



Vers un gouvernement intelligent et tourné vers l'avenir

Note de Vision
Advisory Public Sector

2019



Vers un gouvernement intelligent et tourné vers l'avenir



La mondialisation et la numérisation transforment notre société d'une manière et à une vitesse incomparables. En 2019, les données constitueront le carburant de l'économie numérique. À Copenhague, par exemple, les personnes partagent des vidéos de caméras de sécurité permettant aux services gouvernementaux et aux entreprises privées de mieux gérer le trafic, d'avoir des temps de réponse plus rapides sur le plan des services d'urgence et, surtout, d'accroître le sentiment de sécurité des citoyens de manière générale.

Chez nous également, le gouvernement, ou plutôt les gouvernements sont confrontés à de grands changements, souvent perturbateurs. Non seulement ils sont confrontés à des citoyens et des entreprises de plus en plus exigeants, mais ils doivent également adapter leurs opérations internes aux nouveaux défis. La qualité et la rapidité des services doivent sans cesse être améliorées, tandis que l'accent reste mis sur la rentabilité et la transparence.

Cette pression continue oblige les organisations gouvernementales à mettre en œuvre des réformes fondamentales et à faire des choix radicaux dans la façon dont elles sont organisées et dans leur offre de services aux clients – citoyens et entreprises. KPMG connaît la complexité associée à de telles transformations radicales, car le secteur public nécessite une approche particulière.

En tant que réseau international, nous possédons une vaste expérience dans la gestion de ce type de transformations, tant chez nous qu'à l'étranger. Ces dernières années, nous avons activement contribué à un certain nombre de processus majeurs de réforme dans différents domaines et niveaux politiques, afin d'accroître l'efficacité du gouvernement et d'améliorer les services fournis aux citoyens et aux entreprises. Nous sommes en outre toujours attentifs aux sensibilités sociales et institutionnelles propres à notre pays.

Les élections fédérales et régionales de mai 2019, et les nouveaux accords de gouvernement qui s'en suivront, offrent une excellente occasion de repenser en profondeur de quelle manière l'appareil gouvernemental et ses services pourraient être mieux organisés en exploitant au maximum les possibilités offertes par les nouvelles technologies.

Les prochains accords gouvernementaux établiront les nouveaux axes stratégiques pour les cinq prochaines années. D'un côté, cinq ans, c'est long, car de nombreuses évolutions – sur le plan économique, technologique et social – peuvent et vont se produire durant cette période. Si nous considérons l'année 2014, nous constatons que presque personne n'avait alors entendu parler de la « blockchain », la science des données en était encore à ses balbutiements et le Brexit semblait totalement improbable. D'un autre côté, cinq années sont vite passées. Quiconque attend et n'anticipe pas ces évolutions risque de rater le train. C'est pourquoi il est essentiel que le gouvernement ne reste pas inactif et qu'il s'adapte à ces changements. Nous sommes convaincus que des modifications très progressives dans la politique et les organisations ne suffisent plus.

Nous souhaitons être un partenaire dans la modernisation et la transformation continues du secteur public et mettre à sa disposition le savoir-faire, les plateformes et les exemples pratiques de niveau international nécessaires. Nous disposons d'une équipe d'experts dédiés, multidisciplinaire, ayant à cœur le secteur public, et d'un réseau international de secteurs publics où se conjuguent visions stratégiques et solutions concrètes qui sont mises à la disposition de nos clients.

Cette note de vision nous permet d'offrir des lignes directrices que nous considérons comme les défis les plus importants du secteur public. Nous soulignons ici ce que nous pouvons et voulons apporter à l'avenir aux décideurs politiques, tant au niveau fédéral que régional. Il est essentiel de mentionner l'objectif de cette note. Il ne s'agit pas d'un mémorandum électoral comprenant des questions et des recommandations concrètes, ni d'un catalogue de tous les services que nous proposons au secteur public mais bien de se concentrer sur trois grands points. Dans cette note, nous nous concentrons sur trois grands chantiers, car il est clair que chaque chantier est « en cours » et que cela ne peut être réalisé que par une approche par projet, après consultation des décideurs. Cette note ne constitue pas un point final, mais seulement le début d'une discussion plus large.

Trois grands chantiers pour le secteur public

Afin d'évoluer vers un gouvernement intelligent et tourné vers l'avenir, nous proposons de nous concentrer sur trois chantiers majeurs.

Une politique intelligente et axée sur les données



Une souplesse et une intégration accrues



Une approche numérique orientée client



Chantier 1. Une politique intelligente et axée sur les données

Que signifie au juste « smart government », ou un gouvernement intelligent ? Il ne s'agit pas ici de savoir si les décideurs prennent ou non les bonnes décisions. Après tout, ce sont des choix politiques que les décideurs doivent justifier dans notre régime démocratique. Un gouvernement intelligent signifie surtout que les décisions sont prises sur base de l'analyse des données. Grâce aux données, des objectifs prédéfinis peuvent être atteints d'une manière efficace et effective et certaines questions peuvent être réorientées. L'objectif ultime d'un gouvernement intelligent est naturellement d'améliorer la qualité de vie des citoyens et des entreprises.

Ces dernières années, de nombreux gouvernements – locaux et nationaux – ont souhaité mettre en pratique, avec notre soutien, cette ambition de devenir plus intelligents. Dans notre pays, nous contribuons au déploiement d'une politique « smart city » dans la Région de Bruxelles-Capitale et au lancement d'un écosystème intelligent en Flandre.

Différents domaines politiques

L'utilisation des données offre au secteur public des avantages sans précédent. Au sein d'un **gouvernement intelligent**, l'objectif est d'améliorer l'accessibilité des services publics en les rendant accessibles à tout moment et en tout lieu. Parallèlement, nous examinons les moyens de réduire la charge administrative des citoyens et des entreprises, et comment nous pouvons rendre plus transparent l'accès aux services et à la communication. Cela implique également le principe « **only once** » garantissant que les autorités publiques ne demanderont qu'une seule fois leurs données aux citoyens et aux entreprises.

En outre, les données offrent également de vastes possibilités d'actions dans des domaines tels que l'économie et la mobilité, dans lesquels le gouvernement a un rôle important à jouer. Avec le développement d'une **Smart Economy**, le gouvernement compétent

désire stimuler la croissance économique, encourager le tourisme et promouvoir l'esprit d'entreprise et l'innovation. Le gouvernement peut se positionner comme un lieu attractif et rentable pour le développement d'idées innovantes et d'entreprise. À terme, cela devrait conduire à attirer des investissements et des talents.

Par le biais de la **Smart Mobility**, le gouvernement recherche les défis et solutions de la mobilité du futur. Elle peut être mise en œuvre ici au travers du transfert modal – où coexistent différents modes de transport – et une utilisation plus efficace de l'infrastructure routière. Concrètement, il s'agit de projets qui contribuent à améliorer l'accessibilité au territoire et la sécurité routière, à améliorer le confort et l'expérience des utilisateurs sur le plan du transport.

À côté des domaines politiques mentionnés ci-dessus, les données peuvent également jouer un rôle dans d'autres domaines tels que les soins de santé, l'énergie et l'environnement, ou tout ce qui concerne l'inclusion digitale et sociale, la sécurité, etc. Ici également, le gouvernement devra être en mesure de jouer son rôle de manière préventive, proactive et directive.

Leviers pour la réalisation

La transition vers un gouvernement intelligent ne peut pas être isolée. Un **modèle de coopération public-privé** peut être développé sur la base d'une vision soutenue et d'une stratégie de données avancée. L'intelligence collective et la capacité d'innovation des différentes parties prenantes contribueront à la mise en œuvre d'une approche intelligente des défis de demain.

L'élaboration et la mise en œuvre concrètes reposent principalement sur la coopération entre différents acteurs. Dans cette démarche, le gouvernement peut faire appel à la **Quadruple Hélice**, au sein de laquelle les gouvernements, les entreprises, le monde universitaire

et les citoyens œuvrent ensemble pour proposer des solutions innovantes. Le gouvernement devrait donc jouer ici un double rôle : d'une part, développer une politique intelligente et, d'autre part, faciliter un écosystème plus large et ouvert, composé des parties prenantes de la Quadruple Hélice.

Notre expérience des contextes belge et international nous a appris que le gouvernement ne peut pas lancer le déploiement d'une politique intelligente et basée sur les données de manière unilatérale. C'est pourquoi nous avons choisi de partir d'une **vision** et d'une **stratégie** claires et soutenues, au sein desquelles nous cherchons des réponses à des questions telles que :

- Où, en tant que gouvernement intelligent, veut-on se situer dans 10 à 20 ans ?
- Quels sont les défis devant être surmontés et quelles sont les lacunes devant être comblées ?
- Jusqu'où doivent aller les ambitions et l'engagement collectif des administrations et des acteurs de la Quadruple Hélice ?

Le fondement de toute communauté ou de tout écosystème fonctionnant correctement réside toujours dans le partage d'ambitions et d'objectifs concrets. Ainsi, nous aidons actuellement la Région de Bruxelles-Capitale à améliorer la qualité de vie des citoyens et des entreprises de la Région à travers l'institution d'un « smart city office » et l'utilisation de solutions technologiques basées sur les données.

Après l'élaboration d'une vision, toutes les parties prenantes doivent trouver un accord sur les **flux de données**. Tant les administrations publiques que les entreprises et les citoyens génèrent chaque jour une multitude de flux isolés de données, par exemple, des données de parcmètres, des images vidéo de caméras de surveillance ou des données de mobilité de milliers

de voyageurs. Le partage, le recoupement et l'analyse de données issues du secteur public, de citoyens, d'entreprises ou de tiers, via une plateforme (ouverte) de partage de données, débouchent sur de nouvelles informations. Sur base de celles-ci, les décideurs peuvent prendre de meilleures décisions et créer de nouveaux services, tant au niveau du gouvernement que des acteurs privés.

Une fois les flux de données identifiés et partagés, la définition de sources authentiques constitue l'étape suivante, voire parallèle. Les **sources de données authentiques** assurent un service plus fluide et plus efficace. Enfin, ces différents flux de données peuvent être **regroupés et visualisés** dans un tableau de bord, à partir duquel les différents services publics et parties prenantes coopérants peuvent effectuer des choix politiques effectifs, efficaces et surtout plus intelligents.

À l'avenir, le gouvernement, ses citoyens et ses partenaires au sein de l'écosystème recueilleront les fruits d'une méthode optimisée de **partage des données inter- et intragouvernementales**.

Sécurité et confidentialité

Une gestion, divulgation et analyse correctes des données offrent des avantages sans précédent au secteur public, mais exigent également des responsabilités sur le plan de la **confidentialité** et de la **cybersécurité**. Cela va plus loin que la protection des données publiques : les entreprises commerciales sont également de plus en plus confrontées aux cyberattaques. Le gouvernement se doit de les aider à s'armer le mieux possible contre le cyber terrorisme. Ici également, nous pouvons jouer pleinement notre rôle. Nous nous appuyons pour cela sur les compétences de notre réseau international et sur nos expériences du secteur tant public que privé.



Chantier 2. Une maniabilité et une intégration accrues

Dans les étapes que traversent les citoyens et les entreprises lorsqu'ils font appel au gouvernement, plusieurs ministères interviennent souvent à différents niveaux de gouvernement. Les **soins de santé** en sont un exemple évident. Les actes des différents prestataires de soins doivent souvent être harmonisés afin de répondre aux besoins spécifiques du patient. C'est particulièrement le cas pour les patients fortement dépendants où l'ensemble de l'aide de première ligne – médecins généralistes, spécialistes, aide à domicile, services d'urgence, etc. – doit travailler de concert en mettant l'accent sur la prévention afin de limiter autant que possible le coût total de la sécurité sociale.

La politique de sécurité doit également prendre en compte la chaîne de sécurité dans son ensemble. La prévention et la répression se complètent, combinant des éléments essentiels tels que la mise en œuvre administrative, les sanctions administratives infligées par les services de contrôle et d'inspection et une approche pénale par la police et la justice. Ces liens sont complémentaires et se suivent d'une manière logique dans de nombreux cas. Un gouvernement tourné vers l'avenir devra donc accorder plus d'attention à l'ensemble des étapes : à la chaîne complète.

Une chaîne est aussi forte que le maillon le plus faible. Faire de la **chaîne complète** un succès n'est pas évident. Le fait que l'ensemble de la chaîne est pris en compte, et pas seulement les différents sous-domaines, génère une grande complexité : différentes parties sont impliquées, ayant chacune leur propre expertise, mais aussi leur propre toile de fond et leurs propres intérêts.

Ces dernières années, de nombreux services publics ont pris des initiatives pour améliorer leur efficacité, leur efficacité et leur orientation client, et pour faire face aux changements sur le plan institutionnel et réglementaire. Nous avons entre autres soutenu le programme de **restructuration fédérale** qui intègre trois services publics fédéraux (SPF) dans le nouveau SPF BOSA et créé un seul centre d'expertise de la santé. Au niveau régional, nous avons avant tout travaillé sur l'impact de la **sixième réforme de l'État**.

Nous pensons que ces initiatives devraient être poursuivies, mais que nous devrions être encore plus **audacieux** dans l'ambition de la restructuration. En mettant davantage l'accent sur l'approche en chaîne, tant au niveau politique par le regroupement de compétences logiques au sein de la même chaîne (par ex., Travail et Pensions) que le potentiel au niveau administratif par une coopération plus étroite des organisations gouvernementales, nous construirons le gouvernement le plus intégré possible. Des exemples ambitieux incluent notamment l'intégration de tous les services de contrôle et d'inspection au sein d'une organisation gouvernementale « exécutive », la consolidation des paiements d'avantages ou de primes dans une agence de paiement intégrée, semblable à un centre intégré de passation des marchés publics (une ambition déjà décrite dans le cadre du programme fédéral de restructuration élaboré en 2015) ou la mise en place d'un guichet unique partagé pour une chaîne ou un domaine politique spécifique.

Il faut également poursuivre le travail au sein même des divers départements ministériels, dans la constante poursuite d'un **gouvernement efficace et souple**:

- Examen régulier des tâches principales ('stop/start/continue') : quel est l'ensemble des tâches actuelles, quelles sont les attentes des citoyens/entreprises vis-à-vis des services gouvernementaux et quelles tâches pourraient-ils organiser autrement, abandonner ou externaliser ?
- Operational excellence. Des initiatives d'excellence opérationnelle pour améliorer la performance du service gouvernemental en question
- Introduire une méthode de travail souple ou flexible, y compris, si possible, une plus grande flexibilité de la politique des ressources humaines.

Chantier 3. Une approche numérique orientée client



La révolution numérique est en train de changer nos vies. Personne aujourd'hui ne niera que nous sommes entrés dans l'ère de la quatrième révolution industrielle. Les citoyens et les entreprises attendent des services publics le même degré de numérisation que celui qu'ils utilisent eux-mêmes.

La numérisation va beaucoup plus loin que la mise en œuvre de nouvelles applications technologiques. Nous appliquons le principe selon lequel la transformation numérique doit être conduite en premier lieu par l'utilisateur – le citoyen, l'entrepreneur – et l'organisation – le gouvernement – suit. Parce que si le gouvernement impose simplement une nouvelle application technologique venue d'en haut, il risque de rater complètement son objectif.

En expérimentant la technologie du chatbot, nous avons aidé, ces dernières années, un certain nombre de gouvernements à explorer les possibilités offertes

par cette solution technologique pour améliorer la « customer experience ». Cela pourrait, par exemple, s'intégrer dans un projet visant à améliorer l'expérience du client en ce qui concerne l'utilisation d'une application gouvernementale particulière, mais également dans un projet CRM interne dans lequel l'interaction avec les employés de l'état concernant leurs questions ou leurs dossiers est davantage automatisée.

À côté du fait que le citoyen ou l'entreprise occupe une position centrale, nous appliquons également le principe du « no wrong door ». Un citoyen ou une entreprise devrait idéalement pouvoir accéder aux processus administratifs régis par le gouvernement fédéral ou les pouvoirs locaux via le site Web ou le guichet électronique de son gouvernement local.

Pour ce faire, les composants architecturaux doivent être présents. Sur ce plan, chez KPMG, nous travaillons sur trois axes différents :



Interopérabilité entre les systèmes de différentes instances publiques, mais également entre les systèmes d'entreprises et autres organisations. Cela sous-entend que les informations et les connaissances soient partagées entre ces organisations via l'échange de données entre les systèmes informatiques et la capacité de différents outils et interfaces à communiquer entre eux. Ce qui nécessite un environnement ouvert et horizontal en lieu et place d'un environnement fermé et vertical. Ainsi, tout le monde peut mettre à disposition des solutions existantes et les utiliser pour améliorer leur efficacité, voire même créer de nouvelles solutions plus efficaces.



Réutilisation et mutualisation.

L'interopérabilité favorise la coopération, mais les acteurs doivent aussi la concrétiser en réutilisant, disséminant ou mutualisant efficacement les initiatives existantes et/ou planifiées. De nombreuses entreprises et gouvernements disposent de données ou d'outils qui pourraient être également utiles à d'autres. La réutilisation et la mutualisation font également référence à une méthode de travail au sein de laquelle les parties prenantes transcendent le cadre de la politique individuelle pour regrouper les efforts et les ressources disponibles dans des projets transversaux. Étant donné que les projets ne se limiteront pas à un seul domaine, il est essentiel de briser les silos de connaissances constitués afin de permettre une coopération plus intensive entre tous les acteurs.



Le développement de l'infrastructure sous-jacente qui peut être construite de manière modulaire et avec des blocs de construction réutilisables pouvant être utilisés librement par les différents ministères. Parallèlement, les logiciels doivent être développés sur base de normes ouvertes afin d'éviter tout blocage des fournisseurs et de mobiliser les compétences technologiques nécessaires pour utiliser facilement ces logiciels. Cela n'est possible que dans une architecture ouverte pouvant intégrer de nouvelles technologies telles que la blockchain, l'intelligence artificielle ou l'automatisation de processus robotiques.

Lorsque ces différents composants architecturaux sont alignés, des applications technologiques concrètes peuvent être envisagées. Par exemple, la **blockchain** peut offrir diverses opportunités au secteur public en simplifiant considérablement les processus administratifs et parfois même, en les supprimant complètement. Mais la méthodologie et l'architecture entière ont toujours la préséance sur les applications technologiques : ainsi, l'expérimentation de la blockchain doit avant tout

permettre de redéfinir les processus gouvernementaux. Nous utilisons la même approche en ce qui concerne **l'intelligence artificielle ou l'automatisation de processus robotiques** : ces applications servent toujours les personnes et l'organisation, pas l'inverse. L'objectif devrait être d'utiliser la technologie pour éliminer autant que possible les tâches répétitives et administratives, afin que les employés de l'état puissent se concentrer sur les tâches essentielles à valeur ajoutée.

Facteurs clés de réussite

Le défi est clair : faire la transition vers un gouvernement intelligent, intégré et numérique afin de prendre les meilleures décisions et d'aider les citoyens et les entreprises de la meilleure façon possible et avec le plus de précision possible. Les initiatives dans chacun de ces points sont une nécessité et peuvent être prises séparément, mais nous préférons les regrouper dans une nouvelle transformation ambitieuse du gouvernement, tant au niveau fédéral que local, car ces trois points se renforcent mutuellement.

Même s'il existe une volonté de procéder à un vaste programme de modernisation – tel qu'un certain nombre de transformations gouvernementales majeures à l'étranger (France, Royaume-Uni, Scandinavie, ...) – il est utile de prendre en compte les facteurs clés de réussite suivants :



Soutien du **plus haut niveau politique** par le Premier ministre ou ministre-président et/ou le cabinet restreint. C'est le comité directeur qui alloue les moyens, détermine les priorités et prend les décisions. Au **niveau officiel**, le programme est soutenu par le Collège des présidents ou les SG/AG. Il s'agit donc d'un projet commun de politique et d'administration.



Une **équipe de programme** solide, comprenant du personnel administratif et du personnel de cabinet, complétée par l'expertise externe nécessaire, gère le programme et identifie les divers projets et initiatives. Cette équipe de programme relève du comité directeur, mais peut également relever de la responsabilité d'un ministre du gouvernement en charge de la transformation (qui pourrait être une combinaison de la fonction publique et de l'agenda numérique).



Une **gestion claire** avec une équipe centrale et des points de contact locaux dans les différents domaines politiques. La co-création entre experts externes et collaborateurs internes est la clé du succès. Le transfert de connaissances et d'expertises est crucial pour obtenir des résultats et renforcer les capacités internes nécessaires. La bonne mentalité et la capacité d'apprentissage des employés impliqués sont plus importantes que la correspondance idéale en termes de compétences.



Un **suivi et des rapports** clairs et crédibles des résultats du projet et de la création de valeur. Les économies doivent être **réinvesties** dans de nouveaux projets et initiatives de modernisation, mais également dans le recrutement de nouveaux profils dans les ministères concernés.



Enfin, la **communication** et la création d'un **consensus** constituent également un facteur de réussite important. Dans les grands projets, tels que la tarification routière ou la smart city, nous travaillons actuellement avec des experts ayant une expérience tant dans la création du soutien nécessaire par le biais de la consultation des parties prenantes que dans la communication interne et externe.

Contactez-nous



Emmanuel De Moyer
Partner
KPMG Advisory Public Sector
T: +32 (0)2 708 44 86
E: edemoyer@kpmg.com



Geert Criel
Partner
KPMG Advisory Public Sector
T: +32 (0)2 708 41 78
E: gcriel@kpmg.com



Wannes Verschueren
Director
KPMG Advisory Public Sector
T: +32 (0)2 708 48 72
E: wverschueren@kpmg.com



Pieter Breyne
Director
KPMG Advisory Public Sector
T: +32 (0)2 708 44 05
E: pbreyne@kpmg.com