

Deloitte.



Cultiver des liens réels

Actualiser la prestation des services gouvernementaux



Une occasion en or

Au milieu de 2020, Simone a perdu son emploi dans un magasin d'enseignes de Saskatoon parce que le propriétaire a décidé de prendre une retraite anticipée et de fermer le magasin. Elle s'est inscrite au programme fédéral d'aide aux citoyens touchés par les conséquences économiques de la pandémie et a cherché du travail. Après des mois sans parvenir à trouver un emploi, elle a dû quitter son appartement et aller vivre en colocation, une formule moins chère.

Une fois déménagée, Simone a commencé à mettre à jour son adresse auprès des organisations pertinentes et a rapidement été submergée par les multiples endroits à contacter et les divers processus à suivre — par exemple, elle devait se présenter en personne pour mettre à jour l'adresse de son permis de conduire, tandis qu'elle pouvait le faire en ligne pour le programme fédéral d'aide durant la pandémie. Elle a établi la liste de tous les organismes gouvernementaux et de services (câblodistributeur, fournisseur d'accès internet, etc.) avec lesquels il devrait communiquer au cours des semaines suivantes, tout cela pour un simple changement d'adresse. Simone est peut-être fictive, mais les

répercussions de la COVID-19 sur les Canadiens ont été bien réelles. La crise a prouvé aux gouvernements du monde entier que l'amélioration de leur façon d'interagir avec les citoyens*, en période de prospérité comme dans les moments difficiles, doit devenir une priorité absolue. Ici, au Canada, tous les ordres de gouvernement ont déployé des efforts exceptionnels pour maintenir les services existants et en fournir de nouveaux durant la pandémie afin de pallier les effets des directives de santé publique sur l'emploi, le bien-être et la collectivité.

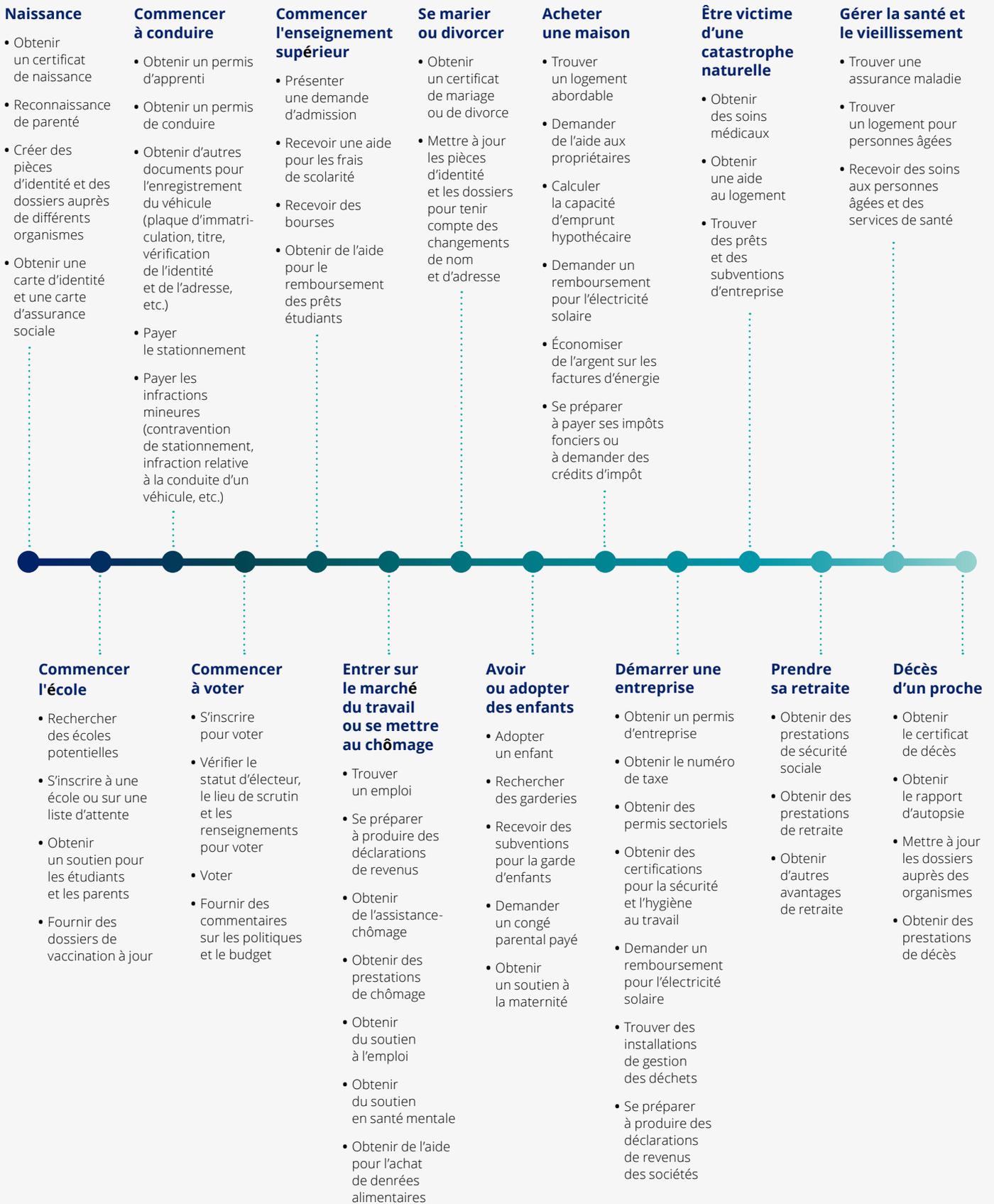
Leurs efforts en ce sens ont révélé des obstacles systémiques : technologies désuètes aux fonctionnalités limitées et coûts d'entretien annuels élevés, données dispersées, canaux de communication cloisonnés et main-d'œuvre limitée et surchargée. Alors que le Canada émerge dans une soi-disant « nouvelle normalité », puisque les choses ne redeviendront jamais tout à fait comme avant, les organismes gouvernementaux ont une occasion en or de consolider les leçons qu'ils ont tirées de cette expérience rare pour concevoir de nouveaux systèmes et processus afin d'offrir aux gens qu'ils servent une norme d'excellence supérieure de service. Ils peuvent également étudier les exemples

d'autres pays. Catalysés par la pandémie, certains gouvernements étrangers ont réussi à passer d'un modèle de transaction plus traditionnel – conçu pour la prestation de programmes et de financement – à un modèle d'interaction centré sur les gens et caractérisé par les liens, l'empathie et la personnalisation. Ils offrent maintenant des services plus accessibles, inclusifs, opportuns et adaptés aux besoins.

Ce changement introduit un point de vue productif de l'extérieur vers l'intérieur, qui est inclusif et équitable dès la conception en tenant compte à la fois du citoyen qui accède à un service et de l'employé qui le lui fournit. Les gouvernements de premier plan organisent maintenant leurs services autour des événements habituels de la vie – naissance, âge de la majorité, entrée sur le marché du travail et départ à la retraite, mariage ou divorce, etc. – et ils anticipent les changements dans les besoins de leurs citoyens au fur et à mesure de ces événements. (Voir la figure 1.)

* Dans ce rapport, le terme *citoyens* fait référence à la fois aux citoyens et aux résidents non citoyens du Canada (et toutes les nations qui y sont représentées).

Figure 1 : Événements de la vie¹



Structures de soutien de l'avenir de la prestation des services

Les services centrés sur l'humain sont un nouvel impératif que de nombreux organismes des secteurs public et privé, au Canada et ailleurs dans le monde, s'efforcent d'atteindre. Certains envisagent de le faire en investissant sérieusement dans la transformation de leurs systèmes afin d'améliorer les résultats pour les utilisateurs citoyens ou les clients. D'autres visent des gains plus modestes qui présentent des avantages immédiats et progressifs pouvant jeter les bases de changements plus importants à long terme. Dans la fonction publique, les améliorations apportées aux applications pouvant être utiles en cas de crise, comme une catastrophe naturelle, en sont un exemple.

Comme dans certains pays, le changement au Canada est dirigé par des organismes du gouvernement central et se concentre sur la conception et la prestation d'une expérience uniforme de services gouvernementaux. Dans d'autres pays, l'orientation stratégique du changement est également définie par des organismes du gouvernement central, mais ensuite transmise à des ministères ou départements sectoriels ou des administrations infranationales (p. ex. les États, les comtés, les provinces) ou locales afin qu'ils se chargent de l'exécution.

Afin d'atteindre une norme toujours plus élevée, la fonction publique a besoin d'outils solides. Les gouvernements de premier plan convergent autour de cinq structures essentielles qui peuvent soutenir et façonner des expériences de service supérieures pour les citoyens. Ces structures sont les suivantes :

1 | Le centre d'expérience

Les modèles traditionnels de centres d'assistance cèdent la place aux centres d'expérience dans un virage intentionnel pour s'éloigner de la simple gestion des transactions et se tourner vers la résolution de problèmes pour les citoyens. Les centres d'expérience visent à offrir une expérience uniforme et satisfaisante, quel que soit le canal qu'un citoyen ou une entreprise utilise pour obtenir un service public. Les options de libre-service numériques, qui demeurent au cœur des approches gouvernementales en matière d'engagement, constituent la première ligne de l'expérience de service dans ce modèle.

La deuxième ligne, par exemple les agents des centres d'assistance et des services au comptoir, se compose d'employés empathiques qui se concentrent sur la prestation de l'expérience prévue

(p. ex. un service gouvernemental lié à un événement de la vie donné, comme l'enregistrement d'une naissance, ou un service personnalisé pour des besoins uniques, comme aider un réfugié handicapé à trouver un logement) et l'établissement d'un lien de confiance dans des situations particulièrement complexes ou qui nécessitent par ailleurs une interaction humaine. Ainsi, non seulement l'expérience s'en trouve améliorée sur le coup, mais l'impression générale du citoyen et sa volonté d'interagir avec le gouvernement le sont sans doute également.

Les employés de l'État ont accès à des outils de prestation des services modernes pour soutenir leur propre expérience et celle des personnes qu'ils aident. Par exemple, l'agent peut voir l'historique d'interaction du citoyen grâce à son bureau d'agent (logiciel), ce qui lui fournit un contexte plus complet et évite au citoyen d'avoir à répéter l'information. L'intelligence artificielle (IA) est mise à profit pour écouter, dans le cas d'un appel téléphonique, et repérer des mots-clés pour lancer des actions telles que l'ouverture d'un dossier, l'extraction d'aides à l'élaboration de politiques de la base de connaissances du système, ou le signalement de l'appel à un superviseur pour obtenir de l'aide, entre autres possibilités.

2 | L'expérience humaine

En tenant compte, dans le processus de conception, de l'éventail des événements dans la vie d'une personne, les gouvernements peuvent créer des programmes et des capacités qui prennent en compte l'interconnexion des événements pour favoriser une expérience harmonieuse dans l'ensemble des services individuels, établir la confiance et renforcer l'opinion des citoyens envers la compétence du gouvernement.

Il est possible de créer un tel système en améliorant progressivement les fonctions administratives, par exemple en adoptant des technologies qui aident les employés du gouvernement et qui permettent aux fournisseurs de services et aux utilisateurs de constater des améliorations immédiates et d'obtenir de nouvelles fonctionnalités à mesure qu'elles sont lancées. L'approche progressive permet de renforcer la confiance des citoyens à l'égard de l'évolution de leur gouvernement vers des changements positifs.

Ce virage vers une mentalité axée sur l'expérience humaine signifie que les entités gouvernementales – à tous les niveaux et dans tous les secteurs, des services des

La confiance est fondamentalement liée à l'opinion des citoyens sur la compétence et les intentions du gouvernement²

taxes municipales aux services provinciaux de transport ou de santé en passant par les services d'immigration fédéraux – doivent collaborer pour intégrer leurs ressources et leurs données afin de rendre la prestation des services aussi harmonieuse que possible tant pour les personnes qui les fournissent que pour celles qui les reçoivent. L'utilisation de méthodes de conception centrées sur l'humain, comme la cartographie de parcours et l'élaboration de plans de service, à une telle échelle nécessite un perfectionnement ciblé des compétences des effectifs du gouvernement.

En Australie, Services Australia est un exemple d'organisme gouvernemental ayant modifié la conception et l'exécution de la prestation de ses services pour se concentrer sur les besoins des citoyens. Cette instance du gouvernement australien a organisé les paiements et les services autour des événements de la vie et d'incidents occasionnels, comme des catastrophes naturelles et des crises, ainsi que de problèmes plus profonds, comme la violence familiale et conjugale. Sa vision est de « faire en sorte que les services gouvernementaux soient simples pour que les gens puissent continuer à vivre leur vie ». De plus, sa priorité de rendre le gouvernement « simple, utile, respectueux et transparent » permet aux utilisateurs des services de choisir le canal de communication qu'ils préfèrent pour leurs interactions. L'adoption de cette vision a permis à l'Australie de devancer de nombreux autres pays dans les efforts visant à transformer la prestation des services pour le mieux³.

3 | Pas de mauvaise porte

Les plateformes modernes d'engagement omnicanal offrent aux utilisateurs une expérience dans laquelle aucun choix ne mène à une impasse. Pour les gouvernements, cela signifie que les citoyens peuvent interagir avec une plateforme qui contient un registre de leurs points de contact, donc peu importe où une personne commence ou termine une interaction – en ligne, par téléphone, par messagerie texte ou par courriel – elle obtient un service cohérent. La plateforme centralisée a de plus l'avantage de simplifier certains processus de demande, ce qui réduit les efforts et les coûts puisqu'il devient plus simple pour le système et pour les agents de service de suivre le dossier d'une personne et de répondre à ses besoins d'une manière plus personnalisée.

Au Canada, la souplesse et l'accès offerts par la plateforme omnicanal peuvent aider à résoudre la question du fossé numérique et les difficultés d'accès dans les régions rurales et éloignées. En supposant que la bande passante soit disponible – un problème que des efforts soutenus et des investissements du gouvernement dans la connectivité nationale visent à résoudre – les gens pourraient être plus en mesure d'accéder à un service par voie numérique ou en ligne, ce qui leur permettrait de gagner du temps et d'économiser en n'ayant pas à parcourir de grandes distances pour obtenir des services par ailleurs à faible interaction.

La technologie permettant de soutenir cette approche peut être déployée dès aujourd'hui. Une combinaison de capacités, notamment les centres d'assistance en tant que service, la gestion des relations avec la clientèle et les technologies d'IA, peut être utilisée pour assurer des transitions de canal harmonieuses, comme les options « cliquer pour appeler » ou « cliquer pour clavarder », et des interactions rapides tout au long du processus, de sorte que l'utilisateur est informé à chaque étape.

Les capacités technologiques permettent également d'offrir une expérience de service harmonieuse au fournisseur. Les gouvernements peuvent anticiper les situations qui donnent lieu à des demandes de service, détourner les demandes courantes vers les canaux numériques et le libre-service automatisé, ou faciliter les interactions avec les citoyens en rendant l'information et l'historique des points de contact facilement accessibles à l'agent de service et en lui donnant les moyens de résoudre des questions plus complexes ou plus délicates.

Figure 2 : Éventail de capacités numériques⁴



Unifier une ensemble disparate de systèmes

Le gouvernement de l'Alberta compte plus de 20 ministères et des centaines de secteurs de programme. Les demandes des clients de programmes et les demandes générales des citoyens sont traitées par un réseau de plus de 80 centres d'assistance individuels. Ces centres sont gérés par des gestionnaires de programme locaux qui, pendant des années, ont été responsables de l'approvisionnement et de la gestion des solutions technologiques pour les besoins de leurs programmes individuels, de même que du recrutement, de l'intégration et du coaching continu du personnel de première ligne. Le résultat était un ensemble disparate de systèmes qui exigeait un soutien pour les technologies individuelles, ne tirait pas parti du pouvoir d'achat collectif du gouvernement et, surtout, n'offrait pas une expérience client uniforme d'un programme à l'autre.

À la suite d'une procédure d'approvisionnement concurrentiel en 2019, le gouvernement provincial a acquis une plateforme technologique

exhaustive qui constitue sa première solution d'entreprise pour les besoins de téléphonie et d'enregistrement des contacts des centres d'assistance. La solution normalise la suite d'outils utilisée par plus de 1 200 agents de première ligne et, ce qui est peut-être encore plus important, l'expérience utilisateur des quelque huit millions de clients qui interagissent avec les programmes chaque année.

En octobre 2022, les opérations de 46 centres d'assistance ont été transférées avec succès à la solution. Une fois que toutes l'auront été, le travail commencera pour bâtir une communauté de pratique des ressources humaines pour les gestionnaires de programme locaux. Par l'intermédiaire de cette communauté, le gouvernement de l'Alberta vise à élaborer des approches d'entreprise pour le recrutement, l'intégration, le coaching et l'évaluation du personnel des centres d'assistance.

4 | Des robots d'IA pour améliorer les services

Les progrès réalisés dans le domaine des robots d'IA peuvent améliorer l'expérience des citoyens et des employés de l'État de même qu'accroître l'efficacité opérationnelle en permettant de fournir des réponses toujours plus rapides et plus précises aux demandes. L'IA peut favoriser l'expansion du libre-service numérique en intégrant des capacités de traitement du langage naturel dans les interactions dans les canaux libre-service. Les taux de rétention sont ainsi améliorés parce que les robots d'IA peuvent détecter si l'utilisateur est bloqué et lui proposer des solutions possibles pour le garder dans le canal qu'il a choisi. Il en résulte un nombre moindre d'interactions nécessitant l'intervention d'un agent ou, lorsqu'un agent doit répondre en personne, un temps en moyenne plus court pour résoudre les requêtes complexes.

L'utilisation de robots d'IA pour gérer les canaux d'engagement peut également améliorer l'accessibilité globale et la satisfaction des citoyens de plusieurs façons. Ils peuvent être utilisés pour :

- Prolonger les heures d'ouverture d'un service jusqu'à 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.
- Surmonter les barrières linguistiques en offrant le service dans plusieurs langues.

- Agir à titre de soutien de première ligne en répondant aux questions de base et en orientant les citoyens vers le ministère, le service ou l'organisme approprié.

Les robots d'IA permettent à plusieurs ministères d'utiliser une seule source centrale d'information dans plusieurs langues. Ils peuvent également aider les employés de l'État à réduire le temps moyen pour traiter une demande. Pour reprendre un exemple précédent, ils peuvent écouter les appels et repérer des mots-clés qui les mènent à trouver des articles pertinents à fournir aux agents, à charger des notes d'appel ou à planifier des activités de suivi et de nouveaux cas. Ils peuvent par ailleurs éclairer et guider l'amélioration des paramètres opérationnels au moyen de l'analytique des interactions, par exemple en numérisant les appels enregistrés ou la correspondance écrite (p. ex. les conversations en direct et les courriels) afin de repérer des tendances dans les raisons pour lesquelles les gens demandent des services gouvernementaux.

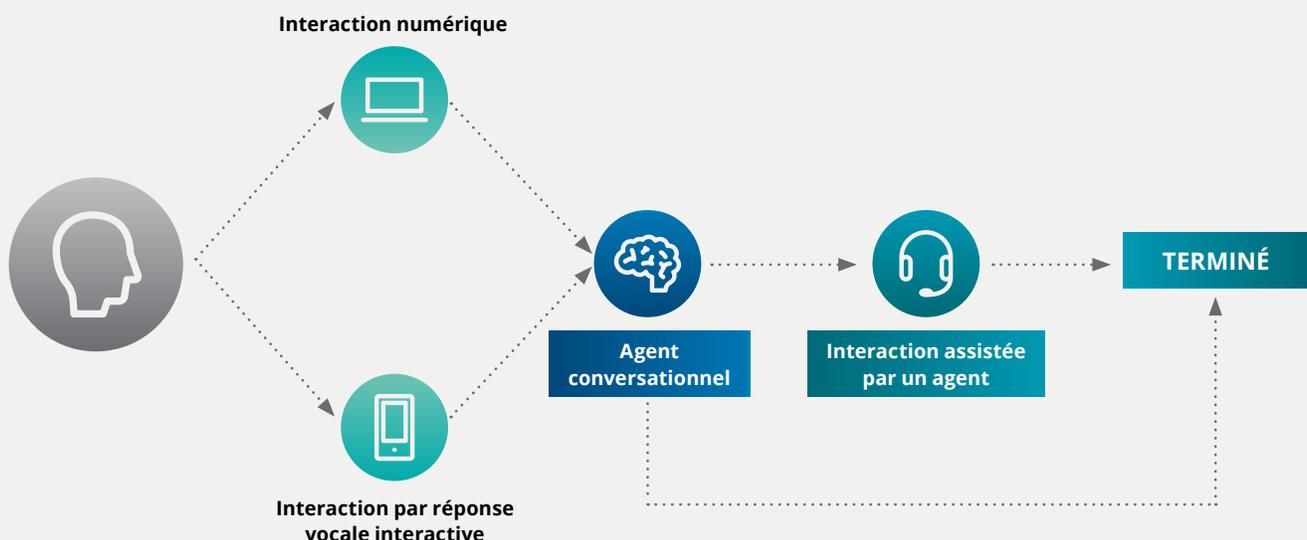
Quelles sont les préoccupations à l'égard de l'IA et de la confidentialité? Avec le dépôt du projet de loi C-27 au niveau fédéral et l'adoption du projet de loi no 64 au Québec⁵, les provinces et les territoires canadiens se joignent aux pays de l'Union européenne pour jouer un rôle de premier plan à l'échelle mondiale en légiférant et en réglementant le développement et l'utilisation de systèmes d'intelligence artificielle dans le secteur privé, ce qui a également des répercussions sur l'utilisation au sein des gouvernements.

Les robots d'IA peuvent détecter si l'utilisateur est bloqué et lui proposer des solutions possibles.

Les exigences comprennent la réalisation d'évaluations des risques afin de déterminer dans quelles circonstances un système d'IA a « une incidence élevée »⁶, et des exigences connexes concernant l'atténuation des risques, la surveillance et la tenue de dossiers ou, comme dans la loi du Québec qui entrera en vigueur en 2023, l'obligation que les organismes publics et les entreprises privées avisent les utilisateurs lorsque les décisions sont prises uniquement par l'IA. Les processus doivent être conçus pour faire connaître à leurs utilisateurs les choix qui leur sont offerts quant à la façon d'interagir avec le service, que ce soit par l'intermédiaire de robots d'IA ou d'humains, et à quels sujets.

Figure 3 : Agent conversationnel

Les parcours des utilisateurs doivent être conçus en tenant compte de l'expérience omnicanal — ils doivent définir comment et où les canaux peuvent être utilisés afin de promouvoir le libre-service et de réduire le nombre d'interactions avec un agent.





IRENA : une ressource pour les nouveaux arrivants et les réfugiés

La capacité des robots d'IA est particulièrement utile aux organismes responsables de l'accueil et de l'installation des réfugiés et des nouveaux arrivants, où les barrières linguistiques contribuent à la frustration et amènent parfois les gens à abandonner leur demande de soutien. Pour relever ce défi, Deloitte Europe centrale a créé une application appelée IRENA, un agent conversationnel qui permet aux organisations non gouvernementales (ONG) et aux gouvernements de fournir de l'information aux réfugiés à grande échelle. Depuis l'invasion de l'Ukraine, l'application IRENA est utilisée pour aider les réfugiés de ce pays à entrer en contact avec des ONG en Slovaquie, en Pologne et en République tchèque et à mieux comprendre les services qui leur sont offerts. Actuellement en place dans plus de 10 pays de l'Union européenne, l'application traite 80 % des demandes faites par l'intermédiaire des 10 000 appels et plus qu'elle reçoit chaque jour. Grâce à une telle efficacité, les ONG sont en mesure d'accroître la rapidité avec laquelle elles communiquent de l'information et de mieux gérer les demandes des utilisateurs du service.

5 | « Une fois suffit »

L'élaboration d'échanges de données et d'éléments communs de données des citoyens (à l'appui des événements habituels de la vie) permet de créer une vue intégrée des antécédents d'interaction dans le cadre d'une série de programmes et de services gouvernementaux. Cela contribue également à combler l'écart entre les processus en personne et les processus numériques grâce à l'authentification numérique ou à d'autres identifiants qui protègent la vie privée des gens.

Pour les citoyens, cela signifie qu'au lieu d'avoir à fournir les mêmes renseignements pour chaque programme ou organisme auquel ils veulent avoir accès, il leur suffit de les communiquer une fois – approche appelée « Une fois suffit » dans certains secteurs, notamment au gouvernement du Canada. Un citoyen qui renouvelle son permis de conduire, par exemple, modifie le champ de l'adresse résidentielle. Cet ensemble de données de l'utilisateur pourrait être signalé en tant que champ de données global qui, quand il est mis à jour, déclenche un processus interne de synchronisation avec d'autres fournisseurs de services gouvernementaux. Le citoyen effectue et approuve le changement d'adresse une seule fois, et l'adresse est mise à jour pour lui dans l'ensemble du système, sans interruption d'autres services ou formes d'aide.

Mettre en œuvre un tel service n'est pas chose facile dans une fédération décentralisée comme le Canada. Il existe cependant des possibilités, aux divers ordres de gouvernement ou au niveau de programmes particuliers ayant des liens intergouvernementaux pour la prestation de services, d'améliorer l'expérience d'une population commune de citoyens ou de remplir une fonction commune. Cela se fait déjà pour l'information sur les conducteurs : les données sont partagées entre les ministères de la Justice et des Services sociaux lorsqu'il est nécessaire de localiser une personne. Ce serait également possible entre les ministères des Services sociaux et de la Sécurité communautaire pour les programmes de bien-être de la collectivité.

Obstacles protégeant le statu quo

Quelle est l'expérience actuelle de la prestation des services gouvernementaux au Canada? Qu'est-ce qui empêche l'amélioration?

La prestation des services est répartie entre les ordres de gouvernement et leurs ministères, divisions et organismes. Les centres de services sont souvent gérés par l'intermédiaire d'une entité ou d'un organisme central de manière à tirer parti d'économies

d'échelle liées à des fonctions administratives et des outils partagés, bien que le mandat et la portée des centres de services varient. Il existe également des fonctions de service dans d'autres entités sectorielles (par exemple, les services sociaux et les services aux familles, les transports et l'infrastructure) dont les liens avec d'autres fonctions de service du gouvernement fluctuent. La combinaison des entités concernées et des interactions entre elles est complexe et, dans bien des cas, unique.

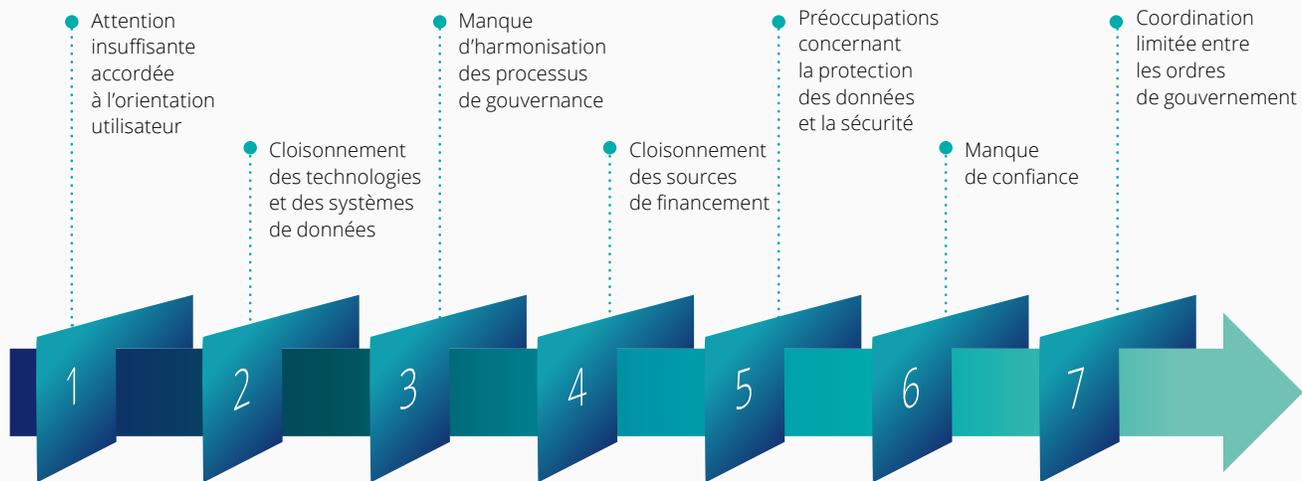
Il n'est donc pas surprenant que l'expérience des personnes qui accèdent aux services gouvernementaux soit également déconnectée et dépende largement des efforts qu'elles déploient pour s'y retrouver dans de nombreux sites web, applications, courriels, numéros de téléphone et bureaux de service afin d'obtenir ce dont elles ont besoin. Bien que la mise en œuvre de stratégies numériques et les efforts de transformation aient permis d'améliorer certains sites web, applications et autres interfaces utilisateurs frontales au cours des dernières années, il existe encore une segmentation en arrière-plan qui empêche de rendre l'expérience de service harmonieuse.

Cette fragmentation reflète directement la façon dont les politiques et les cadres de financement gouvernementaux sont structurés au Canada : selon une hiérarchie de responsabilité verticale, établie en fonction des programmes, ou propre à un ministère ou une division. Ces cadres entravent l'amélioration des services numériques et l'acquisition de capacités numériques, créant une expérience de service incohérente.

Par ailleurs, des obstacles courants comme des systèmes technologiques désuets, la prise de décisions décentralisée, les contraintes budgétaires, les contraintes politiques et le manque de temps à consacrer à la modernisation des cadres stratégiques empêchent les gouvernements d'adopter les technologies et les outils qui permettraient d'améliorer l'expérience des citoyens, des entreprises et d'autres parties prenantes qui souhaitent accéder aux services gouvernementaux en lien avec des événements types de la vie.

Ces obstacles sont particulièrement évidents quand il est question de communiquer ou d'intégrer les données des citoyens. À l'heure actuelle, les données sont recueillies et stockées localement pour chaque ministère ou organisme et elles ne sont pas communiquées à d'autres entités avec lesquelles le citoyen a des interactions. Il y a plusieurs raisons à cela. La première est que les technologies et les systèmes de données, et souvent le financement qui les soutient ainsi que la prise de décisions et les incitatifs qui en orientent la conception, sont cloisonnés ou incompatibles. Une autre

Figure 4 : **Obstacles à l'amélioration de l'expérience de la prestation des services**⁸



Source : Analyse de Deloitte, Deloitte Insights, deloitte.com/insights

raison est que les mesures législatives, réglementaires et politiques empêchent l'échange des données, souvent pour des raisons légitimes de sécurité et de protection du public, par exemple contrôler l'information pour protéger une chaîne d'éléments de preuve dans une poursuite, protéger l'information conformément à la législation sur la protection des renseignements personnels ou effectuer un partage sélectif de renseignements.

Le modèle de gouvernement fédéral, dans lequel la responsabilité est répartie entre plusieurs paliers et de nombreux programmes dont l'intendance est organisée selon les ministères, les divisions ou les organismes, rend la vision d'entreprise complexe. Une telle approche est toutefois essentielle pour concevoir l'expérience humaine, puisque les besoins des citoyens ne correspondent pas nécessairement aux voies bureaucratiques. Bien que les principales administrations du Canada, aux trois niveaux, aient toutes annoncé une stratégie numérique ou de données, bon nombre ont du mal à mettre en œuvre leur stratégie ou à maintenir leurs capacités à jour sans réfléchir différemment à la façon dont les décisions sont prises, le financement distribué et les services fournis.

Du point de vue des gens qui ont besoin d'utiliser les services gouvernementaux, cela signifie qu'ils doivent transmettre leurs renseignements personnels chaque fois qu'ils communiquent avec des fournisseurs de services municipaux, provinciaux, territoriaux ou fédéraux. Cela entraîne une fatigue, des erreurs, une interruption de service et un risque accru d'incohérences dans les données.

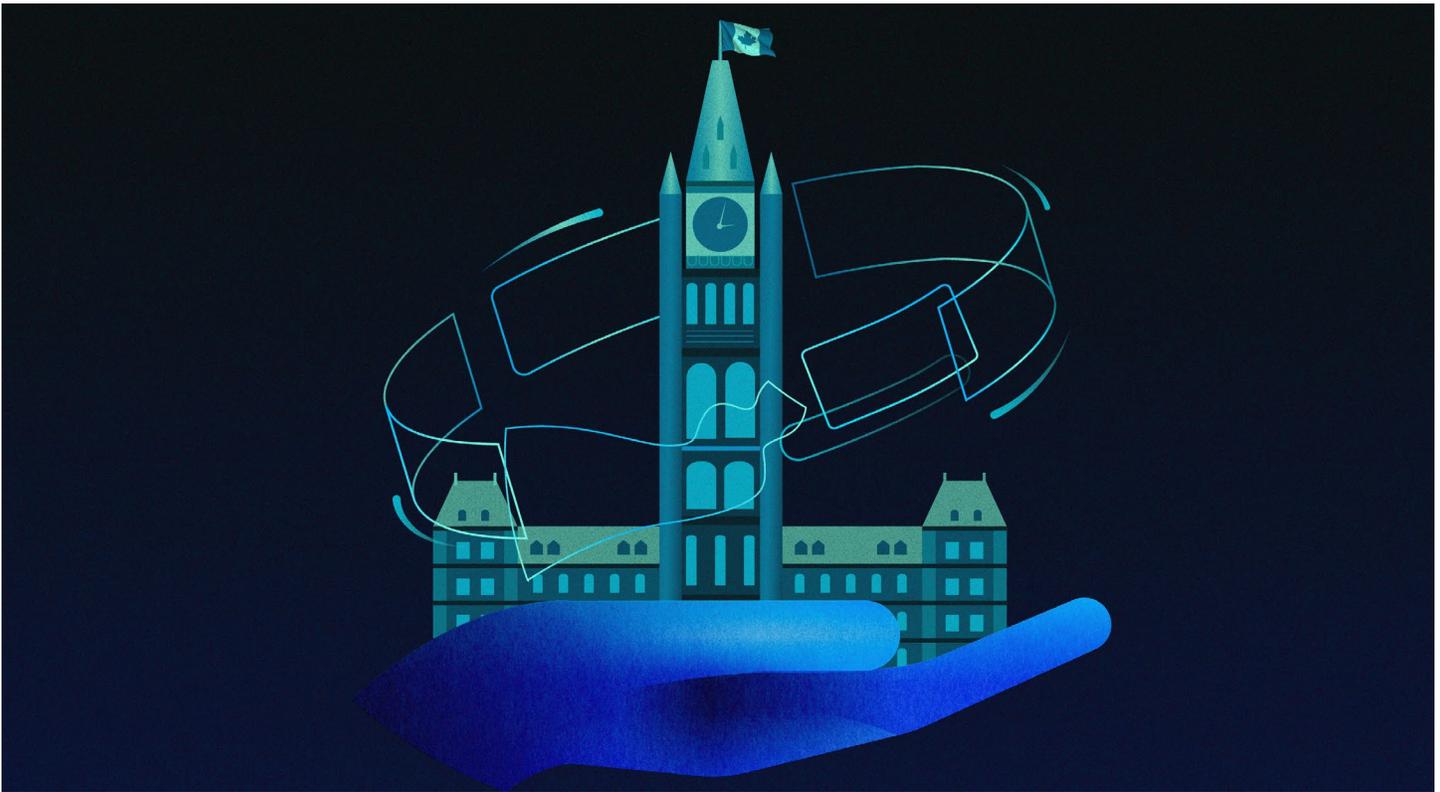
Parallèlement aux obstacles législatifs et politiques, la résistance culturelle au changement dans le milieu de travail ralentit l'amélioration de la prestation des services. Les ministères se concentrent souvent sur la numérisation des processus existants, souvent administratifs, qui relèvent de leur contrôle plutôt que de repenser la façon dont les données sont gérées du point de vue des utilisateurs dans divers services. La raison est peut-être que cette approche donne lieu à des changements de moindre envergure mais plus rapides, ou que les répercussions réglementaires, les lacunes dans les politiques, les risques et le fardeau du changement sont mieux connus.

Quoi qu'il en soit, la législation et la réglementation sont des fabrications humaines qui peuvent faire évoluer la culture du gouvernement vers l'expérimentation et l'innovation, en consacrant des efforts et des investissements à la création d'échanges de données raisonnables et tenant compte des risques afin d'en arriver à des résultats plus positifs pour les citoyens. Le Canada est reconnu dans le monde entier pour son professionnalisme et ses politiques de services publics, mais il l'est moins pour ses services numériques. Nos gouvernements peuvent exceller dans les deux domaines.



Identité numérique : rapide et sûre

Les gouvernements du monde entier, y compris au Canada, explorent l'utilisation d'identifiants numériques. L'État du Karnataka, dans le sud-ouest de l'Inde, est un exemple concret de leur utilisation. La capacité du gouvernement de l'État de communiquer des données en fonction d'identifiants numériques permet aux familles à faible revenu de recevoir des prestations sans trop d'efforts. L'identifiant numérique permet de relier des renseignements supplémentaires sur le revenu, les impôts à payer, les crédits d'impôt et les comptes bancaires, de sorte que quand les citoyens doivent payer leurs impôts, ils peuvent accéder à leurs données et produire une déclaration de revenus rapidement et facilement. Avec le consentement du contribuable, les autorités fiscales peuvent partager ces données de façon sécuritaire entre les ministères, par exemple pour vérifier l'admissibilité au programme dans le cas des chômeurs. La capacité de communiquer des renseignements personnels rapidement, en toute sécurité et avec le consentement des utilisateurs est essentielle à la prestation de services adaptés aux événements de la vie des gens⁹.



Positionnement pour l'avenir de la prestation des services gouvernementaux

Pour apporter de réels changements, les gouvernements du Canada doivent investir dans de nouveaux systèmes et capacités de service au cours des trois à cinq prochaines années. L'évolution vers un meilleur avenir de la prestation des services requiert l'adoption d'une vision intégrale de la façon dont les services sont conçus, exécutés, rendus possibles et vécus. Les gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et municipaux doivent prendre deux mesures fondamentales pour les guider dans la définition de leur propre avenir de la prestation des services :

1. Adapter les services et les processus individuels aux événements de la vie des citoyens.

Élaborer un ensemble de profils de citoyens et d'employés afin d'éclairer et d'orienter le processus de conception, et créer des expériences ciblées pour chaque profil et chaque événement. Créer un organisme de gouvernance qui transcende les ministères, les divisions et les organismes afin de surveiller et d'orienter les changements de façon à évoluer progressivement vers l'état final cible souhaité pour chaque événement de la vie.

2. Se moderniser et adopter des technologies de prestation des services qui améliorent l'expérience des employés et des citoyens.

- Soutenir l'adoption de services numériques avec services d'authentification optimisés par un identifiant numérique fiable et éprouvé. Examiner la situation de pays qui ont davantage progressé dans leur cheminement pour comprendre où ils ont accompli des progrès au départ et comment ils ont surmonté les obstacles législatifs ou réglementaires.
- Établir une approche pour faciliter l'échange adaptable et interexploitable de données, avec contrôle diligent de confidentialité, d'intégrité et d'interopérabilité. Se concentrer d'abord sur les applications dans le cadre d'une seule entente de partenariat avec le gouvernement ou pour la prestation de services .
- Déployer des capacités d'IA dans les principaux canaux d'interaction, comme la reconnaissance vocale pour les appels entrants et des agents conversationnels pour le portail public, le portail sécurisé et les applications mobiles.
- Déployer des capacités omnicanaux pour aider les citoyens qui changent de canal en offrant des options « cliquer pour appeler » et « cliquer pour clavarder » dans le portail et les applications mobiles, dans les sections où des questions complexes sont plus susceptibles d'être soulevées.
- Mettre en œuvre de meilleures capacités de gestion de la main-d'œuvre afin d'améliorer les capacités de prévision et d'ordonnancement pour mieux guider les effectifs du gouvernement à mesure que la capacité évolue en raison de l'adoption du libre-service.

Les emplois des fonctionnaires qui interagissent avec les citoyens doivent évoluer pour soutenir cet avenir.

Les rôles et les responsabilités de service au public changeront parce que les employés devront effectuer une plus grande variété de tâches, appuyés par des technologies futuristes et l'intelligence artificielle. Aujourd'hui, par exemple, un employé d'un centre d'assistance gouvernemental passe de cinq à huit heures à aider directement les citoyens et les entreprises par l'intermédiaire des canaux traditionnels comme le téléphone et le courriel. À l'avenir, à mesure que l'adoption du libre-service augmentera, ces heures diminueront au même rythme que le nombre d'interactions avec un agent. Des capacités seront ainsi libérées et les employés pourront consacrer du temps à améliorer l'expérience des citoyens.

Le diagramme suivant illustre en quoi pourrait consister à l'avenir le rôle d'un agent d'un centre d'assistance, que nous appelons ici Marie :

Figure 5 : Une journée dans la vie de Marie, agente d'un centre d'assistance, en 2028



9 h

Début de la journée de travail

La journée de Marie commence par la visite d'un centre communautaire local avec un collègue pour rencontrer un groupe de citoyens afin de recueillir des commentaires directs sur leur expérience de prestation des services.



11 h

Marie se connecte à son tableau de bord 360 intégré pour consulter les nouvelles publications et le journal d'activités du robot conversationnel. Elle travaille à la résolution des tâches que le robot lui a confiées pour qu'elle s'en occupe personnellement.



12 h

Le système identifie et authentifie un appelant entrant par reconnaissance vocale avant de transmettre l'appel à Marie. Les renseignements relatifs au dossier de l'appelant s'affichent automatiquement sur le bureau de Marie, ce qui lui permet de diriger l'appel vers la personne-ressource unique désignée dans ce cas.



13 h

Après le dîner, Marie consulte la base de connaissances pour en savoir plus sur les récents changements de politique annoncés dans les publications de ce matin. Elle effectue ensuite une ludification pour confirmer sa compréhension des changements et de leur incidence sur les citoyens qu'elle soutient.



15 h

Marie examine la charge de travail qui lui a été attribuée pour la semaine à venir. Elle répond à une demande envoyée par l'équipe de gestion de la main-d'œuvre concernant la possibilité d'effectuer trois heures supplémentaires de temps d'appel programmé pour aider à combler un trou dans le calendrier en raison de vacances, puis elle soumet ses préférences pour les quarts de travail du mois suivant.



17 h

Fin de la journée de travail

Marie vérifie de nouveau son tableau de bord et, comme il n'y a pas de problèmes urgents à régler et qu'elle n'est pas en service actif, elle décide de rentrer chez elle. Elle utilise les 30 dernières minutes de sa journée de travail pour terminer certains modules d'apprentissage qui lui ont été assignés au moyen de l'application d'apprentissage mobile pendant qu'elle est dans l'autobus. Demain, elle travaillera de la maison, ce qui lui permettra de se rendre à son rendez-vous chez le dentiste dans une clinique voisine en fin d'avant-midi.



Comme il est décrit auparavant, les tâches de Marie dans une journée sont diverses. Elle interagit avec le public pour répondre à des questions et résoudre des problèmes, et elle contribue aussi à repérer et à réaliser des améliorations de l'expérience des services gouvernementaux. Les rôles comme celui-ci évoluent au fil du temps quand le nombre de citoyens et autres utilisateurs de services augmentent et adoptent les options de libre-service optimisées par l'IA.

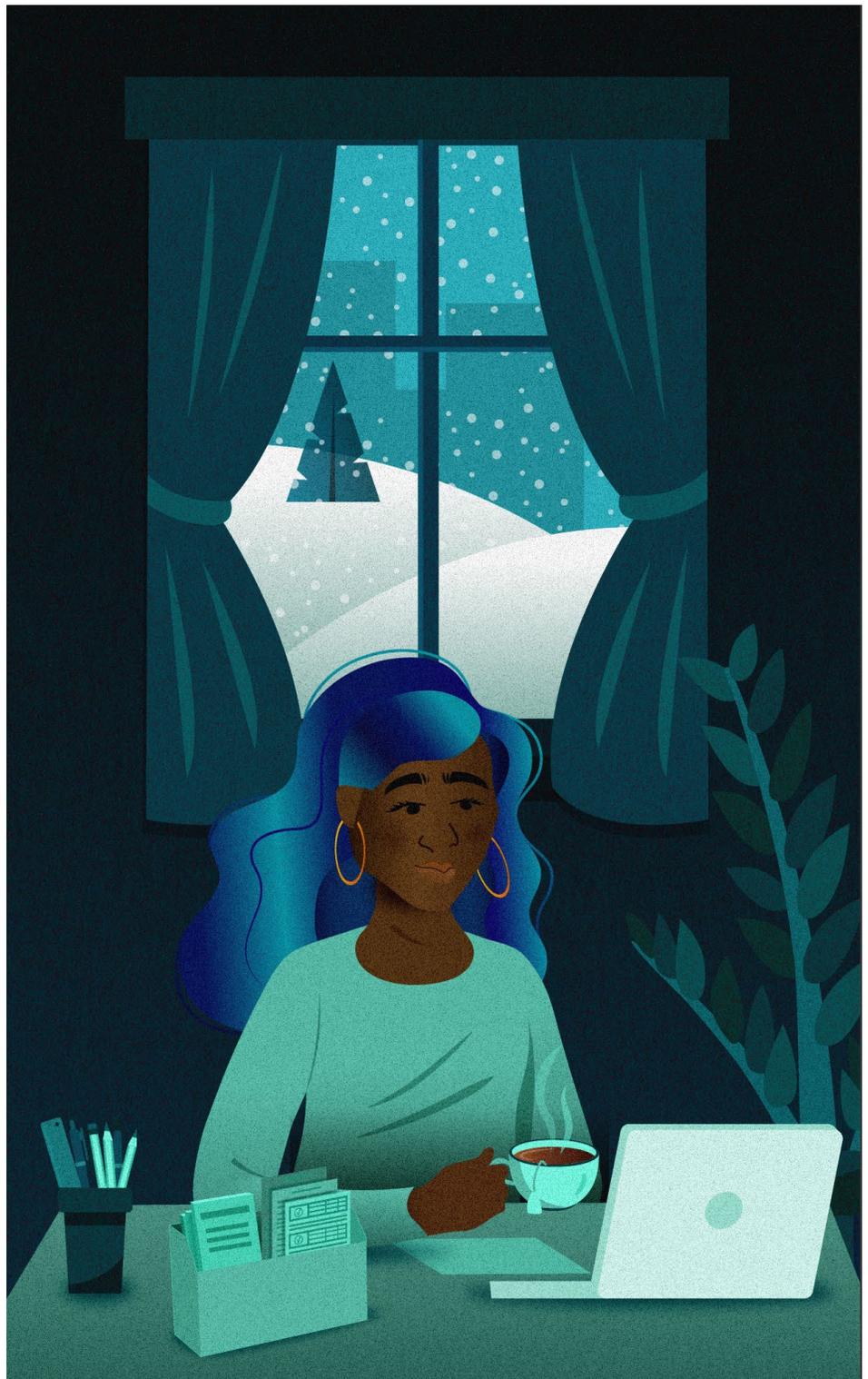
Pour soutenir le changement de culture, s'éloignant des processus pour se tourner vers l'expérience des citoyens, les capacités suivantes peuvent être intégrées aux modèles opérationnels. Chacune devrait être mise en œuvre dans une optique d'équité dès la conception afin de s'assurer que le service et les personnes qui le fournissent sont inclusifs et accessibles.

Au cours des deux prochaines années :

- **Offrir un accès libre aux perspectives des citoyens dans les équipes opérationnelles.** Ces équipes doivent avoir un accès direct aux données sur les perspectives d'utilisateur et en tenir compte dans les décisions quotidiennes.
- **Faciliter les interactions avec les citoyens.** Créer un espace pour faciliter les interactions entre les équipes gouvernementales et les utilisateurs, groupes de discussion ou d'autres outils d'engagement, pour saisir leurs besoins et les difficultés rencontrées.
- **Habiliter les employés.** Éliminer le silo organisationnel existant et donner aux employés les moyens de prendre des risques calculés sans avoir à consulter leurs supérieurs pour leurs décisions. Récompenser les comportements entrepreneuriaux et partager ouvertement les réussites et les échecs.

Sur une période de deux à cinq ans :

- **Intégrer l'orientation citoyenne.** Mettre l'accent continu sur la personnalisation et la prise de décisions fondées sur les données, et faire progresser l'engagement omnicanal à l'échelle de l'organisation.
- **Utiliser des paramètres axés sur les citoyens.** Faire le suivi des paramètres dans le cadre des examens par la direction, et des mises à jour sur le rendement et la rémunération des employés.
- **Créer une équipe responsable de l'expérience des citoyens.** Cette équipe, chargée de comprendre les besoins des groupes de parties prenantes des gouvernements (citoyens, entreprises, collectivités, employés de l'État), peut utiliser des perspectives pour des solutions centrées sur les citoyens et les employés et favoriser l'amélioration continue.



Les fondements d'un avenir axé sur le citoyen

La pandémie mondiale de COVID-19 a renforcé la nécessité, pour les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux du Canada ainsi qu'à l'échelle mondiale, d'offrir les services aux citoyens là où ils se trouvent. La prestation de services personnalisés, proactifs et facilement accessibles, peu importe où les gens se trouvent et la façon dont ils y accèdent, requiert de nouvelles capacités, de nouvelles mentalités et de nouveaux outils. En tirant des leçons des pratiques du secteur privé, en mettant à profit les stratégies numériques existantes et les leçons apprises durant la pandémie, et en adoptant une vision totalement axée sur les citoyens pour concevoir, planifier et fournir les services, les gouvernements du Canada seront en mesure de collaborer et d'ouvrir la voie vers l'avenir de la prestation des services.

Notes de fin

1. Deloitte. [« How government can deliver streamlined life event experiences »](#), [En ligne], 12 juillet 2022.
2. Deloitte. [« Government customer experience could hold the key to citizen trust »](#), [En ligne], 13 juillet 2022.
3. Services Australia. [« Corporate Plan 2021-22 »](#), gouvernement de l'Australie.
4. Deloitte. [« From Service to Relationship Center »](#), [En ligne], janvier 2022.
5. Le projet de loi no 64, *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*, a été adopté en 2021 et ses dispositions entreront en vigueur l'an prochain. Le projet de loi C-27, *Loi sur la mise en œuvre de la Charte du numérique*, a été adopté en première lecture à la Chambre des communes en juin 2022.
6. Alors que le projet de loi no C-27 stipule que les critères d'un système « à incidence élevée » seront déterminés ultérieurement, le projet de réglementation sur l'intelligence artificielle de l'UE impose un niveau similaire d'exigences pour les systèmes d'IA « à haut risque », qui comprennent les systèmes destinés à être utilisés comme éléments de sécurité de produits ou les produits qui doivent satisfaire à des normes ou des spécifications techniques précises (p. ex. dispositifs médicaux, infrastructures essentielles, jouets), ou encore les systèmes qui présentent un risque pour la santé, la sécurité ou les droits fondamentaux (p. ex. décisions d'embauche, évaluation du crédit, éducation).
7. Deloitte, [« The future of government rests on the future of identity »](#), [En ligne], juin 2022.
8. Deloitte. [« How government can deliver streamlined life event experiences »](#), [En ligne]
9. Ibid.

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

Personnes-ressources

Hitesh Peshavaria

Associé leader national,
Gouvernement central
hpeshavaria@deloitte.ca

Bruce Derraugh

Associé, Stratégie technologique et
transformation – leader du groupe Avenir
de la prestation des services
bderraugh@deloitte.ca

Collaboratrices

Angela Gordon

Directrice principale, Stratégie
technologique et transformation –
Avenir de la prestation des services

Sarah Wilson

Directrice principale, Transformation
des opérations, Secteur public et
gouvernement central



À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir <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 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).