



MNP

Devenir une collectivité intelligente grâce à
L'INNOVATION

À mesure que le monde évolue, qu'il s'agisse de l'économie, de notre milieu ou tissu social ou de l'environnement, les administrations municipales canadiennes doivent suivre le rythme.

Modernisation des méthodes de travail, prestation de services numériques, utilisation de nouvelles technologies prometteuses : pour s'adapter, les administrations locales doivent opérer divers changements.

De plus en plus, grâce aux téléphones intelligents, aux appareils et ordinateurs portatifs ainsi qu'aux maisons et aux voitures connectées, les citoyens peuvent interagir de maintes façons avec les fournisseurs de services.

Dans ce contexte, ce n'est qu'une question de temps avant que les citoyens puissent profiter d'outils libre-service, obtenir des renseignements à jour et personnalisés, faire des demandes sur des plateformes numériques conviviales et, surtout, recevoir des services adaptés à leurs besoins.

D'ici là, les employés des administrations locales souhaitent avoir accès aux systèmes et aux outils dont ils ont besoin pour accomplir leur travail, et ce, de n'importe où et de n'importe quel appareil branché à Internet.

D'accord, mais par où commencer? Cette question nous est fréquemment posée par des administrations locales de toute taille. La réponse passe par l'autoévaluation, la mise en œuvre d'initiatives stratégiques concertées et une vocation organisationnelle soigneusement définie. Un chef de projet dévoué, une culture axée sur l'innovation et un bon réseau de partenaires sont autant d'éléments qui traceront la voie à suivre.



L'INNOVATION SELON MNP

Le concept d'innovation existe depuis des années au sein des administrations locales. Historiquement, l'innovation était perçue essentiellement comme un moyen d'accroître l'efficacité des processus qui sous-tendent la prestation d'un programme ou d'un service. Optimiser le budget, temps consacré à l'entretien des routes ou moderniser les procédures de délivrance de permis sont des exemples où l'innovation est mise de l'avant pour revoir comment et quand le travail est effectué dans le but d'accroître l'efficacité et de mieux répondre aux attentes des citoyens.

De nos jours, compte tenu des applications plus créatives de la technologie et des données et de l'inclusion des effectifs, des conseils et des collectivités dans la gestion du changement, l'innovation revêt un sens plus large. On la perçoit souvent comme une refonte des méthodes de prestation de services et de transmission de l'information aux citoyens. Il n'y a qu'à penser aux administrations locales qui utilisent des plateformes numériques comme principal outil d'interaction et de collaboration avec les citoyens, installent des capteurs pour dégager les dynamiques de la circulation et modifier les habitudes de déplacement, fournissent à leurs agents chargés de faire appliquer les règlements une tablette pour faciliter leur travail sur le terrain et maintenir avec eux une connexion en temps réel, ou utilisent la réalité augmentée pour visualiser les plans de réaménagement urbain.

L'avènement des données en tant qu'actif a lui aussi élargi le domaine de l'innovation. Dès lors qu'elles sont examinées, analysées et colligées, les données deviennent très utiles, car elles aident à prendre des décisions plus éclairées.

Cela dit, si la dimension humaine de l'innovation est négligée, comme ce fut souvent le cas par le passé, les efforts risquent d'être vains, même avec un financement généreux. Cette problématique a entraîné la nécessité d'une gestion stratégique de la résistance au changement, une approche qui a évolué et qui consiste aujourd'hui à promouvoir, auprès du personnel et de la collectivité, une culture favorable à la nouveauté.

Quelle que soit la définition donnée à l'innovation, l'application créative de la technologie, les données, les formes d'engagement et les partenariats sont indispensables pour améliorer les éléments d'une administration locale. Ils forment le noyau d'une collectivité intelligente. Les administrations locales du Canada occupent une position privilégiée pour faire le pari de l'innovation et travailler ensemble à bâtir un pays où il fait bon vivre. Cet avantage national réside dans notre environnement propice à l'adoption de nouvelles technologies, l'accès à un bassin diversifié d'entrepreneurs, notre capacité à donner aux gestionnaires, aux effectifs, aux citoyens et aux partenaires communautaires les moyens d'opérer de vrais changements et, enfin, l'existence de programmes provinciaux, territoriaux et fédéraux qui encouragent l'innovation fondée sur les données et la technologie.

LA COLLECTIVITÉ INTELLIGENTE VUE PAR MNP

Pour bâtir une collectivité intelligente, il faut avant tout reconnaître que les administrations locales ne forment qu'une seule des composantes d'un écosystème dans lequel les citoyens ont voix au chapitre, les partenaires participent aux initiatives et les décisions s'appuient sur les données. Pour profiter à la société, les questions de sécurité, de confidentialité et d'éthique doivent également être à l'avant-plan.

Les collectivités intelligentes sont centrées sur l'utilisateur, et leur réussite est indissociable de l'apport des citoyens. Elles servent aussi les entreprises, les visiteurs et les personnes qui y travaillent, mais qui habitent ailleurs, celles qui vivent dans la région, mais qui n'utilisent les installations communautaires qu'à l'occasion, ainsi que les groupes marginalisés.

Pour bien répondre aux attentes de ces parties prenantes, les collectivités intelligentes doivent s'acquitter de plusieurs responsabilités :

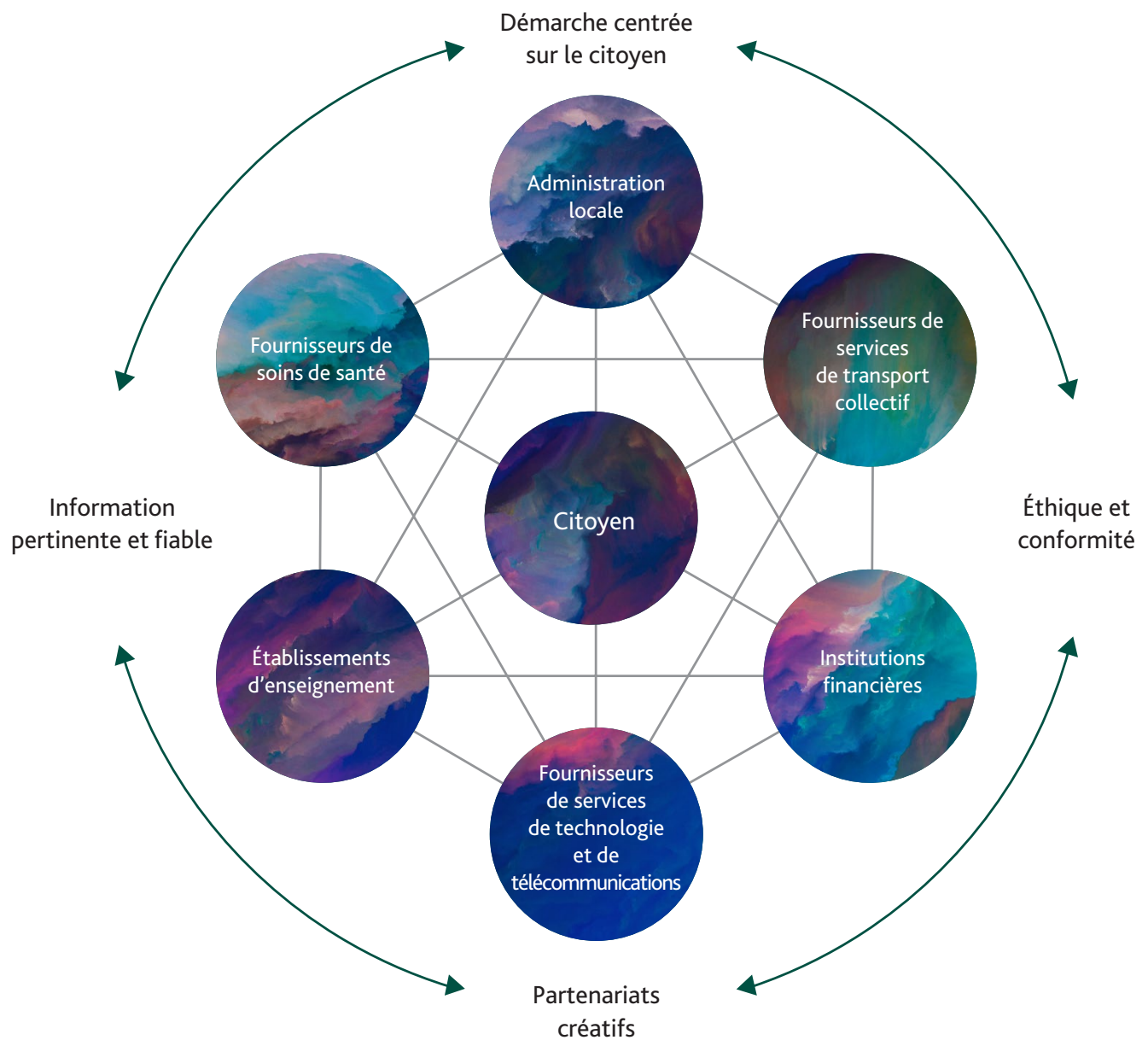
- Donner à la collectivité une orientation claire, y compris une vision et une stratégie pour la concrétiser.
- Protéger les intérêts des citoyens tout en élaborant des règlements qui feront de la collectivité un carrefour de l'innovation et favoriseront l'apparition de nouvelles entreprises et de nouveaux modèles d'affaires.
- Développer et entretenir des infrastructures de transport et des réseaux d'énergie modernes, de même que des réseaux numériques fiables.
- Établir des partenariats avec diverses parties afin de mettre en place des solutions novatrices.

De leur côté, les citoyens d'une collectivité intelligente ont de multiples attentes :

- Ils veulent un service de qualité, un accès facile à l'information, des plateformes de service numériques, des temps d'attente raisonnables et des services à prix abordable.
- En tant que contribuables, ils s'attendent des administrations locales qu'elles gèrent et dépensent les deniers publics efficacement.
- Ils souhaitent obtenir les services dont ils ont besoin, comme les services de transport, et avoir une bonne qualité de vie, des espaces verts et de l'air pur.
- Ils demandent aussi que les élus aient une vision claire pour la collectivité et qu'ils respectent leurs engagements.

Ensemble, ces principes et ces acteurs dictent la stratégie et les jalons pour faire progresser la collectivité.

DIAGRAMME 1 – LA COMMUNAUTÉ INTELLIGENTE VUE PAR MNP





Déterminer le chemin à
parcourir pour devenir une

COLLECTIVITÉ INTELLIGENTE

Au Canada comme ailleurs dans le monde, on observe chaque jour des exemples d'administrations locales qui utilisent la technologie et les données de façon innovante. Pour ce faire, elles misent tantôt sur de simples plateformes existantes, tantôt sur des partenariats complexes qui engagent d'importantes dépenses en capital. Pour savoir par où commencer, elles peuvent évaluer le degré de maturité dans six domaines. Précisons toutefois que la situation peut varier d'un domaine à l'autre au sein d'une même administration locale. D'ordinaire, cet écart s'observe quand les domaines évoluent indépendamment les uns des autres dans un environnement où il n'existe aucune stratégie ou feuille de route officielle.

ÉVOLUTION DE LA COLLECTIVITÉ INTELLIGENTE



	Stade initial	Stade opérationnel	Stade de la transformation	Stade de la perturbation
Engagement des citoyens	Les méthodes d’engagement citoyen sont déterminées au cas par cas, manquent d’uniformité et reposent en grande partie sur la conformité.	Les méthodes d’engagement citoyen sont itératives, documentées et alignées sur les plans de l’organisation.	Des méthodes d’engagement citoyen éprouvées, coordonnées et uniformes sont adoptées dans l’ensemble de l’organisation et permettent à différentes voix de se faire entendre de façon constructive et ouverte.	L’organisation sait que l’engagement citoyen contribue à l’atteinte de ses objectifs stratégiques et que d’autres moyens existent pour favoriser cette pratique, notamment les partenariats avec des parties à l’externe.
Création d’une culture d’innovation	L’innovation est perçue comme un moyen d’améliorer les processus et les services aux citoyens.	Des projets d’innovation sont menés en vase clos ici et là dans l’organisation, sans plan ni vision officiels.	L’innovation est présentée comme une valeur culturelle et l’apport de nouvelles idées est encouragé. Une expertise dans les domaines stratégiques est développée à l’interne ou acquise à l’externe.	L’innovation est la norme dans la culture de l’organisation. Les initiatives sont gérées par un bureau de l’innovation dirigé par un chef de projet. Des modèles de service créatifs sont adoptés et des partenariats sont formés. La tolérance à l’échec est élevée et jugée nécessaire pour progresser et répondre aux attentes des citoyens.
Compréhension des enjeux de confidentialité et d’éthique	L’organisation a une compréhension globale des questions et des défis que posent les données, la confidentialité, l’éthique et la réglementation gouvernementale.	Des cadres, des procédures et des politiques sont élaborés et concordent avec la réglementation gouvernementale ainsi que les attentes des citoyens en matière de confidentialité et d’éthique.	Des initiatives ciblées fondées sur une évaluation du risque sont mises en œuvre. Des processus sont conçus de façon proactive pour déterminer les points à considérer, dépasser les attentes des citoyens en matière de confidentialité et d’éthique et aller plus loin que la réglementation gouvernementale.	L’organisation a une vision élargie des questions de confidentialité et des exigences déontologiques, et elle bénéficie d’un bon réseau de partenaires. Elle s’appuie sur une réflexion mûrie pour répondre aux attentes des citoyens sur le plan de la confidentialité et observer la réglementation gouvernementale en évolution dans un cadre où l’avenir incertain.
Établissement de partenariats créatifs	Les relations sont ponctuelles et les partenariats officiels sont rares.	Des projets pilotes de partenariat sont entrepris au besoin. Le succès est relatif et les résultats ne sont pas clairs.	L’administration locale collabore avec un large éventail de parties intéressées. Son personnel cherche sans cesse des façons de coopérer avec des partenaires en vue d’atteindre les objectifs.	La collaboration a atteint un niveau avancé grâce à un partage des résultats qui favorise l’innovation et transcende les barrières organisationnelles.
Recours aux données et à la technologie	La gestion des données et l’adoption de technologies sont fondées sur des modèles historiques. Chaque service et domaine emploie ses propres outils et techniques.	Des procédures de gouvernance des données commencent à prendre forme. Des initiatives ciblées sont déployées à l’échelle de l’organisation et prennent plus d’importance que les besoins de chaque service ou domaine.	Les techniques de gestion officielles et les modes d’utilisation et d’application des données suivis pour résoudre les problèmes sont bien compris. Un usage sélectif des technologies émergentes est fait de concert avec des partenaires communautaires.	Les données sont considérées comme des actifs stratégiques. L’administration locale échange des données avec d’autres organisations dans une optique de résolution de problèmes. L’adoption de technologies émergentes est visible aux yeux des citoyens et elle est financée au moyen de budgets d’investissement et de partenariats.
Mise en œuvre de la stratégie	Aucune gestion de portefeuille ni classification des investissements n’existe. Les efforts sont dirigés essentiellement vers l’exploitation et les projets. Absence de stratégie globale d’innovation (y compris au chapitre de la transformation numérique).	La gestion de portefeuille est limitée et effectuée par chaque service individuellement. Les outils et les capacités sont restreints. Les efforts sont orientés principalement vers l’exploitation. Une vision et une stratégie ont été mises en place, mais des cloisonnements continuent d’exister en pratique.	Les pratiques et les capacités de gestion de portefeuille se raffinent. Les gestionnaires de portefeuille aident à l’intégration croisée des projets dans les programmes. Les investissements sont axés sur l’exploitation et la transformation, non sans une certaine perturbation.. L’organisation s’est dotée d’une vision et d’une stratégie globales d’innovation.	Des investissements dans des plateformes sont réalisés pour soutenir des projets d’innovation. Diverses mesures financières et non financières sont officiellement envisagées (p. ex., au chapitre de l’expérience des clients, de leur accès à l’information ou de leur engagement), des stratégies sont mises en œuvre et des priorités sont établies. La stratégie d’innovation existante est optimisée et évolue en fonction des preuves concrètes qu’elle contribue à l’atteinte des objectifs de l’administration locale.

TRACER LA VOIE VERS UNE COLLECTIVITÉ INTELLIGENTE INNOVANTE

L'innovation exige non seulement de la créativité, mais aussi de la discipline. Sans cette composante, les projets novateurs ne peuvent fournir de valeur durable à une administration locale et sont souvent traités comme une initiative indépendante et distincte de l'organisation. La conception d'une démarche globale en innovation passe par l'engagement de tous les paliers de l'administration locale et doit comprendre les étapes suivantes :



Étapes :

1. Réaliser une évaluation de la maturité

- Pour savoir par où commencer, l'administration locale doit d'abord déterminer le degré de maturité de chaque dimension pertinente.
- Cette évaluation lui fournira un point de comparaison fiable à partir duquel elle pourra mesurer et suivre sa progression dans des sphères précises.

2. Créer une vision, une stratégie et un cadre de gouvernance

- Assortir le programme d'innovation d'une vision pour classer les initiatives par priorité selon une compréhension commune des objectifs et des avantages.
- Élaborer une stratégie en phase avec la vision.
- Concevoir des pratiques de gouvernance robustes et définir les rôles et les responsabilités.
- Élaborer un cadre d'établissement et de gestion des partenariats avec d'autres entités et organisations.

3. Définir les initiatives stratégiques et leur ordre de priorité

- Recourir à des méthodes créatives pour amener les employés, les résidents et les parties intéressées à proposer des idées et des initiatives (p. ex., dans le cadre d'ateliers de réflexion).

b. Définir les initiatives stratégiques à mettre en œuvre en préparant un dossier d'analyse pour chacune d'elles :

- Réaliser une évaluation de la valeur afin de connaître les avantages de chaque initiative proposée, y compris l'expérience client (p. ex., un traitement respectueux, un service convivial, l'accessibilité de l'information et la mesure dans laquelle on répond aux besoins), les incidences financières, comme les économies de coûts, les gains d'efficacité réalisés par le personnel et les répercussions économiques, sociales et environnementales.
- Réaliser une évaluation de la technologie, ce qui comprend l'analyse des concordances et des écarts, l'adoption d'une stratégie de gestion du changement et l'établissement d'un calendrier de projet.

4. Lancer et gérer les initiatives

- Valider les idées à l'aide de prototypes. À cette étape, les initiatives sont mises au banc d'essai et on détermine comment les renforcer.
- Lancer les initiatives à petite échelle pour éprouver le concept, puis déployer celles qui ont été validées aux autres composantes de l'organisation et de la collectivité.
- À mesure que les initiatives sont lancées, un suivi de la progression est effectué en procédant à de nouvelles évaluations de la maturité.

ÉTUDES DE CAS

Ville d'Ottawa (934 243 habitants en 2020)



L'enjeu : La Ville d'Ottawa voulait investir massivement dans des projets de ville intelligente, mais sa stratégie d'innovation était fragmentée entre les services et reposait largement sur l'amélioration de l'exploitation plutôt que sur la volonté d'offrir des services numériques et de miser sur l'innovation.



La solution : La Ville a collaboré avec le secteur des technologies de l'information et des communications, des entreprises, son agence de développement économique Investir Ottawa, le milieu universitaire et plusieurs autres afin de concevoir sa stratégie Ville intelligente 2.0, soit une feuille de route pluriannuelle établissant les priorités et les investissements au chapitre de l'innovation. L'objectif était d'améliorer l'accès aux services de la ville en testant rapidement de nouvelles technologies et en les exploitant au moyen d'une plateforme commune. La stratégie s'articulait autour de trois grands thèmes : offrir une expérience mobile aux clients, mener des activités adaptées qui sont fondées sur l'analytique et bâtir une infrastructure intelligente.

MNP a collaboré étroitement avec la Ville dans le but d'élaborer une stratégie de services numériques ainsi qu'une stratégie d'analyse de données visant à faciliter les prises de décisions et à déterminer les services les plus avantageux pour les citoyens.



Le résultat : Grâce aux stratégies d'analyse de données et de services numériques, la Ville a été en mesure de prendre des décisions d'investissement judicieuses et efficaces. Elle dispose maintenant d'un tracé clair vers l'innovation et s'apprête à mettre en œuvre de toutes nouvelles solutions numériques, notamment une plateforme infonuagique, au bénéfice des élus, des services réglementaires, des services communautaires et sociaux, des relations avec le public et les médias et de la santé publique.

Ville de Vaughan (323 223 habitants en 2019)



L'enjeu : La Ville de Vaughan souhaitait améliorer ses services aux citoyens et aux autres membres de la collectivité. Cependant, elle n'avait aucune stratégie d'innovation et de transformation numérique structurée lui permettant d'atteindre les niveaux de services désirés.



La solution : La Ville a fait appel aux services de MNP pour réaliser une évaluation de l'état actuel de ses services aux citoyens. Les données recueillies durant l'exercice initial ont servi à mettre au point une stratégie numérique et un plan de mise en œuvre dressant le portrait de l'expérience citoyenne recherchée, grâce entre autres à l'amélioration des services et des processus.



Le résultat : La stratégie numérique et le plan de mise en œuvre fournissent une feuille de route pour le lancement d'initiatives visant à bonifier l'expérience numérique et les services en ligne pour les citoyens, notamment une solution de gestion de la relation avec ces derniers. La Ville s'est aussi dotée d'un programme d'innovation grâce auquel des protocoles officiels et ordonnés sont maintenant suivis.



Pour en savoir plus sur les services et les solutions de MNP à l'intention des collectivités intelligentes :

COLOMBIE-BRITANNIQUE



Bill Reid
bill.reid@mnp.ca



Elizabeth Vannan
elizabeth.vannan@mnp.ca

ALBERTA



Wendy Gnenz
wendy.gnenz@mnp.ca

SASKATCHEWAN



Sean Devin
sean.devin@mnp.ca



Craig Gates
craig.gates@mnp.ca

MANITOBA



Michael Aldor
michael.aldor@mnp.ca

ONTARIO



Paul Witherow
paul.witherow@mnp.ca



Jason Ducharme
jason.ducharme@mnp.ca

QUÉBEC ET CANADA ATLANTIQUE



Sean Murphy
sean.murphy@mnp.ca



Geoff Flood
geoff.flood@mnp.ca





À PROPOS DE MNP

MNP est un cabinet comptable, de services de fiscalité et de services de consultation de premier plan au Canada. Nous sommes fiers de répondre aux besoins de nos clients dans les secteurs public, privé et sans but lucratif. Par l'intermédiaire de missions dirigées par les associés eux-mêmes, nous proposons une approche axée sur la coopération et l'efficacité ainsi que des stratégies adaptées aux besoins des entreprises afin de les aider à connaître du succès au pays et à l'étranger.

Visitez nous à MNP.ca

KINCENTRIC>
Employeur de Choix

CANADA 2019

Partout où mènent
les affaires.



Praxity AISBL est une alliance mondiale de cabinets indépendants. Organisée comme entité internationale à but non lucratif en vertu de la loi belge, Praxity a son siège social à Epsom en Angleterre. Praxity – Global Alliance Limited est une société sans but lucratif à responsabilité limitée par garantie qui est enregistrée en Angleterre et au Pays de Galles. En tant qu'alliance, Praxity n'exerce pas la profession comptable et ne fournit pas des services d'audit, de fiscalité, de consultation ou autre service professionnel de quelque genre que ce soit à des tiers. L'alliance n'est pas une coentreprise, un partenariat ou un réseau de cabinets participants. Puisque les cabinets de l'alliance sont indépendants, Praxity ne garantit pas les services ou la qualité des services fournis par les cabinets membres.