

## Modernisation du gouvernement — Tendances mondiales : Rapport KPMG

- Aperçu du rapport
- Secteur public axé sur le client
- Secteur public fiable et agile
- Secteur public axé sur la technologie et les données
- Huit capacités essentielles d'une «organisation connectée»



Image Source : KPMG International

**RAPPORT MENSUEL À L'INTENTION DES CADRES DES CONSEILS MIXTES**  
Élaboré par le Comité de recherche  
Juillet 2021

# 1. Introduction

KPMG International a récemment publié un rapport intitulé [Modernizing Government — Global Trends](#). Le rapport examine les tendances mondiales de l'administration publique en examinant les stratégies en évolution de huit grandes économies, dont le Canada<sup>1</sup>.

Selon le rapport, la pandémie de la COVID-19 («la pandémie») a révélé des inefficacités dans les opérations gouvernementales (c.-à-d. les TI, la chaîne d'approvisionnement et les limites des services administratifs). Cependant, l'impact perturbateur de la pandémie a également fourni aux organisations gouvernementales du monde entier une occasion en or de repenser la prestation de services en accélérant le travail à distance, l'élaboration de politiques souples et la conception rapide de services.

Les conclusions du rapport indiquent que **l'avenir du gouvernement est centré sur le client, agile, réactif au numérique et inspiré par les changements futurs**.<sup>2</sup> Le rapport de KPMG a été sélectionné pour figurer dans le présent rapport à l'intention des cadres parce que les tendances mises en évidence dans le rapport correspondent à bon nombre des discussions tenues au sein des conseils mixtes au cours des derniers mois. (c.-à-d. stratégies à l'échelle des administrations pour améliorer l'expérience des clients et les efforts de transformation numérique).

1, 2. [KPMG, Modernizing Government: Global Trends](#)  
3. [Rapport annuel 2020 du FMI | Une année sans pareille](#)

## Pourquoi ce rapport est-il important?

Le rapport [Modernizing Government : Global Trends](#) de KPMG mérite d'être souligné pour les raisons suivantes :

- Le rapport est très d'actualité (publié en mai 2021).
- Selon le Rapport annuel 2020 du Fonds monétaire international, la COVID-19 a déclenché une réponse budgétaire mondiale sans précédent d'environ 12 billions de dollars américains. Pour bien gérer l'importante dette causée par la pandémie, les gouvernements doivent abandonner les façons de penser et de faire traditionnelles.
- Le rapport offre aux pays l'occasion d'examiner leurs efforts en faveur d'un gouvernement moderne en examinant les tendances et les recommandations issues de l'étude.

## Qu'est-ce qui est inclut dans ce rapport à l'intention des cadres?

Ce rapport comprend les éléments suivants :

- Introduction
- Aperçu du rapport
- Secteur public axé sur le client
- Secteur public fiable et agile
- Secteur public axé sur la technologie et les données
- Les huit capacités essentielles d'une « organisation connectée »

## 2. Aperçu du rapport

Le rapport de KPMG, [Modernizing Government : Global Trends](#), souligne que l'aspect numérique jouera un rôle essentiel pour que les gouvernements puissent réagir adéquatement aux perturbations économiques massives et à l'endettement causés par la pandémie. L'aspect numérique sera également impératif pour que les gouvernements rattrapent l'évolution des besoins et des attentes de leurs clients.

Les gouvernements tournés vers l'avenir réagissent au contexte actuel et futur façonné par la pandémie en augmentant «les investissements dans les technologies, les plateformes, les systèmes et les processus révolutionnaires». Ces investissements permettent aux gouvernements d'être plus réactifs, plus rentables et plus axés sur le client.

Selon le rapport, le succès du gouvernement dans l'intérêt public au XXI<sup>e</sup> siècle dépend de ce qui suit <sup>4</sup> :

- des partenariats public-privé de collaboration entre les divers ordres de gouvernements et les entreprises;
- la technologie numérique et les plateformes d'informatique en nuage;
- l'orientation sur le client;
- le soutien aux nouveaux fonctionnaires et au perfectionnement.

4, 5, 6. [KPMG, Modernizing Government: Global Trends](#)

### Tendances mondiales : L'avenir du gouvernement

Les conclusions du rapport mettent en évidence trois tendances mondiales pour illustrer l'avenir du gouvernement. Ces tendances sont résumées ci-dessous<sup>5</sup>.

L'avenir est axé  
sur le client

L'avenir est fiable  
et agile

L'avenir est axé  
sur la technologie  
et les données

### Perspectives de KPMG sur l'avenir du gouvernement

Le rapport donne également un aperçu des facteurs qui aideront les gouvernements à l'avenir. Ces tendances sont résumées ci-dessous<sup>6</sup>.

Regarder au-delà des  
frontières d'hier

Tirer parti des  
pratiques  
exemplaires et des  
leçons apprises  
d'autres  
administrations pour  
régler les problèmes  
actuels du secteur  
public.

Attirer et maintenir  
en poste la  
prochaine génération  
de fonctionnaires

Recruter avec  
détermination et  
perfectionner les  
employés actuels afin  
d'introduire les  
nouvelles  
compétences  
essentiels  
nécessaires pour l'ère  
numérique.

Moderniser la  
gestion du risque au  
gouvernement

Mettre en œuvre un  
cadre dynamique de  
gestion des risques  
pour accélérer  
l'élaboration,  
l'exécution et le  
rendement des  
programmes.

### 3. L'avenir sera axé sur le client

Les clients d'aujourd'hui sont plus informés, connectés et exigeants que jamais. La pandémie a modifié les attentes des clients en ce qui a trait à l'expérience client. Les clients s'attendent maintenant aux « normes les plus élevées de personnalisation, de choix, de rapidité, de satisfaction et de sécurité dans chaque interaction numérique ». Les clients veulent aussi être traités comme des clients importants lorsqu'ils interagissent avec des organismes gouvernementaux.



Selon le rapport, la transformation radicale des besoins et des attentes des clients offre aux organismes gouvernementaux une occasion unique d'accroître leurs capacités en matière d'expérience client afin de prospérer dans la nouvelle ère numérique.

#### Tendances mondiales de l'expérience client (selon KPMG)

Les organismes gouvernementaux du monde entier mettent l'accent sur l'amélioration des efforts de l'expérience client. Les trois tendances visant à améliorer la gouvernance de l'expérience client sont les suivantes<sup>7</sup> :

1. Confier aux fonctionnaires (c.-à-d. le responsable du service à la clientèle ou le dirigeant de l'expérience) la tâche de superviser l'amélioration des efforts de l'expérience client.
2. Suivre l'exemple de l'organisation qui dirige l'expérience client (c.-à-d. le Conseil du Trésor du Canada) pour apprendre des pratiques exemplaires et faciliter le renforcement des exigences liées à l'expérience client pour les ministères.
3. On s'attend à ce que les gouvernements adoptent un plus grand nombre de projets de loi liés à l'expérience client contenant des mandats liés à l'amélioration des normes de service, de la technologie, de la surveillance et de l'établissement de rapports.

#### Recommandations de KPMG

- Placer les clients «au cœur» des politiques gouvernementales pour veiller à ce que les besoins et les valeurs publiques en évolution soient adéquatement satisfaits.
- Les dirigeants du gouvernement devraient faire évoluer la culture au sein de leurs entités gouvernementales et dans l'ensemble de celles-ci en établissant une nouvelle mentalité tournée vers l'extérieur, offrant aux citoyens la possibilité de concevoir conjointement des services gouvernementaux au moyen de leurs commentaires et de leur rétroaction.
- Veiller à ce que des plateformes horizontales à l'échelle du système soient en place pour éliminer les silos organisationnels et permettre l'accès à plusieurs modes de communication pour les clients.
- Veiller à ce que les employés du secteur public reçoivent la formation et les outils appropriés pour offrir une expérience client réussie.

## 4. L'avenir sera fiable et agile

La pandémie a prouvé que les organisations gouvernementales pouvaient renforcer considérablement leur agilité. Les ordres de gouvernements ont intensifié leurs efforts de collaboration et mis en œuvre des initiatives novatrices (c.-à-d. le lancement de nouveaux services, avantages et processus d'urgence) pour répondre aux besoins urgents du public et réduire les délais de réponse à la prestation des services.



Ces changements rapides représentent un changement par rapport aux opérations gouvernementales traditionnelles. Avant la pandémie, les gouvernements opéraient habituellement plus lentement et nécessitaient beaucoup de temps et de ressources pour planifier et équilibrer des exigences et des demandes conflictuelles afin d'élaborer des stratégies qui répondent aux besoins des clients. Selon le rapport, ce virage vers un gouvernement plus réceptif et plus agile accroîtra la confiance du public envers les organisations gouvernementales au fil du temps<sup>8</sup>.

### Tendances mondiales en matière de confiance et d'agilité (selon KPMG)

- Le rapport [Panorama des administrations publiques 2021](#) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a révélé une hausse de 51 % de la confiance du public dans les administrations publiques pendant la pandémie. Cela pourrait être causé par le fait que le public comptait sur les efforts d'intervention du gouvernement au début de la crise<sup>9</sup>.
- Malgré cette augmentation, le Baromètre de confiance Edelman 2021 a fait état d'une tendance mondiale selon laquelle le secteur privé a remplacé le gouvernement comme l'institution la plus digne de confiance (dans 18 des 27 pays étudiés)<sup>10</sup>.
- Les organisations gouvernementales à l'échelle mondiale visent à continuer de renforcer et de maintenir la confiance du public en rebâtissant l'écosystème de confiance grâce à une approche axée sur les personnes pour l'élaboration de politiques et la prestation de services.
- Cependant, la fermeture mondiale a révélé des vulnérabilités dans les stratégies de production du gouvernement et les chaînes d'approvisionnement pour distribuer les services aux clients. La distribution rapide des vaccins contre la COVID-19 aux populations a accentué la nécessité de restructurer et de moderniser les chaînes d'approvisionnement et les fonctions d'approvisionnement.

### Recommandations de KPMG

- La mobilisation des intervenants et la conception conjointe sont essentielles pour s'assurer que le gouvernement demeure réceptif et agile et que les clients appuient les changements (surtout dans le contexte post-pandémique). La collaboration avec les intervenants devrait se faire tôt et de façon continue. Les commentaires recueillis auprès des clients devraient être mis à profit pour améliorer constamment la conception des services.
- Il est essentiel que les gouvernements établissent une visibilité sur toutes les chaînes d'approvisionnement clés pour maintenir des opérations agiles et fiables. Pour ce faire, les gouvernements devraient tirer parti de la technologie et des données (c.-à-d. des ensembles d'outils prédictifs) pour offrir une visibilité complète dans l'ensemble des chaînes d'approvisionnement tout en offrant de nouvelles capacités pour cerner et corriger rapidement les lacunes émergentes.
- Un gouvernement agile est un gouvernement souple. La «nouvelle normalité» a modifié les exigences et les préférences des employés (c.-à-d. les modalités de travail à distance). Le gouvernement devrait adopter ce changement et s'y adapter et fournir les outils dont les employés ont besoin pour fonctionner avec succès.

8. [KPMG, Modernizing Government: Global Trends](#)

9. [OCDE : Panorama des administrations publiques 2021](#)

10. [Baromètre de confiance Edelman 2021](#)

## 5. L'avenir sera axé sur la technologie et les données

La technologie numérique a amélioré la capacité des organismes gouvernementaux d'offrir des services efficaces et accessibles aux clients. À l'échelle mondiale, les gouvernements mettent l'accent sur une approche multi-canaux de la prestation de services afin de permettre aux citoyens et aux entreprises de trouver des services et d'y accéder par le mode de communication de leur choix.



Cet écosystème numérique moderne exige que le gouvernement sorte des silos traditionnels et se concentre sur quatre éléments clés :

- Une plateforme centralisée d'échange de données
- Authentification d'identification en ligne sécurisée
- Législation moderne régissant l'utilisation et l'échange des données
- Des talents nouveaux et prometteurs qui peuvent faciliter les technologies émergentes qui offrent une expérience client harmonieuse aux clients

### Tendances mondiales en matière de technologie et de données (selon KPMG)

- Le sondage Harvey Nash/KPMG mené en 2020 auprès des dirigeants principaux de l'information a révélé que les investissements du gouvernement dans la technologie avaient augmenté de 5 % à l'échelle mondiale au début de la pandémie. Cela s'explique par l'urgence pour les organisations gouvernementales de transformer leurs stratégies d'expérience client, d'investir dans la sécurité et de déplacer une partie importante de leur effectif vers des environnements de travail à distance <sup>12</sup>.
- À mesure que la pandémie se poursuit, les trois principaux secteurs d'investissement pour les gouvernements nationaux, étatiques et locaux sont l'informatique en nuage, l'expérience client et la sécurité.
- Les préoccupations relatives à la protection des données et de la vie privée demeurent un défi clé pour les ordres de gouvernements qui souhaitent échanger et centraliser les données des clients.

### Recommandations de KPMG

- Répondre aux préoccupations concernant la protection des renseignements personnels et l'échange des données en mettant en œuvre des mesures de protection des données. Il sera impératif d'assurer aux clients que leurs données sont bien gérées et échangées à l'intérieur et à l'extérieur des ministères et organismes dans le but d'améliorer les services du secteur public.
- Les gouvernements devraient tirer parti des données et de la technologie pour dégager des idées fondées sur des données probantes afin d'appuyer la prise de décisions. Cela permettra au gouvernement (à tous les niveaux) de mieux cerner les besoins et les attentes du public, d'y répondre et de les anticiper.
- Mettre en œuvre des protocoles de sécurité informatique pour renforcer les opérations internes et encourager l'échange de données fiables.

11. [KPMG, Modernizing Government: Global Trends](#)

12. [Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2020: Everything changed. Or did it?](#)

## 6. L'avenir du gouvernement exige une organisation connectée

Le rapport de KPMG, [Modernizing Government : Global Trends](#), met en évidence huit capacités essentielles d'une « organisation connectée ». Selon le rapport, les organisations qui sont en mesure de réaliser des progrès modérés ou importants à l'égard de ces huit capacités essentielles sont plus susceptibles de réaliser ce qui suit :

- Offrir une expérience client supérieure aux attentes
- Atteindre un ou plusieurs objectifs axés sur le client
- Générer un rendement du capital investi (RCI)
- Accélérer les efforts de transformation numérique

Les huit capacités essentielles d'une « organisation connectée » comprennent <sup>13</sup> :

#	Capacité	Définition
1	Stratégies et mesures éclairées	La capacité d'exploiter les données, les analyses avancées et les renseignements exploitables avec une compréhension en temps réel du client et de l'organisation, pour façonner des décisions d'affaires intégrées.
2	Produits et services novateurs	Capacité d'élaborer des politiques et des services convaincants et novateurs pour obtenir des résultats et favoriser une expérience client positive.
3	Centré sur l'expérience dès la conception	Capacité à concevoir des expériences homogènes pour les clients, les employés et les partenaires, à appuyer les propositions de valeur des clients et à atteindre les objectifs commerciaux.
4	Interactions et transactions harmonieuses	Capacité d'interagir et de négocier avec les clients, les partenaires et les intervenants dans l'ensemble des canaux de politiques, de services et de communication et d'obtenir des résultats mesurables.

#	Capacité	Définition
5	Opérations et chaîne d'approvisionnement adaptées	Capacité à exploiter l'organisation avec efficacité et agilité afin de remplir la promesse au client de manière efficace et efficiente.
6	Effectif harmonisé et habilité	Capacité de bâtir une organisation et une culture axées sur le client qui inspirent les gens à obtenir des résultats pour les clients.
7	Architecture technologique numérique	La capacité de créer des services, des technologies et des plateformes intelligents et agiles, permettant au programme client d'offrir des solutions sécuritaires, évolutives et rentables.
8	Écosystème intégré des partenaires et des alliances	Capacité de mobiliser, d'intégrer et de gérer des partenaires pour accroître la rapidité, réduire les coûts, atténuer les risques et combler les lacunes en matière de capacité afin d'obtenir des résultats pour les clients.

13. [KPMG, Modernizing Government: Global Trends](#)



## Pour une lecture plus approfondie

- [How government organizations can meet and beat technology expectations to scale \(Comment les organismes gouvernementaux peuvent répondre aux attentes en matière de technologie et les dépasser\)](#)
- [Gov't-private partnership needed in digitalization \(Besoin de partenariat entre le gouvernement et le secteur privé pour la numérisation\)](#)
- [Turning civic design promises into realities \(Transformer les promesses de conception civique en réalité\)](#)
- [When Government Is Easy, Government Is More Popular \(Lorsque le gouvernement est facile, il est plus populaire\)](#)
- [Pilot to help upskill Australians for the digital sector \(Projet pilote pour aider les Australiens à se perfectionner dans le secteur numérique\)](#)
- [Why trust is critical for exceptional service experience \(Pourquoi la confiance est essentielle pour une expérience de service exceptionnelle\)](#)

## Autres articles dignes de mention :

[Augmented, Virtual Realities Hold Promise for Government \(Les réalités virtuelles augmentées sont une promesse pour le gouvernement\)](#)

[Want to be data driven? Start by understanding your data \(Vous voulez être axé sur les données? Commencez par comprendre vos données\)](#)

[Do we care about digital privacy? \(Nous soucions-nous de la protection des renseignements personnels numériques?\)](#)

[Robust Citizen Services Demand Government IT Modernization \(De solides services aux citoyens exigent la modernisation de la TI du gouvernement\)](#)

[Key Takeaways: Forrester Wave for Digital Experience Platforms, Q3 2021 \(Principaux points à retenir : Forrester Wave for Digital Experience Platforms, T3 2021\)](#)

## Dépôt de recherche

Accédez au [dépôt de recherche](#) de Citoyens en tête.

Entrées récentes dans le dépôt de recherche :

[Usability Testing in Government](#)

Titre du rapport : Usability Testing in Government. (Essais de facilité d'emploi au gouvernement) Le rapport examine l'importance des essais de facilité d'emploi, les types d'essais de facilité d'emploi, les étapes à suivre pour réussir les essais et les considérations clés.



## Tendances dans le bulletin quotidien



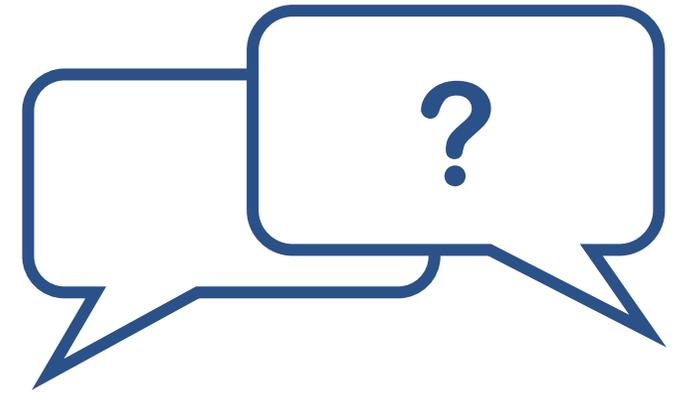
Selon un article paru récemment dans [The Mandarin](#), la pandémie de la COVID-19 a provoqué un virage soudain du milieu de travail vers un milieu de travail à distance. Ces nouvelles conditions de travail ont changé le travail de bureau pour toujours et obligent les organisations à élaborer des stratégies qui favorisent la culture et l'innovation et qui encouragent les meilleurs talents. Pour ce faire, les organisations doivent évaluer les avantages et les inconvénients des environnements de travail éloignés, ainsi que des modèles hybrides.



Une étude récente sur les statistiques sur la cybersécurité a révélé que les atteintes à la protection des données ont mis à jour 36 milliards de dossiers au cours du premier semestre de 2020 seulement. À l'avenir, une transition vers des solutions d'identité décentralisées est essentielle pour assurer la confidentialité et la sécurité des données. En facilitant l'exécution de la technologie de bout en bout sur la chaîne de blocs, les solutions décentralisées permettent l'échange sécuritaire des renseignements personnels, tandis que les utilisateurs conservent le plein contrôle de leurs données.



Selon un article récent de [Brookings](#), plus les services publics mettent l'accent sur la numérisation comme prochaine étape de leur évolution sans s'attaquer de façon proactive au fossé de la conception des services numériques, plus la numérisation déconnecte les moins connectés. L'accès à Internet en soi ne suffit pas si les services demeurent inaccessibles. La gouvernance publique et la conception des services devraient créer des services qui reconnaissent les disparités et créent un équilibre qui les empêche de devenir un facteur d'inégalité et de conflit.



## Nous aimerions avoir de vos nouvelles!

Connaissez-vous quelqu'un qui pourrait être intéressé par le rapport à l'intention des cadres des conseils mixtes? Veuillez transmettre une copie de ce rapport. Si vous n'êtes pas déjà abonné, vous pouvez maintenant vous inscrire pour recevoir le rapport. Envoyez vos questions, à [info@iccs-isac.org](mailto:info@iccs-isac.org).

Suivre :  