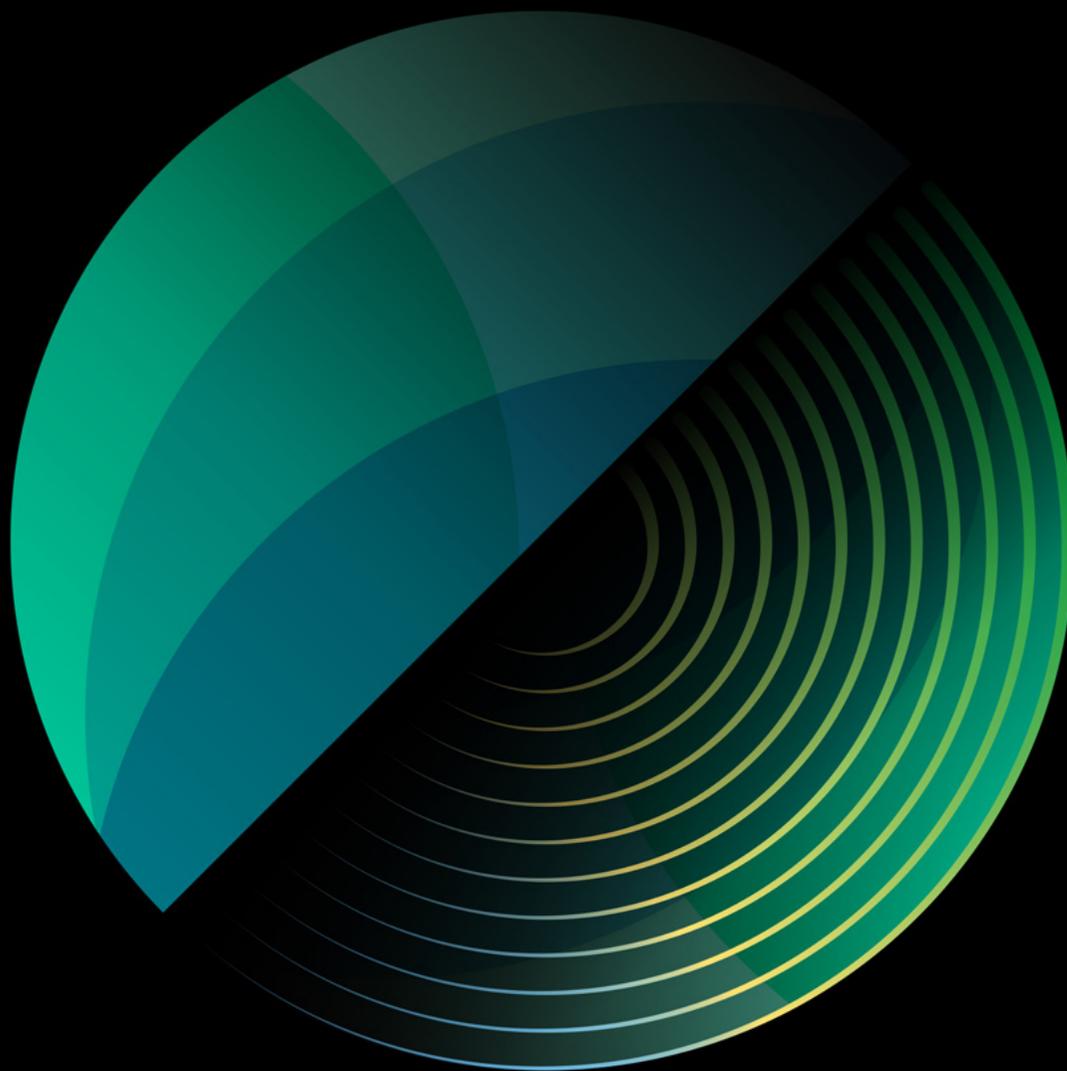


**Deloitte.**

**Virage**  
par Deloitte



Évoluer afin de moderniser  
les services publics  
La quête de viabilité financière

Il faut commencer dès aujourd'hui à ouvrir la voie à la viabilité financière dans le secteur public. Le public compte sur le gouvernement pour faire face aux crises économiques, aux changements climatiques, aux inégalités sociales et à l'innovation et l'essor rapide des technologies, entre autres. Et ce ne sont que quelques-uns des facteurs déterminants qui ont des conséquences directes sur les services publics pour l'ensemble des Canadiens. Dans le contexte actuel, repenser les dépenses publiques exige une compréhension des enjeux nationaux et mondiaux, et nécessite l'opérationnalisation et la modernisation de ces services auprès d'une plus grande fourchette de population.

## Au cours des cinq dernières années, dans l'ensemble, les dépenses gouvernementales ont augmenté de **59,8 %** et devraient progresser de **5,7 %** d'ici 2025-2026

**Le secteur public connaît bien les contraintes budgétaires, mais cette fois, elles sont d'une ampleur inédite. Avec la Banque du Canada qui poursuit son resserrement monétaire pour réduire l'inflation, les organismes devront trouver des moyens d'augmenter la rentabilité des services et des produits qu'elles offrent. Le secteur public doit également établir des stratégies pour répondre aux attentes de la population, qui réclame davantage de services de meilleure qualité, sans alourdir les dépenses. Le recours à l'emprunt pour financer les services publics entraîne une hausse du coût global de prestation, étant donné la montée des taux d'intérêt qui déterminent les charges au titre du service de cette dette.**

Au Canada, les dépenses du fédéral par personne en 2023 dépassent de 11,3 % celles de la récession de 2009 et, fait consternant, sont supérieures de 28,8 % aux dépenses fédérales lors de la Deuxième Guerre mondiale<sup>1</sup>. Au fil de la croissance et du vieillissement de la population canadienne, la tendance à la hausse des dépenses par personne se poursuivra, tout comme la demande de services publics. Cette trajectoire continuera d'exercer une pression croissante sur la viabilité financière des systèmes actuels.

Au cours des cinq dernières années, dans l'ensemble, les dépenses gouvernementales ont augmenté de 59,8 % et devraient progresser de 5,7 % d'ici 2025-2026<sup>2</sup>. Cela dit, alors que la demande pour les services gouvernementaux s'accroît, les pressions financières pour fournir ces services augmentent plus rapidement que les sources de revenus nécessaires pour les financer.

Outre les revenus limités, les coûts d'emprunt engagés pour financer les activités gouvernementales et la prestation des services augmentent étant donné la hausse des taux d'intérêt visant à endiguer l'inflation. En 2023, le gouvernement consacrera une somme aussi importante aux intérêts sur la dette qu'à l'Allocation canadienne pour enfants, qu'au Transfert canadien en matière de santé et qu'au programme national de garderies réunis. Cette tendance préoccupante se manifeste non seulement au fédéral, mais aussi dans diverses provinces. En Ontario, par exemple, les intérêts sur la dette représentent actuellement une plus grande part des revenus que l'enseignement postsecondaire provincial. Au même moment, la Colombie-Britannique s'attend à consacrer une somme plus importante au service des intérêts sur la dette qu'au transport en commun et aux paiements d'assistance sociale réunis. Ces situations d'un bout à l'autre du pays mettent en lumière le besoin d'assurer une gestion financière durable.

Les dépenses excédentaires se reflètent également dans l'affectation par le gouvernement fédéral d'une somme estimative de 60,7 milliards de dollars aux charges de personnel durant l'exercice 2021-2022<sup>3</sup>, qui représente plus de la moitié du total de ses frais de fonctionnement annuels. On observe une tendance nette vers une hausse des investissements et des dépenses en vue d'embaucher plus de gens, comme en témoignent les efforts déployés par Service Canada pour régler les retards de traitement des demandes de passeport en augmentant le personnel, sans pour autant améliorer l'infrastructure limitée sur laquelle s'appuie ce processus. Cette tendance est attribuable à des facteurs comme l'inflation, le manque d'efficacité et la stimulation sur demande, qui entravent

les efforts d'innovation portant sur les actifs publics essentiels qui sont insuffisants et sous-financés.

La réponse aux défis budgétaires a principalement été réactive. S'il est impératif de s'attaquer à ces défis, les ministères ont aussi une occasion de taille à saisir : redéfinir leurs activités et leurs orientations stratégiques. Au sein des organismes gouvernementaux, les chefs des finances peuvent adopter une approche axée sur le client en accordant la priorité à l'efficacité. Durant la pandémie, l'exécution de programmes a démontré que, sous pression, les entités gouvernementales peuvent élaborer des solutions novatrices pour offrir des services de manière efficace.

Lorsqu'il a dû relever des défis semblables par le passé, le secteur public a misé sur la croissance économique pour générer davantage de revenus; cependant, nombreux sont ceux qui croient que le pays se dirige vers un ralentissement économique. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), un ralentissement peut persister et aggraver un tableau déjà assombri. Dans ses récentes prévisions, l'OCDE a indiqué que le Canada pourrait être l'économie avancée qui s'en tire le moins bien pendant des décennies à venir.

Face aux défis d'aujourd'hui, le secteur public doit se concentrer sur la recherche de solutions de financement durable et l'utilisation efficace des effectifs et des ressources financières actuelles pour maintenir, voire améliorer, les services qui sont déjà offerts.

# Accroître l'efficacité

**Il est évident que le gouvernement doit se moderniser. Aux premières étapes d'une telle transformation, il faut trouver des gains d'efficacité au sein des programmes établis.**

Une partie de ce travail est déjà en cours. En août 2023, on a demandé aux ministres du Cabinet fédéral de repérer des économies combinées de 15 milliards de dollars au sein de leurs ministères et d'élaborer un plan pour réaliser ces économies sur cinq ans<sup>4</sup>. Les dirigeants

provinciaux et municipaux seront sans doute appelés à prendre des mesures semblables pour maintenir les services essentiels.

Afin de cerner et de concrétiser ces gains d'efficacité de manière efficace, les leaders peuvent commencer par effectuer un diagnostic rapide et coordonné à l'échelle des ministères et des organismes publics. Pour être fructueuse, cette démarche doit atteindre un équilibre entre la rapidité de mise en œuvre et les répercussions que

la réduction des équivalents temps plein (ETP) aura sur la prestation des services et la coordination entre les organismes. L'évaluation doit aussi faire en sorte que toute décision tactique à court terme ne compromette pas la capacité du secteur public à réaliser des économies plus importantes à moyen terme.



# S'efforcer de réduire les coûts et de dépenser de façon plus productive peut néanmoins mener à de meilleurs résultats

**Il est primordial d'établir la bonne approche et de repérer les occasions à ces stades précoces afin d'assurer la réussite à long terme des gains d'efficacité sans éroder la confiance du public.**

Compte tenu du nombre de services possibles que les organismes gouvernementaux désirent offrir, il est essentiel de les examiner dans l'optique de la maximisation de l'efficacité et de l'amélioration de la qualité afin de bien éclairer les besoins de financement et la conception des modèles opérationnels. Il faudra accorder la priorité à ces aspects afin d'offrir des services de grande qualité et une valeur rentable au public. Cette démarche comporte les étapes suivantes :



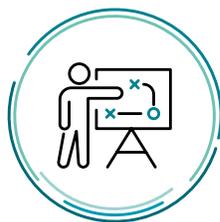
## **Commencer tôt**

Tout le monde est conscient de l'urgence et du besoin pour les leaders de la fonction publique d'agir rapidement; mais ces initiatives ne doivent pas s'accomplir aux dépens des études et analyses nécessaires pour comprendre les conséquences à plus long terme de tout changement potentiel touchant un service à la population.



## **Définir les objectifs**

Il importe de fixer les attentes en matière d'améliorations durables et de résultats souhaités dès le départ. Cela consiste d'abord à clairement définir les risques et les répercussions immédiates et à long terme de toutes les options avant de retenir le meilleur plan de mise en œuvre.



## **Assurer une surveillance efficace**

Une fois le plan défini puis concrétisé, le gouvernement doit s'assurer que des mécanismes de surveillance et de contrôle efficaces sont en place pour aider les unités organisationnelles à continuer de rendre des comptes.



## **Avoir une vue d'ensemble**

Même si elle semble avoir été simplifiée, une structure organisationnelle au sein d'un ministère ou d'un organisme peut présenter des inefficacités et des dédoublements avec d'autres secteurs de l'administration publique. Pour optimiser les budgets, les équipes doivent être habilitées à travailler auprès de différents ministères et organismes, en éliminant les cloisons et le dédoublement des rôles.

# Trois mesures à prendre

**Tous les niveaux du gouvernement doivent rechercher des solutions durables à leurs difficultés budgétaires qui ne sacrifient pas l'étendue ou la qualité des services auxquels s'attendent les Canadiens.**



Pour réaliser la viabilité financière, le gouvernement doit opérer un important changement de mentalité. Une approche moderne nécessite un virage fondamental de la stimulation de la demande à des actifs productifs qui multiplient les retombées économiques. Le gouvernement doit maintenant avoir confiance que les contraintes imposées peuvent servir de catalyseur d'innovation et d'efficacité, et passer d'une approche axée sur les excédents budgétaires, qui privilégie les réserves de main-d'œuvre et les compressions, à une mentalité centrée sur la valeur, qui privilégie l'optimisation des ressources.

Il importe que tous les changements soient définis de manière à réduire au minimum les perturbations des activités et à produire des résultats plutôt que des solutions fragmentaires et vides de sens. Bien qu'il existe de nombreuses mesures que les gouvernements peuvent prendre pour atteindre leurs objectifs budgétaires et en matière de dépenses, les premiers efforts seront principalement axés sur les aspects suivants :

## **1. Concevoir et mettre en œuvre de nouveaux modèles opérationnels**

### **Accepter le changement**

Il pourrait s'agir d'élaborer une nouvelle structure organisationnelle et d'éliminer la répétition des rôles et le dédoublement du travail, entre autres frais généraux organisationnels.

### **Optimiser les processus existants**

La réduction des ETP est sans doute le moyen le plus rapide d'atteindre les objectifs budgétaires, mais il peut parfois s'agir d'une mesure perturbatrice, voire contreproductive, qui menace l'intérêt public. Il est également possible d'améliorer la façon dont les organismes exercent leurs activités en peaufinant les processus de base, la structure organisationnelle, la gouvernance, etc.

### **Tactique intelligente**

Pour concevoir et mettre en œuvre de nouveaux modèles opérationnels fructueux, il est essentiel de repérer les inefficacités dans le modèle actuel, d'accorder la priorité aux initiatives stratégiques et de stabiliser les processus. Les ministères (p. ex., le ministère de la Défense) et les sociétés d'État ont déterminé les efficacités opérationnelles en effectuant des examens des modèles opérationnels à l'échelle de nombreux programmes et ministères.



## 2. Examiner les dépenses d'investissement et revoir les priorités

### Déterminer les gains rapides

Recherchez des gains rapides qui permettront d'optimiser l'affectation des fonds et le rendement du capital investi. Il peut s'avérer très efficace de passer en revue l'exécution des projets afin d'éliminer les inefficacités et de cerner les améliorations opérationnelles et les économies de coûts.

### Utiliser des scénarios de test dans le cas des réductions importantes

Les réductions apportées sans qu'un regard soit tourné vers l'avenir sont vouées à l'échec. Évaluez les coûts dans un contexte stratégique, en tenant compte de l'optimisation des portefeuilles, des alliances stratégiques et de l'impartition. Les réductions importantes devraient être déployées dans le cadre de scénarios de test choisis afin que les leçons tirées de ces expériences puissent être intégrées de manière à améliorer les résultats futurs.

### Tactique intelligente

Reconnaissant le besoin de moderniser leurs portefeuilles, les organismes du secteur public qui possèdent d'importants parcs immobiliers ont déjà commencé à évaluer des scénarios pour les employés qui travaillent à domicile, au bureau et en mode hybride afin d'optimiser la répartition des actifs dans le but de réduire les futures émissions de gaz à effet de serre. Cette approche permettrait également au gouvernement d'en arriver à plusieurs résultats positifs.



## 3. Réaliser des évaluations continues

### Intégrer des examens détaillés des programmes

Examinez les analyses de rentabilité des programmes en cours et planifiés, notamment en déterminant s'il y a une vision claire des coûts d'exécution et si les avantages proposés sont bien identifiés et réalistes.

### Tactique intelligente

La revue des programmes des organismes publics consiste en un examen détaillé des structures opérationnelles et des méthodes d'exécution visant à évaluer les occasions de maximiser les résultats pour le gouvernement grâce à la consolidation, à la numérisation, aux capacités d'impartition et aux modèles de rémunération au rendement. Ce genre d'examen a été adapté par différents ministères par le passé afin d'évaluer les propositions de gestion des coûts et de dégager des possibilités plus allégées de réduction des coûts.

Il importe que tous les niveaux du gouvernement prennent des mesures immédiates, car la population vieillissante et croissante continuera d'exercer des pressions sur leur capacité de fournir des services essentiels, comme les soins de santé et l'éducation. Ils sont tous aux prises avec les mêmes problèmes d'endettement et de taux d'intérêt à la hausse. La réalité, c'est que tous les fournisseurs de services du secteur public partout au Canada doivent accorder la priorité à la détermination et à la mise en œuvre de solutions de financement durable.

Il existe d'autres mesures visant à réaliser la viabilité financière : repenser les politiques d'élaboration de nouveaux programmes et services, mieux utiliser les technologies pour veiller à ce que le gouvernement soit prêt pour l'avenir, et assurer une collaboration officielle (p. ex., des partenariats public-privé) et informelle parmi tous les acteurs de l'écosystème.

# La voie à suivre

Pour le secteur public, la prochaine étape consiste à adopter une vision à long terme pour repérer des économies durables qui améliorent la prestation de services plutôt que de les diminuer. Cela comprend l'utilisation plus intelligente des technologies et la modernisation des processus dans l'ensemble des sous-secteurs gouvernementaux.

Si la plupart des défis auxquels le secteur public est confronté ne datent pas d'hier, bon nombre d'entre eux se sont amplifiés au cours des dernières années. Dans la foulée de la pandémie mondiale, et compte

tenu des perspectives économiques mitigées, le gouvernement se trouve dans une position vulnérable. Aussi, le moment est venu d'agir et de surmonter l'incroyable pression en prenant les bonnes décisions. Peu importe si le gouvernement sera appelé à relever un défi de taille sous peu ou dans plusieurs années seulement, un élan le pousse à moderniser rapidement le secteur pour assurer qu'il saura répondre à ces besoins. Il est essentiel d'adopter une approche à plusieurs facettes à l'égard de la viabilité financière afin de protéger la prestation de services, et de privilégier le bien-être financier à long terme.

Les décideurs doivent agir maintenant pour faire face aux vents contraires : les enjeux liés au commerce international, la faible croissance et l'évolution démographique augmentent la demande de services publics, mettant à l'épreuve la capacité du gouvernement à répondre aux besoins et aux attentes de la population de manière durable sur le plan financier. Il s'agit d'une préoccupation immédiate – le budget fédéral prévoit de nouvelles dépenses nettes de 43 milliards de dollars au cours des six prochaines années.

Chez Deloitte, nous voulons aider le gouvernement à dégager les possibilités et les défis auxquels les décideurs pourraient être confrontés au cours des prochaines années. Nous voulons présenter des recommandations prospectives qui aideront le gouvernement à se préparer pour l'avenir. Au bout du compte, nous voulons aider le gouvernement à faire fi des distractions à court terme afin de soutenir la planification nécessaire à long terme pour élaborer des solutions avant-gardistes qui l'orienteront vers un avenir viable sur le plan financier.

# Notes de fin

- 1 Tegan Hill et al., « Prime Ministers and Government Spending: 2020 Update, » Fraser Research Bulletin, mai 2020; Jake Fuss, « Prime Ministers and Government Spending: 2023 edition, » Fraser Research Bulletin, Février 2023.
- 2 Philip Cross, « Canada's Fiscal Policy Has Undermined Efforts to Tackle Inflation, » Fraser Institute, 2023; Ministère des Finances, « Précisions au sujet des projections économiques et budgétaires, » Gouvernement du Canada, 28 mars 2023.
- 3 Alex Whalen et Steven Globerman, « Government getting bigger and bigger in Canada, » Fraser Institute, Septembre 2020; Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Effectif de la fonction publique fédérale, » Gouvernement du Canada, 26 juin 2023; Mark Creighton, « Examen des dépenses en personnel — Mise à jour, » Bureau du directeur parlementaire du budget, 4 avril 2023.
- 4 Bill Curry, « Cabinet ministers given Oct. 2 deadline to cut \$15-billion from spending plans, » The Globe and Mail, août 2023.

## Virage par Deloitte

Virage par Deloitte apporte des solutions à votre entreprise.

Notre équipe chevronnée offre des services-conseils de bout en bout en matière d'opérations, des services d'évaluation et de mise en œuvre, ainsi que des perspectives propres au secteur.

Notre Cabinet est reconnu pour son engagement à fournir des conseils pratiques, à prendre des mesures pragmatiques et efficaces et à intégrer les avantages de manière durable. Nous co-dirigeons des programmes de réduction des coûts qui sont résilients et qui offrent habituellement des améliorations rapides, des capacités accrues et des changements structurels positifs.

Nous ne faisons pas cela *pour* vous – nous sommes sur ce parcours *avec* vous. Que vous deviez économiser pour survivre ou pour prospérer, notre priorité est votre réussite.

**Prenons le virage de l'action : [deloitte.ca/virage](https://deloitte.ca/virage)**

### Personne-ressource



#### Angela Choi

Associée et leader nationale  
Viabilité financière

[angchoi@deloitte.ca](mailto:angchoi@deloitte.ca)

# Deloitte.

## About 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<sup>MD</sup> 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](http://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](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence | Deloitte Canada. 23-7976427