

## La COVID-19 : diriger la reprise avec précision

Le gouvernement 4.0 et l'avenir  
de la politique publique

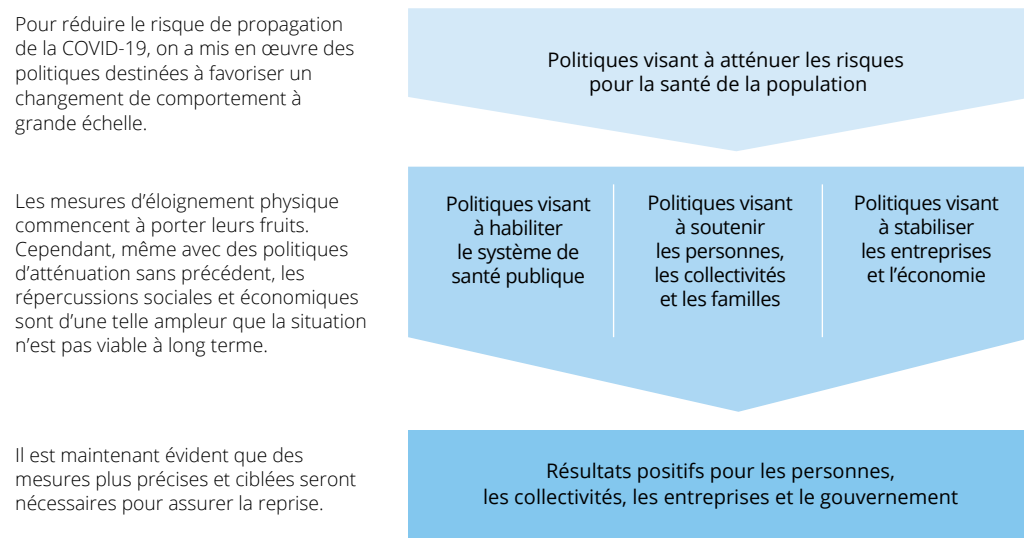


# Table des matières

Introduction	1
Il est temps de planifier la reprise	3
La politique de précision dans la pratique	4
Surveillance numérique de la santé après la crise	6
Retour au travail (éloignement physique 2.0)	7
Nouveau processus de vaccination	9
Un leadership stratégique pour la transition à la reprise	10
À vos marques, prêts, mobilisez-vous	12

Si la priorité des gouvernements a été jusqu'ici et doit continuer d'être d'aplatir la courbe des cas d'infection au coronavirus afin de sauver des vies, l'attention commence à se tourner vers la planification et la préparation de la tâche difficile que sera la reprise. La planification des meilleures façons de procéder pour la reprise permettra en effet de raccourcir la fin de la courbe par rapport à ce qui se serait produit autrement tout en accélérant le retour au travail et à l'école et le rétablissement du fonctionnement de la société. Les gouvernements ont donc maintenant la lourde tâche de faire la transition de politiques générales d'éloignement physique à d'autres politiques plus précises et ciblées (se reporter à la figure 1).

**Figure 1 – Politiques à adopter en réaction à la COVID-19**



Les politiques audacieuses auxquelles ont eu recours les gouvernements pour forcer l'éloignement physique ont alimenté un faux débat, qui veut que la protection de la santé publique et la reprise économique ne puissent aller de pair. Les deux volets sont au fond intimement reliés, car on ne peut relancer l'économie si les gens ne sont pas protégés. Or, pour protéger les gens, il faut planifier et organiser minutieusement comment on s'y prendra pour rouvrir les entreprises. L'objectif est de revenir à un bon rendement économique tout en évitant, ou en gérant efficacement, les nouvelles flambées de la maladie. Pour y arriver, les gouvernements auront encore plus besoin de données, de communications numériques, de segmentation et d'orchestration que jusqu'ici. Il faudra une *politique de précision*, qui sera essentielle pour manœuvrer durant la reprise et bien préparer les gouvernements et les populations aux prochaines vagues.

Les gouvernements et les chercheurs partout dans le monde ont produit une foule de scénarios potentiels relatifs à la longueur et à la forme de la courbe de la COVID 19, aux probabilités d'une deuxième et même d'une troisième vague (ou à la possibilité que la COVID 19 se transforme en nouvelle maladie endémique) et au meilleur moment d'assouplir les mesures d'éloignement physique. Tout dépendra du point auquel l'éloignement physique fonctionnera, de la mesure dans laquelle les populations pourront développer une immunité collective et du délai dans lequel des traitements antiviraux seront mis au point et distribués. L'élimination de toutes les restrictions sera conditionnelle à l'élaboration et à l'utilisation généralisée de tests de détection rapide de la COVID 19 et des anticorps contre l'infection, à la mise au point et au déploiement d'un vaccin et à l'adoption de stratégies rationnelles d'isolement et de mesures ciblées pour les personnes vulnérables. Il faut s'attendre à ce que les efforts s'étirent dans le temps. En effet, une récente étude de l'Université Harvard prédit que l'éloignement physique pourrait se prolonger ou devoir être appliqué de façon intermittente jusqu'en 2022 pour ne pas dépasser la capacité critique des systèmes de santé, et que de futures vagues pourraient survenir jusqu'en 2024<sup>1</sup>.

---

Une **politique de précision** sert à procéder au micro-ciblage des mesures gouvernementales de manière à obtenir des résultats positifs mesurables pour les personnes, les collectivités, les entreprises et la société<sup>2</sup>. Elle est utilisée lorsque les résultats des politiques peuvent être améliorés, et les risques atténués, en personnalisant l'élaboration des mesures gouvernementales et leur application à des groupes de personnes, à des régions, à des fournisseurs de services et à des entreprises en particulier ou à d'autres priorités avec le temps. Pour assurer la précision, il faut être capable de faire des prévisions et de fonctionner en temps réel et de manière localisée, de surveiller les signes indiquant le degré d'efficacité des différentes mesures et de s'adapter en réagissant avec souplesse.

Une politique de précision comprend une exécution efficace reposant sur des partenariats et des alliances afin de produire des résultats positifs directement là où on en a le plus besoin. À signaler qu'elle peut être adoptée par le gouvernement au moyen de méthodes et technologies de pointe qui sont déjà monnaie courante dans les entreprises et la société, comme l'infonuagique, l'analytique avancée des données, les technologies des médias sociaux, y compris la messagerie texte, la détection et l'internet des objets, les perspectives comportementales et le renforcement positif et les méthodes agiles.

## Il est temps de planifier la reprise

Quelle approche les gouvernements adoptent-ils? Aux États-Unis, par exemple, il existe quatre propositions principales pour la reprise économique. Chacune établit des exigences légèrement différentes concernant les seuils, mais toutes comprennent une combinaison des éléments suivants : réduction soutenue des cas, capacité des hôpitaux, capacité d'effectuer des tests de dépistage de la maladie et de détection des anticorps, et capacité de surveiller activement les contacts<sup>3</sup>. L'Organisation mondiale de la Santé a également publié des directives concernant les stratégies nationales d'intervention liées à la COVID-19 qui indiquent notamment les conditions qui assureront la transition à une situation stable où la transmission est faible ou nulle<sup>4</sup>.

La voie vers la reprise est fondamentalement incertaine, et les décisions quant à quand, comment et dans quelles conditions sont extrêmement complexes. Les dirigeants des gouvernements commencent à parler publiquement de ce à quoi pourrait ressembler la reprise progressive des activités économiques et notamment des indicateurs de santé publique qui permettront d'éliminer certains critères et restrictions pour déterminer quels secteurs ou industries pourront reprendre leurs activités en premier et dans quelles conditions<sup>5</sup>. Cependant, l'approche varie d'un pays à l'autre, en grande partie en fonction des priorités politiques préexistantes, des mesures déjà en place et de l'expérience avec le virus. Le calendrier au-delà de l'assouplissement initial des restrictions est encore imprécis. De plus, malgré la reprise, les gens ne se sentiront pas nécessairement en sécurité ou n'auront peut-être pas envie de reprendre leurs habitudes d'avant la COVID-19, comme aller au restaurant et magasiner dans les centres commerciaux, sans disposer de consignes claires qui peuvent être mises en application.

En effet, le monde pourrait être bien différent selon la façon dont les choses se dérouleront, comme le montrent les scénarios élaborés par Salesforce et Deloitte au début du

printemps dans le cadre d'un exercice visant à imaginer à quoi pourraient ressembler les cinq prochaines années une fois la crise sanitaire terminée. Les scénarios reflètent les grandes incertitudes concernant la trajectoire de la propagation mondiale du virus et le degré de collaboration à l'intérieur des pays et entre eux. Les répercussions potentielles à moyen et à long terme pourraient être très différentes au chapitre de la cohésion sociale, des avancées technologiques, de la reprise économique, de la résilience environnementale et de la politique internationale<sup>6</sup>.

Il incombe au gouvernement, en collaboration avec les partenaires commerciaux et sans but lucratif et les membres du public, de gérer ces incertitudes et, pour ce faire, il doit disposer des meilleurs outils possible. En plus de surcharger les systèmes mondiaux de santé et de services publics, le tsunami créé par la COVID-19 a mis au jour les vulnérabilités dans les capacités et les services gouvernementaux, du moins quand on les compare aux pratiques et comportements observés dans d'autres segments de la société et de l'économie.

**Nous sommes parvenus à un point de croisement entre, d'une part, la nécessité d'élaborer une approche ciblée pour renverser le changement de comportement de la quasi-totalité de la population et, d'autre part, l'avènement des capacités de l'industrie 4.0 pour une application dans le secteur public. Voilà ce qu'est le gouvernement 4.0.**

Dans le présent document, nous donnons une vue d'ensemble des secteurs de politique où la précision et l'orchestration sont nécessaires. Nous explorons ensuite des cas choisis pour montrer la façon dont les interventions peuvent être réalisées ainsi que les avantages et les compromis potentiels inhérents à l'élaboration et à l'exécution de politiques conçues pour le gouvernement 4.0.



## La politique de précision dans la pratique

La précision peut être appliquée dans tout un éventail de secteurs de politique, soutenue par un leadership stratégique et les capacités du gouvernement 4.0 (se reporter à la figure 2).

Les solutions d'industrie 4.0 sont prédominantes dans de grands segments de l'économie, et les gouvernements peuvent les adopter afin d'accélérer la reprise économique de façon sécuritaire. Ces solutions ont pour avantage d'accélérer les gains d'efficacité pour les gouvernements aux prises avec des pressions financières grâce à la numérisation, au déploiement agile du personnel et des ressources et à la prise de décisions fondées sur des données probantes. Les stratégies de reprise seront plus importantes que jamais tandis que les dirigeants des gouvernements cherchent à relancer l'économie et à adopter une vision à long terme pour la virtualisation des services publics et la numérisation de la société.

Par ailleurs, la politique de précision peut être appliquée dans un domaine et dans d'autres pour façonner et faire progresser la reprise.

La technologie nécessaire à l'activation de ces cas d'utilisation existe; les gouvernements doivent cibler les investissements et orienter la politique de manière à assurer la mobilisation et à accélérer l'adoption. La figure 3 donne des exemples de cas d'utilisation cruciaux pour la politique de précision.

Examinons de plus près le suivi et la recherche des contacts. Dans près de la moitié des cas, la transmission de la COVID-19 survient à un stade très précoce de l'infection, avant l'apparition des symptômes<sup>7</sup>. Les méthodes traditionnelles de recherche des contacts de la santé publique sont trop lentes et contraignantes pour suivre la cadence du virus. De plus, la transition vers les autotests et les analyses hors laboratoire montre que des solutions technologiques axées sur l'utilisateur sont nécessaires pour fournir des résultats rapidement et à grande échelle. Les données peuvent être utilisées pour aviser rapidement les gens qui sont en contact étroit avec une personne ayant obtenu un résultat positif au test de dépistage de la COVID-19 ou pour éclairer l'orientation de la politique et permettre de répondre aux besoins à l'échelle locale.

Les données sont vitales pour les entreprises de nos jours, et il devrait en être de même pour les gouvernements. Qu'il s'agisse **par exemple** du lancement de campagnes de marketing, de la planification des livraisons, de l'envoi d'avis concernant le statut, de l'élaboration de prévisions de ventes ou de la production de rapports sur les résultats, les détaillants en ligne se fient aux données obtenues sur les transactions, données qu'ils analysent et utilisent, souvent en temps réel. Outre la propriété intellectuelle qui se trouve à l'intérieur même des algorithmes élaborés par les acteurs les plus avisés, les éléments de base de ces capacités sont offerts sur le marché et émanent souvent de sources ouvertes, ce qui les rend accessibles et abordables pour le gouvernement.



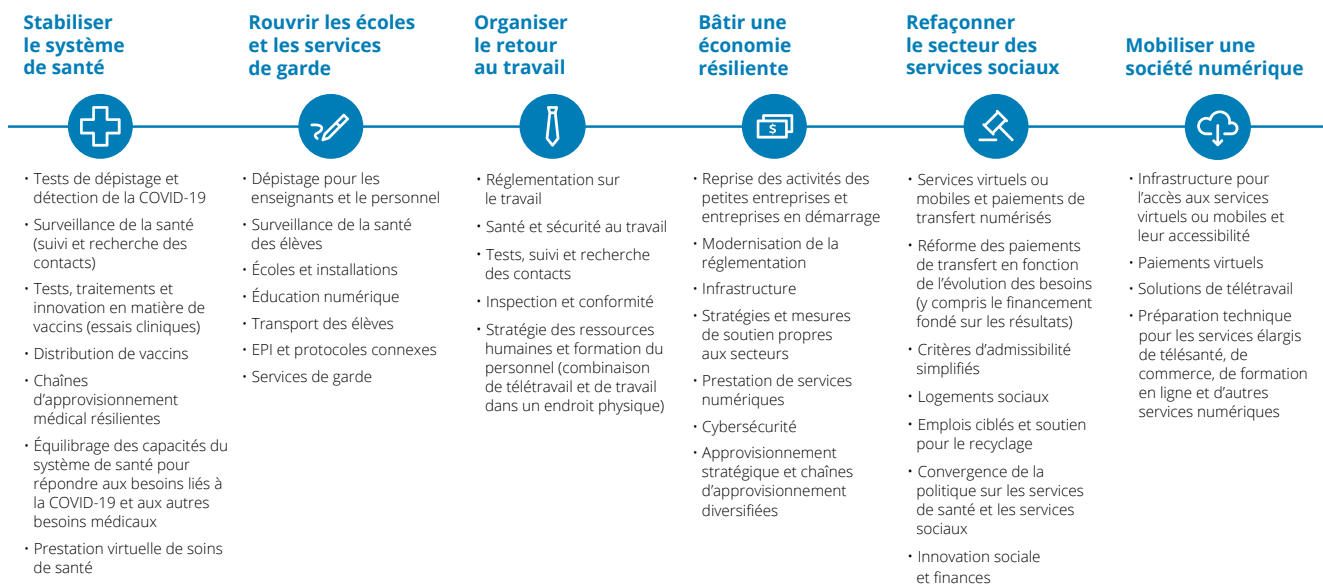
**Figure 2 – Politiques de précision pour la reprise après la COVID-19**

Il faudra instaurer dans divers secteurs clés des politiques de précision qui s'appuient sur le leadership stratégique et les capacités opérationnelles.



**Figure 3 – Cas d'utilisation liés à la politique de précision**

Exemples de cas d'utilisation illustrant l'application de solutions liées à la politique de précision pour stimuler la reprise



Grâce à l'adoption des solutions d'industrie 4.0 pour les services publics (gouvernement 4.0)



## Surveillance numérique de la santé après la crise

Pour protéger la santé du public pendant la reprise, les régions devront adopter rapidement des outils de surveillance fondés sur les données notamment pour les autoévaluations, la recherche des contacts, le dépistage et la prévention. L'écart à combler n'est peut-être pas aussi grand qu'il le paraît. Par exemple, bon nombre de gouvernements ont des systèmes de dépistage et de prévention de divers cancers qui sont conçus pour envoyer automatiquement des avis à des moments prédéterminés (p. ex. une fois ou deux fois par année, à compter d'un âge donné). Pour les tests, la production de rapports et la surveillance, certains aspects des plans de reprise après la COVID-19 devront inclure des fonctionnalités similaires. Il serait toutefois avantageux pour ces fonctions, et pour d'autres encore, d'adopter le modèle du commerce de détail en ligne. Dans bien des situations, les travailleurs de première ligne de divers domaines, dont ceux de la santé, de l'éducation et de la sécurité frontalière, devront déterminer, gérer et communiquer avec précision l'état de santé des personnes avant leur retour au travail et après la réouverture des écoles et des frontières.

La politique publique joue un rôle essentiel dans l'atteinte d'un compromis entre les libertés personnelles et les avantages pour la société. On sait depuis un certain temps déjà que les grandes technologies et les plateformes qu'elles fournissent sont alimentées par le suivi, la surveillance et d'autres capacités numériques. Aujourd'hui, les gouvernements doivent déployer ces outils pour contrôler et éviter les futures flambées de la maladie de manière à assurer la sécurité des données grâce à la protection de la vie privée et au consentement des citoyens.

La pandémie est en train de modifier fondamentalement le débat éthique. Les gouvernements s'emploient à rééquilibrer la façon dont ils utilisent les médias sociaux, l'intelligence artificielle, l'apprentissage machine et d'autres technologies de pointe couramment utilisées dans d'autres segments de la société afin de protéger les gens. Des territoires démocrates, comme la Corée du Sud et des pays de l'Union européenne, ont commencé à utiliser les technologies numériques pour concrétiser les objectifs de

la politique sanitaire et sociale. Apple et Google ont annoncé une initiative conjointe qui vise à permettre de faire la recherche des contacts à l'aide de la technologie Bluetooth, le but initial étant d'intégrer la fonctionnalité dans des applications officielles de la santé publique pour en venir à l'utiliser dans les systèmes d'exploitation iOS et Android<sup>8</sup>.

Le National Health Service du Royaume-Uni collaborera avec les principales sociétés de technologie afin d'élaborer sa propre application, tandis que la gouverneure du Nouveau-Mexique a accepté l'invitation du gouvernement fédéral des États-Unis à participer à un programme pilote de surveillance et de recherche sur la recherche automatisée des contacts<sup>9</sup>. Dans ces territoires et de nombreux autres, des entités tant publiques que privées collaborent en vue d'exploiter les données et d'améliorer les résultats en santé publique le plus rapidement possible. Si l'utilisation de la technologie Bluetooth pourrait atténuer les risques pour les utilisateurs, elle ne permet pas d'identifier ces derniers et leur emplacement aussi facilement qu'un GPS; les techniques de surveillance soulèvent toujours des préoccupations parmi les membres du public pour ce qui est de savoir qui possède et contrôle l'information à leur sujet. Les personnes qui sont actuellement d'accord pour divulguer des renseignements personnels pourraient changer d'avis une fois que la crise immédiate se sera calmée.

L'établissement d'une politique équilibrée de surveillance numérique de la santé pour la prévention et l'endiguement de pandémies accélérera l'adoption généralisée des services de santé virtuels. En tant que membres du public, nous devons accepter rapidement que le moment est peut-être venu de revoir l'équilibre entre la sécurité publique et les libertés civiles. Est-ce que notre confiance dans les institutions publiques et la règle de droit, notre acceptation quotidienne des modalités commerciales et sociales de partage des données et notre inquiétude au sujet des conséquences dévastatrices de la pandémie autorisent les gouvernements à accélérer l'adoption d'une politique de précision? Quelles mesures de protection seraient nécessaires pour permettre ce changement de culture?



# Retour au travail (éloignement physique 2.0)

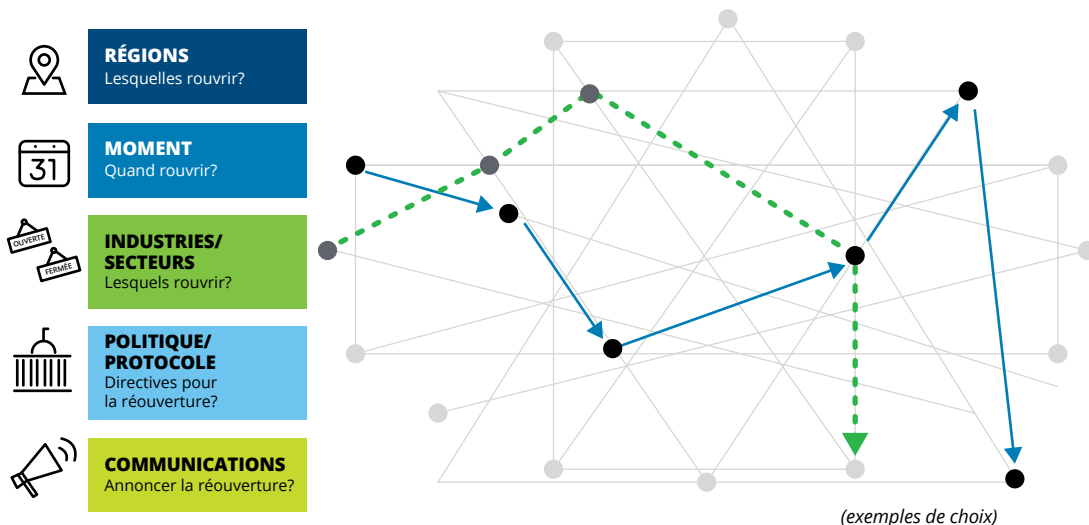
L'établissement et l'application de lignes directrices pour le retour au travail dans les villes et les secteurs d'activité ont des conséquences qui dépassent le champ d'action des médecins hygiénistes en chef. La santé et la sécurité au travail ainsi que d'innombrables secteurs réglementés, dont celui de la restauration et de la manipulation des aliments, devront être mis à contribution. Les employeurs de tous les secteurs voudront obtenir de nouveaux protocoles sur l'éloignement physique pour les lieux de travail tant publics que privés tandis qu'ils prennent des décisions cruciales pour assurer le retour au travail de leurs employés.

Les choix cruciaux concernant la réouverture, alors que les résultats sont profondément interdépendants, compliquent beaucoup les choses (se reporter à la figure 4). Pour faire ces choix de façon efficace, il faudra recourir à de grands ensembles intégrés de données, à la bonne combinaison de parties prenantes, à la modélisation de scénarios pour orienter la réflexion et à des systèmes de surveillance pour suivre les progrès en temps réel et apporter des correctifs au besoin. Même si de nombreux pays ont adopté une approche presque universelle et uniforme en matière de réaction à la crise, la réouverture se fera selon des méthodes et des priorités différentes fondées sur la propagation et les répercussions du virus, l'économie locale, les données démographiques et d'autres préoccupations. La transition sera progressive et différera selon le secteur, avec des priorités propres à chaque région.

Une politique de précision peut orienter la transition progressive vers une stratégie de réouverture fondée sur le risque, qui comprend à la fois un assouplissement des restrictions et le maintien des mesures de santé publique. L'ordre dans lequel on procédera doit être fondé sur des données probantes, le risque de transmission de la COVID-19 et l'utilité de chaque secteur, tant pour l'économie que pour les efforts de reprise. Observer ce que font d'autres pays qui sont plus avancés sur la courbe de réouverture pourrait permettre de déterminer l'approche qui convient. De nombreux pays ont décidé de rouvrir en premier les écoles publiques et les services de garde afin de permettre aux parents de retourner au travail, tandis que d'autres misent sur le secteur de la fabrication et les petites entreprises pour redémarrer l'économie.

Les gouvernements devront suivre et comprendre la propagation du virus à l'échelle locale afin de prendre des décisions éclairées quant à l'ordre et à l'échelle de la réouverture, en faisant des adaptations selon la collectivité ou le secteur au besoin. Le cadre de réglementation actuel régissant la santé et la sécurité au travail devra évoluer rapidement pour aider les entreprises à se conformer aux nouvelles exigences. En outre, il devra tenir compte des nouvelles façons de travailler, car les mesures prises durant la pandémie ont contribué à estomper rapidement les limites entre le travail et la vie personnelle et ont fait du travail virtuel une solution viable.

Figure 4 – Les choix cruciaux et le parcours complexe menant à la réouverture



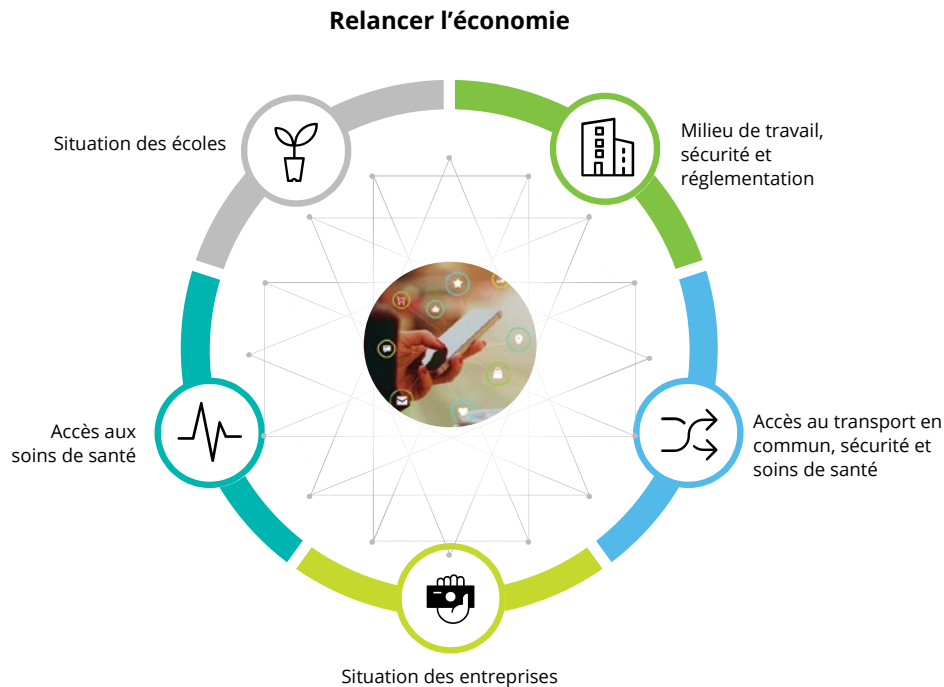
Les régions devront assurer la coordination à l'échelle nationale et internationale pour comprendre les effets en constante évolution sur les chaînes d'approvisionnement, les restrictions de voyage et les mesures de protection de la santé publique puisque la réouverture se fera de façon inégale. En outre, il y aura probablement des hausses soudaines des taux d'infection, ce qui pourrait entraîner la modification de la stratégie de réouverture.

Les directives gouvernementales à l'intention des entreprises, des écoles et universités, des organismes de transport et de nombreux autres secteurs de la société devront être accessibles au public en temps réel. Les personnes qui retournent au travail devront avoir à portée de la main des renseignements sur la situation locale afin de savoir comment se comporter et quoi faire à l'extérieur de la maison. La circulation de renseignements précis est

nécessaire à la reprise économique, ce qui est possible grâce aux capacités du gouvernement 4.0. De même, la politique de précision permet de bien prévoir les nouvelles restrictions au besoin et de bien préparer les gens, les entreprises et les collectivités en conséquence, ce qui évitera en partie les graves conséquences économiques et sociales engendrées par la fermeture actuelle.

La numérisation dote les gouvernements d'une capacité sans précédent de déployer des données et des technologies de pointe à l'échelle locale afin d'inciter les gens à adopter les comportements ciblés et de dynamiser les entreprises dans le contexte des mesures permanentes de santé publique. En quoi les feuilles de route seront-elles différentes d'une région à l'autre et les gouvernements disposeront-ils des capacités du gouvernement 4.0 pour en assurer l'efficacité?

Figure 5 - Gérer la reprise avec précision



**Le tout optimisé par** l'infonuagique, les technologies des médias sociaux, la détection et l'Internet des objets, les alliances et les partenariats, les perspectives comportementales et le renforcement positif ainsi que l'analytique avancée des données.

**Démarche microciblée • en temps réel et localisée • prédictive**

# Nouveau processus de vaccination



Les dirigeants des gouvernements et des services de santé publique du monde entier conviennent qu'il faudra un vaccin, l'acquisition d'une immunité ou un traitement antiviral pour que la société puisse recommencer à fonctionner pleinement. Les difficultés éprouvées jusqu'ici pour faire des tests en grande quantité pourraient être évitées lorsque les chercheurs mettront au point un vaccin. Les gouvernements peuvent se

préparer dès maintenant. Une gestion avant-gardiste des changements dans la chaîne d'approvisionnement est déjà effectuée par certains gouvernements et pourrait être adaptée pour une utilisation massive. Il a été prouvé que l'intégration de la chaîne d'approvisionnement et le développement des capacités numériques améliorent les décisions cliniques fondées sur des données probantes, favorisent un rendement impressionnant des investissements et augmentent la productivité du système dans les plus grandes organisations de soins de santé<sup>10</sup>. Si les organisations concernées omettent de transformer adéquatement les pratiques de leur chaîne d'approvisionnement d'ici l'approbation d'un vaccin, le rétablissement complet de la pandémie pourrait être retardé de plusieurs semaines ou plusieurs mois.

Une distribution des vaccins effectuée de manière à maximiser la santé publique et la reprise économique nécessitera un établissement minutieux des priorités et l'organisation de divers réseaux de distribution et de ressources. Si une vaccination restreinte devient accessible, l'ordre choisi pourrait être basé sur une méthode de retour au travail partiel donnant la priorité aux services essentiels et stratégiques permettant de soutenir plus de traitement et de prévention (p. ex. les travailleurs de la santé, le personnel enseignant, les éducatrices des services de garde et les premiers intervenants) ainsi qu'aux personnes les plus vulnérables. Plus les protocoles d'établissement des priorités seront établis et communiqués rapidement, mieux les systèmes seront préparés à un déploiement, que les systèmes soient publics (p. ex. écoles et bibliothèques), qu'ils soient basés sur des partenariats publics-privés visant à accroître la capacité de la chaîne d'approvisionnement ou même qu'ils reposent sur des ressources militaires pour atteindre des régions éloignées.

Il serait utile de créer une tour de contrôle pour gérer toute la complexité de la chaîne d'approvisionnement en temps de crise et accroître la visibilité. Une tour de contrôle est une entité capable de gérer un système qui permet de

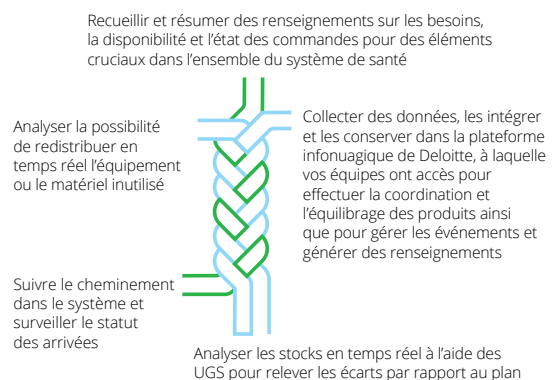
déceler et de gérer les exceptions aux situations habituelles en combinant :

- une plateforme de soutien des décisions qui sert à contrôler les données transactionnelles de sources internes aussi bien qu'externes et qui procure des renseignements prescriptifs, des alertes de même qu'une exécution autonome;
- une organisation ou un réseau d'analystes professionnels qui comprennent bien les questions de la chaîne d'approvisionnement et qui ont les capacités d'analyse voulues pour présenter les perspectives nécessaires à l'amélioration du processus;
- des façons de faire axées sur les perspectives et les exceptions.

Des tours de contrôle de classe mondiale reposent sur l'intelligence artificielle, l'apprentissage machine et l'analytique avancée et elles sont intégrées aux processus d'affaires. Des tours de contrôle pour la distribution d'un vaccin faciliteraient la gestion dans l'ensemble du système, y compris la modélisation des éclosions, l'analyse des stocks d'une importance critique, la visibilité du réseau logistique (notamment les retards attendus) et la coordination de l'offre et de la demande. Elles tireraient profit des systèmes existants et utiliseraient l'analytique et l'apprentissage machine pour éliminer les cloisonnements manifestes qui existent dans le domaine des tests afin de redéployer les ressources aux moments et aux endroits où elles sont le plus utiles.

Les gouvernements ne peuvent se permettre de perdre du temps, et il faut se demander comment ils peuvent accélérer l'adoption des outils de gestion des chaînes d'approvisionnement de premier rang et déployer des stratégies avec la même souplesse que le secteur privé.

**Figure 6 – Éléments clés de la tour de contrôle**



## Un leadership stratégique pour la transition à la reprise

Pour réagir à la pandémie, les dirigeants ont dû prendre des mesures décisives d'après les meilleures données accessibles, même si elles étaient incomplètes, et ils ont dû accepter de s'adapter à mesure que la situation évoluait. La transparence et des communications claires axées sur les besoins des gens ont été déterminantes. Les dirigeants des gouvernements n'ont pas eu la tâche facile pour nous diriger le long d'un parcours en s'appuyant sur les données probantes durant la phase de réaction à la pandémie, et ils ont pour cela eu recours aux outils dont ils disposaient. Ils doivent maintenant se faire les champions de l'introduction des outils du gouvernement 4.0 de manière à ce qu'une politique de précision fondée sur les données localisées, des perspectives analytiques et un concept de service axé sur l'utilisateur puissent guider la reprise et jeter les bases qui permettront aux sociétés numérisées de prospérer.

Pour passer en mode de reprise et définir les conditions d'un retour à la « normale », les dirigeants devront dépasser les limites existantes entravant les communications, soit les limites entre le gouvernement et l'industrie, entre les différents niveaux de gouvernement et entre les diverses entités gouvernementales et non gouvernementales. Les dirigeants gouvernementaux auront un rôle déterminant dans la transmission de la bonne information aux bonnes personnes au bon moment et dans le maintien de la confiance du public dans les mesures de réouverture même si différentes régions du monde se rétabliront à des rythmes différents, pourraient être frappées par une deuxième et une troisième vague et subiront d'autres revers. La capacité

du gouvernement à adapter les services à des utilisateurs particuliers permettra aux dirigeants d'éliminer encore davantage de cloisonnements traditionnels et de lourds canaux de coordination.

Dans bien des pays, on a établi des centres de commandement pour la réaction à la pandémie dirigés par des professionnels de la santé, qui ont déterminé le degré d'éloignement physique requis et les stratégies nécessaires pour que le système de santé suffise à répondre aux besoins. Ce modèle de leadership fondé sur les experts en santé demeurera nécessaire durant la transition complexe à la phase de reprise. De plus, la reprise nécessitera l'orchestration minutieuse de la politique de précision pour répondre au réseau complexe de besoins sociaux et économiques interreliés. Des stratégies coordonnées mises en œuvre avec un leadership clair et à l'aide des capacités qu'offre le gouvernement 4.0 sont une nécessité.

L'établissement de centres de commandement multidisciplinaires consacrés à la reprise dans des régions prioritaires pour l'ensemble des secteurs d'activité permettrait au gouvernement de faire ce qui suit :

- assurer une surveillance globale de la crise et de ce qui pourrait se passer ensuite;
- éliminer les cloisonnements traditionnels afin de se concentrer sur les priorités tout en ayant la souplesse de déployer les ressources d'après les compétences et les besoins;

- évaluer les options en matière de politique d'après les données en temps réel;
- procurer une orientation stratégique précise et localisée, s'appuyant sur les capacités numériques et axée sur les données;
- donner et recevoir de l'information ouvertement et avec transparence pratiquement en temps réel à l'aide de plateformes numériques;
- accélérer les processus et décisions relatifs à la politique, aux investissements et à la réglementation.

Un centre de commandement pour la reprise tirera parti des perspectives et capacités des différents secteurs tout en se concentrant sur le bénéficiaire, c'est-à-dire l'utilisateur, des décisions en matière de politique.

Même si, pour la reprise, on portera davantage attention au rétablissement de l'économie et du fonctionnement du gouvernement, la vigilance axée sur les données ne devra pas être relâchée, de sorte que les mesures de santé publique continuent d'être efficaces pour prévenir ou, à tout le moins, prédire les prochaines vagues d'infection par le virus. Par exemple, pour aider à surveiller les progrès de la reprise, il peut être utile de se servir d'un tableau de bord des indicateurs médicaux et économiques (comme le tableau de bord du rétablissement économique après la COVID-19 de Deloitte<sup>11</sup>, une ressource accessible à tous qui fait le suivi des indicateurs de la santé, de l'activité dans la société, des finances et de l'économie pour déterminer quand l'économie commence à se rétablir).

Ces types de tableaux de bord peuvent procurer aux dirigeants gouvernementaux des renseignements précis pour l'élaboration, l'exécution et l'évaluation d'une politique, car ils donnent accès à ce qui suit :

- des analyses basées sur l'intelligence artificielle de données en temps réel sur les opinions du public au sujet de la COVID-19 collectées grâce à la surveillance des médias sociaux et autres médias en ligne (les tendances des opinions indiquent quels sont les éléments de la politique et des stratégies qui fonctionnent et comment le gouvernement pourrait adapter son approche);
- les données des appareils de télématique dans des millions de véhicules commerciaux, qui permettent de surveiller les activités de transport et, par ricochet, l'activité industrielle (les mêmes capacités d'analytique et d'apprentissage machine peuvent servir à maximiser le rendement et à améliorer l'observation de la réglementation);

- des indices de la circulation, qui aident à analyser les niveaux de circulation et d'engorgement à l'aide de points de comparaison mondiaux et historiques (les données sur les points d'intérêt, qui procurent typiquement des renseignements de nature commerciale sur les visiteurs des magasins et les relations d'affaires, sont employées pour surveiller la circulation piétonnière et un éventuel retour aux habitudes « normales »).

Les tableaux de bord compilent des données à partir de diverses sources à l'échelle d'un quartier pour permettre de visualiser des données précises et localisées procurant un portrait efficace et épuré. Un bon tableau de bord est simple et conçu pour l'utilisateur et il englobe des principes associés à l'infographie, à l'architecture de données, à la pensée conceptuelle, à l'expérience utilisateur, à la théorie de la communication, à la typographie et à la science des données.

L'intégration d'ensembles de données multiples grâce à l'analytique visuelle peut aider les gouvernements à donner un sens au chaos et à modéliser divers scénarios pour s'acheminer vers la reprise de façon sécuritaire et efficace, évaluer les options en matière de politique, doser leur réaction sur le plan de la politique et planifier ce qui doit être fait par la suite. Les cas d'utilisation comprennent la surveillance de la propagation et les prédictions à ce sujet, la modélisation des mesures d'assouplissement de l'éloignement physique, la priorisation des secteurs et industries pour la réouverture, la gestion des soins pour les populations vulnérables et la gestion des risques.

À l'heure actuelle, les gouvernements ne vont pas autant dans le détail que ce qui est présenté ici pour la planification, la surveillance et les évaluations des interventions liées à leur politique, mais ils seront capables de le faire dans l'avenir. Une politique de précision, soit l'ensemble des mesures qu'un gouvernement peut prendre afin d'influencer les indicateurs pour la réouverture, peut être conçue de manière à être hyperlocalisée et microadaptée d'après des données détaillées provenant d'un vaste écosystème de partenaires. Les gouvernements doivent être capables de repérer et de surveiller les signes qui indiquent, avec une grande précision, si une intervention fonctionne ou non et de rajuster le tir au besoin avec une grande souplesse.



# À vos marques, prêts, mobilisez-vous

Nous aurons besoin des gouvernements, des entreprises, de la main-d'œuvre, de la société civile et de la collaboration de chaque citoyen pour sortir de cette crise, tant à l'échelle communautaire qu'à l'échelle mondiale.

La pandémie de COVID-19 nous a appris que la communication et la coordination sont essentielles pour réagir de façon rapide et efficace. Nous avons, par nécessité, pris rapidement des mesures importantes pour limiter la propagation du virus, traiter les personnes malades et atténuer les répercussions sociales et économiques des mesures d'éloignement physique, mais il nous faut maintenant un plan coordonné pour diriger la reprise. Ce plan doit inclure des mesures visant à éliminer les futures vagues de la maladie tout en assurant la reprise économique.

Les dirigeants nous ont permis d'en arriver là où nous sommes grâce aux outils à leur disposition et, ce faisant, ont sauvé des vies. Cependant, pour que nous puissions aller plus loin, ils ont besoin d'outils de pointe soutenus par une stratégie, du leadership et des perspectives. Les gens doivent s'occuper de leur propre santé et de celle des membres de leur famille et de leur collectivité, et la qualité de l'information dont ils disposent pour prendre des décisions accroît leur capacité à le faire.

La reprise doit comprendre d'autres investissements dans le gouvernement 4.0 : services virtualisés et interopérabilité entre les entreprises, le gouvernement et la société soutenue par les principes de la protection des données dès la conception. La politique de précision jettera les bases d'une société numérisée.

**Ensemble, nous avons ce qu'il faut pour nous mobiliser.**



# Personnes-ressources

## Paul Macmillan

Vice-président, Services gouvernementaux et publics  
pmacmillan@deloitte.ca

## Georgina Black

Associée directrice, Services gouvernementaux et publics  
geoblack@deloitte.ca

## Notes de bas de page

<sup>1</sup> Kissler, S.M., Tedijanto, C., Goldstein, E., Grad, Y.H., Lipsitch, M., "Projecting the Transmission Dynamics of SARS-CoV-2 Through the Post Pandemic Period", Science, 14 avril 2020. [<https://science.sciencemag.org/content/early/2020/04/14/science.abb5793>].

<sup>2</sup> Dans le présent document, le terme « politique » s'entend de façon générale des interventions et mécanismes gouvernementaux, notamment des investissements, de la réglementation et de l'élaboration de politiques, qui visent à éclairer l'exécution.

<sup>3</sup> Voir *National Coronavirus Response: A Road Map to Reopening* de l'American Enterprise Institute; *A National and State Plan To End the Coronavirus Crisis* du Center for American Progress; la Rockefeller Foundation et "COVID-19 Rapid Response Impact Initiative: Why We Must Test Millions a Day" de l'Université Harvard. Ces ressources constituent un échantillon des principaux scénarios. De nombreuses autres organisations ont publié des prévisions et des analyses similaires.

<sup>4</sup> See the World Health Organization's *COVID-19 Strategy Update* (<https://www.who.int/publications-detail/covid-19-strategy-update-13-april-2020>)

<sup>5</sup> The states of California, Washington, and Oregon have developed six joint criteria that will determine the pace of re-opening: the ability to expand testing to identify and isolate patients; maintain vigilance to protect seniors and high risk people; be able to meet future surges in hospitals with adequate protective gear; continue to collaborate with academia on therapies and treatments; redraw regulations to ensure continued physical distancing at private businesses and schools; and develop new enforcement mechanisms to allow the state to pull back and reinstate stay-at-home orders. Governor Gavin Newsom of California described the first stage of re-opening as one where residents continue to wear facemasks, where waiters wear masks and gloves, where menus are disposable and restaurant capacity is halved. Schools and recreational areas would have restricted capacity and enhanced sanitization practices. For full transcript, see: <https://www.rev.com/blog/transcripts/gavin-newsom-california-briefing-transcript-april-14-unveils-plan-to-reopen-state>. Countries including China, South Korea, Spain, Italy, Austria, Czech Republic, and Iceland are also beginning to relax restrictions.

<sup>6</sup> See Deloitte's *The world remade by COVID-19: Scenarios for resilient leaders, 3-5 Years*, (April 2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/COVID-19/Thrive-scenarios-for-resilient-leaders.pdf>)

<sup>7</sup> Oxford Big Data Institute. "Oxford University provide evidence for coronavirus mobile app for instant contact tracing". 17 March 2020. [https://www.eurekalert.org/pub\\_releases/2020-03/oubd-oup031720.php](https://www.eurekalert.org/pub_releases/2020-03/oubd-oup031720.php)

<sup>8</sup> "Apple and Google partner on COVID-19 contact tracing technology," (10 April 2020), <https://www.apple.com/newsroom/2020/04/apple-and-google-partner-on-covid-19-contact-tracing-technology/>

<sup>9</sup> Kellon, L., "Coronavirus: UK confirms plan for its own contact tracing app," (12 April 2020), BBC News, <https://www.bbc.com/news/technology-52263244>; "New Mexico to Join Pilot US Effort on Contact Tracing," (15 April 2020), Associated Press, <https://www.usnews.com/news/best-states/new-mexico/articles/2020-04-15/no-end-in-sight-for-new-mexico-emergency-restrictions>.

<sup>10</sup> Three case studies by the World Health Innovation Network (WIN) in 2018 found that supply chain processes, based on global standards, improve safety, quality, and performance in three global health systems. These case studies provided the first empirical evidence of the impact of implementing supply chain transformation in Canada, the United Kingdom, and the United States. See Snowdon, A., "The Impact of Supply Chain Transformation in Health Systems," (Oct. 2018), SCANHealth, 03:17.

<sup>11</sup> See <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/about-deloitte/articles/covid-dashboard.html>



[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

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, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de 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<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 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).