

Deloitte.



Le rôle du gouvernement dans l'avenir

Notre société évolue; son mode
de gouvernance doit changer lui aussi



Introduction	4
Planifier la suite	5
Le rôle traditionnel du gouvernement	6
Éventail des mesures gouvernementales	8
Les tendances qui transformeront les gouvernements	10
Conclusion	13

Introduction

L'ère moderne est caractérisée par les transformations. L'expression *sans précédent*, utilisée à outrance pour décrire les répercussions de la pandémie de COVID-19, n'a plus la même dimension qu'avant. Les avancées dans les technologies émergentes, comme les doublages générés par intelligence artificielle (IA) et les grands modèles de langage tels que ChatGPT, pour ne citer que deux exemples récents, présentaient à la fois des défis et des possibilités. L'inflation persistante et incessante, les problèmes d'abordabilité, les chaînes d'approvisionnement surchargées, les répercussions géopolitiques et les fractures sociales ont touché de nombreux pays en 2023, tandis qu'une baisse de la confiance sociale et institutionnelle a été observée dans le monde entier.

On estime que, d'ici 2035, la population mondiale dépassera les neuf milliards de personnes. Les trains à grande vitesse seront aussi rapides que les avions. Du sang artificiel sera produit à grande échelle pour les transfusions vitales. À l'échelle mondiale, le nombre d'appareils branchés à internet atteindra 171 billions.

Parallèlement, la mésinformation de masse, la désinformation coordonnée et le biais de confirmation des chambres d'écho continuent d'augmenter, créant des banques d'informations de plus en plus disparates alors qu'il existait autrefois une base commune de données factuelles. La polarisation politique et le populisme nationaliste ont pris de l'ampleur, entraînant une transformation et un remaniement des allégeances politiques existantes, ce qui aura pour effet d'amplifier les divisions fondées sur les valeurs. En bref, même si les progrès technologiques peuvent améliorer la qualité de vie, ils risquent également de polariser davantage notre société.

Le monde a profondément changé au cours des dernières années, et ces changements entraîneront encore d'autres bouleversements majeurs dans la manière dont nous vivons, travaillons, agissons et... gouvernons.



Planifier la suite

Au cours des derniers mois, Deloitte a discuté avec des dirigeants du secteur des tendances technologiques et sociales qui façonnent la société, l'économie et le rôle du gouvernement en vue de répondre aux besoins des citoyens. Ensemble, nous avons cherché à cerner les possibilités et les défis que les décideurs pourraient rencontrer dans les années à venir, et à élaborer des recommandations prospectives pour aider les gouvernements à se préparer.

Le constat est sans équivoque : nous devons changer notre façon de faire. Nous devons repenser la manière dont nous interagissons avec nos institutions et les uns avec les autres. En outre, nous devons revoir le rôle de l'État dans notre société moderne et en constante évolution. En quoi consiste le gouvernement dont nous avons besoin?

Comme l'a si bien dit Stephen Covey, auteur du livre *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, le changement se produit à la vitesse de la confiance.

Ce concept s'applique aussi bien aux dirigeants du secteur public qu'aux cadres supérieurs d'entreprises, et peut-être même aux particuliers, alors que nous nous préparons tous à ce que l'avenir nous réserve.

Le présent rapport fait état de nos réflexions et de nos délibérations sur la manière dont les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, municipaux et autochtones (Premières Nations, Métis et Inuits) peuvent poursuivre l'évolution de leur rôle.



Le rôle traditionnel du gouvernement

Le rôle du gouvernement a évolué au fil du temps et selon les régions du monde.

Dans les démocraties comme le Canada, nous considérons généralement la Grèce antique comme notre ancêtre idéologique.

Le système athénien était une démocratie directe; grâce au vote, les citoyens pouvaient se prononcer sur les questions importantes. Cependant, seuls les hommes ayant terminé leur service militaire étaient considérés comme des citoyens. On est bien loin du suffrage universel considéré aujourd'hui comme un acquis par les démocraties libérales.

Au Japon, au 17^e siècle, après une rébellion des chrétiens japonais, le shogunat Tokugawa a mis en œuvre une politique de repli sur soi, appelée *Sakoku*, qui a fermé l'ensemble du pays au commerce extérieur. Le shogunat réglementait rigoureusement la vie économique et personnelle de ses sujets afin d'isoler encore plus le pays de l'influence étrangère. À l'autre bout du monde, au Royaume-Uni, les innovations technologiques de la révolution industrielle transformaient la vie quotidienne. Les ouvriers se sont installés

dans les villes pour travailler dans des secteurs entièrement nouveaux. Le rôle du gouvernement a donc changé rapidement et radicalement. Il est devenu une autorité de réglementation, qui cherchait à protéger les droits des travailleurs en promulguant, par exemple, des lois sur le travail des enfants et le salaire minimum.

De nos jours, le rôle du gouvernement dans la vie des citoyens diffère toujours d'un pays et d'une région à l'autre. Dans les pays qui ont adopté le modèle scandinave (Suède, Norvège, Danemark, Islande et Finlande), l'État offre un filet social complet qui comprend un système de santé universel, l'éducation et la sécurité sociale. À Singapour, le gouvernement se concentre sur la promotion du développement économique et de la modernisation à l'avantage des citoyens, en attirant les investissements étrangers et en développant les infrastructures.

Le niveau d'intervention varie également selon l'approche de gouvernance. Comme les autres démocraties libérales, le Canada cherche à limiter fondamentalement le pouvoir du gouvernement au moyen de lois.





Suivre l'évolution du temps : l'exemple du Canada

Les Canadiens comprennent relativement bien le rôle de leur gouvernement, lequel est fondé sur les principes de la démocratie libérale. Traditionnellement, cela signifie que le gouvernement intervient le moins possible dans la vie quotidienne de ses citoyens. Les libertés civiles sont définies et protégées par la loi, et la capacité à agir du gouvernement peut être limitée par une constitution.

Bien évidemment, en pratique, le gouvernement agit souvent et dans diverses mesures. Par exemple,

le Canada protège les droits négatifs et positifs. Un droit négatif est souvent lié à la liberté et à la non-ingérence. Ainsi, la loi ne peut interdire aux citoyens de dire ce qu'ils pensent. Un droit positif est un droit à quelque chose, comme le droit universel aux soins de santé pour tous les citoyens, les nouveaux arrivants et les peuples autochtones.

Il n'en a toutefois pas toujours été ainsi. C'est en 1947 que la Saskatchewan a été la première province à mettre en place un système de santé public. Au fil du

temps, les autres régions ont adopté le modèle que l'on connaît de nos jours. Cette garantie est devenue une partie importante de l'identité canadienne. Le modèle continue d'évoluer. La prestation des soins de santé s'est étendue pour inclure des institutions gérées par les Autochtones, comme la Régie de la santé des Premières Nations en Colombie-Britannique.

On constate donc que, même dans un pays comme le Canada, le rôle de l'État peut changer en une seule génération.

Éventail des mesures gouvernementales



Malgré les différences régionales, toutes les actions des gouvernements peuvent être regroupées en trois catégories principales.



Économie

Impôts, financement, incitatifs et commerce

Le gouvernement définit les taux d'imposition, favorise le développement commercial et économique, établit la politique fiscale et monétaire et crée un environnement dans lequel les entreprises concurrentielles peuvent prospérer et croître. Cependant, ce n'est pas la seule façon dont un gouvernement peut soutenir son économie. Le gouvernement canadien détermine les taux d'imposition et utilise sa politique fiscale pour stimuler la croissance et favoriser la stabilité. Il favorise également le développement des affaires et de l'économie au moyen de programmes et d'agences comme la Banque de développement du Canada (BDC) et Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE).



Facteurs sociaux et environnementaux

Sécurité sociale, santé, valeur publique et protection de l'environnement

Les services publics essentiels sont différents d'un pays à l'autre. Le gouvernement s'assure que ses citoyens ont accès à des services, comme des soins de santé publics, l'assurance emploi et l'éducation publique. Dans les années 1930, aux États-Unis, le New Deal visait à atténuer les difficultés généralisées causées par la Grande Dépression en créant, entre autres, de vastes programmes de travaux publics visant à engager un grand nombre de personnes. Cette politique a favorisé la création d'un filet social.

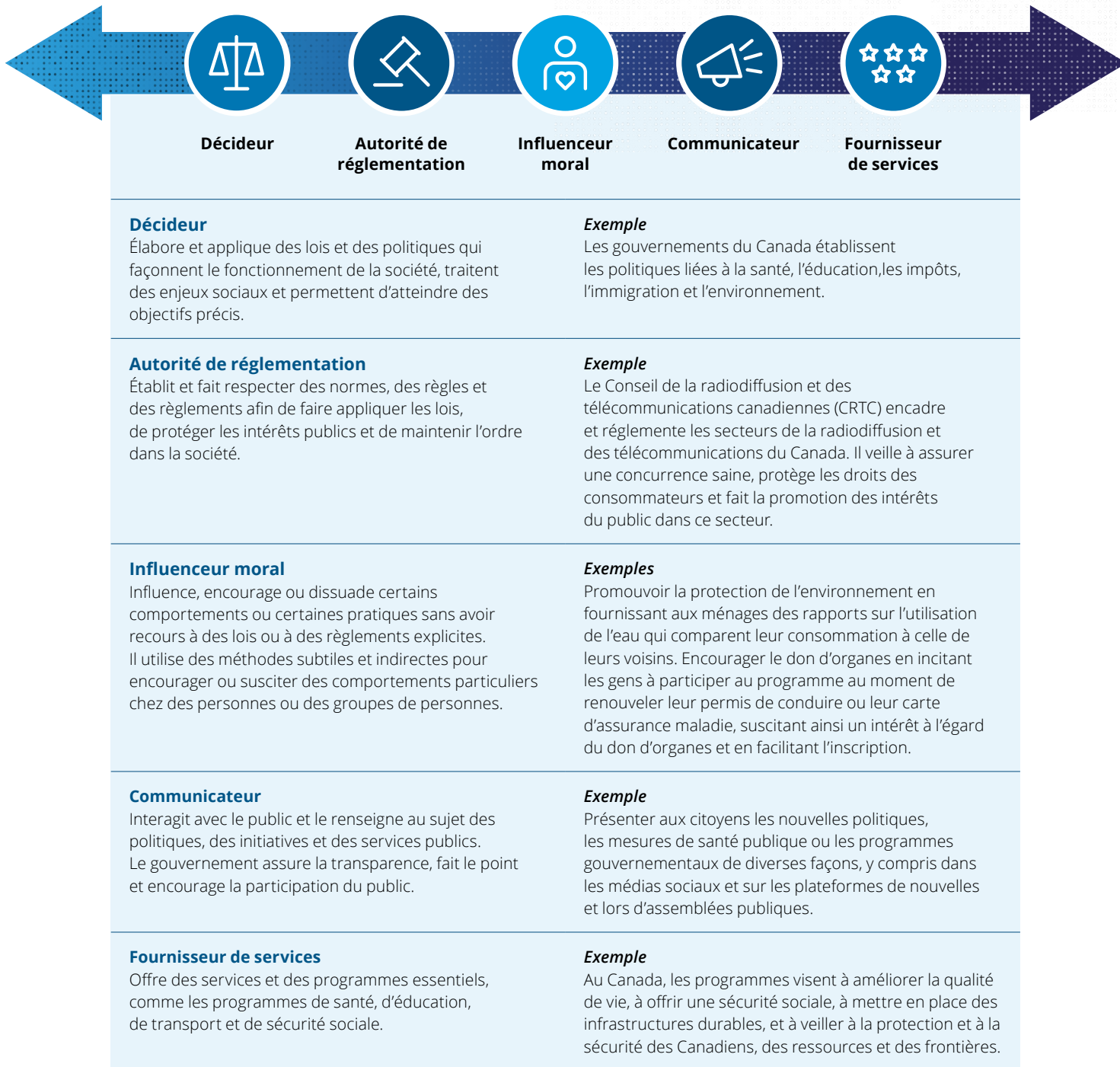


Sécurité

Sécurité, protection et relations internationales

Un gouvernement cherche à protéger la sécurité physique de ses citoyens en faisant respecter la loi, à promouvoir les intérêts nationaux en recourant à la diplomatie et, au besoin, à protéger ses frontières, son peuple et ses alliés au moyen de mesures militaires. Pour protéger sa souveraineté nationale, le gouvernement utilise son pouvoir de convaincre ou son pouvoir de contraindre; à l'intérieur de ses frontières, il a le monopole de la force physique. D'autres pays et organisations internationales qui veulent promouvoir la paix et la sécurité, encourager la diplomatie ou condamner les violations des droits de la personne dans une nation souveraine peuvent tenter de le faire en imposant des sanctions économiques.

Dans les trois catégories d'action, le gouvernement peut employer une variété de moyens à travers cinq rôles clés.



Cet éventail s'applique à toute époque – le passé, le présent et l'avenir –, car la société change en fonction des forces technologiques, économiques et sociales. Ce modèle est utile pour examiner comment les gouvernements peuvent évoluer et de quelle manière cette évolution peut être façonnée pour atteindre l'état souhaité.

Les tendances qui transformeront les gouvernements

Nous avons recensé une série de tendances qui auront des répercussions au Canada au cours des cinq à 15 prochaines années, et qui transformeront la société et la manière dont nous interagissons. Elles exigeront – ou provoqueront – également une réaction de la part des gouvernements.

Que ce soit l'épuisement des ressources naturelles, la désaffection des citoyens et la perte de confiance envers les institutions, les écarts croissants de compétences ou l'augmentation des pressions exercées sur les chaînes d'approvisionnement, ces tendances à long terme transformeront l'économie et la société canadiennes et nous obligeront également à repenser la fonction de l'État et ses méthodes.

Les tendances pour les Canadiens comprennent :

1



Équité et littératie numérique

Comment pouvons-nous garantir un avenir numérique équitable, qui permet à tous les gens et les communautés de profiter pleinement des nouvelles technologies numériques?

2



Requalification et choix du bon modèle de dotation

Comment pouvons-nous mettre en place un marché du travail résilient, équitable et accessible à tous les candidats, tout en harmonisant efficacement l'offre et la demande?

3



Relations internationales

Comment pouvons-nous nous assurer que le Canada se positionne comme un acteur représentatif pour avoir une plus grande influence à l'échelle internationale et de continuer à défendre les valeurs démocratiques sur la scène mondiale?

4



Sécurité des ressources naturelles

Comment pouvons-nous bâtir un Canada où les ressources naturelles sont gérées, protégées et exploitées de manière responsable et durable, tout en renforçant la compétitivité du pays à l'échelle mondiale et en respectant les droits des Autochtones?

- 5**  **Chaîne d'approvisionnement, commerce et fabrication**
Comment pouvons-nous établir des chaînes d'approvisionnement nationales et internationales robustes dans un monde divisé, créer et maintenir des relations économiques avec des alliés et nous assurer que ces chaînes demeurent résilientes en cas de conflit géopolitique?
- 6**  **La future forme du gouvernement**
Comment pouvons-nous créer un système au sein duquel tous les ordres de gouvernement, y compris les gouvernements autochtones, peuvent collaborer efficacement? Comment pouvons-nous revoir le système des assemblées législatives afin qu'elles soient en mesure d'exercer une réelle supervision?
- 7**  **Santé et équité sociale**
Comment pouvons-nous rendre le système de santé plus équitable et promouvoir un bien-être global pour tous et toutes?
- 8**  **L'avenir de l'innovation**
Comment pouvons-nous encourager l'innovation d'un océan à l'autre, en permettant à chaque secteur de proposer et de mettre en œuvre des solutions créatives pour relever les nouveaux défis?
- 9**  **Engagement des citoyens**
Comment pouvons-nous parvenir à une démocratie diversifiée et engagée, unie par un sentiment de solidarité, des objectifs communs et un climat de confiance?
- 10**  **Autonomie des peuples autochtones**
Comment pouvons-nous bâtir un avenir postcolonial dans lequel les Premières Nations, les Métis et les Inuits ont une relation équilibrée avec la Couronne, et peuvent faire valoir leurs droits et leurs pouvoirs et parvenir à une prospérité économique et sociale?
- 11**  **Durabilité fiscale**
Comment pouvons-nous bâtir une économie résiliente, socialement vibrante et fiscalement saine?

Dans notre prochaine série d'articles, nous explorerons comment le gouvernement peut envisager de se préparer à ces tendances pour aider ses institutions à l'avenir et garantir la résilience de tous les ordres de gouvernement. Nous examinerons les quatre leviers pouvant être utilisés pour façonner la réponse du gouvernement :



Les gens

L'État fournit des services grâce à la technologie, aux processus et aux gens, qu'il s'agisse de fonctionnaires, d'élus ou de partenaires de l'écosystème. Pour moderniser ses effectifs, le gouvernement peut-il transformer les rôles et les responsabilités de ses employés actuels? Peut-il revoir comment ses ministères et ses autres entités interagissent avec les citoyens et les organisations?



La technologie

Les progrès rapides de la technologie, de l'apprentissage machine à la biotechnologie, en passant par les appareils connectés, ont eu un effet important sur la société. Ils changent aussi la façon de faire du gouvernement. Comment l'adoption de la technologie ou les investissements dans cette dernière peuvent-ils aider le gouvernement et la société à se préparer pour l'avenir?



Les politiques et les processus

Comment le gouvernement peut-il créer des politiques, des règlements et des normes pour réagir aux tendances? Quelles mesures incitatives peut-il mettre en place pour influencer les décisions prises par les organisations et les particuliers? Peut-il créer de nouveaux programmes ou services?



La collaboration

Le gouvernement dispose d'une puissante capacité de collaboration pour fournir des programmes et des services en cas de crise. Comment les différents ordres de gouvernement peuvent-ils collaborer plus efficacement entre eux, avec les partenaires de l'écosystème, avec le secteur privé et avec la société civile, de manière officielle dans le cadre de partenariats public-privé ou de manière informelle au moyen de la communication et de l'influence morale, afin d'aider les acteurs des différents secteurs à travailler ensemble pour obtenir de meilleurs résultats?

Conclusion

Alors que nous continuons à nous rétablir de la catastrophe mondiale qu'a été la pandémie de COVID-19, un mouvement du secteur public local a vu le jour : la volonté d'abandonner des idées reçues et d'envisager d'autres possibilités. Cela représente une occasion de réfléchir et d'examiner de nouvelles façons pour les gouvernements de transformer leurs approches et de collaborer entre les secteurs et les écosystèmes afin de relever des défis sociétaux complexes.

Les méthodes de travail traditionnelles subissent des perturbations. Les perceptions et les attitudes changent. Nous devons nous préparer. Commençons par soutenir l'évolution du rôle du gouvernement.



Sources

Asli Mccarthy. « Turning crisis into opportunity? The Syrian refugee crisis and evolution of welfare policy for refugees in Turkey from a public choice theory perspective ». *Critical Social Policy*, 41 (2) (mars 2020).

Ezekiel J. Emanuel, Cathy Zhang, et Aaron Glickman. « Learning from Taiwan about fighting Covid-19—and using electronic health records ». STAT. 20 juin 2020.

Garth Stevenson. « Le fédéralisme au Canada ». *The Canadian Encyclopedia*, dernière modification en avril 2023.

Geoffrey Brennan. « Public choice theory ». Institute for Humane Studies, vidéo YouTube, 2020.

Graham Haughton, Phil Allmendinger et Stijn Oosterlyncx. « Spaces of Neoliberal Experimentation: Soft Spaces, Spaces of Neoliberal Experimentation: Soft Spaces, Postpolitics, and Neoliberal Governmentality ». *Environment and Planning A: Economy and Space*, 45 (1) (Janvier 2013).

Gregory P. Marchildon et Peter Bleyer. « Federalism done right in a post-COVID-19 Canada ». *Options politiques*, Institut de recherche en politiques publiques, août 2020.

Mariana Mazzucato. *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. (HarperCollins, 2021).

Michael Wernick. « Letter from Ottawa: now is the winter of our discontent ». Global Government Forum, 7 février 2022.

Phil Larkin. « Public choice theory and occupational licensing ». *SSRN Electronic Journal*, 39 (1) (Mars 2016), p. 209-331.

Phillip W. Magnuss. « The anti-discriminatory tradition in Virginia school public choice theory ». *Public Choice*, 183 (7 mars 2020), p. 417-441.

Stanford Shram et Marianna Pavlovskaya, éditeurs. *Rethinking Neoliberalism: Resisting the Disciplinary Regime*. Routledge, 2018.

Virginia School of Political Economy. « An Introduction to Public Choice ». vidéo YouTube, 2016.

Deloitte. *Returning to balance: Pragmatic solutions and untapped opportunities for governments in deficit*. 2010.

Deloitte. *The government finance renaissance: Conversations across Europe*. Juin 2014.

Deloitte Canada. *Perspectives économiques : tracer la voie vers la reprise*. Octobre 2021.

Deloitte Center for Government Insights. *Government Trends 2023 et Government Trends 2022*.

Deloitte Insights. « Addressing the drivers of health: Engaging members and patients, employees, and communities beyond health ». Novembre 2021.

Deloitte Insights. « Anticipatory government: Pre-empting problems through predictive analytics ». Juin 2019.

Deloitte Insights. « Improving government service ». 2021.

Deloitte Insights. « Reweaving the social safety net: Building modern, responsive social protections ». 2022.

Deloitte Insights. « Smart government: Smart city solutions for the public services landscape ». Juin 2019.

Deloitte Insights. « The future of government contact centers ». Janvier 2022.

Deloitte Insights. « Transforming social care: Moving beyond « better, faster, cheaper ». Septembre 2021.

Deloitte États-Unis, *Reshaped by war: Examining the conflict in Ukraine and business implications for our interconnected world*. Juin 2022.

Personne-ressource

Shannon Lundquist

Vice-présidente

Leader, Gouvernement fédéral, Consultation

slundquist@deloitte.ca

Collaborateurs

Natasha Crombie

Directrice

Transformation du secteur public

Rudy Saksena

Conseiller principal

Soins de santé numériques

Amy Janes

Conseillère

Transformation du secteur public



Deloitte.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, des placements, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre de telles décisions ou mesures, vous devriez consulter un conseiller professionnel compétent. Deloitte ne pourra être tenu responsable des pertes que pourrait subir une personne ou une entité qui se fie à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 412 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 14 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [X \(auparavant Twitter\)](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).