

Deloitte.



Conception centrée sur
l'équité pour les services
gouvernementaux

Saisir l'occasion de réussir la transformation

Table des matières

Introduction	3
Les administrations publiques peuvent exploiter les possibilités de la conception centrée sur l'équité	6
1. Contextualiser les enjeux	8
2. Concevoir conjointement une ou des solutions	9
3. Redéfinir la responsabilisation et l'incidence	10
Conclusion	11





Introduction

Dans le cadre de son projet de réforme des programmes d'aide sociale, le gouvernement provincial de l'Ontario a mené des consultations auprès de personnes qui y participent directement pour comprendre de l'extérieur leur expérience.

« Je veux juste dire que je me réjouis qu'une division du gouvernement ontarien m'interroge sur les améliorations à apporter à ses services, a commenté un participant. Il est beaucoup plus fréquent que le gouvernement me dicte ce que je veux. Merci de nous écouter! »

Voilà l'effet que la conception centrée sur l'équité devrait produire.



Les administrations publiques de tous les ordres au Canada consacrent beaucoup de temps et de ressources à la modernisation de leurs systèmes.

Elles s'emploient à améliorer la prestation des services et, en fin de compte, à concevoir et à déployer des services qui répondent aux besoins de la population d'une manière moderne. Par ailleurs, des changements systémiques dans la sphère sociétale sont réclamés haut et fort. À l'intersection de ces deux vecteurs de changement, les projets de modernisation offrent l'occasion non seulement de réinitialiser des processus désuets et inefficaces, mais aussi de réformer les systèmes pour qu'ils soient mieux adaptés à des besoins plus nombreux.

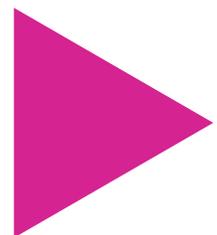
Les administrations publiques peuvent transformer l'avenir dans une optique d'inclusion en invitant des collectivités traditionnellement mal servies et marginalisées à la table de concertation dès le départ – à titre de concepteurs conjoints de notre avenir collectif. Il s'agit d'une approche et d'une philosophie qui conçoivent *avec* et *pour* les gens qui sont en marge de la société, où réside la complexité la plus grande. Cela présente en général l'avantage d'aborder directement de nombreux besoins qui n'auraient pas été abordés autrement.

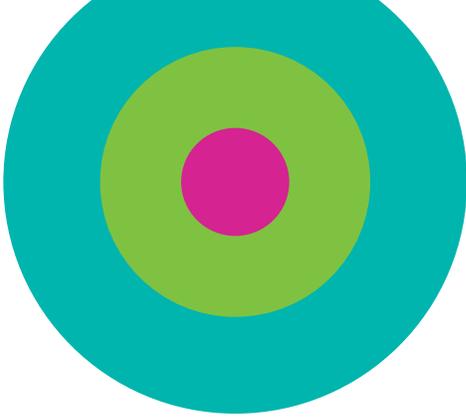
Par exemple, les bordures de trottoir ont initialement été conçues pour faciliter la circulation entre la rue et le trottoir aux personnes en fauteuil roulant, mais ce type d'accès facilite aussi la vie aux personnes à mobilité réduite et à quiconque

pousse ou tire un objet muni de roues, que ce soit une poussette ou un chariot d'épicerie¹. Dans le même ordre d'idées, le sous-titrage codé, qui avait été conçu dans un premier temps pour les personnes sourdes ou malentendantes, est utile dans de multiples contextes : cet outil aide les personnes ayant des problèmes cognitifs ou comportementaux, facilite l'écoute de la télévision dans les lieux publics, par exemple les bars ou les aéroports, ou permet de mieux suivre une conversation. Netflix indique qu'en 2022, 40 % des abonnés de la plateforme dans le monde utilisent couramment le sous-titrage codé².

La conception conjointe de services avec des personnes qui sont en marge de la société produit de meilleurs résultats pour tous. Comment les décideurs peuvent-ils aujourd'hui saisir l'occasion d'intégrer ce concept dans leurs projets de modernisation?

Pour ce faire, ils peuvent adopter un processus de changement que nous explorons dans dans un récent [rapport de Deloitte](#) :





La conception centrée sur l'équité contraste avec la conception centrée sur l'humain dans le choix de la cible et la collaboration avec cette dernière.

Les expériences vécues par les personnes pour lesquelles vous cherchez à résoudre des problèmes – et la manière dont vous le faites – sont délibérément prises en compte dans l'élaboration du processus de conception. Les hypothèses sont restreintes en augmentant la représentativité, et en prenant en considération les systèmes d'oppression qui ont traditionnellement exclus de nombreuses populations. Le processus de conception collaborative invite des membres de la collectivité à la table de concertation pour qu'ils participent activement au débat dès le départ.

« Les mécanismes de la conception centrée sur l'équité évoluent sans cesse, car nous apprenons constamment des gens qui nous entourent et avec eux, mais l'objectif demeure le même : permettre l'adoption d'une approche dans laquelle des personnes traditionnellement marginalisées dirigent la conversation pour produire des résultats plus inclusifs et innovateurs. »

—All for one, not one for all: The power of equity-centered design, rapport de Deloitte Digital



Les administrations publiques peuvent exploiter les possibilités de la conception centrée sur l'équité



La conception centrée sur l'équité consiste en une mise en contexte de tout projet de modernisation. Dès le jour 1, vous posez des questions sur vous-même, l'orthodoxie institutionnelle, l'histoire, les relations et les besoins dans une situation donnée. Complexe et nuancé, le contexte suscite souvent un malaise – c'est précisément le but recherché. Vouloir concevoir un projet gouvernemental dans une optique d'équité en faisant abstraction du fait que les systèmes gouvernementaux sont intrinsèquement biaisés est voué à l'échec. Dans une lettre de mandat récente au ministre du Logement et de la Diversité et de l'Inclusion, le premier ministre Justin Trudeau a fait écho à la nécessité de combattre les partis pris : « Nous devons continuer à nous attaquer aux profondes inégalités et disparités systémiques qui demeurent présentes dans le tissu central de notre société, y compris nos institutions fondamentales³ ».

Dans les institutions publiques, les partis pris et l'orthodoxie sont généralement enchâssés dans les systèmes depuis des centaines d'années et passent inaperçus aux yeux des personnes qui en bénéficient, de sorte qu'ils sont omniprésents. Leur détection délibérée est donc une condition préalable à la définition des problèmes. Comme l'orthodoxie et les inégalités sont présentes dans de nombreux systèmes, tout processus de réforme doit commencer par les questions suivantes : pourquoi fait-on cela de cette manière? Y a-t-il des exemples de façons de faire différentes? Quelles sont nos hypothèses quant aux besoins fondamentaux des principales parties prenantes et

pourquoi? L'analyse de l'orthodoxie offre une bonne position de départ pour comprendre la situation actuelle et sa relation avec le passé, et pour imaginer différentes manières d'envisager l'avenir.

La conception centrée sur l'équité exige également des dirigeants, des concepteurs, des chercheurs et des constructeurs qu'ils se livrent à une introspection permanente. Votre position individuelle – votre identité sociale, vos ressources et vos expériences – influe sur la manière dont vous voyez une situation et sur la perception que les autres principales parties prenantes pourraient avoir de vous. Le but n'est pas de tout arrêter une fois que vous décelez des tensions, mais plutôt de réfléchir à la manière dont votre vécu et votre position définissent votre processus décisionnel et votre mode d'interaction avec les autres. Cette attitude amène les personnes qui s'interrogent à accueillir délibérément les frictions et les intersections. De plus, elle jette un éclairage sur le fait que les relations et les interactions humaines ont autant de poids que les résultats dans une démarche de conception centrée sur l'équité.

Nous sommes actuellement à un moment charnière, où nous devons changer la manière d'aborder les projets. Nous devons tous vivre pendant les décennies à venir avec les conséquences des décisions cruciales prises aujourd'hui, de sorte qu'il vaut mieux prendre les bonnes décisions. Nous devons dès maintenant intégrer l'équité et l'inclusion dans nos principes directeurs fondamentaux et concevoir ou réformer les systèmes en ayant cet impératif en tête.



Si vous participez à la conception ou à la réforme d'un service gouvernemental, vous pouvez commencer à mettre en pratique la conception centrée sur l'équité en vous fondant sur les trois principes suivants :

- 1 Contextualiser les enjeux;
- 2 Concevoir conjointement une ou des solutions;
- 3 Redéfinir la responsabilisation et l'incidence.

L'intégration de ces principes dans vos projets de modernisation sera propice à un processus décisionnel qui mènera à un avenir plus inclusif et équitable pour tous. Voici une série de questions que nous vous encourageons à prendre en considération et des exemples concrets de missions réalisées au Canada, dans lesquelles Deloitte a collaboré avec des administrations publiques et des OSBL pour mettre ces principes en pratique. Ces exemples ne sont pas parfaits ni complets, et c'est intentionnel : ils visent à illustrer différentes manières de passer des bonnes intentions à l'action, où que vous soyez rendus dans votre parcours.



1

Contextualiser les enjeux

Examinez les données et les points de vue que vous utilisez pour comprendre et définir le problème. La conception centrée sur l'équité consiste à adopter une approche réfléchie pour évaluer avec un esprit critique la provenance de l'information et se demander qui doit prendre part aux travaux de recherche et selon quelles modalités.

PRINCIPAUX POINTS À CONSIDÉRER :

- Connaissez-vous la source des données utilisées pour éclairer le problème?
- Avez-vous interagi avec des populations marginalisées et mal servies pour comprendre la situation du point de vue de leurs expériences vécues?
- Quels échantillons, méthodes et dynamique situationnelle pourraient avoir contribué à la façon dont le problème a été perçu jusqu'à maintenant?
- Quels sont les points forts et les limitations des données que vous avez utilisées pour comprendre le problème jusqu'à maintenant?
- Quel est le mode d'interaction le plus équitable avec les parties prenantes pour créer un climat de sécurité, de confiance et de respect?

Exemple concret

Deloitte a collaboré au projet Initiatives for Homeless Youth de l'organisme Eva's en vue d'explorer le parcours de jeunes qui naviguent en situation d'itinérance, et de trouver des moyens tangibles pour les organismes d'aide de faire une différence pendant la transition décisive de ces jeunes.

Étant donné la complexité du défi, l'équipe a adapté ses méthodes pour que le processus de recherche et les résultats soient véritablement centrés sur les récits de vie et les expériences vécues de ces jeunes. Nous avons travaillé de pair avec la D^{re} Vikki Reynolds – militante, formatrice, superviseuse clinique et consultante – qui a mis au point un modèle fondé sur la résilience, intégrant des moments pendant lesquels les participants peuvent recadrer leurs récits de vie, perçus en général comme étant déficients, en situations où ils ont fait preuve de maîtrise et d'autonomie. De plus, nous avons animé une séance de conception concertée dont le plan de recherche a été éprouvé et remis en question par du personnel de première ligne, des travailleurs sociaux, des chercheurs universitaires et des personnes ayant vécu des expériences d'itinérance et de précarité du logement. Les travaux de recherche ont été exécutés conjointement avec un chercheur et un pair de l'organisme Eva possédant une expérience communautaire directe. La démarche a notamment consisté à repenser et à itérer constamment la méthode utilisée pour que la sécurité des jeunes et des chercheurs soit au centre des travaux.

Il en a résulté une nouvelle méthode de recherche et une trousse d'intérêt public utilisables par d'autres organismes pour concevoir des projets dans une optique d'équité.

2

Concevoir conjointement une ou des solutions

La conception conjointe est une approche dans laquelle toutes les parties prenantes (membres du personnel, partenaires communautaires, utilisateurs ultimes, etc.) participent activement tout au long du processus, allant de la définition du problème à la conception de la solution, aux tests, au lancement et à l'intégration, pour assurer que la solution conçue répond vraiment aux besoins des personnes auxquelles elle est destinée. La conception centrée sur l'équité consiste à assurer la mise en place de bonnes conditions pour que les parties prenantes marginalisées et mal servies s'expriment et apportent leur contribution. Demandez-vous qui interviendra dans la détermination de la solution conçue et comment cette solution sera déployée ou utilisée. Dans la conception conjointe, la démarche menant à la compréhension et au dialogue est tout aussi importante que les solutions mises de l'avant.

PRINCIPAUX POINTS À CONSIDÉRER :

- Comment ferez-vous en sorte que les collectivités marginalisées et mal servies prennent part au processus de résolution de problèmes allant de la définition concertée d'une série de solutions possibles à la rétroaction portant sur des prototypes?
- Avez-vous considéré l'écosystème au sens large des parties prenantes susceptibles d'influer sur vos choix de conception ou d'être touchées par ces choix?
- Avez-vous discuté des retombées possibles, tant recherchées que non voulues, des différents choix de conception?
- Avez-vous planifié de récompenser correctement les participants pour leur temps et leur expertise, d'une manière qui prend en compte leur situation personnelle et leurs préférences?

Exemple concret

Dans le cadre d'un récent projet de modernisation, Deloitte a travaillé auprès du gouvernement du Canada pour mieux comprendre les expériences vécues des Canadiens âgés qui tentent d'accéder à leurs prestations de sécurité de la vieillesse.

En consultant une base d'utilisateurs qui étaient déjà largement sous-représentés dans les processus de recherche et de conception, notre équipe a constaté qu'il lui faudrait interagir avec des utilisateurs vulnérables et traditionnellement mal servis de cette population. Le dialogue avec ces utilisateurs nécessitait une sensibilisation au contexte des activités de recherche et aux interactions. Il avait été établi à une étape préliminaire que, pour créer un climat de confiance et de sécurité tant pour les personnes interrogées que pour les interviewers, il serait préférable que le recrutement, l'accueil et la communication des activités soient effectués par des représentants communautaires locaux.

Il en a résulté un nouveau modèle de recherche sur la conception équitable prenant appui sur un partenariat public, non public et privé. Dans le cadre de travaux de conception conjointe, les points de vue des personnes admissibles à des prestations et de travailleurs de soutien en milieu communautaire faisant partie de leur cercle de soins (des personnes chargées d'agir en leur nom) ont enrichi la compréhension des lacunes des services gouvernementaux existants et des défis à relever à cet égard. Ces données ont été intégrées dans des documents de conception détaillés qui éclaireront l'amélioration des systèmes actuels et la conception de solutions futures.

3

Redéfinir la responsabilisation et l'incidence

Tout comme la conception centrée sur l'équité repose dès le départ sur l'intégration délibérée de multiples points de vue sur une situation donnée, il importe de trianguler les paramètres de la réussite et l'incidence. L'objectif est non seulement de faciliter l'obtention de résultats pour un plus grand nombre de gens, mais aussi d'encourager une participation qui soit propice à de nouvelles formes de responsabilisation, de réciprocité dans les relations et de renforcement des collectivités.

PRINCIPAUX POINTS À CONSIDÉRER :

- Avez-vous dialogué avec des personnes de collectivités marginalisées et mal servies pour définir ce qui est « bon » pour elles dans leur vie, puis intégré cette information dans la définition et l'évaluation de la réussite du programme?
- Avez-vous pris en considération des paramètres quantitatifs et qualitatifs de la réussite qui permettent de suivre l'adoption et l'adhésion, de même que l'expérience et l'acquisition de capacités?
- Avez-vous établi de nouvelles relations ou approfondi vos relations avec des collectivités marginalisées et mal servies?
- Avez-vous intégré des mécanismes pour que votre équipe ait la responsabilité d'adopter des comportements en phase avec votre intention d'intégrer l'équité dans votre démarche de transformation?

Exemple concret

Le ministère ontarien des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires a énoncé une vision pour réaliser un programme d'aide durable et moderne, qui propose aux bénéficiaires une voie à suivre afin d'obtenir des emplois, de devenir plus indépendants et d'obtenir des résultats globalement meilleurs. Dans le cadre de la mission, l'équipe de projet a élaboré une série de principes d'inclusion en regard desquels la réussite de ses travaux de conception conjointe a été mesurée. L'équipe s'est posé les questions suivantes :

- Avons-nous eu une représentation diversifiée de points de vue et d'expériences vécues?
- Avons-nous structuré nos recherches de manière à créer un climat de sécurité pour que les participants puissent s'exprimer en toute authenticité?
- Avons-nous veillé à interagir avec les utilisateurs pendant toute la durée du projet, pas seulement à l'occasion des séances individuelles au tout début du projet?
- Avons-nous tenu compte de l'accessibilité dans le processus de conception?

Les travaux de conception centrée sur l'équité reposent sur la réussite des projets, mesurée en fonction du respect des principes qui précèdent. Une façon tangible de souscrire à ces principes, qui a changé nos travaux pour le mieux, a consisté à délaissier l'approche de recherche faisant appel à un tiers externe pour interviewer les bénéficiaires de services d'aide au profit d'une méthode préconisant le recours à des groupes de travail de clients existants – dans lesquels un climat de confiance et de crédibilité régnait déjà. Ainsi, l'équipe de projet a eu la certitude qu'une diversité de points de vue et d'expériences vécues était représentée et que la structure créait un climat de sécurité pour que les participants s'expriment librement tout au long du processus de conception.

Conclusion

Les administrations publiques peuvent saisir une occasion précieuse d'allier le débat et les réactions suscités par les changements systémiques et les efforts de modernisation des systèmes en cours. La conception centrée sur l'équité offre la possibilité de tabler sur cette combinaison d'éléments pour répondre réellement aux besoins diversifiés des Canadiens. Il faudra aller au-delà des promesses et des engagements et amener un véritable changement de comportement. L'objectif n'est pas de tendre vers la perfection, mais d'apporter des améliorations. Pour ce faire, il faut d'abord prendre la décision délibérée d'inclure des personnes et des contextes qui ont été exclus de la conception dans le passé – et de leur accorder une place centrale –, et imaginer et mettre au point des outils, des processus et des relations qui permettront l'édification d'un avenir plus équitable.



Notes de fin

1. Angela Blackwell, [The Curb-Cut Effect](#), *Stanford Social Innovation Review*, hiver 2017.
2. Devin Coldewey, « [Netflix continues accessibility push with badges for audio and subtitle descriptions](#) », *TechCrunch*, 19 mai 2022.
3. Cabinet du premier ministre, « [Lettre de mandat du ministre du Logement et de la Diversité et de l'Inclusion](#) », 16 décembre 2021.



Personnes-ressources



Carol Caughlin

Associée de Consultation
Leader de la DEI pour
le gouvernement du Canada
ccaughlin@deloitte.ca
416-601-6208



Alia Kamlani

Associée, Services
gouvernementaux et publics
Leader, Services à la personne et sociaux
akamlani@deloitte.ca
416-435-8637



Sarah Reid-Morris, PhD

Leader nationale, Stratégie liée
à l'innovation et aux clients
Deloitte Digital
sareid@deloitte.ca
416-884-1889



Jake Deutsch

Directeur, Conception et innovation
axées sur la personne
jadeutsch@deloitte.ca
416-521-4535

Collaborateurs

Carol Caughlin

Associée de Consultation
Leader de la DEI pour
le gouvernement du Canada

Alia Kamlani

Associée, Services
gouvernementaux et publics
Leader, Services à la personne et sociaux

Sarah Reid-Morris, PhD

Leader nationale, Stratégie liée
à l'innovation et aux clients

Patrice Njoh

Directeur principal, Consultation

Jake Deutsch

Directeur, Conception et innovation
axées sur la personne

Jasmeet Bahra

Directrice, Consultation

Natania Olusanya

Analyste d'affaires, Consultation

Deloitte.

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 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](#).

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.