



Gov2020

Regard sur l'avenir du gouvernement

Paul Macmillan
Partner
Consulting
Deloitte

Tom Pfeiffer
Partner
Audit
Deloitte

William D.Eggers
Director
U.S. Eminence
Deloitte



Bienvenue au gouvernement 2020. L'objectif de ce projet est d'aider des dirigeants de tous les secteurs à comprendre les tendances démographiques, sociétales, économiques et technologiques en constante évolution qui façonnent notre avenir. Gov2020 n'est pas une boule de cristal, mais réunit tout de même certaines des meilleures recherches et expertises de Deloitte en provenance des quatre coins du monde pour engager la discussion sur ce qui est probable et, surtout, possible pour ceux qui sont les plus ouverts au changement.

Gov2020 se veut un point de départ pour les pouvoirs publics souhaitant tendre la main à l'avenir. Il offre aux décideurs politiques certaines idées faisant réfléchir aux possibilités et un catalyseur pour évaluer s'ils sont prêts à accueillir un avenir qui sera vraisemblablement bien différent du monde que nous connaissons aujourd'hui. Presque tous les processus, systèmes et structures de pouvoirs publics seront affectés si l'on veut répondre efficacement aux facteurs de changement et à l'évolution des besoins des citoyens.

Gov2020 est l'aboutissement d'une exploration approfondie des facteurs qui influencent l'avenir de l'éducation, des services sociaux, de la défense, du transport et d'autres secteurs, ainsi que des répercussions que ces forces du changement pourraient avoir sur les pouvoirs publics et la société dans son ensemble. Gov2020 rassemble dans un site facilement navigable analyses, vidéos et visuels créatifs sur l'avenir du gouvernement:

- 39 facteurs qui influenceront la façon dont le gouvernement mène ses activités et sert ses citoyens
- 194 tendances qui représentent les changements susceptibles de s'opérer ou qui sont du moins possibles d'ici à 2020

Ce projet s'appuie sur des centaines d'entrevues menées par des dizaines de collègues sur plusieurs années auprès d'éminents spécialistes du monde entier.

La convergence de plusieurs facteurs (démographiques, socio-économiques et technologiques) influencera l'avenir et, à terme, la façon dont les pouvoirs publics évolueront afin de répondre à l'évolution des besoins des citoyens. La première étape de préparation à l'avenir consiste donc à comprendre ces facteurs de changement ainsi que leurs incidences potentielles.

Facteurs de changement et incidences potentielles

1. Facteurs démographiques—Les facteurs démographiques auront d'importantes répercussions en 2020. La question du vieillissement de la population dominera plus d'une discussion sur les politiques et la main-d'œuvre en Occident, alors que la croissance de la population continuera de ralentir dans la plupart des pays en développement. Un déplacement massif et à long terme de la richesse, du pouvoir économique et de la croissance démographique de l'Ouest vers l'Est s'opère à l'échelle mondiale. Partout dans le monde, l'amélioration des conditions socio-économiques des femmes incitera en outre des milliards de personnes à intégrer la population active à l'avenir. Les mégapoles foisonnent partout dans le monde, et l'accroissement de la migration à l'échelle mondiale engendre le mélange des identités culturelles et l'émergence du citoyen du monde.

2. Facteurs sociétaux—La société est aux prises avec les effets indésirables (des préoccupations sur le plan de la sécurité et de respect de la vie privée) d'un style de vie numérique hyperconnecté. Les pouvoirs publics doivent trouver un juste équilibre entre utiliser les dernières technologies pour répondre aux attentes croissantes de citoyens hyperconnectés et intervenir auprès de ceux qui sont hors ligne. Les consommateurs citoyens, affranchis grâce à l'information et à la technologie, jouent un plus grand rôle dans la résolution de problèmes sociétaux et dans la lutte contre la corruption. Des progrès sans précédent dans les domaines de la santé, de la neuroscience, de la technologie, de l'informatique, de la nanotechnologie et de l'apprentissage commencent à permettre aux êtres humains de développer leurs facultés physiques et intellectuelles. Toutefois, les innovations potentielles renforçant les capacités cognitives présentent également des difficultés d'ordre réglementaire et éthique pour les entreprises, les pouvoirs publics, les institutions sociales et les organisations internationales.

3. Facteurs économiques—S'appuyant sur le premier exemple de monnaie virtuelle (le bitcoin), les monnaies prendront, dans un avenir proche, de nouvelles formes numériques fondées sur des données. La conscience sociale devient un thème courant, de plus en plus d'organisations et de citoyens contribuant aux changements sociétaux et redéfinissent l'ouverture, l'innovation et l'indépendance.

Les pouvoirs publics sont confrontés à des contraintes budgétaires, à des obstacles liés aux infrastructures et à la croissance de l'inégalité des revenus parmi les citoyens. Néanmoins, même si des disparités persistent entre les riches et les pauvres, les impacts de la rareté des ressources de base comme la nourriture, l'eau, l'énergie, les soins de santé, le logement et l'éducation commencent à s'estomper à mesure que la technologie améliore le niveau de vie de base de nombreuses personnes. Les changements climatiques demeurent une importante préoccupation en 2020 et la question de l'existence de politiques nationales différentes sur la vente et la propriété des ressources naturelles devient prioritaire pour les organisations internationales comme l'ONU et le Forum économique mondial.

4. Technologies numériques—La révolution numérique repose sur la convergence de quatre principales technologies: sociales, mobiles, d'analytique et de *cloud information*. En 2020, les réseaux sociaux pénètrent tous les domaines de la vie à mesure que les particuliers et les pouvoirs publics réfléchissent à de nouvelles façons d'exploiter le pouvoir de la foule au moyen d'analyses avancées et de l'analyse des sentiments. L'informatique en nuage accélère les capacités de technologies comme les technologies mobiles et les technologies d'analytique. Les services informatiques à distance favorisent la collaboration de masse sur de vastes ensembles de données, introduisant une solution abordable à grande échelle pour la résolution de problèmes à forte intensité de calcul informatique. La conception avancée d'algorithmes et la rapidité accrue de l'informatique, ainsi qu'un noyau croissant de scientifiques des données, dégagent de la valeur des données numériques dérivées, influençant ainsi les décisions prises autant par les pouvoirs publics et les sociétés que par les particuliers.

5. Technologies exponentielles—Les technologies exponentielles ont d'importantes répercussions transformatrices dans diverses régions et industries. Ces technologies représentent des possibilités sans précédent, mais également des menaces existentielles. Néanmoins, leur vaste incidence est incontestable. Les progrès de la fabrication additive, ou de l'impression 3D, provoquent une deuxième révolution industrielle. L'an 2020 voit la robotique prendre son essor et devenir un élément essentiel de diverses applications.

6. Systèmes cyberphysiques—Auparavant, les ordinateurs étaient intégrés aux produits individuels et autonomes. Avec l'arrivée d'Internet, ces ordinateurs intégrés ont été mis en réseau et évoluent désormais au sein de systèmes cyberphysiques qui détectent, surveillent et contrôlent des environnements humains et physiques. Ce cycle d'information dans lequel les ordinateurs intégrés et les réseaux contrôlent les processus physiques, qui à leur tour influencent le traitement, recèle un énorme potentiel économique et sociétal. Ces systèmes "intelligents" se trouvent dans l'ensemble de nos infrastructures. En 2020, des véhicules aériens sans pilote, ou drones, participent à la surveillance policière intérieure. L'Internet des objets progresse à pas de géant. Les entreprises et les pouvoirs publics s'efforcent d'intégrer cette technologie en pleine évolution, ayant recours à l'analytique pour tirer des enseignements d'une mine de données et améliorer les modèles de prestation dans de nombreux domaines, tels que les soins de santé, le transport, la sécurité et la défense, la gestion des infrastructures, et bien d'autres. La croissance exponentielle de l'Internet des objets pourrait poser un véritable défi réglementaire, obligeant les pouvoirs publics à suivre le rythme de la technologie en constante évolution.

Ces facteurs influenceront le gouvernement de différentes façons. Cependant, les sept changements majeurs suivants sont plus susceptibles de s'opérer au sein du gouvernement et de provoquer des transformations

Sept grands changements

Partout dans le monde, la confiance envers le gouvernement a atteint un creux historique, les attentes des citoyens augmentent et les finances publiques sont soumises à des pressions. Résultat: l'écart entre les attentes des citoyens et la capacité du gouvernement à y répondre n'a jamais été aussi grand. Notre modèle public actuel fondé sur l'ère industrielle doit subir une profonde transformation pour combler cet écart.

Comment? Quelles sont les principales caractéristiques d'un gouvernement mieux adapté à notre époque? Comment les facteurs énumérés précédemment transforment-ils considérablement le gouvernement, et quels facteurs sont les plus susceptibles d'apporter un changement positif ou de représenter les plus grandes menaces? Les sept grandes tendances suivantes renferment le potentiel de refaçonner le gouvernement, surtout de l'extérieur, et de transformer le secteur public.

1. *Le gouvernement facilite la définition de solutions au lieu de les fournir toutes faites*

En 2020, les pouvoirs publics qui fonctionnent le mieux misent sur l'élaboration de solutions sociétales en externe plutôt que d'essayer de résoudre eux-mêmes les problèmes. Ils bâtissent des plateformes, tiennent les partenaires responsables des résultats ciblés, orientent les services vers le choix et gèrent des campagnes et des concours d'externalisation ouverte.

Résultat: le nombre de partenariats public privé monte en flèche. Cela encourage la croissance d'entreprises fondées sur la triple performance et visant des objectifs sociaux, environnementaux et financiers.

2. *Prestation de services sur mesure*

Au cours des 20 dernières années, nous avons assisté à un virage vers des services plus personnalisés et le gouvernement n'échappe pas aux facteurs qui ont provoqué ce virage.

3. *Délégation de la gouvernance*

De plus en plus, les fonctions "gouvernementales" sont co-crées avec les citoyens, de façon individuelle ou collaborative. Grâce à la technologie, il est possible de déléguer des tâches à des citoyens.

4. *Un gouvernement axé sur les données*

Les modèles de prédiction ainsi que d'autres types d'analyse et de visualisation des données permettent au secteur public de se concentrer davantage sur la prévention plutôt que de déployer des efforts sur la réaction et les correctifs.

L'avenir immédiat est source de changements inévitables, et il est impossible d'ignorer les progrès qu'il promet

5. D'autres modèles de financement public

La technologie permet un éventail de nouvelles façons inédites de financer les services et les infrastructures, ce qui s'annonce bien en période de compressions budgétaires. Nous constatons déjà une plus grande utilisation de modèles de rémunération au rendement comme les obligations à impact social et le financement par de nouvelles taxes foncières pour financer des services et de grands projets de développement coûteux.

6. Une fonction publique en "juste à temps"

De profondes transformations du modèle de talent de la fonction publique sont possibles. Une de ces possibilités: les pouvoirs publics optent pour un modèle de recrutement externe pour leurs effectifs. Les fonctionnaires deviennent nomades, travaillant de projet en projet plutôt que de rester au sein d'un même ministère. Les politiques de ressources humaines avancées tiennent compte des compétences, des réalisations et des attestations des employés de sorte à maintenir leur motivation.

Les pouvoirs publics élargiront leurs réseaux de talents pour inclure des "partenariats de talents" (employés faisant partie de coentreprises), des "talents empruntés" (employés de chefs d'entreprise), des "talents indépendants" (travailleurs indépendants, particuliers, chefs d'entreprise) et des "talents ouverts" (des gens qui ne travaillent pas du tout au sein du gouvernement, mais qui font partie de la chaîne de valeur des services). Ce virage d'un modèle fermé vers un modèle ouvert et plus inclusif redéfinira ce que "fonction publique" signifie vraiment.

7. De nouveaux indicateurs de prospérité nationale

Les critiques reprochent depuis longtemps aux mesures du PIB et du PNB de ne pas mesurer la réussite sociale. Les attitudes de la société relatives à la définition du succès évoluent, faisant place à de nouvelles mesures du bien social. Celles-ci comprennent des indicateurs plus globaux de progrès et de bien-être, comme la sécurité personnelle, la durabilité des écosystèmes, la santé et le bien-être, le logement, la salubrité, l'inclusion et la liberté personnelle. Ensemble, ces indicateurs changeront la façon dont la société évalue le progrès, créant de nouvelles attentes envers le gouvernement et les entreprises.



Tendances des secteurs

Les changements dans la façon dont le gouvernement mène l'ensemble de ses activités se répercuteront sur divers secteurs au sein du gouvernement. Par exemple, que représente un gouvernement axé sur les données pour la loi et la justice? Comment les nouveaux modèles de financement peuvent-ils améliorer le transport? Les tendances suivantes révèlent comment des changements dans la haute hiérarchie peuvent transformer les secteurs individuels de la fonction publique.

- 1. Éducation**—Une pénurie mondiale de travailleurs qualifiés propulse l'apprentissage axé sur les carrières. L'apprentissage virtuel, le passage au numérique et la réalité augmentée ont rendu obsolètes nos définitions conventionnelles de la salle de classe. Les besoins en matière d'apprentissage évoluent et redéfinissent l'éducation, l'enseignant et les méthodes pédagogiques. Les élèves deviennent des enseignants, apprenant l'un de l'autre au moyen de projets d'apprentissage et d'environnements d'apprentissage auto-organisés.
- 2. Énergie et environnement**—Les discussions sur l'énergie et l'environnement tournent autour des trois "C": connexion, collaboration et coexistence. Des appareils plus intelligents entraînent des choix énergétiques plus judicieux, et des réseaux de capteurs, des drones, des citoyens militants et des consommateurs vigilants travaillent ensemble pour surveiller et protéger l'environnement. L'urbanisation rapide alimente l'innovation ainsi que la recherche de villes durables et résilientes. Des marchés entiers se forment autour de solutions de développement durable comme la réduction des déchets alimentaires. La réglementation gouvernementale est moins simpliste et se fonde principalement sur des données transmises par des capteurs.
- 3. Santé**—La principale tendance dans le domaine de la santé en 2020 est tout simplement l'omniprésence. Les applications de santé mobile, la télémédecine, la surveillance à distance et les capteurs ingérables génèrent de riches flux de données permettant aux médecins et aux patients de suivre chaque battement de cœur, chaque étirement et chaque symptôme en temps réel. La bio-informatique et l'analytique rendent possibles l'évaluation personnalisée du risque et la médecine sur mesure.

4. Services sociaux—Les services sociaux de 2020 sont personnalisés et, en plus d'être continuellement redéfinis par les nouvelles possibilités, ils s'appuient sur les données et exploitent les technologies. Les pouvoirs publics tirent parti des actifs communautaires et des programmes de soutien social entre pairs pour accroître la prestation des services. La psychologie comportementale et l'économie politique jouent un plus grand rôle dans la conception d'interventions, alors que le financement de l'innovation sociale motivé par les résultats aide à mettre en œuvre à grande échelle des programmes qui fonctionnent. De nouvelles méthodes d'évaluation et d'analyse, ainsi que d'importants flux de financement d'organismes privés et à but non lucratif, réduisent l'état marginal du financement motivé par les résultats.

5. Loi et justice—En 2020, le maintien de l'ordre passe par de nouvelles méthodes et technologies novatrices pour assurer la sécurité publique et réhabiliter les délinquants. À mesure que le domaine du crime devient plus sophistiqué, le maintien de l'ordre le devient également : des drones s'envolent pour assurer la surveillance et des policiers sur le terrain ont recours à l'informatique prêt-à-porter, aux logiciels de reconnaissance faciale et à la vidéo prédictive.

6. Transport—En 2020, le transport repose autant sur les bits et les octets que sur l'infrastructure physique que nous empruntons pour marcher, faire du vélo, conduire et prendre les transports en commun. Les technologies contribuent à alléger la circulation routière dans les grands corridors urbains: des capteurs permettent l'établissement dynamique des prix, des applications mobiles favorisent des modèles de transport axés sur la collaboration comme le covoiturage et le transport social. D'énormes progrès dans la technologie de véhicules connectés et de conduite automatique introduisent les premières flottes d'automobiles autonomes et semi-autonomes sur les routes. Des solutions de transport durables, comme les vélos et véhicules électriques, se répandent auprès du grand public.

Pour plus d'informations sur Gov2020, nous vous invitons à visiter notre site dédié: <http://government-2020.dupress.com/>

7. Défense—La question de la sécurité et de la guerre prend de nouvelles dimensions en 2020. Les fonctions électroniques de renseignement et de surveillance alimentées par des mégadonnées sont devenues des outils essentiels en matière de défense.

En 2020, les pouvoirs publics les plus souples adoptent ouvertement les nouvelles possibilités qu'offrent la technologie et la participation civique en cherchant à se repositionner pour obtenir de meilleurs résultats. Des facteurs externes imposeront progressivement des changements au sein des pouvoirs publics, mais un grand nombre d'entre eux prendra des mesures en amont aujourd'hui pour refaçonner l'avenir de sorte à produire des avantages quantifiables pour la société. Un nombre croissant de partenariats seront vraisemblablement établis, lesquels viseront des solutions novatrices faisant abstraction des vieilles méthodes et des divisions entre le secteur à but non lucratif, le milieu des affaires et le secteur public. Attendez-vous à voir des interactions plus simples avec les citoyens, une main-d'œuvre plus dynamique, des évaluations plus précises des retombées de chaque programme et une participation accrue des citoyens dans les travaux et les politiques civiques.

Ne vous attendez pas au statu quo de la part du gouvernement. L'avenir immédiat est source de changements inévitables, et il est impossible d'ignorer les progrès qu'il promet.