



# L'avenir des administrations publiques

**Exploration de l'orientation citoyenne**

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



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>L'avenir du travail dans un monde numérique : Une occasion de transformation du gouvernement</b> .....	<b>4</b>
Aperçu .....	4
L'avenir est axé sur le citoyen .....	4
Le leadership dans le contexte du gouvernement numérique .....	5
Stratégie de transformation numérique du Québec .....	6
Le changement culturel numérique à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail . . .	6
L'innovation en action .....	6
La culture et son incidence sur le numérique .....	7
Voir le numérique à l'échelle du gouvernement à la manière d'une entreprise .....	8
<b>Infrastructure numérique : Le parcours du Canada vers l'inclusion et les possibilités.</b> .....	<b>9</b>
Confiance et cybersécurité .....	11
L'avenir du travail et combler le fossé numérique .....	13
<b>Conclusion</b> .....	<b>14</b>



# Introduction

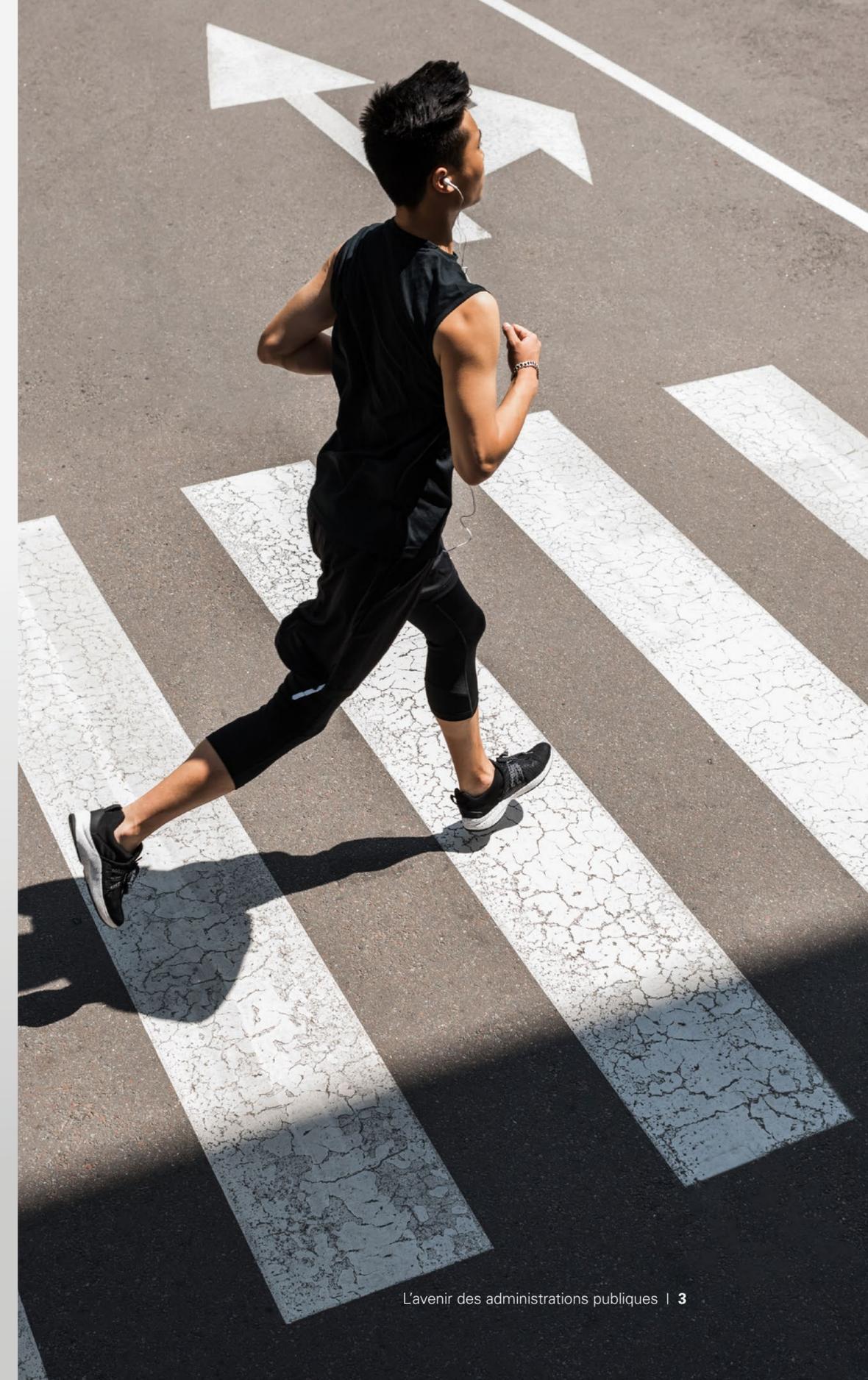
**Il semble que, du jour au lendemain, la pandémie mondiale a poussé les Canadiens à s'éloigner de leurs façons traditionnelles d'interagir avec les entreprises, le gouvernement, la famille et les amis.**

Une nouvelle réalité numérique a émergé qui a remis en question la façon dont les biens et les services sont remis et consommés. Les citoyens et les gouvernements se demandent maintenant si le Canada retournera éventuellement à ses habitudes d'avant la pandémie ou s'il est possible d'adopter une vision différente des systèmes sociaux canadiens et du mode de fonctionnement du gouvernement. Le présent article se penche sur ces thèmes et explore la possibilité que le gouvernement modernise son propre fonctionnement et son leadership d'entreprise afin de permettre un retour à un avenir plus connecté pour les Canadiens.

Comme les organisations du monde entier, le gouvernement fait le bilan de ses structures, de ses politiques, de tous les éléments de son fonctionnement. Il ne s'agit pas d'une tâche simple : la pandémie a démontré la nécessité de reconstruire différemment. Le gouvernement a maintenant l'occasion d'être à l'avant-garde du changement, de redéfinir les processus et de repenser la façon dont les services sont assurés. S'il peut compter sur un leadership

fort et un engagement à favoriser le succès du numérique et de l'orientation citoyenne, le gouvernement sera en mesure de répondre aux attentes de la main-d'œuvre à l'égard des modèles virtuels et hybrides. Il pourra répondre favorablement au désir des travailleurs de jouer un rôle qui compte par l'entremise de leur organisation. Des changements positifs découlent également de plus d'inclusion et de diversité qu'accompagne le recours à une main-d'œuvre mieux répartie géographiquement pour obtenir de meilleurs résultats.

Nous avons aujourd'hui l'occasion d'explorer et de redéfinir l'avenir du gouvernement et des systèmes sociaux du Canada avec détermination. Le gouvernement a la voie libre pour optimiser la façon dont les choses se font dans un monde post-COVID, répondant ainsi aux attentes les plus récentes des citoyens. Ces approches tournées vers l'avenir ne servent pas seulement à bâtir le gouvernement d'aujourd'hui : elles servent aussi à bâtir un avenir plus fort.



# L'avenir du travail dans un monde numérique

## Une occasion de transformation du gouvernement

### Aperçu

La pandémie a eu une incidence considérable sur l'adoption du numérique et sur la nature du travail. Tous les secteurs et toutes les organisations ont dû ajuster rapidement leurs modèles d'exploitation et se sont appuyés sur la collaboration numérique pour fonctionner dans la nouvelle réalité de la pandémie. Le gouvernement n'a pas fait exception. La COVID-19 nous a montré que, pour bâtir efficacement l'avenir, les Canadiens recherchent un gouvernement agile, numérique et axé sur le citoyen.

### L'avenir est axé sur le citoyen

Les Canadiens ont désormais pris l'habitude d'accéder aux services numériques. Après des mois de transition vers les services en ligne, ils se rendent compte qu'ils sont des consommateurs importants dans tous les aspects de la vie et qu'ils veulent obtenir des services tout en vivant une expérience en ligne intuitive et conviviale, facile à comprendre, pratique et accessible en tout temps. Les attentes des Canadiens à l'égard du gouvernement changent à la suite de ces expériences dans d'autres secteurs. De plus en plus de Canadiens voudraient cesser de soumettre des formulaires papier, de téléphoner à un centre d'appels pour une mettre à jour sur une opération ou de fournir à plusieurs reprises

des renseignements de base sur eux-mêmes lorsqu'ils font affaire avec différentes organisations gouvernementales.

Alors que les citoyens de la prochaine génération interagissent avec le gouvernement à toutes les étapes importantes de leur vie, ces attentes continueront d'évoluer, et l'amélioration des résultats pour citoyens devrait être une priorité absolue. Le gouvernement peut repenser l'expérience citoyenne non seulement au niveau organisationnel, mais à travers un réseau de services liés entre eux. Avec les technologies numériques qui font de la personnalisation centrée sur le citoyen la norme, le gouvernement a une occasion unique de prendre des mesures stratégiques pour placer ses propres citoyens au centre de toutes ses actions. Aujourd'hui, par exemple, les Canadiens s'adressent aux gouvernements provinciaux pour obtenir des permis de conduire et des cartes d'assurance-maladie, et auprès du gouvernement fédéral pour obtenir des passeports. Comment cette expérience pourrait-elle s'améliorer pour les citoyens si les deux administrations étaient liées par une identité numérique? Cela nécessiterait un nouveau type de collaboration entre les gouvernements.

Bien que la fonction publique ait toujours été fortement axée sur les citoyens, l'orientation citoyenne (c.-à-d. la clientèle) n'a pas

toujours été au cœur des services gouvernementaux. La pandémie a accéléré l'avènement de l'orientation citoyenne et a ouvert la possibilité au gouvernement de redéfinir son interprétation du citoyen en tant que « client ». Et les gouvernements réagissent.

- La Nouvelle-Écosse, par exemple, s'est engagée à accroître l'accès virtuel à la télémédecine et à d'autres services gouvernementaux.
- La Colombie-Britannique est en train d'élaborer un nouveau cadre numérique et des initiatives axées sur la technologie qui permettront de relier les services afin de favoriser une prise de décision plus forte et un meilleur accès aux données intergouvernementales.
- L'Ontario élabore actuellement un cadre dans lequel elle agit comme gestionnaire de service et de l'expérience dans l'ensemble de l'administration.
- Au Québec, la collaboration entre Servier et Centech et la création du pôle de l'intelligence artificielle de Servier ont permis d'améliorer les soins de santé des patients, tant au Québec qu'ailleurs dans le monde.

Ces initiatives montrent que les gouvernements comprennent la nécessité de placer le public « au cœur de chaque service » au moyen d'une approche numérique cohérente, constante et centralisée qui englobe toutes les fonctions gouvernementales, et qui anticipe continuellement les besoins du public en constante évolution pour s'y adapter. Partout au Canada, les provinces font état de ce qui est possible dans le passage à l'orientation citoyenne et commencent à faire le point sur les nouveaux principes fondamentaux : qu'un point de vue externe pourrait être nécessaire, que l'« action » numérique devra céder la place à l'« être » numérique et que le numérique devra résider, non pas aux contours du gouvernement, mais au cœur même de ses préoccupations.

### **Le leadership dans le contexte du gouvernement numérique**

Le gouvernement numérique a besoin d'un nouveau type de leadership – un leadership audacieux qui crée à la fois une vision convaincante et se concentre sur l'évolution de la culture dans l'ensemble du gouvernement. Le gouvernement aura besoin d'un leadership numérique qui l'aide à transcender le simple fait d'offrir des « projets et initiatives numériques » pour « devenir numérique » dans tous les aspects de la prestation des services gouvernementaux – non pas à des moments ponctuels, mais dans toute son existence même. La conception de services axée sur le citoyen doit être novatrice et transparente tout au long du parcours citoyen. Le virage numérique dans un ensemble d'organisations gouvernementales ressemble à un véritable navire de combat – il exige une intendance considérable, et ça ne se fera pas en claquant des doigts. Les leaders du numérique au gouvernement

reconnaissent l'occasion d'être des « agents actifs du changement » qui guident leur organisation à travers de nouvelles structures organisationnelles, de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques de gouvernance.

En mettant à jour les responsabilités et les structures de gouvernance de leur organisation et en créant des plateformes partagées où les données interconnectées peuvent interagir avec les ministères, les organismes et d'autres entités, les gouvernements et leurs dirigeants peuvent prendre des mesures concrètes pour obtenir des résultats plus satisfaisants. Les décisions clés concernant l'internalisation ou l'impartition des opérations technologiques gouvernementales sont un autre domaine où le leadership numérique sera nécessaire. « D'importants contrats gouvernementaux de “services gérés externalisés” arrivent à leur terme en Colombie-Britannique, affirme Alan Peretz, associé, Initiatives de croissance stratégique, KPMG au Canada. » Il faut y voir une occasion de renouveler la stratégie nécessaire à la transformation. Il s'agit d'un point d'inflexion important pour le gouvernement de la Colombie-Britannique, et d'une excellente occasion de renouveau à un moment où la technologie a tellement progressé, où les données sont de plus en plus accessibles et où le public est de plus en plus enclin à utiliser la technologie dans sa vie quotidienne.

Le gouvernement peut aussi envisager l'automatisation comme un moyen d'améliorer l'efficacité et la productivité. En réduisant le temps consacré par les employés à l'automatisation, ils ont le temps d'effectuer un travail plus utile axé sur la personne. Il faudra aider les employés à acquérir de nouvelles compétences,

---

**« Le numérique, c'est plutôt l'intersection entre les personnes et la technologie, et cela a une incidence sur tous les aspects de nos activités. Avant de vous tourner vers des solutions technologiques, demandez-vous si vous remettez en question votre modèle d'affaires? Examinez-vous vos produits et services du point de vue de l'utilisateur et de son expérience? Si vous cherchez à améliorer ce que vous faites aujourd'hui pour mieux répondre aux nouveaux besoins, alors la technologie produira les résultats escomptés. »**

**Dafna Carr**

chef de l'Information/sous-ministre déléguée,  
Information et technologies de l'information, ministère  
Services gouvernementaux et le ministère des Petites  
Entreprises et des Services aux consommateurs)

mais aussi changer le style de gestion, passer d'un mode « commandement et contrôle » à une approche davantage axée sur les résultats et sur la confiance.

Les leaders devront aussi établir les niveaux de financement nécessaires pour le numérique et favoriser le changement en décidant des priorités lors des discussions sur le budget des dépenses. En adoptant des ICP du secteur privé comme la satisfaction de la clientèle et des employés, tout en reconnaissant que les citoyens ont rarement la possibilité de faire leurs affaires ailleurs, les gouvernements peuvent se poser en moteurs de changement, établissant de nouvelles normes de service, d'accessibilité et de connectivité numérique. Quantifier les avantages de l'orientation citoyenne pour expliquer l'importance d'investir dans le numérique est un exercice récent pour le gouvernement, qui ne va pas de soi.

Les bouleversements du passé récent ont donné aux gouvernements l'occasion de concevoir des services, des programmes et des interactions d'un point de vue numérique d'abord. Grâce à la mise en place d'un leadership actif, ils seront mieux en mesure d'intégrer la conception de services rapides qui est essentielle pour maintenir le numérique sur la bonne voie bien au-delà des périodes de planification budgétaire.



## L'innovation en action

### Stratégie de transformation numérique du Québec

La vision et la culture sont au cœur du changement. C'est ce qui ressort clairement du dévoilement de la stratégie de transformation numérique 2019-2023 du Québec, dans laquelle Éric Caire, ministre de la Transformation numérique, propose que l'amélioration de la performance et de la transparence de l'administration publique repose sur l'adoption des technologies numériques. « Toutes les possibilités comptent, dit Caire, qu'il s'agisse de projets structurels ou d'avancées plus ciblées. Dans cette optique, l'administration publique s'est fixé trois grandes ambitions : les employés sont au cœur de la transformation; les services publics sont numériques de bout en bout; les données sont valorisées et remises aux citoyens. En fait, c'est en s'appuyant sur la mobilisation et la créativité de ses employés que l'administration publique réussira son virage numérique. L'ouverture, la collaboration, le réseautage, le partage et la réutilisation feront partie des réflexes numériques de tous. »

### Le changement culturel numérique à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

Un autre exemple de changement culturel numérique se produit à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT). La CSPAAT a mis sur pied une équipe numérique dotée d'un état d'esprit vers l'externe qui guide l'élaboration de « personas » pour les travailleurs blessés, de cartes de parcours des citoyens et des parties prenantes et la transformation de ces besoins des citoyens externes vers des solutions numériques concrètes. Des leaders du numérique, comme Michael Martino, directeur général, Expérience client et programmes numériques à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de (CSPAAT), ont établi une vision de la culture numérique et ont déclaré que « le parcours du citoyen peut être sans embûches et prendre en compte les besoins et les activités des citoyens qui s'étendent au-delà des services existants des entités gouvernementales ». Imaginez avoir une application liée à une identité numérique, recevoir régulièrement de nouvelles fonctionnalités et accéder aux services sans avoir à fournir chaque fois vos coordonnées de base. Il faut aussi tenir compte de l'innovation que la conception conjointe entre les citoyens et le gouvernement pourrait apporter aux Canadiens.

## La culture et son incidence sur le numérique

L'adoption d'un état d'esprit externe, la création d'une organisation « sensible » et la conception de parcours citoyens de bout en bout plutôt que l'habituel recours à un ensemble de services cloisonnés sont au cœur des changements culturels. Et bien que cette nouvelle approche des services gouvernementaux ait une incidence sur les personnes, les processus et la technologie, la transformation du gouvernement ne pourra vraiment commencer tant que l'aspect « personnel » ne sera pas abordé. L'ère numérique est alimentée en grande partie par une cohorte massive de jeunes travailleurs passionnés et socialement conscients qui transforment radicalement les cultures de travail classiques. Les jeunes professionnels talentueux examinent de près l'image de marque d'un employeur potentiel sur le marché du travail avant de faire un saut en connaissance de cause vers de nouvelles possibilités d'emploi – en choisissant habituellement des milieux de travail modernes, informatisés et socialement conscients qui correspondent à leurs attentes, à leurs valeurs et à leurs aspirations. L'objectif du gouvernement devrait être de favoriser une culture d'amélioration continue où le personnel peut échouer rapidement, apprendre et évoluer, tout en apportant une plus grande valeur à son rôle et à l'organisation.

Même s'il s'agit de perspectives prometteuses, l'état d'esprit externe dont il est question doit être équilibré par la reconnaissance que les organisations gouvernementales ont intégré un certain degré d'aversion au risque dans leur culture. Plutôt que de continuer à se concentrer sur l'adhésion à des services et à des processus hautement définis, le gouvernement a maintenant l'occasion d'adopter une approche plus souple et plus novatrice en matière de prestation de services.

Bien qu'il soit essentiel de reconnaître l'héritage culturel au moment de planifier une approche à l'égard du numérique, les dirigeants des administrations publiques et du secteur public peuvent accroître la probabilité de leur succès numérique en donnant à leur personnel les moyens de remettre en question les hypothèses existantes. « Pour atteindre le prochain niveau de personnalisation et d'orientation citoyenne, les gouvernements modernes devraient créer un environnement qui fait place à la croissance, un espace d'innovation adjacent à leurs services de base et innover avec les partenaires de l'écosystème », affirme Armughan Ahmad, président et associé directeur, Solutions numériques chez KPMG au Canada. En particulier, la révision des attentes culturelles actuelles à l'égard de contrôles étendus et de processus établis ouvre la voie à l'adoption d'une culture d'innovation ouverte à l'« échec rapide ». Le fait d'être visible et de communiquer les avantages primordiaux du gouvernement numérique aidera leurs équipes à comprendre le motif des changements organisationnels. Cette compréhension permettra d'accroître la résilience des équipes, d'autant plus que ces dernières subiront probablement une forme ou une autre de changements au niveau l'emploi des personnes qui la constituent en raison de l'accent mis sur le numérique. L'utilité du gouvernement en tant qu'employeur et sa capacité à mettre en œuvre le changement peuvent également être un élément clé qui permet de se démarquer dans le recrutement et la rétention des talents, particulièrement les jeunes qui cherchent à faire une différence au sein d'une culture de travail moderne reposant sur le numérique.

---

**« Les leaders du gouvernement devront traduire le besoin de services numériques axés sur les citoyens en un modèle financier efficace qui définit les avantages associés à l'amélioration de l'expérience des utilisateurs citoyens. »**

### Michael Klubal

leader national de secteur, Infrastructure, administrations publiques et soins de santé, KPMG au Canada

## Voir le numérique à l'échelle du gouvernement à la manière d'une entreprise

Dans chaque administration, il est possible d'adopter une mentalité plus axée sur le citoyen. Mais au niveau provincial, par exemple, chaque ministère devrait-il adopter les services numériques en vase clos? Quels types de changements pourraient être planifiés de façon centralisée, et comment les ministères pourraient-ils rationaliser leurs initiatives numériques pour éviter la duplication de services similaires? La définition de nouveaux modèles d'exploitation agiles, dynamiques et numériques sera une tâche essentielle pour les gouvernements qui entament leur transformation. Assurer la gouvernance et rendre des comptes à la manière d'une entreprise sera une façon de rendre réelle la transformation numérique. L'occasion se présente pour le gouvernement d'intégrer une gouvernance numérique plus récente aux opérations technologiques existantes, qui ont toujours été le fief des chefs de l'information. L'évolution du numérique au sein des administrations publiques a commencé par la création de capacités numériques de soutien et de services-conseils qui ont innové « dans la marge ». Idéalement, cette nouvelle capacité sera intégrée aux organismes centraux et sera le fruit

de la collaboration du leadership de l'ensemble du ministère à des initiatives numériques stratégiques et sera rendue possible par des mécanismes de financement agiles et une structure de gouvernance et de responsabilisation à l'échelle de l'administration.

En adoptant un cadre d'entreprise connectée, les gouvernements tournés vers l'avenir peuvent mieux comprendre les changements requis à l'échelle de l'organisation, puis en tirer parti pour mener une transformation plus profonde. L'entreprise connectée réunit des parties distinctes de l'organisation, ce qui permet d'établir des liens et de réduire les cloisonnements. Appuyés par des organisations connectées, les leaders gouvernementaux ont accès à des données et à des renseignements d'entreprise qui propulsent l'innovation. Les bases d'un avenir plus solide seront des opérations réactives qui offriront des interactions transparentes au moyen de services novateurs. On ne peut plus revenir aux anciennes façons de faire les choses. « Le génie est sorti de la bouteille » comme dit le proverbe – et le génie est déjà en train d'anticiper les prochaines applications numériques.



# Infrastructure numérique

## Le parcours du Canada vers l'inclusion et les possibilités

La technologie et les données ont le pouvoir de nous unir, de nous rapprocher. Le Canada est un vaste pays, dont la population est largement disséminée. Les outils numériques, les canaux et les infrastructures offrent la possibilité de nous connecter de nouvelles façons, et le gouvernement a un rôle essentiel à jouer pour mettre ces outils à la disposition des citoyens de toutes

les régions. Bien que la pandémie a démontré qu'un manque de connectivité numérique peut entraver la prospérité économique, elle a également mis en lumière les nouvelles façons dont la connectivité peut libérer la productivité. L'inclusion et le sentiment d'appartenance de tous les Canadiens peuvent être améliorés de façon significative par un accès numérique.

---

**« À l'heure où le Canada adopte et utilise les données comme un actif, il est important de noter qu'il n'existe pas encore d'équation d'évaluation. Étant donné que le pays est encore dans un contexte de relance, nous avons l'occasion d'examiner l'environnement réglementaire et la capacité d'utiliser des technologies comme l'automatisation intelligente pour disséquer et utiliser rapidement des algorithmes, les vastes quantités de données qui mèneront à un environnement réglementaire plus simple tout en protégeant les Canadiens, et qui permettront également de libérer notre innovation et notre compétitivité à l'échelle mondiale. »**

**Leigh Harris**, Associée directrice, Gouvernement fédéral, KPMG au Canada.



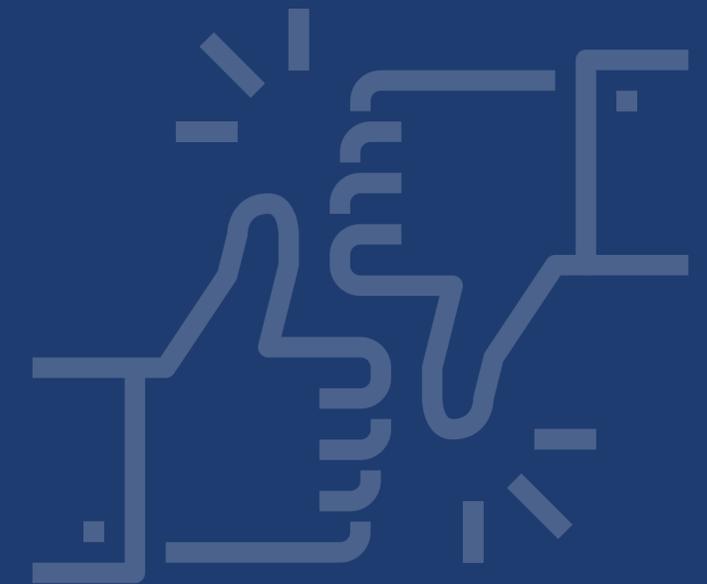
## Exploiter la puissance de la technologie et des données grâce à l'infrastructure numérique

Devant la prise de conscience croissante de la prolifération des canaux et des formats numériques, l'explosion des données et nos interactions avec la technologie ont de profondes conséquences – tant intentionnelles qu'imprévues –, le gouvernement doit impérativement assumer son rôle de protection des citoyens et de promotion de la compétitivité des entreprises et des industries canadiennes telles qu'elles existent et se développent dans ce nouveau monde.

Avant la pandémie, une part importante des investissements gouvernementaux était axée sur l'infrastructure physique et aidait les citoyens à poursuivre l'urbanisation. Mais maintenant, étant donné qu'un plus grand nombre de Canadiens travaillent à domicile et que le désir général de vivre à l'extérieur des centres urbains s'est répandu, le gouvernement peut transformer cet investissement à améliorer l'infrastructure numérique. « L'un des principaux catalyseurs que le gouvernement peut influencer est l'investissement dans l'infrastructure numérique, faire en sorte que nos citoyens aient un accès numérique à grande échelle, non seulement pour les Canadiens en milieu rural, mais aussi pour

les Autochtones et les groupes marginalisés », affirme Michael Klubal, leader national de secteur, Infrastructure, administrations publiques et soins de santé, KPMG au Canada. « Il existe un manque d'infrastructure numérique dans de nombreuses régions du Canada. Le gouvernement, par des investissements ciblés, peut avoir un impact positif sur de nouvelles possibilités d'emploi, une productivité accrue et une plus grande compétitivité au sein de l'économie mondiale. »

L'amélioration de l'infrastructure numérique permettra également au gouvernement d'offrir un meilleur accès aux ressources de formation et d'éducation d'un plus grand nombre de communautés. En plus de favoriser le sentiment de sécurité et de confiance des personnes, elle facilitera également le renforcement des compétences nécessaires pour répondre aux demandes en temps réel de l'économie canadienne. En adoptant une approche inclusive de la numérisation, le gouvernement peut également remédier aux inégalités d'accès et de sensibilisation technologiques en étendant l'infrastructure à toutes les communautés et en s'assurant que chaque ménage peut se permettre les appareils – comme les ordinateurs portables et les téléphones cellulaires – dont il a besoin pour accéder aux services gouvernementaux.



## Confiance et cybersécurité

La confiance sera un objectif crucial pour le gouvernement du Canada s'il veut réussir les programmes de transformation numérique. La confiance est essentielle à l'adoption de nouveaux services, et sans adoption, le numérique ne peut réussir. Lorsque les citoyens font l'objet d'une brèche de sécurité chez un détaillant, ils peuvent choisir d'acheter ailleurs. Mais ce choix n'existe pas avec le gouvernement. Les taxes ne peuvent être produites qu'auprès d'une seule organisation. L'assurance en milieu travail n'est offerte que par un organisme dans chaque région. En conséquence, cela donne au gouvernement l'occasion de se positionner à l'avant-garde – en mettant en œuvre une norme plus élevée pour lui-même, de créer un environnement qui favorise le changement de façon plus générale.

En même temps, il est essentiel de reconnaître que la cybersécurité totale ne peut exister, et que la crainte d'une violation potentielle ne doit jamais signifier qu'il faut rester immobile. En fin de compte, le numérique, comme tout ce qui touche les affaires, est un exercice de gestion des risques. « Toutes les organisations ne sont pas confrontées au même degré de cybermenaces ou n'ont pas la même tolérance au risque », affirme Imraan Bashir, associé et leader national, Cybersécurité, Secteur public. « Il est essentiel de comprendre le contexte commercial et d'appliquer les principes de gestion des risques pour veiller à ce que la cybersécurité soit "adaptée" à votre organisation (p. ex., réserver un emplacement de camping comparativement à demander un passeport). »

Le gouvernement doit comprendre les répercussions sur l'entreprise si quelque chose tournait mal, et concevoir la sécurité

en conséquence. Le défi est de savoir quand arrêter et de décider à quel moment la sécurité devient « suffisante ». Cela fait partie de la nature humaine de vouloir se protéger contre ce que l'on craint ou ce qui n'est pas bien compris. Mais il est également important de comprendre que le risque existe dans presque tous les aspects de la vie quotidienne et, peu importe l'investissement dans les mesures de cybersécurité, il y aura toujours un élément de risque.

Peut-être parce que le numérique est plus récent et que les risques sont moins compris, nous pouvons revoir notre approche – et nos réponses – au risque. Les gouvernements disposent de ressources qui leur permettent d'ajouter des niveaux de protection et d'agir stratégiquement pour réduire les risques tout en continuant de faire progresser leurs initiatives numériques. Pour aider à faire face à cette situation et pour aider à évaluer les répercussions de la cybersécurité à plus grande échelle, les organisations devraient considérer la cybersécurité comme un enjeu stratégique, qui figure à l'ordre du jour des conseils d'administration, des chefs de la direction et des cadres supérieurs. Considérer la cybersécurité comme un risque stratégique est la première étape pour s'assurer qu'elle est intégrée dès le départ dans la transformation numérique, plutôt que d'être l'objet d'une réflexion ultérieure inefficace (et coûteuse).

La refonte des processus de gestion des risques et de la sécurité à l'échelle de l'administration publique donne au gouvernement l'occasion d'établir de nouvelles normes qui seront reflétées dans l'ensemble du marché. Intégrer la sécurité dès le départ et d'une façon conviviale qui permettra à la transformation numérique d'aller

de l'avant de façon à favoriser à la fois l'adoption et l'établissement de liens de confiance. Prenez une approche fondée sur le risque à la protection des données : cherchez à prioriser les actifs clés, à prévenir les activités malveillantes dans la mesure du possible et tenez-vous prêts à détecter les menaces et à y réagir rapidement.

À bien des égards, même si l'accès aux services numériques est devenu monnaie courante, le paysage numérique n'est pas encore défriché. Cela offre au gouvernement la possibilité de créer des liens et de supprimer les frontières entre les compétences. Les citoyens continuent de chercher un moyen plus efficace de confirmer leur identité une seule fois, sans avoir à déterrer les vieux papiers qui sont classés hors de la vue. Quelle est la solution? L'identité numérique. La vision du Canada est d'avoir une identité numérique de confiance qui prouve que vous êtes ce que vous dites être dans un contexte en ligne et permet un accès instantané aux services dans tous les secteurs. Lorsque différents ordres de gouvernement adoptent la même base de confiance, les frontières entre les compétences disparaissent. Dans le monde analogique, nous y sommes déjà habitués : la preuve d'identité la plus courante, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, est le permis de conduire. Mais il n'y a pas encore d'équivalent numérique généralisé.

L'identité numérique est aussi l'occasion de gagner la confiance des citoyens. La création d'une solution numérique sûre qui donne aux utilisateurs le contrôle de leurs données résoudra de nombreux problèmes de confidentialité en leur permettant de consentir à partager le strict minimum requis pour une transaction donnée,

par opposition à ce que nous faisons aujourd’hui dans le monde analogique où nous partageons souvent des informations avec excès. En ce moment, le Canada est à un tournant. Les Canadiens sont conscients de l’identité numérique et le désir d’adoption est de plus en plus grand. Aujourd’hui, en raison de COVID-19, il y a davantage de services en ligne qui peuvent en tirer parti. Et la technologie est enfin en mesure de suivre le rythme. Désir, demande et technologie : tout cela se développe au point où un vrai changement est possible. La gestion de l’identité est la clé, et elle représente à la fois un défi et une occasion pour le gouvernement – la meilleure façon de combiner la puissance des données et des capacités afin qu’elles puissent aider à forger de nouvelles connexions novatrices et pratiques avec les citoyens. Ces liens sont facilités par les travaux mondialement reconnus du Canada sur l’établissement du Cadre de confiance pancanadien, qui, en établissant des règles et des spécifications communes pour les identités numériques, constitue une étape importante dans l’élaboration de normes reconnues mondialement.

Le profil du secteur public de ce cadre a été mis en pratique dans plusieurs projets pilotes :

- Les résidents de la Colombie-Britannique et de l’Alberta ont pu utiliser leur identité numérique provinciale pour obtenir un accès direct et fiable aux services fédéraux offerts par Agence du revenu du Canada et Service Canada.
- En 2020, les entités des secteurs public et privé du Canada se sont réunies par l’intermédiaire du Conseil de stratégie des DPI pour élaborer la première norme nationale sur la confiance et l’identité numérique, ouvrant la voie à une mise en œuvre normalisée de solutions technologiques à l’échelle du pays.

Entre cette norme et les cadres de confiance à l’appui, avec les investissements et la collaboration appropriés entre les secteurs public et privé, le gouvernement a l’occasion de mener le Canada vers la mise en œuvre d’un écosystème d’identité numérique interopérable.

Du point de vue de l’inclusion, les systèmes d’identité doivent aussi fonctionner pour ceux qui n’utilisent que peu ou pas la technologie numérique. Cela signifie que les systèmes d’identité devront soutenir la livraison omnicanal, tout comme l’industrie des paiements, qui s’assurent que les clients sont en mesure de faire des transactions en personne, par téléphone ou par voie numérique, ce qui rend les services accessibles à tous.



## L'avenir du travail et combler le fossé numérique

La population canadienne vieillit. Les organisations des secteurs privé et public peinent à gérer les pénuries de talents qui minent leur main-d'œuvre et leur productivité, tout en recherchant les nouvelles compétences essentielles nécessaires à l'ère numérique. L'incidence des nouvelles technologies comme l'IA et l'automatisation robotisée des processus sur l'emploi et sur la prestation des services par les gouvernements suscite une attention grandissante. L'objectif devrait être d'établir les niveaux appropriés d'automatisation afin de mettre davantage l'accent sur les activités à valeur ajoutée, mais il doit être jumelé à des programmes de formation qui offrent de nouvelles compétences numériques. "Lorsque nous travaillons à la modernisation avec des organismes du secteur public, nous entendons souvent dire qu'il y a un désir de 'ne laisser personne de côté', affirme Doron Melnick, leader national, Ressources humaines et gestion du changement, KPMG au Canada. 'Les groupes qui recherchent l'équité – souvent ceux qui occupent les emplois les plus touchés par l'automatisation – pourraient être affectés de façon disproportionnée. Cela pourrait remettre les organisations sur la voie de la création d'une main-d'œuvre plus diversifiée et d'un milieu de travail plus équitable. Il est donc impératif pour les entreprises d'améliorer les compétences des employés et de trouver des talents de façon plus générale dans l'ensemble du pays, mais il existe aussi des impératifs de développement social et économique. Tant les nouveaux employés que les employés requalifiés devront être entièrement préparés à travailler

et à interagir avec les technologies émergentes – y compris l'automatisation et la robotique – qui sont en mesure d'offrir une expérience citoyenne de plus en plus personnalisée et transparente.

À l'instar de nombreuses grandes institutions, le gouvernement étudie maintenant la façon de définir l'avenir du travail pour sa fonction publique, à mesure que les restrictions imposées par le Canada depuis le début de la pandémie sont allégées. Bien que la pandémie ait été un défi pour tous – elle a eu une incidence considérable sur la santé mentale et physique –, ces défis ont été particulièrement aigus dans le secteur public, en raison de la taille de la main-d'œuvre et de sa répartition à l'échelle du pays. Un sondage de KPMG a montré que 75 % des fonctionnaires croient qu'un modèle de travail hybride devrait être la nouvelle norme, et que 78 % des fonctionnaires souhaitent avoir la souplesse nécessaire pour travailler à la fois au bureau et en télétravail. Pour le gouvernement, l'intégration de la souplesse en milieu de travail ou d'une main-d'œuvre hybride constituera un élément essentiel de l'assurance en milieu de travail et de la gestion des changements en matière de santé et de sécurité qui ont découlé de la pandémie. La nécessité d'un changement dans le secteur public a été considérable, et le virage rapide n'a pas toujours été facile.

En même temps, la pandémie a rendu le changement possible. 'Alors que nous poursuivons la réflexion au sein du gouvernement et que nous apportons les ajustements structurels nécessaires, nous nous retrouvons devant des possibilités phénoménales', affirme Leigh Harris, associée principale, Gouvernement fédéral,

KPMG au Canada. 'Le gouvernement peut maintenant s'ouvrir et accueillir davantage la diversité et l'inclusion régionale, culturelle et linguistique dans l'ensemble du pays, tant dans les secteurs clés que dans les fonctions clés.

Ce qui est clair, c'est que les thèmes de l'avenir du travail et de l'égalité numérique peuvent être réunis pour permettre un nouveau type d'environnement de travail, tout en contribuant à la prospérité régionale dans tout le pays. Ces thèmes peuvent libérer la prospérité grâce à la distribution de l'emploi à de nouvelles sources de talents qui résident à l'extérieur de nos centres urbains traditionnels, et c'est un avantage offert non seulement aux gouvernements, mais à toutes les organisations. Les avantages de cette nouvelle approche du travail virtuel et de la recherche de talents peuvent être étendus par le découplage de la proximité géographique de l'exécution des activités de travail. Voyez à quel point le travail hybride ou à distance réduit notre empreinte carbone, alors que la demande de transport de masse diminue et que les organisations réduisent l'énergie nécessaire au personnel des bureaux. Imaginez l'impact positif de l'amélioration de la qualité de vie qui vient avec la diminution du temps au ralenti dans la circulation. Le gouvernement peut mener cette transformation en adoptant de nouvelles façons de travailler à l'échelle de l'organisation. Les possibilités existent dans les régions urbaines, suburbaines et rurales – une connectivité numérique accrue reliant les talents régionaux à de nouvelles possibilités d'emploi stimulantes. Tirons-nous parti de ces occasions, ou reviendrons-nous aux modes traditionnels d'interaction?

# Conclusion

Les gouvernements ont une multitude d'occasions de profiter des leçons tirées de l'intervention à la pandémie. Avec l'accélération du rythme de la numérisation, les gouvernements ont l'occasion de repenser les processus traditionnels de manière à ce qu'ils ne correspondent pas seulement aux préférences et aux attentes des citoyens, mais qu'ils les dépassent. Le moment est venu pour les gouvernements de redéfinir leurs propres fonctions, processus et limites de manière à envisager l'avenir dans un monde numérique. La transformation numérique doit s'accompagner d'une orientation citoyenne, et son succès dépendra de la capacité des dirigeants à placer le citoyen au cœur de tous ses processus et à établir un climat de confiance.

Plaçons d'abord le citoyen au cœur des préoccupations, puis redéfinissons le gouvernement de l'intérieur pour qu'il soit possible d'optimiser le progrès dans l'ensemble du marché. Cette approche du travail axée sur le citoyen devrait servir de guide à tous les rôles et processus internes du gouvernement. Elle devrait tirer parti des

leçons et des occasions offertes par la pandémie pour accroître l'inclusion et la diversité de la main-d'œuvre et s'assurer que les services sont dispersés géographiquement.

Ces approches tournées vers l'avenir ne servent pas seulement à rebâtir le présent, elles servent aussi à créer un avenir plus fort. De nombreuses occasions se dessinent à l'horizon. KPMG au Canada est en train de mettre sur pied un centre de recherche gouvernemental qui servira de centre d'information stratégique sur la modernisation et la transformation des administrations publiques. Les recherches produites ici tireront des renseignements à partir de données réelles dans un large éventail de domaines, y compris le développement social et économique, et la façon dont le gouvernement et le secteur public peuvent apporter des changements significatifs sur les préoccupations environnementales et les facteurs ESG. À cette fin, nous publierons sous peu d'autres documents d'orientation sur ces sujets et d'autres sujets connexes.



# Communiquez avec nous

## Michael Klubal

Associé, Services-conseils,  
Leader national, Infrastructure,  
administrations publiques et  
soins de santé  
416-777-3684  
mklubal@kpmg.ca

## Leigh Harris

Associée, Services-conseils –  
Management, Associée leader,  
Administration fédérale  
613-212-2915  
leighharris@kpmg.ca

## Martin Joyce

Associé, Services-conseils,  
Leader national, Services à la  
personne et services sociaux  
416-218-7976  
martinjoyce1@kpmg.ca

## Michael Capus

Associé, Services-conseils  
780-429-7346  
mcapus@kpmg.ca

## Jennifer Shulman

Associée leader nationale  
et régionale (RGT), Services  
économiques  
416-777-3265  
jennifershulman@kpmg.ca

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

KPMG au Canada sur les médias sociaux [@KPMGCanada](https://twitter.com/KPMGCanada)



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.

© 2022 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. 16096

