.html>.

Centre d'expertise pour l'approvisionnement souple et novateur (CEASN). Le CEASN explore et met à l'essai des processus d'approvisionnement agiles pour réduire le fardeau administratif, simplifier les ententes contractuelles, accélérer l'exécution des contrats et former des spécialistes en approvisionnement Agile<sup>8</sup>.

En 2022, Services partagés Canada a lancé le processus d'approvisionnement agile 3.0 qui permet de mobiliser les fournisseurs tout au long du processus, à commencer par la rédaction de l'appel d'offres et de l'énoncé du problème<sup>9</sup>. L'avantage d'un tel processus est double : accroître l'innovation productive et élargir la concurrence pour les entreprises de toutes tailles, y compris les fournisseurs plus petits et non traditionnels. Les fournisseurs retenus se voient attribuer des contrats pour construire des prototypes. Les fonctionnaires peuvent ainsi évaluer des exemples concrets des solutions proposées et choisir celle qui apportera le plus de valeur aux Canadiens.



**Grâce au processus d'approvisionnement transparent et équitable qui sous-tend cette approche simplifiée, les parties ne sont plus liées par des spécifications longues et complexes établies dès le début du projet. »**

Souvent, l'imposition dès le départ d'exigences détaillées force les fournisseurs à adapter leur solution pour répondre aux spécifications du gouvernement. Cela entraîne généralement des coûts supplémentaires, en raison des modifications à apporter pour personnaliser l'approche et de la complexité accrue, et compromet la capacité réelle d'innovation. L'approvisionnement par défi, en revanche, permet aux entreprises de proposer des solutions de rechange qui pourraient mieux servir le gouvernement en tirant parti d'innovations ou d'accélérateurs. En plus d'accélérer et de faciliter l'étape de l'énoncé du problème, la méthode Agile permet à l'équipe d'approvisionnement interfonctionnelle de reproduire la solution afin de relever de nouveaux défis et d'exploiter

d'autres occasions à mesure que de nouvelles propositions sont soumises.

#### **Ville de Guelph : programme d'accélérateur civique**

Au niveau municipal, la Ville de Guelph a eu recours à la *conception conjointe de solutions* pour proposer des solutions élaborées au moyen de son programme d'accélérateur civique et relever les défis de manière novatrice<sup>10</sup>. Le projet pilote d'accélérateur civique a été mis au point en partie pour repenser le processus traditionnel d'approvisionnement et réduire les risques liés à l'achat de technologies complexes. Parmi les défis relevés à ce jour, citons la possibilité pour les citoyens de réduire la consommation d'eau dans leur résidence et de détecter les fuites à l'aide d'une simple trousse de capteurs. Le projet pilote a également contribué à réduire les obstacles qui empêchent le public de s'exprimer sur les décisions de planification municipale. L'approche de Guelph comprenait une étape de coconception de 16 semaines, au cours de laquelle les soumissionnaires retenus ont été invités à travailler de concert avec le gouvernement pour développer et construire ensemble une solution au problème énoncé dans l'appel d'offres.

#### **Gestion du rendement des fournisseurs**

Pendant le projet pilote, au lieu de simplement acheter des services, la municipalité a offert aux fournisseurs divers incitatifs, dont l'accès à ses partenaires en prestation de services qui ont offert du mentorat et des occasions de réseautage aux nouveaux venus sur le marché. Certaines administrations provinciales et municipales ont adopté des « clauses de parité » qui permettent à d'autres entités du secteur public d'acheter des biens et des services produits dans le cadre du programme d'accélérateur civique ou achetés par une autre entité dans les mêmes conditions<sup>11</sup>.

L'approvisionnement Agile est également une priorité aux États-Unis, où l'Internal Revenue Service (IRS) a lancé le projet pilote d'approvisionnement Agile IRS, un projet qui applique un processus itératif pour s'assurer que les solutions d'approvisionnement soutiennent sa mission<sup>12</sup>. Si un fournisseur ou une solution externe ne répond pas aux attentes à l'une ou l'autre des étapes de l'énoncé, de la mise à l'essai ou du déploiement, il ne passe pas au « sprint » suivant. Cette approche permet de gagner du temps, d'intégrer de nouvelles connaissances et d'obtenir de meilleurs résultats.

# Table des matières

8. Gouvernement du Canada, Services partagés Canada. 19 décembre 2019, <https://www.canada.ca/fr/services-partages/campagnes/histoires/approvisionnement-souple-novateur.html>.

9. Gouvernement du Canada, Services partagés Canada. « Services partagés Canada lance le processus d'approvisionnement agile 3.0 », 23 mars 2022, <https://www.canada.ca/fr/services-partages/nouvelles/2022/03/services-partages-canada-lance-le-processus-dapprovisionnement-agile30.html>.

10. Cassie, Caitlin. « The Guelph Civic Accelerator: A Public Procurement Experiment », mai 2017, [https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/GuelphCivicAccelerator\\_CasesStudyReport\\_BrookfieldInstitute.pdf](https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/GuelphCivicAccelerator_CasesStudyReport_BrookfieldInstitute.pdf).

11. Nouvelle-Écosse. « Public Sector Entity Piggyback Guideline », juin 2021, [https://procurement.novascotia.ca/media/62826/piggyback%20guidelines\\_final%20june%2029%202021.pdf](https://procurement.novascotia.ca/media/62826/piggyback%20guidelines_final%20june%2029%202021.pdf).

12. Internal Revenue Service. « About Pilot IRS », juillet 2022, <https://www.irs.gov/about-irs/procurement/about-pilot-irs>.

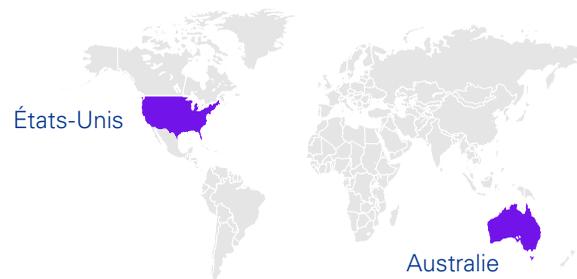
Le Canada a mis en place d'autres instruments, notamment la politique de gestion du rendement des fournisseurs de Services publics et Approvisionnement Canada<sup>13</sup>, pour stimuler le rendement des fournisseurs et obliger ceux qui ne sont pas assez performants à rendre des comptes. Cette politique établit un cadre d'évaluation du rendement et inclut les renseignements sur

le rendement passé des fournisseurs aux fins de l'attribution de contrats standard. Il s'agit d'un autre moyen d'optimiser la valeur ajoutée pour les Canadiens et de permettre aux gouvernements et aux partenaires du secteur privé de collaborer de manière plus innovante, par exemple dans le cadre de la coconception de solutions et de l'approvisionnement fondé sur la R-D.

## Table des matières

<sup>13</sup> Gouvernement du Canada, Services publics et Approvisionnement Canada. « Politique de gestion du rendement des fournisseurs », 28 avril 2022, <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/grf-vpm/pgrf-vpmp-fra.html>.





## B Financement

### Financement traditionnel

Traditionnellement, les cycles de financement des organismes de service public demandent beaucoup de temps, les budgets des projets étant généralement définis dans leur intégralité au début de l'exercice financier. Les processus de financement du gouvernement sont donc basés sur des projets et axés sur les centres de coûts, ce qui crée des frictions, augmente les frais généraux et ralentit la mise en œuvre des programmes.

Dans l'administration publique, comme dans toute autre organisation, il est extrêmement difficile de déterminer le coût exact nécessaire pour entreprendre un projet et le mener à terme.



**Dans le cas de projets complexes et à long terme, un certain degré d'incertitude est inévitable, ce qui signifie que le financement des projets gouvernementaux est presque toujours, dans une certaine mesure, surévalué ou sous-évalué. »**

Lorsqu'il s'agit de financement public, on s'attend de plus à ce que tous les fonds soient déboursés. Sans la flexibilité nécessaire pour corriger le tir ou innover, il devient difficile de tirer profit des fonds inutilisés ou des économies non planifiées. Dans le cas contraire, c'est-à-dire en cas de déficit de financement, la gestion de projet traditionnelle ne permet pas de modifier le projet tel qu'il a été envisagé à l'origine. Terminer le projet signifie donc perpétuer le cycle de financement, tandis que l'abandonner crée une occasion manquée.

### Financement Agile

Contrairement aux méthodes traditionnelles, le financement Agile propose une structure de financement qui épouse plus étroitement les progrès de l'équipe concernée, selon le modèle du développement Agile de logiciels. Il s'inspire également des approches de gestion du capital de risque qui permettent la prise de décisions ponctuelles concernant des initiatives et des programmes précis, en plus du cycle de révision annuel. Ainsi,

les initiatives de grande envergure, non testées et fortement capitalisées, sont remplacées par une série d'investissements plus modestes qui visent à soutenir des sprints progressifs de développement Agile. Les fonds étant déboursés par tranches, le projet peut progresser à l'intérieur du cadre défini, tout en permettant la réalisation de tests itératifs continus pour s'assurer qu'il demeure dans la bonne voie.

Par exemple, le premier cycle de financement peut servir à financer le premier sprint, soit la production d'un prototype ou du « produit minimum viable » (PMV) et ne sera suivi d'un deuxième cycle que si l'approche itérative et expérimentale détermine que le financement doit se poursuivre. Si le premier sprint aboutit à un prototype viable et est considéré comme un succès, un deuxième cycle de financement peut être lancé pour soutenir un autre sprint et perfectionner le prototype selon la rétroaction reçue. À chaque étape, le processus est guidé par l'engagement à fournir la valeur la plus élevée au client final.

Cette approche permet aux équipes interfonctionnelles de prendre des décisions plus nuancées à des stades intermédiaires, sans qu'elles soient liées par des conditions de financement prédéfinies. Elles ont ainsi la latitude de décider de poursuivre le développement et de demander des fonds supplémentaires pour concevoir des fonctionnalités additionnelles ou de déterminer que le MVP est viable dans son état actuel et ne nécessite pas de financement supplémentaire. À l'inverse, l'étape du prototype peut révéler que le produit n'est pas viable. Au lieu de chercher un nouveau financement ou de continuer à déboursier les fonds prévus, elles peuvent interrompre la production ou modifier le produit si nécessaire.

### Exemples concrets de financement Agile

#### Gouvernement de la Nouvelle-Galles-du-Sud : Fonds de relance numérique

Le gouvernement de la Nouvelle-Galles-du-Sud en Australie a adopté un modèle agile de prestation de services de financement par le biais du « Digital Restart Fund » ou fonds de relance numérique<sup>14</sup>. Le modèle soutient des projets centrés sur le client et la transformation des activités dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la sécurité des communautés. Le fonds est géré par un comité directeur interfonctionnel composé de membres de différents ministères (Trésorerie, Département du Premier ministre et du Cabinet, Infrastructure et Service à la clientèle).

# Table des matières

<sup>14</sup>. Digital.NSW. « Digital Restart Fund », 2022, <https://www.digital.nsw.gov.au/funding/digital-restart-fund>.

Le comité directeur est chargé d'élaborer la stratégie globale du fonds, d'établir l'ordre de priorité des projets, de recommander ou d'approuver des projets en phase de démarrage ou à plus grande échelle, de surveiller la santé du portefeuille et de soumettre des mises à jour trimestrielles. Les décisions sont prises sur la base des informations fournies par les représentants des groupes de travail.



**Selon le rapport annuel 2020-2021 du fonds, les projets financés ont permis aux clients d'économiser 3 220 jours de travail et ont généré 2,3 milliards de dollars australiens en retombées économiques pour la Nouvelle-Galles-du-Sud<sup>15</sup>.** »

#### **Société d'assurance Blue Cross Blue Shield of Nebraska : processus budgétaire Agile**

Aux États-Unis, l'*Affordable Care Act* de 2010 a introduit des changements importants dans le secteur de l'assurance maladie, notamment l'obligation de rendre les dossiers des patients facilement accessibles par voie numérique. Conscient de l'ampleur des changements nécessaires, la Blue Cross Blue Shield of Nebraska (BCBSNE), un fournisseur d'assurance maladie comptant quelque 700 000 clients aux États-Unis, a appliqué les principes et les pratiques agiles déjà en place au sein des TI à d'autres secteurs essentiels de l'organisation, y compris le financement, la budgétisation, la dotation en personnel et la planification organisationnelle<sup>16</sup>.

La BCBSNE a pu observer l'efficacité de la gestion Agile dans des projets technologiques comportant des exigences de conformité qui n'auraient pas pu être satisfaites à temps si la méthode traditionnelle en cascade avait été utilisée. Malgré la courbe d'apprentissage des équipes concernées, les objectifs du projet ont été atteints dans les délais prévus. Par la suite, la méthode Agile est devenue la principale approche utilisée pour les projets informatiques de la BCBSNE. Outre la réussite des projets technologiques, les véritables avantages opérationnels ont été réalisés lorsque l'organisation a choisi d'étendre les

principes Agile à d'autres domaines non technologiques.

Plusieurs défis majeurs ont poussé la BCBSNE à repenser son modèle opérationnel de financement et de budgétisation pour le rendre plus agile. Le changement s'est amorcé lorsque la société a pris conscience que les processus de financement en place ne répondaient plus à ses besoins. Comme la plupart des organisations, le financement des projets et les investissements étaient assujettis à une structure de gouvernance traditionnelle assortie de processus normalisés et de cycles de planification annuels. L'équipe de direction et les comités de planification se réunissaient périodiquement pour examiner les propositions de projets et de dépenses, et le contrôle sur les projets de TI était principalement assuré par des rapports périodiques sur l'état d'avancement des travaux.

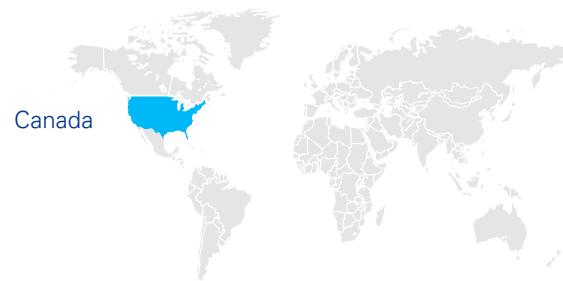
L'adoption des principes Agile a radicalement changé le mode de financement, de priorisation et d'affectation des ressources. Les résultats opérationnels souhaités et l'orientation générale ont été revus chaque année. Des équipes tactiques et interfonctionnelles relevant d'un vice-président étaient chargées de faire des suggestions pour atteindre les objectifs, suggestions qui étaient ensuite classées par ordre de priorité et de séquence par la direction, et réparties en sprints de 3 à 4 semaines. Les divisions opérationnelles demandaient l'approbation du financement sur la base d'une livraison échelonnée et de capacités fixes. Résultat : les priorités sont aujourd'hui réexaminées en permanence afin de s'assurer qu'elles demeurent pertinentes et continuent de répondre aux besoins de l'organisation. Bien sûr, dans certains cas, des analyses coûts-avantages plus exhaustives sont encore effectuées, mais elles sont alors confiées aux responsables opérationnels et technologiques plutôt que de reposer sur des cycles de planification longs et rigides.

La BCBSNE a appris de cette expérience l'importance de maintenir la stabilité des équipes soit en redistribuant le travail, soit en faisant appel à d'autres équipes et ce, afin d'éviter de bouleverser les horaires de tout le monde pour terminer un projet. Cela a permis aux équipes de développer des relations de travail solides et axées sur la collaboration et la confiance. Autre avantage de taille, elles ont réussi à travailler efficacement au sein de la structure en place sans qu'il soit nécessaire d'apporter des changements radicaux à la hiérarchie existante. Des réunions quotidiennes au cours desquelles les équipes pouvaient communiquer les progrès réalisés et les obstacles potentiels ont également permis d'accroître la transparence.

# Table des matières

<sup>15</sup>. Digital.NSW. « 2021–2022 In Review », 29 novembre 2022, <https://www.digital.nsw.gov.au/funding/digital-restart-fund/2021-2022-review>.

<sup>16</sup>. Forrester Research, Inc. et Chip Gliedman. « Case Study: Agile Budgeting And Methodology Expand Beyond IT And Deliver », 28 avril 2015.



## C Gouvernance

### Gouvernance traditionnelle

La gouvernance fait essentiellement référence aux règles qui guident la prise de décision par les individus et les organisations. Les modèles traditionnels de gouvernance de projet sont souvent structurés de manière hiérarchique. Les participants à un projet ont des rôles et des responsabilités définis en fonction de leur position et de leur niveau d'autorité. Ils doivent également répondre à des attentes précises quant à la manière dont ils communiquent et partagent les informations avec les parties prenantes. Par exemple, un conseil d'administration ou un comité exécutif sera responsable de la supervision stratégique, de la prise de décision et de la résolution des problèmes, tandis que les gestionnaires délégués assurent la gestion des risques et l'établissement des rapports financiers, et que l'équipe de projet rend compte au quotidien de la santé et du rendement opérationnel du programme.

### Gouvernance Agile

Dans un rapport sur la quatrième révolution industrielle, le Forum économique mondial décrit la *gouvernance agile* comme un changement dans la manière dont les politiques sont élaborées, discutées, promulguées et mises en œuvre, dans le but de mieux s'adapter à l'évolution rapide de la société<sup>17</sup>. Les conséquences macroéconomiques de l'adoption de principes Agile dans l'élaboration des politiques sont décrites dans la section suivante qui se concentre sur les structures organisationnelles de contrôle des leviers de décision.

La nature et le niveau de la participation, ainsi que la fréquence et le style des communications, peuvent varier considérablement d'un modèle de gouvernance à l'autre. Cependant, tous les modèles reposent sur les mêmes principes de base : la responsabilisation, le pouvoir de décision stratégique, l'exécution et la mise en œuvre.

Ainsi, lorsqu'elles commencent à travailler dans une structure de prestation agile et à traiter les priorités à l'intérieur de courts sprints, les équipes de projet ont besoin d'une plus grande flexibilité pour répondre aux demandes changeantes des parties prenantes. Ce changement crée inévitablement une pression sur les structures de gouvernance traditionnelles qui utilisent la prise de décision en cascade et planifient selon des calendriers de réunions déterminés. L'agilité appliquée à la prestation de services gouvernementaux met l'accent sur les équipes interfonctionnelles, les itérations, l'amélioration continue, les

tests fréquents et l'examen rétrospectif. Son objectif principal est de créer de la valeur pour le client, tout en reconnaissant et en gérant l'incertitude.

### Exemples concrets de gouvernance Agile

#### Municipalités canadiennes : équipes pluridisciplinaires agiles

De grandes villes canadiennes ont commencé à former des équipes de prestation agiles en planification et développement urbains. Au lieu de diviser les grands projets en petits éléments et de les confier au coup par coup à des services cloisonnés, elles rassemblent des équipes pluridisciplinaires et les rendent conjointement responsables des résultats obtenus.



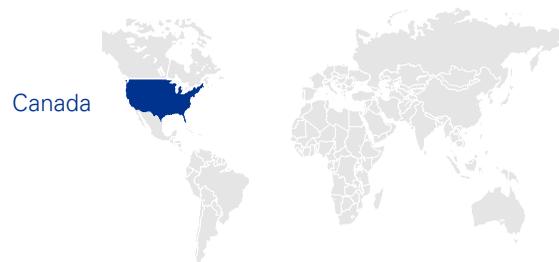
**Ce nouveau modèle de responsabilité est plus souple et délègue la prise de décision aux équipes au lieu de centraliser le pouvoir de décision ou de maintenir une hiérarchie stricte. »**

Lorsque les équipes sont habilitées à prendre des décisions, elles sont plus aptes à cerner les problèmes et à trouver rapidement des solutions. Les experts techniques qui travaillent avec les équipes pluridisciplinaires jouissent également de la latitude nécessaire pour optimiser la parité entre les connaissances techniques et les résultats souhaités.

KPMG a aidé de nombreux chefs de l'information (CI) canadiens à réduire le décalage entre les structures de gouvernance existantes et le développement agile. Le problème tenait souvent au fait que les comités directeurs se réunissaient tous les trimestres, alors que les équipes de développement agile avaient besoin d'un soutien intermittent sur des points à résoudre rapidement. Lorsque les réunions de gouvernance avaient finalement lieu, les sujets n'étaient plus d'actualité, entraînant des occasions manquées pour l'organisation. Les CI ont reconnu que les décisions clés devaient être prises plus fréquemment et ont formulé davantage de demandes ponctuelles pour résoudre les problèmes de manière plus immédiate et pertinente. Le manque de flexibilité du cadre de gouvernance peut entraver la progression des projets en retardant la prise de décisions cruciales.

# Table des matières

<sup>17</sup> Forum économique Mondial. « Agile governance: reimagining policy-making in the fourth industrial revolution », janvier 2018, récupéré le 3 février 2023 sur [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Agile\\_Governance\\_Reimagining\\_Policy-making\\_4IR\\_report.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Agile_Governance_Reimagining_Policy-making_4IR_report.pdf).



## D Élaboration de politiques et de règlements

### Élaboration traditionnelle de politiques et de règlements

Si les institutions de service public sont définies par leurs politiques, celles-ci doivent évoluer et être repensées pour tenir compte des circonstances changeantes. Aujourd'hui, les gouvernements sont confrontés au défi de taille que posent le rythme et l'ampleur des changements technologiques.

Dans le secteur privé, de nouvelles technologies sont développées et mises à la disposition du public selon des cycles rapides et quasi continus. Les gouvernements du monde entier s'efforcent de comprendre, de réglementer et d'exploiter ces avancées dans leur propre intérêt et celui de leurs citoyens. Les protections prévues par la réglementation sont constamment dépassées par la technologie et le fossé se creuse en raison du rythme exponentiel auquel la technologie progresse.

### Élaboration Agile de politiques et de règlements

Le mot « agile » n'est pas nécessairement le premier qui vient à l'esprit lorsqu'on parle d'élaboration de politiques et de réglementation. C'est pourquoi il est important de comprendre comment ces processus si essentiels pour la société peuvent être améliorés grâce à des technologies modernes et souples. Les principes Agile peuvent et doivent être intégrés au processus d'élaboration des politiques afin de suivre l'évolution des technologies instillée par le secteur privé. Ouvert au changement, le modèle de prestation Agile offre la solution la mieux adaptée aux besoins des organisations du secteur public. Et comme il repose à la base sur la fourniture précoce et continue de solutions politiques viables qui profitent aux citoyens, il aide les gouvernements à progresser en intégrant les enseignements tirés du changement, afin de continuer à créer de la valeur pour les communautés et les citoyens qu'ils servent. Contrairement à l'approche traditionnelle, la méthode Agile permet de recueillir de nouvelles informations pendant les phases de développement ultérieures et de tirer parti des leçons apprises lors de la mise en œuvre des politiques. Les solutions sont testées à intervalles réguliers par les équipes agiles pour mesurer les progrès et l'efficacité, ce qui permet d'apporter des modifications au besoin.

Au Canada comme ailleurs dans le monde, les gouvernements s'efforcent de réduire la paperasse bureaucratique, en modifiant ou en éliminant les réglementations qui n'apportent pas de valeur aux citoyens sous la forme de protections significatives. Ces efforts visent à optimiser la réglementation de manière à protéger les citoyens et à aider les entreprises en réduisant les difficultés et les coûts administratifs. C'est dans cette optique que le gouvernement du Canada a instauré en 2015 la *Loi sur la réduction de la paperasse*, qui comprend la règle du un-pour-un selon laquelle « toute augmentation du fardeau administratif des entreprises doit être compensée par un allègement correspondant »<sup>18</sup>. Depuis 2019, les gouvernements de l'Alberta et de l'Ontario publient également des rapports annuels sur leurs programmes de réduction de la paperasse<sup>19, 20</sup>. De telles initiatives offrent des occasions d'accroître l'agilité en exploitant les technologies d'automatisation pour alléger le fardeau administratif des entreprises dans l'élaboration même des politiques.

### Exemples concrets d'élaboration Agile de politiques et de règlements

#### Plateforme d'évaluation de la réglementation mise sur pied par KPMG et Transports Canada

L'équipe d'automatisation intelligente de KPMG a collaboré avec Transports Canada pour développer une plateforme d'évaluation réglementaire (PER) infonuagique qui aide les autorités de réglementation fédérales à mesurer les impacts de la réglementation sur le secteur. Fruit de plusieurs années de collaboration productive entre les secteurs public et privé, la plateforme continue d'évoluer grâce à une vision claire et au développement itératif.

Cet outil est utile à plusieurs égards. Tous les ministères fédéraux sont tenus de communiquer chaque année au Conseil du Trésor leurs résultats estimatifs de la base de référence du fardeau administratif que représentent les règlements et les formulaires fédéraux pour les entreprises. Normalement, cette tâche nécessite la contribution de dizaines de juristes hautement qualifiés qui doivent passer au crible tous les règlements pertinents et fournir manuellement les estimations demandées.

# Table des matières

<sup>18</sup>. Direction des services législatifs, Lois codifiées. « Loi sur la réduction de la paperasse », 23 avril 2015, <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/r-4.5/page-1.html>.

<sup>19</sup>. Gouvernement de l'Alberta. « Red Tape Reduction Annual Report », 20 octobre 2020, <https://open.alberta.ca/publications/red-tape-reduction-annual-report>.

<sup>20</sup>. Ontario.ca. « 2022 Burden Reduction Report: Saving People and Businesses Time and Money », septembre 2022, <https://www.ontario.ca/page/2022-burden-reduction-report-saving-people-and-businesses-time-and-money>.



**En automatisant les calculs, la plateforme donne aux ministères un moyen instantané et cohérent de contrôler leur base de référence en temps réel, plutôt qu'une fois par année et au prix d'efforts manuels. »»**

Elle permet ainsi d'économiser des centaines d'heures de travail manuel et fournit des mesures et une capacité de modélisation que les systèmes précédents ne pouvaient offrir.

Grâce aux techniques avancées utilisées pour analyser de grandes quantités de données structurées et non structurées, l'outil permet de dégager les grands schémas et tendances, et de déceler les incohérences dans les règlements et les exigences réglementaires. Il contribue également à la réalisation des analyses d'impact économique. Transports Canada a collaboré avec un groupe universitaire pour développer des modèles économiques qui modélisent les impacts économiques causés par les changements de réglementation en se fondant sur les données de la PER. Les résultats de cette étude, publiés sur la plateforme, peuvent aider les économistes dans leurs études de cas de secteurs particuliers.

La fonction de recherche par mot-clé permet aussi d'économiser des heures de travail manuel en générant des rapports énumérant toutes les dispositions qui renferment le mot-clé demandé. La vision future de ce type d'outil est liée au concept de *règles en tant que code*, selon lequel les gouvernements développent des règles dans des formats lisibles par machine en plus du texte naturel et narratif<sup>21</sup>. Cette approche présente plusieurs avantages, notamment une mise en œuvre plus rapide et plus facile des nouvelles règles et une application plus cohérente et améliorée des règlements. Les règles en tant que code peuvent également accroître l'accessibilité en automatisant les composantes des services juridiques conçues pour aider les particuliers et les entreprises à mieux comprendre leurs obligations légales. Les règles en tant que code et les outils tels que la PER ouvrent d'intéressantes perspectives pour l'avenir, dont la capacité de mieux anticiper les impacts des règles et la possibilité de peaufiner l'approche pour avancer vers les résultats souhaités<sup>22</sup>.

De plus en plus utilisée, la PER constitue la première étape vers l'agilité réglementaire. Un tel outil peut réduire considérablement les formalités administratives liées à la réglementation et à l'élaboration de nouvelles politiques et, ce faisant, permettre aux gouvernements, au secteur et aux organismes de réglementation de travailler plus rapidement et plus facilement grâce à une meilleure compréhension de l'impact des politiques et des règlements.

<sup>21</sup> Gouvernement du Canada, École de la fonction publique du Canada. 27 novembre 2020, <https://www.cspc-efpc.gc.ca/video/rules-as-code-1-fra.aspx>.

<sup>22</sup> Morris, Jason. « Blawx : Rules as Code Demonstration », *MIT Computational Law Report*, 14 août 2020, <https://law.mit.edu/pub/blawxrulesascodedemonstration/release/1>.

## Table des matières



# Parcours vers l'agilité fondamentale – quelle est la prochaine étape?

Il n'existe pas de modèle universel pour réussir son virage vers l'agilité fondamentale. La voie à suivre pour chaque organisation est unique et varie en fonction de sa culture, de ses capacités et de ses forces, de ses lacunes et de ses objectifs stratégiques. Cela dit, il existe des principes communs qui peuvent aider toutes les organisations à s'engager sur cette voie.

La première étape consiste pour l'organisation à reconnaître l'incapacité des processus en place à répondre aux besoins des citoyens qu'elle sert. Ensuite et, quel que soit son degré d'expérience en matière de prestation agile, elle doit s'assurer de l'adhésion de toutes les parties concernées, de la direction générale aux cadres moyens et au personnel de première ligne. L'adoption d'une mentalité agile dans tous les aspects de l'organisation sera déterminante pour tirer le maximum d'avantages des initiatives de transformation numérique.

Il est également important de prévoir des incitatifs. Pour obtenir le soutien et l'adhésion de tous, il sera utile de démontrer comment les économies réalisées dans un domaine peuvent être réinvesties dans d'autres programmes afin d'apporter encore plus de valeur. Par exemple, les organisations n'ayant que peu (ou pas) d'expérience dans la mise en œuvre agile pourraient mener des projets pilotes dans un ou deux domaines pour tester le concept, instaurer la confiance et obtenir le soutien des parties prenantes. Une équipe pourrait aussi exécuter un cas d'utilisation particulier du parcours client, puis appliquer les enseignements tirés de cette expérience à d'autres cas d'utilisation prioritaires.

## Conditions essentielles au développement agile

*Connected Enterprise* de KPMG est une approche de transformation numérique centrée sur le client et applicable à l'ensemble de l'organisation. S'inscrivant dans le cadre Scaled Agile Framework (SAFe), notre approche connectée repose sur le principe de l'itération qui guide la progression d'une étape à l'autre. Cette approche flexible sert de cadre à la transformation en vue d'optimiser les avantages pour les clients.

Selon une étude menée par KPMG International et Forrester, huit capacités distinctes sont nécessaires pour atteindre les objectifs de transformation et créer de la valeur pour les citoyens.



**Les organisations qui investissent de façon modérée ou importante dans les huit capacités ont deux fois plus de chances d'offrir une expérience qui dépasse les attentes des parties prenantes<sup>23</sup>.** »

Pour chaque capacité, les éléments suivants doivent être en place afin d'instaurer un état d'esprit agile et d'obtenir des résultats probants.

## Table des matières

---



---



---

<sup>23</sup>. Étude menée par Forrester pour le compte de KPMG, 2018-2019.

## Huit capacités pour une transformation réussie

<p><b>Je veux que vous me connaissiez et me reconnaissiez</b></p> <p>Les citoyens veulent être reconnus en tant que personnes.</p>	<p>Stratégies et mesures fondées sur les données</p>	<p><b>Éléments clés</b></p> <p>soutien et vision de la direction, et modèle de gouvernance établi avec supervision de la direction.</p>
<p><b>Je veux des services qui me conviennent</b></p> <p>Les citoyens recherchent des services qui sont adaptés à leur situation personnelle.</p>	<p>Services novateurs</p>	<p><b>Éléments clés</b></p> <p>outils, processus et méthodes souples, agiles et compatibles avec la dynamique de l'équipe.</p>
<p><b>Faites-en sorte que nos interactions soient agréables et faciles</b></p> <p>Les citoyens veulent des expériences simples et personnalisées.</p>	<p>Conception centrée sur l'expérience</p>	<p><b>Éléments clés</b></p> <p>solide compréhension des différentes expériences recherchées par les parties prenantes.</p>
<p><b>Laissez-moi choisir le mode d'interaction qui me convient</b></p> <p>Les citoyens veulent pouvoir utiliser différents canaux d'interaction adaptés à leurs besoins.</p>	<p>Intégration des interactions</p>	<p><b>Éléments clés</b></p> <p>communication cohérente, uniforme et transparente à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.</p>
<p><b>Ne me faites pas attendre</b></p> <p>Les citoyens s'attendent à ce que leurs besoins soient immédiatement satisfaits, comme c'est le cas lorsqu'ils font affaire avec une entreprise privée.</p>	<p>Pratiques et chaîne d'approvisionnement mieux adaptées</p>	<p><b>Éléments clés</b></p> <p>stratégie clairement définie et un financement approprié et réservé.</p>
<p><b>Laissez-moi parler à un employé motivé et habilité à m'aider</b></p> <p>Les citoyens veulent pouvoir parler à une personne dans certains cas précis.</p>	<p>Effectifs habilités et mobilisés</p>	<p><b>Éléments clés</b></p> <p>formation d'une équipe interfonctionnelle fortement mobilisée et dotée de compétences diverses pour soutenir l'innovation, pendant que d'autres ressources veillent au maintien des activités.</p>
<p><b>Assurez la sécurité de mes informations et mettez à jour vos systèmes sans interruption de service</b></p> <p>Les citoyens veulent savoir que leurs données sont en sécurité et que les interruptions de service seront réduites au minimum.</p>	<p>Architecture technologique numérique</p>	<p><b>Éléments clés</b></p> <p>souplesse des principes de l'architecture agile contrebalancée par l'intégration de la sécurité dès la conception.</p>
<p><b>Je veux que le travail soit fait par l'entreprise la plus compétente</b></p> <p>Les citoyens attendent des gouvernements qu'ils travaillent avec les meilleurs partenaires et que ceux-ci soient tenus de rendre des comptes.</p>	<p>Écosystème intégré de partenariats et d'alliances</p>	<p><b>Éléments clés</b></p> <p>champion(s) interne(s) de haut niveau en mesure d'assumer les responsabilités et les obligations de reddition de comptes pour motiver les troupes.</p>

# Table des matières

Toutes ces capacités font partie du cadre Connected Enterprise de KPMG qui aide les organisations à :

- créer des technologies, des plateformes et des services intelligents et agiles, qui offrent au client des solutions sûres, modulables et économiques;
- mettre à profit les données, l'analytique avancée et les informations exploitables, tout en tenant compte de la situation en temps réel du citoyen et de l'organisation, afin de prendre des décisions opérationnelles éclairées;
- interagir et traiter avec les citoyens, les partenaires et les parties prenantes par le biais de différents services, politiques et canaux de communication, pour obtenir des résultats mesurables;
- bâtir une organisation et une culture centrées sur le citoyen qui incitent le personnel à se mobiliser afin de générer des résultats concrets pour les citoyens;
- nouer, intégrer et gérer les relations avec des tiers pour accélérer la mise en marché, réduire les coûts, atténuer les risques et combler les écarts de capacité, conformément à la promesse faite aux citoyens;
- exécuter les tâches avec efficacité et agilité afin de remplir la promesse faite aux citoyens de manière efficace et économique;
- Concevoir des expériences transparentes pour les citoyens, les employés et les partenaires, en soutenant les propositions de valeur faites aux citoyens et en contribuant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

## L'heure est à l'agilité fondamentale

Avec l'élargissement du fossé numérique, les organisations qui tardent à s'engager dans l'agilité fondamentale auront plus de mal à transformer leurs processus. Au fil du temps, elles accumuleront davantage de dettes numériques, resteront à la traîne et ne parviendront pas à atteindre leurs objectifs et à remplir leurs obligations de service public.

Lorsqu'une organisation adopte une philosophie agile, elle acquiert la capacité de répondre plus rapidement, plus facilement et plus efficacement aux changements mondiaux, sectoriels et économiques. Elle bénéficie de l'interopérabilité d'un modèle de prestation connecté qui apprend par itération et s'améliore en permanence pour combler les lacunes et optimiser les dépenses. Plus important encore, elle est en mesure de créer de la valeur pour les citoyens qui sont au cœur de ses activités.

Le cadre Connected Enterprise de KPMG permet de regrouper des éléments distincts de l'organisation en établissant des connexions, en réduisant le cloisonnement et en améliorant l'agilité. Ces connexions donnent aux gouvernements tournés vers l'avenir une voie à suivre pour mieux comprendre les changements nécessaires dans l'ensemble de l'organisation. Les leaders gouvernementaux qui sont soutenus par une structure connectée ont accès, à l'échelle de l'organisation, à des données et à des informations qui favorisent l'innovation dont ils ont besoin pour relever les défis complexes qui les attendent.

# Table des matières

---



---



# Références

- [Forum économique mondial, EF Agile Governance Reimagining Policy-making\\_4IR\\_report](#)
- [Transformation-Whitepaper-2020.pdf \(leadingagile.com\)](#)
- [Agile: a new way of governing | ANZSOG](#)
- [Agile contracting for Australian Government agencies - Lexology](#)
- [Using Policy Labs as a process to bring evidence closer to public policymaking: a guide to one approach | Humanities and Social Sciences Communications \(nature.com\)](#)
- [About Policy Lab - Policy Lab \(blog.gov.uk\)](#)
- [Can agile work for policy? | Digital Transformation Agency \(dta.gov.au\)](#)
- [World Economic Forum Global Risks Report 2022](#)
- [Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success – ScienceDirect](#)
- [Rapport mondial de KPMG sur la technologie 2022 – La perspective canadienne](#)
- [Harvey Nash / KPMG CIO Survey 2020: Everything changed. Or did it? \(assets.kpmg\)](#)
- [Ambition numérique du Canada 2022 \(Canada.ca\)](#)
- [Qu'est-ce que c'est le Défi 50 –30? – Boîte à outils Ce qui fonctionne](#)
- [La boîte à outils « Ce qui fonctionne » \(canada.ca\)](#)
- [Services partagés Canada lance le processus d'approvisionnement agile 3.0 \(Canada.ca\)](#)
- [Politique de gestion du rendement des fournisseurs](#)
- [BCBSNE-Case Study Agile Budgeti.pdf \(agiletransformation.com\)](#)
- [Cutting Red Tape | Alberta.ca](#)
- [Réglementation : les gouvernements sont plus responsables, mais doivent continuer d'alléger le fardeau qui pèse sur les PME | CFIB \(cfib-fcei.ca\)](#)
- [Ministère de la Réduction des formalités administratives \(ontario.ca\)](#)
- [Do Agile Methods Work for Large Software Projects? | SpringerLink](#)
- [Vidéo : Règles en tant que code, partie 1 \(csps-efpc.gc.ca\)](#)

# Table des matières

---

---

---

# Table des matières

---

---

---

## Communiquez avec nous



### Anna Leon

Associée, Stratégie technologique et transformation numérique  
KPMG au Canada



[kpmg.com/ca/fr](https://kpmg.com/ca/fr)

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2023 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 20814

[kpmg.com/ca/fr](https://kpmg.com/ca/fr)