

Construire un programme de transformation qui vise juste

Guide pour aider les organisations du secteur public à réussir leur virage technologique



Table des matières

Introduction

1

Planification requise de la part des dirigeants et des équipes

3

Liste de contrôle de la transformation

9

Comment KPMG peut aider

11



Introduction



Introduction

Les Canadiens aspirent de plus en plus à ce que leurs interactions numériques avec les administrations publiques soient efficaces, transparentes et pratiques. Ils veulent que leurs demandes en ligne soient traitées rapidement et avec précision. Ils veulent aussi pouvoir trouver facilement l'information qu'ils cherchent et obtenir rapidement des réponses à leurs questions, en n'entrant leurs renseignements qu'une seule fois au cours du parcours numérique.

Conscientes de ces attentes, les entités du secteur public reconnaissent la nécessité de moderniser leurs programmes de transformation opérationnelle à l'exemple des chefs de file du secteur privé qui continuent d'alimenter leur croissance en misant sur le numérique et l'amélioration de l'expérience client¹. Si elles ne sont pas déjà en train de mettre en œuvre un plan de transformation axé sur la technologie, la plupart s'affairent activement à en développer un. Quels que soient le type et la taille de l'organisation, la transformation générera des résultats positifs pour les entités gouvernementales et les utilisateurs de leurs services.

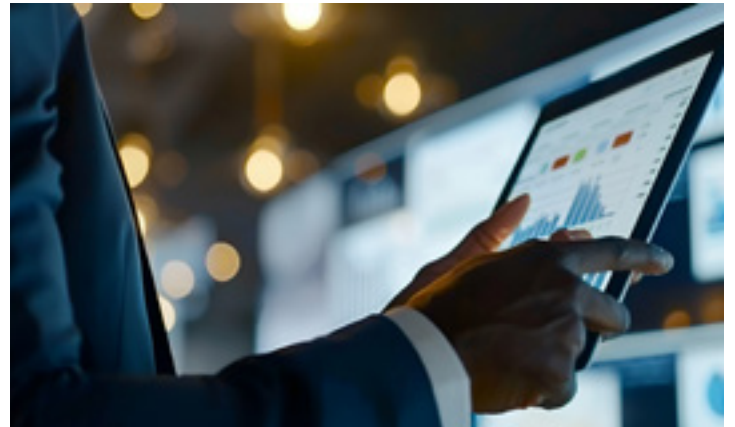
Combinée à des initiatives novatrices en matière de prestation de services, la transformation opérationnelle axée sur la technologie permet d'adopter des politiques et des cadres de gouvernance qui régissent et protègent les secteurs d'activité et leurs clients. Elle ouvre de nouvelles voies pour collecter, comprendre et exploiter les données afin d'améliorer en permanence l'expérience client (et utilisateur).

Si les dirigeants ont la responsabilité de définir la vision et d'obtenir les appuis nécessaires au lancement des initiatives, les équipes chargées de l'exécution ont également de nombreuses difficultés à surmonter. Pour y parvenir, elles peuvent mettre à profit les leçons clés tirées des expériences de transformation réussies d'autres entités des secteurs public et privé au Canada et ailleurs dans le monde. Connaître les problèmes qui peuvent faire dérailler les programmes de modernisation aide les dirigeants et les équipes à éviter les erreurs

courantes et à mettre en œuvre des approches et des solutions qui permettent d'obtenir les résultats souhaités tout en respectant les délais et les budgets.

Objectif du guide

Les dirigeants des entités du secteur public veulent et doivent assumer une plus grande part de responsabilité à l'égard des programmes de transformation axée sur la technologie, dans l'intérêt des citoyens, des employés et des autres parties prenantes. Il leur faut pour cela relever le niveau de leadership qu'ils exercent sur le programme de transformation et les capacités connexes fondamentales. Vous trouverez ci-dessous quelques observations et suggestions pour aider les dirigeants à planifier et à exécuter une transformation qui saura répondre aux besoins opérationnels futurs de l'organisation.



¹ Perspective des chefs de la direction – Résultats canadiens



Planification requisse de la part des dirigeants et des équipes



Planification requise de la part des dirigeants et des équipes

Pour que le programme de transformation génère des résultats favorables, les capacités en matière de leadership et les engagements doivent être définis dès le départ. Voici une liste des conditions préalables qui favoriseront la réussite.

Assurer – et maintenir – un alignement de vues entre les parraineurs du programme et l'équipe de direction

Pour qu'une transformation basée sur la technologie réussisse, il est essentiel que les parraineurs du programme et l'équipe de direction soient présents, authentiques et visibles dès le départ. Plus important encore, cette vision commune doit être maintenue pendant toute la durée du programme.

On ne saurait trop insister sur le fait que le succès du programme repose en premier lieu sur l'adhésion, la mobilisation active et la stabilité de l'équipe de direction. Il est tout aussi essentiel de veiller à maintenir cet engagement une fois les fondations initiales établies.

La fonction de parrainage prévaut sur d'autres éléments du programme, tels que la stratégie et l'affectation des fonds. La première étape du programme consiste à mettre en place une équipe de parrainage digne de confiance et qui possède les compétences et l'expérience appropriées et dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour mener les opérations.

Il se peut que la concordance de vues entre les parraineurs du programme et les dirigeants soit mise à l'épreuve au fil du déroulement du programme. Un programme de transformation basée sur la technologie soulève inévitablement une multitude de questions d'ordre opérationnel et technologique qui requièrent l'avis et le jugement de la direction. Les décisions finales peuvent nécessiter que l'on modifie le modèle d'exploitation de l'organisation ou qu'on apporte des changements supplémentaires aux processus, ce qui entraîne souvent des divergences d'opinions entre les parraineurs et les dirigeants. Et comme chaque changement aura un impact différent sur les dirigeants, il se peut que les parraineurs aient à affronter des dissensions au sein de l'équipe de direction au sujet du soutien au programme. Renforcer la vision du changement et ancrer les discussions dans des principes directeurs acceptés de tous aidera les parraineurs et leurs parties prenantes à prendre des décisions éclairées et à maintenir le consensus pour aller de l'avant.



Créer une « culture positive de la détection des risques » tout au long du programme de transformation

Pour les parraineurs, l'équipe de direction et les responsables de l'exécution, la gestion des risques est l'un des aspects les plus délicats de la transformation. Il est souvent possible de filtrer et d'atténuer les risques qui ont été bien identifiés et communiqués à l'échelon hiérarchique approprié. Le non-respect de ce protocole pourrait avoir comme conséquence de placer les responsables dans une situation périlleuse où ils n'auraient aucune option acceptable à leur disposition. Un autre problème peut survenir lorsque les membres de l'équipe du programme détectent un risque, mais tentent de le résoudre par eux-mêmes au lieu d'en informer les responsables du programme.

Souvent, les employés sont habitués à travailler dans un environnement où tout écart par rapport au plan établi est perçu comme une faute. Le protocole vise à changer cette façon de voir et à traiter la détection des risques dans le cadre de la transformation comme un acte positif – et non comme un acte à sanctionner. Les parraineurs et les responsables du programme doivent se montrer très clairs à ce sujet dans leurs communications sur la gestion des risques.

Les responsables de la transformation devraient instituer une « culture positive de la détection des risques » à toutes les étapes du programme afin que tous les membres de l'équipe se sentent à l'aise pour signaler les risques et faire en sorte qu'ils soient examinés au niveau pertinent et traités de manière appropriée. Par-dessus tout, une culture positive de détection des risques doit permettre aux membres de l'équipe de dire la vérité à l'autorité. Les employés comprendront ainsi qu'ils ont la permission de faire part de leurs préoccupations à leurs supérieurs et que ceux-ci accordent de l'importance à leur parole.

Plus les risques sont connus, plus tôt des mesures pourront être prises pour faire face aux éventuelles répercussions.

Garder le contrôle de la transformation : maintenir le leadership à l'interne et reconnaître qu'il ne s'agit pas d'un emploi à temps partiel pour l'équipe du programme

Il est essentiel de maintenir le contrôle à l'interne et de nommer un directeur de programme chevronné comme leader de la transformation côté client. Le fait que le programme soit dirigé par un employé de l'organisation, avec le soutien de l'équipe d'un fournisseur externe, permettra de mieux définir les responsabilités et d'aligner plus étroitement le programme sur la vision de l'organisation en matière de transformation.

La personne choisie devra être experte dans l'exécution de la transformation et en mesure de gérer un vaste réseau de parties prenantes. Le leadership en matière de transformation va bien au-delà de la gestion de programme, un point qui n'est pas toujours évident pour les parraineurs du projet. De plus, le contrôle interne permet de développer en continu une réserve de talents qui pourront mettre leur expérience à profit pour mener à bien les transformations futures. La réussite des programmes tient aussi à la stratégie qui sera mise en place pour attirer et retenir les talents clés, et l'approche préconisée rapproche l'organisation de cet objectif.



Renforcement de l'équipe et relève

Il est difficile pour les membres de l'équipe de concilier les exigences d'un programme de transformation avec leurs activités habituelles et pourtant, c'est souvent ce que la direction leur demande ou attend d'eux.

Lorsque les membres de l'équipe assument les deux rôles, il y a un risque que les responsabilités opérationnelles courantes détournent l'attention du programme ou prennent le pas sur lui. C'est pourquoi les responsables de la transformation devraient envisager de renforcer les ressources clés affectées au programme plutôt que d'attribuer la charge de travail supplémentaire au personnel existant. Malgré les coûts supplémentaires engagés, cette solution permet de mettre l'accent sur la transformation et favorise sa réussite.

Il faut aussi vérifier si l'organisation dispose de remplaçants qualifiés pour prendre la relève dans l'éventualité où les personnes choisies quitteraient l'organisation. Intégrer la planification des départs de ressources clés dans le plan de relève opérationnel permet d'atténuer les risques. Les responsables devraient également envisager de prévoir des capacités internes en formation et en gestion du changement, et sélectionner soigneusement le personnel qui assumera ces fonctions, dont les architectes d'affaires et les experts techniques.

Pour les responsables du programme, la priorité absolue reste de livrer aux parties prenantes les résultats attendus dans les délais impartis. La mise en place d'une stratégie efficace de remplacement et de relève aidera à réaliser cet objectif.

Améliorer les compétences technologiques

Le contrôle du programme de transformation passe notamment par le renforcement des compétences de l'équipe et de sa capacité à mettre en œuvre de nouvelles solutions technologiques.

Les dirigeants canadiens sont parfaitement conscients du rôle essentiel de la fonction TI dans la réussite du programme de transformation par la technologie. Pourtant, dans un sondage mené par KPMG en 2023, 48 % des chefs de la direction canadiens ont indiqué que le manque de gouvernance et de coordination de la fonction TI constituait leur plus grand défi, le manque de compétences nécessaires au sein de l'organisation se classant au deuxième rang.

Pour combler ce déficit, les entités du secteur public cherchent à s'adjoindre des talents en technologie. Ils se retrouvent toutefois en concurrence avec les entreprises du secteur privé pour attirer et retenir des personnes qualifiées. Or, la pénurie actuelle de talents dans ce domaine vient aggraver le problème. Selon un autre récent sondage de KPMG, 43 % des chefs d'entreprise du secteur privé incluent le développement des compétences dans leurs priorités d'investissement pour atteindre leurs objectifs technologiques². Dans ce contexte, les dirigeants du secteur public auraient avantage, pour renforcer leurs capacités internes, de repenser leurs stratégies de main-d'œuvre en les axant sur la croissance et l'apprentissage continu. Ces stratégies peuvent également être soutenues par des technologies en milieu de travail (IA et IA générative) et l'automatisation, ce qui permettrait d'accroître la capacité de transformation.



² Perspective des chefs de la direction – Résultats canadiens

Données : commencer tôt et prioriser la gouvernance et la sécurité

Le succès de toute transformation dépend de la qualité des données. Pour une exploitation efficace, il est important de commencer le nettoyage et l'analyse des données avant même la mise en place des principaux éléments du programme, ou au cours des premières étapes.

Il s'agit d'une occasion dont les parraineurs de la transformation ne tirent pas toujours pleinement profit. De leur côté, les équipes de programme sous-estiment souvent le temps, les efforts et les coûts relatifs à la préparation et à la migration des données, avec, comme résultat, que les organisations n'ont pas une idée précise de la qualité réelle de leurs données lorsque cela serait nécessaire, c'est-à-dire au moment d'établir les budgets et les calendriers, et d'exécuter le programme.

Les systèmes existants peuvent également alourdir la tâche, car, pour répondre aux attentes des dirigeants et des parraineurs, il faut parfois désactiver d'anciennes applications et transférer d'importantes quantités de données. Il s'agit souvent de données qui se sont accumulées pendant des années, voire des décennies, dans des environnements qui n'étaient pas toujours soumis à des processus de gouvernance et de gestion appropriés, ce qui a parfois comme résultat de produire des ensembles de données inexacts, incohérents et potentiellement corrompus, dont le traitement exigera plus de temps que ce qui est prévu au calendrier.

Avant de boucler les budgets et les calendriers du programme de transformation, la direction devrait se doter d'un plan pour examiner et intégrer pleinement les activités suivantes :

- Profilage des données
- Migration des données
- Protection des données personnelles et sécurité



Profilage des données:

La première étape, le profilage des données, consiste à examiner les données disponibles, à évaluer leur qualité et à définir leur structure. Ce processus permet de préparer et de tester les données afin de déceler d'éventuels problèmes et de s'assurer que les données sont fiables et peuvent être migrées vers de nouvelles plateformes. Les difficultés rencontrées à l'étape du profilage – systèmes non pris en charge ou structures de données indéchiffrables, par ex. – peuvent nécessiter l'assistance de spécialistes en TI ou dans le domaine concerné avant que l'on puisse passer à l'étape de la migration des données.



Migration des données:

Pour réussir la migration des données, il est important d'établir une stratégie et de prévoir le temps nécessaire pour l'exécuter correctement. Il faut notamment évaluer les données actuelles, définir des objectifs de cartographie, d'extraction et de nettoyage, et établir les règles de cartographie et de transformation qui régiront l'opération. Il serait également avisé, dans un souci de gestion efficace du temps, de prévoir des simulations de conversion itératives et d'autres étapes clés – liées entre autres au changement de format et à la sécurité – à l'étape du profilage des données. Pendant la migration elle-même, il est essentiel d'effectuer des essais et des tests de validation rigoureux dans des environnements contrôlés, de même que des sauvegardes robustes, et d'élaborer des plans de communication clairs. Les activités post-migration comprennent le suivi, le soutien aux utilisateurs et la documentation des processus aux fins d'amélioration continue.

Pour mener à bien ces tâches, il est essentiel de commencer le plus tôt possible et de faire appel à une équipe formée aux méthodes de migration et comprenant des membres du personnel qui connaissent parfaitement les données. La validation des données par les utilisateurs internes doit être intégrée tout au long du processus de migration. Comme cela peut exiger beaucoup de temps et d'efforts, l'organisation ne doit pas sous-estimer les besoins du programme à ce stade.



Protection des données personnelles et sécurité:

Enfin, la confidentialité et la sécurité des données étant primordiales dans le paysage numérique actuel en constante évolution, toute organisation qui entreprend un programme de transformation par la technologie doit élaborer et mettre en œuvre un cadre solide de gouvernance des données axé sur le principe de la « protection des données dès la conception », afin de protéger les données et les interactions numériques et d'instaurer un climat de confiance entre les citoyens, les employés et les parties prenantes. Les pratiques de gouvernance des données doivent également respecter un cadre reconnu, comme le cadre d'évaluation de la protection des données dès la conception de KMPG, qui s'inscrit dans notre approche Connected. Powered. Trusted et aide les organisations à rendre leur programme plus agile et centré sur le client.

Changer de perspective : les défis de la méthode « agile hybride »

Au cours des dernières années, les initiatives de transformation numérique se sont éloignées du modèle traditionnel « en cascade » pour adopter une approche **agile hybride** plus itérative. Dans le modèle en cascade, chaque phase du programme doit être entièrement achevée avant que la phase suivante puisse être amorcée alors que la méthode agile hybride permet d'itérer certaines activités de conception, de configuration, de développement et de test. Les équipes chargées de la

transformation peuvent ainsi présenter les fonctionnalités de la solution aux utilisateurs beaucoup plus tôt dans le cycle de vie du programme.

Si cette capacité d'itération du modèle agile hybride offre de nombreux avantages pour les organisations, il peut aussi poser certains défis aux équipes de programme qui seraient peu familières avec la méthode. Les membres de l'équipe habitués aux méthodes en cascade séquentielles et peu flexibles peuvent en effet avoir des difficultés à comprendre et à reconnaître les avantages de la méthode agile sur le plan de l'itération, de la flexibilité et de la collaboration.

C'est pourquoi l'organisation doit aussi intégrer à son programme des initiatives de changement culturel qui mettent l'accent sur les avantages du modèle agile et facilitent son adoption. Investir dans des formations et des ateliers aidera les équipes à acquérir les compétences et l'état d'esprit agiles et augmentera les chances de succès du programme. Les réunions quotidiennes et les séances de compte rendu sont également d'excellents moyens d'informer les équipes et de les rendre plus réactives et plus efficaces.

Un bon conseil est de faire correspondre les attentes des parties prenantes aux caractéristiques de la méthode agile dès le début du programme. En faisant valoir la nature itérative du développement agile, en définissant des attentes claires en ce qui concerne les livrables et les délais, et en présentant régulièrement les progrès réalisés au moyen de démonstrations de produits, il sera plus facile d'amener les équipes à saisir toute la valeur de cette méthode.

Les logiciels-services font maintenant partie de l'équation dans la décision d'achat

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'avancement et la prolifération de nouvelles applications et solutions technologiques ont rendu la décision d'achat d'un logiciel beaucoup plus complexe pour les responsables de la transformation au sein du secteur public, un choix nettement plus vaste de plateformes technologiques s'offrant maintenant à eux au moment où ils planifient et exécutent leur programme de transformation. Nombre de ces solutions sont des plateformes de logiciel-service (SaaS), fournies sous forme de solutions infonuagiques plutôt que de technologies hébergées sur place.

L'avantage des logiciels-services réside dans le fait qu'ils sont fréquemment mis à jour grâce à la mise à niveau continue de leurs fonctions et caractéristiques de sécurité. Les nouvelles versions ainsi produites sont obligatoires et offrent des fonctionnalités et des capacités accrues aux utilisateurs finaux. Toutefois, et pour les mêmes raisons, les logiciels-services sont souvent plus difficiles à mettre en œuvre et à tenir à jour pour les organisations des secteurs public et privé qui doivent évaluer et déployer ces nouvelles versions auprès des utilisateurs. De plus, ils ne sont pas facilement personnalisables en cours de programme. C'est pourquoi il est important que l'organisation maîtrise les fonctionnalités SaaS et en comprenne toutes les limites avant de choisir cette option.

Pour acquérir cette compréhension, nous constatons que les clients du secteur public consacrent plus de temps, durant la phase de planification, à l'étude, à la recherche et à la consultation de démonstrations détaillées des options technologiques disponibles. Cette tendance à une vigilance accrue s'étend aussi à d'autres technologies émergentes. Un récent sondage de KPMG révèle que les dirigeants identifient l'IA, l'IA générative et l'apprentissage automatique comme les principales technologies qui aideront les entreprises à atteindre leurs objectifs au cours des trois prochaines années. Emboîtant le pas, les gouvernements ajustent leurs approches en matière d'achat de logiciels et interagissent avec le marché technologique par le biais de demandes d'information et d'autres pratiques leur permettant de sonder le marché avant de présenter un appel d'offres. Ils allongent également les processus d'évaluation des solutions en y intégrant des démonstrations logicielles complètes, fondées sur des cas d'utilisation, qui peuvent durer plusieurs semaines.

Le but, en agissant ainsi, est de détecter les problèmes de fonctionnalité et d'éviter les personnalisations coûteuses (dans l'éventualité où elles seraient possibles). Les parraineurs de la transformation veulent avoir l'assurance qu'aucune « lacune fatale » ne risque de se manifester après l'achat d'une solution et les organisations exigent des fournisseurs de logiciels qu'ils leur donnent des garanties à cet égard dans la feuille de route de développement des produits.

Présenter des gains rapides pour donner le l'élan et gagner la confiance

Les gains rapides donnent de l'élan et renforcent la confiance. Pour cette raison, ils sont des éléments importants à prendre en compte dans la planification du programme de transformation. Les organisations devraient créer et intégrer un « moteur de création rapide de valeur » dans le calendrier de la transformation afin de générer de la valeur le plus tôt possible. Il est important de faire participer activement et dès le début les parties prenantes opérationnelles et commerciales, afin de mieux comprendre et d'éliminer les obstacles au changement avant la phase de configuration et de construction. Il est tout aussi important de définir des gains rapides stratégiques qui convaincront les parties prenantes et les citoyens du pouvoir de transformation de l'initiative.

Pour obtenir des gains à long terme, les organisations doivent segmenter la transformation en éléments gérables et adopter un état d'esprit agile et centré sur le client. Enfin, il leur faut aussi mettre en place un processus d'évaluation de l'état de préparation à la transformation.





Liste de contrôle de la transformation



Liste de contrôle de la transformation

La liste de contrôle suivante peut aider les organisations à planifier leurs programmes de transformation par la technologie afin d'en optimiser les résultats.



Mettre la priorité sur l'adhésion de la direction

La liste de contrôle suivante peut aider les organisations à planifier leurs programmes de transformation par la technologie afin d'en optimiser les résultats.



Favoriser une « culture positive de la détection des risques »

Répartir la gestion des risques au sein de l'équipe et prendre en amont des mesures d'atténuation efficaces par des communications claires et précises et en responsabilisant les employés pour ce qui est d'identifier, de signaler et de transmettre les risques à l'échelon supérieur.



Garder le contrôle de la transformation en maintenant le leadership à l'interne

Nommer un employé très expérimenté pour agir comme directeur de programme à temps plein et superviser les fournisseurs externes. Il est essentiel, pour la réussite de la mise en œuvre du programme et la gestion des risques, de confier cette responsabilité à un directeur interne qui a à cœur les intérêts de l'organisation.



Considérer la transformation comme un emploi à temps plein

La transformation ne devrait pas être confiée à des employés déjà affectés à d'autres tâches. Prévoir des remplaçants et investir dans le perfectionnement et la polyvalence pour répondre aux nouveaux besoins technologiques contribueront aussi à la réussite des programmes.



Utiliser les données pour prendre des décisions éclairées

Le profilage des données permet de déterminer quelles sont les données disponibles, l'endroit où elles se trouvent et ce qui est nécessaire pour procéder à la migration. Il faut commencer cette étape tôt dans le processus et intégrer dès le départ la sécurité et la gouvernance des données selon les principes de « protection des renseignements dès la conception ».



Démontrer la valeur du modèle « agile hybride » aux équipes et aux parties prenantes

L'organisation qui adopte l'approche itérative doit se rappeler que la courbe d'apprentissage peut être abrupte pour les équipes et les parraineurs et investir dans des formations et des ateliers sur le changement culturel pour démontrer la valeur de la méthode.



Attribuer suffisamment de temps à l'évaluation des solutions-services

Pour prendre toute la mesure de ce que les solutions-services peuvent offrir et éviter les lacunes fatales et les personnalisations coûteuses ultérieures, une évaluation approfondie de la solution envisagée s'impose.



Obtenir des gains rapides

Intégrer un « moteur de création rapide de valeur » dans le programme de transformation permettra de générer de la valeur tôt dans le processus et de démontrer les avantages de l'approche aux parties prenantes.

La mise en place de ces conditions dès les premières étapes du programme aidera les administrations publiques à obtenir des résultats positifs en plus d'assurer une continuité dans la direction des différentes initiatives de transformation.



**Comment KPMG
peut vous aider
à réussir votre
transformation
axée sur la
technologie**



Comment KPMG peut vous aider à réussir votre transformation axée sur la technologie

Le groupe de KPMG au Canada responsable des solutions de transformation pour le secteur public met au service des décideurs des capacités de transformation, d'organisation et de gestion du changement pour réussir la planification et la mise en œuvre de leurs programmes de transformation. Les solides compétences et l'expérience acquises par nos conseillers professionnels auprès de nombreux clients des secteurs public et privé et de collaborateurs spécialisés en technologie sauront soutenir l'organisation dans la planification,

la structuration et la mise sur pied d'un programme qui produira les résultats souhaités pour les parties prenantes et les utilisateurs et permettront d'atteindre les objectifs de croissance de manière efficace et efficiente.

Pour en savoir davantage sur notre approche ciblée et la façon dont vous pourriez revitaliser vos offres de services, n'hésitez pas à communiquer avec l'équipe Gouvernement et secteur public.



Nous rejoindre



Michael Klubal

Leader national, Infrastructure,
administrations publiques et soins de santé
KPMG au Canada
+1 416 777 3684
mklubal@kpmg.ca



kpmg.com/ca/fr

© 2024 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société à responsabilité limitée du Royaume-Uni 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.

L'information publiée dans le présent document est de nature générale et n'est pas destinée à tenir compte de la situation particulière de toute personne ou entité. 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 dans l'avenir. Vous ne devez 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.