



## Rapport exécutif sur les tendances de ce mois-ci des Conseils mixtes

**La gestion de l'identité, axée sur la cybersécurité et les permis de conduire numériques, a été un thème clé ce mois-ci. Les initiatives numériques gouvernementales ont constitué un deuxième thème clé.**

### Dans les nouvelles:



Le gouvernement du Canada vient de publier [sa vision quant à une identité numérique digne de confiance](#).

Le gouvernement a pour objectif de permettre un accès rapide et pratique aux services en tout temps, partout et à partir de n'importe quel appareil. Il travaille avec tous ses partenaires pour établir la norme de l'identité numérique au Canada et à l'étranger.

### Principaux points de vue – Gestion de l'identité :



Le gouvernement devrait-il élargir son rôle de vérification de l'identité? Le site Web de FCW : The Business of Federal Technology [a récemment publié un article](#) sur le nouvel essor que prend dans les secteurs public et privé une idée visant à élargir le rôle du gouvernement dans la validation et la garantie des identités numériques. Cependant,

les anciens systèmes de la TI du gouvernement pourraient poser problème s'ils jouaient un rôle prépondérant dans l'espace numérique. De plus, [il y a de nombreuses raisons](#) pour lesquelles les agences fédérales éprouvent tant de difficulté dans la gestion de l'identité et de l'accès. En fait, [selon un récent sondage Unisys](#) près des deux tiers des dirigeants de la TI fédérale des États-Unis estiment que la gestion de l'identité est essentielle à la cybersécurité.

*Security Boulevard* a récemment publié une récapitulation des outils de gestion de l'identité qui ont été utilisés dans le passé et des raisons pour lesquelles les administrateurs de la TI sont heureux de pouvoir faire appel à de nouvelles solutions de gestion de l'identité et de l'accès (GIA). Lisez l'article [ici](#).

Le permis de conduire numérique du gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud sera appuyé par la technologie de chaîne de blocs mise au point par l'entreprise australienne Secure Logic. Secure Logic se prépare actuellement pour le premier essai métropolitain du permis de conduire numérique qui sera mené dans les banlieues orientales de Sydney à partir de novembre de cette année. « *Le temps où l'on doit faire la queue pour remplir des documents gouvernementaux tire à sa fin. Il en va de même des cartes d'identité pour établir votre identité ou une preuve d'âge auprès des organismes chargés de faire respecter la loi ou accrédités.* » Pour en apprendre davantage, veuillez cliquer [ici](#).

## Principaux points de vue – Initiatives numériques gouvernementales :



Le directeur général du Government Digital Service (GDS) du Royaume-

Uni [a fait le point](#) sur la façon dont la transformation numérique contribue à améliorer le fonctionnement du gouvernement pour tous. Il s'est concentré sur la transformation, la collaboration et l'innovation. La création du cadre numérique, des données et de la technologie (DDaT) pour aider le GDS à cerner les lacunes en matière de talents dans l'ensemble de la fonction publique et à renforcer la capacité dont elle a besoin pour réaliser une transformation ambitieuse est une initiative qui s'est démarquée.

Les gouvernements progressent lentement dans l'adoption d'initiatives numériques malgré le fait que les activités numériques occupent une place importante dans leurs programmes, [selon une étude de Gartner](#). « *Nous envisageons deux obstacles internes possibles : le décalage entre la stratégie relative au numérique et les priorités opérationnelles, et le manque d'urgence et de préparation en regard du changement.* »

**Voici d'autres articles dignes de mention portant sur des initiatives numériques au gouvernement :**

[Whole in one: the rise and rise of one-stop shops.](#)  
Global Government Forum

[Estonia's Former PM Says Governments Have A Responsibility To Provide Digital Services.](#)  
WHICH-50

[Why governments should invest in citizen engagement platforms.](#) IT Brief

[How technology can improve citizen outcomes.](#)  
Local Government Chronicle

**Articles dignes de mention dans les Ressources de recherche de l'Institut des services axés sur les citoyens :**

Prenez le temps d'explorer quelques excellents rapports des derniers mois dans les [Ressources de recherche](#) de l'Institut des services axés sur les citoyens. Voici des articles récents :

Security Boulevard

[The state of security RSA special report: The big trends shaping cybersecurity today.](#)

IBM Institute for Business Value

[Digital Reinvention: preparing for a very different tomorrow](#)

PriceWaterhouseCoopers (PWC) Public Sector Research Centre

[The road ahead for public service delivery: delivering on the customer promise](#)

**Autres articles dignes de mention ce mois-ci :**

[The Status of Smart \(Infographic\).](#) Government Technology

[Chatbot, la nouvelle expérience conversationnelle.](#) Archimag

[How can local authorities embrace open data?](#)  
PlaceTech

# Nouveauté du mois : Stratégies numériques et ce que le secteur public peut apprendre de la perturbation numérique dans d'autres industries



En novembre 2017, le résumé comportait des stratégies numériques au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Australie. Ce mois-ci, nous voulions comprendre quelles leçons apprises étaient dignes de mention par le secteur public tout en créant et en mettant en œuvre des stratégies numériques. Des recherches documentaires approfondies ont révélé peu de choses qui étaient accessibles au public; cependant, nous avons recueilli des renseignements auprès du secteur privé qui peuvent être transférés au secteur public. Nos points de vue sur ce que ces renseignements signifient pour les stratégies numériques dans le secteur public sont précisés ci-dessous.

## Leçons tirées du secteur privé

Les stratégies numériques dans les industries qui ont subi des perturbations numériques nous ont fourni des renseignements intéressants. Par exemple, dans le rapport en ligne de McKinsey, [Digital Strategy](#), Paul Willmot et Bill McIntosh soulignent que les “gagnants” de la transformation numérique dans le secteur privé réfléchissent stratégiquement à ce qui suit :

- avec qui établir un partenariat;
- la “bonne” proportion d’investissement dans leur structure de la TI;
- les décisions de faire appel à une stratégie “offensive” par opposition à “défensive”;
- qui, au sein des organisations, devrait diriger la transformation numérique.

De plus, Harvard Business Review a indiqué que les entreprises prospères étaient plus susceptibles que celles qui n’avaient pas réussi d’adopter des [stratégies offensives \(par opposition à défensives\)](#) comme cibler une nouvelle demande, une nouvelle offre ou de nouveaux modèles d’affaires.

**«Pour les entreprises engagées dans la voie de la transformation et de l'adaptation, la clé consiste à veiller à ce que leur stratégie soit vraiment transformationnelle et pas seulement un ensemble de mesures de réduction des coûts. Nos données montrent que, bien que les initiateurs de la transformation numérique entrent souvent sur les marchés avec un modèle d'affaires fondé sur une plateforme, ce n'était le cas que de quelques opérateurs. En fait, les opérateurs sont perdants parce qu'ils optent pour une stratégie défensive. Les entreprises qui cherchent à éviter la perturbation numérique doivent adopter une stratégie offensive. »<sup>1</sup>**

### **Transformation numérique dans le secteur public**

Bien que les leçons tirées des stratégies numériques dans le secteur public soient très peu informatives, on met beaucoup l'accent sur la transformation des services. Le volet de la transformation des services est important et continuera de faire avancer le dossier vers des services améliorés, plus conviviaux et plus efficaces pour les clients. Dean Lacheca chez Gartner, considère cinq étapes sur la voie de l'innovation numérique. Dans un récent [sondage Gartner](#) mené auprès de 372 décideurs numériques dans six pays (États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Australie, Inde et Singapour), on dénombrait 60 répondants gouvernementaux. *"Le sondage montre que les répondants gouvernementaux utilisent déjà un éventail d'écosystèmes commerciaux. Plus de la moitié des répondants ont recours à des développeurs tiers pour offrir de la valeur aux citoyens."* Et une majorité de 91 % des répondants gouvernementaux considérait qu'ils se situaient dans l'une des trois premières étapes, axées sur l'élaboration et la mise en place de nouveaux services, ce qui laisse entendre qu'il reste du travail à accomplir pour faire passer le secteur public à la cinquième étape, soit celle de la maturité.

### **Perturbations numériques dans le secteur public**

Au-delà de la transformation des services, le secteur public doit tenir compte de ce que la perturbation numérique pourrait signifier et peut tirer des leçons de la réussite des opérateurs dans le secteur privé. [Les gouvernements se font concurrence pour inciter les entreprises à investir chez eux et doivent attirer des entreprises à un coût raisonnable.](#) Les gouvernements sont également les gardiens de facto de la nouvelle monnaie - les données - et doivent s'en servir pour attirer les entreprises tout en protégeant les citoyens servis.

De plus, la gestion de l'identité et de l'accès représente une occasion pour les secteurs public et privé de devenir plus efficaces, mais peut également entraîner une réduction des recettes fiscales tout en augmentant le nombre de personnes qui ont besoin de services sociaux (accroissant par le fait même la nécessité de trouver des moyens de diminuer considérablement les coûts et de simplifier

---

1. 6 Digital Strategies, and Why Some Work Better than Others, Jacques Bughin and Nicholas Van Zeebroeck, HBR, 31 juillet 2017

les services, tout en en fournissant davantage, et de chercher des moyens d'augmenter les recettes de base sans provoquer le départ d'entreprises).

### Stratégies numériques : Pratiques Exemplaires et leçons apprises



Les défis posés par la perturbation numérique dans le secteur public seront plus nombreux que dans le secteur privé, parce que jamais dans l'histoire récente le secteur public n'a fait face à de telles menaces. Les nouveaux défis exigeront de nouvelles stratégies, mais ces stratégies sont plus difficiles à mettre en œuvre dans ce secteur pour les raisons suivantes :

- [Pressions liées aux budgets et aux coûts](#)
- [Demande des citoyens](#)
- Les anciens systèmes représentent un obstacle
- [Les lois et les règlements sont difficiles à modifier](#)
- [Les questions de sécurité et de protection des renseignements personnels sont complexes](#)

Les organisations au sein d'autres industries ont dû mettre en œuvre des stratégies numériques dans un monde transformé par la perturbation numérique. Les gouvernements ont eu plus de temps, jusqu'à maintenant. À une époque où les données ont la cote et où les frontières internationales sont plus fluides, les gouvernements doivent se transformer pour assurer la sécurité des données des citoyens, attirer une nouvelle ère de possibilités économiques, réglementer les industries nouvellement perturbées et mettre en place les mesures de soutien appropriées pour les plus vulnérables dans un paysage en rapide évolution. Tout cela dans le cadre d'un budget à la fois plus exigeant et plus serré.

Voici quelques pratiques exemplaires et leçons apprises simples qui pourraient être envisagées dans le cheminement du secteur public\* :

- Les gouvernements doivent faire preuve de leadership et d'engagement. *"Une adhésion du haut vers le bas montrera l'importance de cette initiative, assurera une responsabilisation et permettra vraisemblablement un renouvellement des ressources."* Le fait de déterminer un changement qui doit être implanté de bas en haut sans l'adhésion des dirigeants n'est pas suffisant.
- Élaborer une stratégie relative au numérique qui positionne la technologie comme un facteur de différenciation.

Cela suppose une évolution des attentes. Toute la culture de l'organisation doit appuyer les attentes des employés à l'égard d'eux-mêmes d'abord, puis de leurs clients. S'ils se voient comme ils l'ont toujours fait, les employés du secteur public ne seront pas encouragés à changer leur façon de travailler.

- Apporter des changements vraiment transformationnels. L'une des erreurs consiste à annoncer une mesure comme "transformationnelle", alors qu'il s'agit simplement d'une "réduction des coûts".
- Structure favorisant la vitesse et l'agilité. Remettre en question l'organigramme et les processus normalisés. Un gazouillis ne peut pas comporter un processus d'approbation à neuf niveaux parce que, une fois le gazouillis approuvé, la question aura déjà évolué dans la twittosphère.
- Désigner des responsables du changement et des influenceurs numériques dans toute l'organisation. Ainsi, des gestionnaires doivent embaucher des gens en tenant compte de leur volonté de perturber et d'innover plutôt que de leur grande expertise dans le domaine visé par le dossier. Ils doivent aussi gérer différemment.
- Créer une culture gouvernementale qui favorise vraiment l'innovation plutôt que d'approuver le concept du bout des lèvres. Changer les gens de postes, embaucher à l'extérieur pour inclure et accroître l'innovation dans l'ensemble de la fonction publique.



\*Ces points ont été tirés des liens suivants :

<https://www.bcg.com/industries/public-sector/digital-transformation-technology.aspx>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-strategy>

<https://hbr.org/2017/07/6-digital-strategies-and-why-some-work-better-than-others>

[https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/getting-from-here-to-there\\_pov2016.pdf](https://www.spencerstuart.com/-/media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/getting-from-here-to-there_pov2016.pdf)

<http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf>

Guide pratique de la stratégie relative au numérique : <https://www.cio.com.au/article/584609/how-create-simple-digital-government-strategy/>

## Nous serions ravis de vous entendre!

Envoyez vos questions à [Info@iccs-isac.org](mailto:Info@iccs-isac.org).