# L'IA dans les Services aux citoyens :

## une base solide mène au succès

L'intelligence artificielle appliquée aux services aux citoyens doit reposer sur des bases opérationnelles solides afin d'éviter les dérives, de réduire les risques et d'améliorer les résultats des services.

**maximuscanada.ca**




maximus

Moving Canadians, Technology, and Government Forward

maximus

# L'IA dans les Services aux citoyens :
## une base solide mène au succès

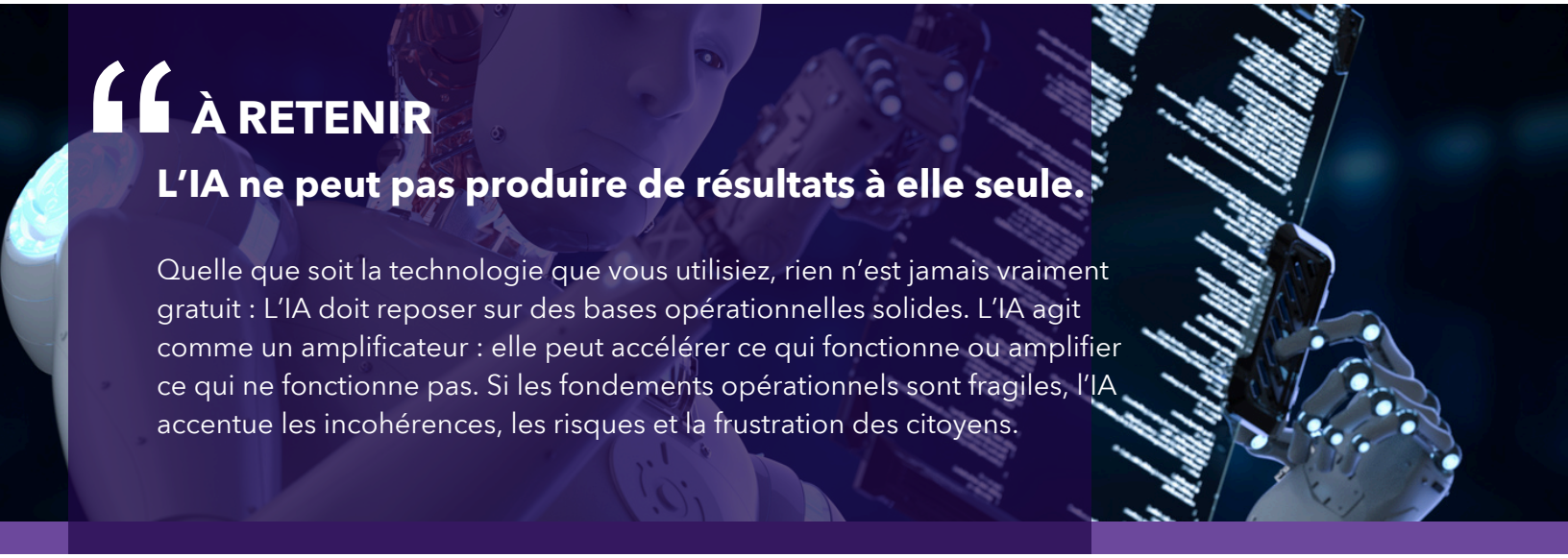
L'intelligence artificielle appliquée aux services aux citoyens doit reposer sur des bases opérationnelles solides afin d'éviter les dérives, de réduire les risques et d'améliorer les résultats des services.


**Résumé**

Le Canada suit l'exemple des gouvernements du monde entier en investissant dans l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation afin de moderniser ses services aux citoyens. Avec **la Stratégie nationale d'intelligence artificielle du Canada : L'IA pour tous**, le gouvernement s'appuie sur des lignes directrices et des mesures de protection pour promouvoir une adoption responsable, mais accélérée, dans l'ensemble des programmes publics et des secteurs d'activité.

Pourtant, de nombreuses initiatives publiques relatives à l'IA ne parviendront toujours pas à atteindre les objectifs fixés en matière de qualité de service, de satisfaction et d'efficacité. Il ne s'agit pas d'un problème technologique, mais d'un problème lié au déploiement de l'IA sans préalablement aborder les principes fondamentaux de l'exploitation. Les citoyens et les agents le ressentent chaque jour :

- Appels téléphoniques à répétition et inutiles qui auraient pu être évités grâce à une structure de connaissances mieux organisée et à des démarches numériques mieux conçues
- Abandon des démarches numériques lorsque les formulaires et les tâches en ligne ne fournissent pas les conseils adaptés au bon moment
- Temps que les agents consacrent aux recherches de réponses plutôt qu'à la résolution des problèmes

## “ À RETENIR

### L'IA ne peut pas produire de résultats à elle seule.

Quelle que soit la technologie que vous utilisiez, rien n'est jamais vraiment gratuit : L'IA doit reposer sur des bases opérationnelles solides. L'IA agit comme un amplificateur : elle peut accélérer ce qui fonctionne ou amplifier ce qui ne fonctionne pas. Si les fondements opérationnels sont fragiles, l'IA accentue les incohérences, les risques et la frustration des citoyens.

Si vos services de base ne disposent pas des structures indispensables pour améliorer la satisfaction de la clientèle et réduire les coûts, il en ira de même pour votre IA.

Pour réussir, les pouvoirs publics doivent considérer l'IA comme le prolongement d'un écosystème de services plus large, axé sur l'humain, composé de six niveaux stratégiques :

| | |
|---|---|
| 1 Gestion des connaissances | Maintenir des connaissances précises, réglementées et évolutives servant de source unique de données fiables sur l'ensemble des canaux, tant pour les citoyens que pour les agents et l'IA. |
| 2 Service axé sur le numérique | Élargir son champ d'action, réduire le volume de demandes et améliorer la satisfaction des citoyens en leur fournissant des renseignements et des outils cohérents avant même qu'ils aient besoin de communiquer avec vous. |
| 3 Regroupement des centres de service à la clientèle | Tirer parti de la gestion des connaissances grâce à des plateformes partagées afin de favoriser la formation polyvalente, la flexibilité de l'effectif et des taux d'utilisation plus élevés, faisant ainsi de la consolidation une voie viable pour l'avenir. |
| 4 L'IA au service des gens, plutôt qu'à leur place | Placer les personnes au cœur des processus grâce à la gestion du changement et à des solutions intégrant l'intervention humaine, afin de renforcer la confiance et de favoriser l'amélioration continue. |
| 5 Gestion axée sur les résultats | Fixer des objectifs clairs en matière de qualité du service, de satisfaction et d'efficacité, en évaluant l'IA à partir des résultats obtenus. |
| 6 Conception et prestation de services menées par les opérateurs | Envisager de faire appel à des opérateurs expérimentés, parallèlement aux modèles de prestation internes, pour concevoir, moderniser et, le cas échéant, gérer les services aux citoyens dans le cadre d'une responsabilité gouvernementale clairement définie. |

> **Maintenir des connaissances précises, réglementées et évolutives servant de source unique de données fiables sur l'ensemble des canaux, tant pour les citoyens que pour les agents et l'IA.**

Lorsqu'elles sont bien mises en place, ces bases ne se contentent pas de rendre l'IA possible. Elles permettent de réduire le volume d'appels et la durée moyenne de traitement, d'améliorer le taux de résolution dès le premier contact, de renforcer la confiance du personnel, de favoriser la formation polyvalente et de générer de réels gains d'efficacité, permettant ainsi aux administrations publiques d'offrir un meilleur service avec moins de ressources.

En s'appuyant sur l'expertise du secteur public canadien, l'expérience du secteur privé dans la prestation de services gouvernementaux, les résultats opérationnels ainsi que les leçons tirées des échecs de l'IA à l'échelle mondiale, le présent document explique comment les gouvernements peuvent évoluer vers une prestation de services axée sur le numérique tout en assurant une satisfaction mesurable des citoyens et en respectant un mandat budgétaire rigoureux.

**« Je suis tellement frustré(e), j'ai juste envie de parler à quelqu'un! »**

Le contenu médiocre généré par l'IA est le nouvel équivalent des menus téléphoniques interminables. Il y a dix ans, on se retrouvait pris au piège dans d'innombrables options de service automatisé qui ne répondaient pas vraiment à nos besoins… jusqu'à ce qu'on finisse par appuyer sur le « 0 » pour parler à un préposé.

Aujourd'hui, nous avons affaire à des robots conversationnels qui passent à côté de détails essentiels, à des formulaires numériques qui nous font tourner en rond et à des réponses automatisées qui ne font que répéter des renseignements que nous avons déjà fournis. Lorsque nous parvenons enfin à joindre un préposé, on nous transfère souvent l'appel, on nous demande de répéter ce que nous avons dit ou on nous donne des directives peu claires.

Et la population canadienne a bel et bien besoin d'aide : un récent sondage mené par McKinsey a révélé que plus de 60 % des Canadiens estiment ne pas pouvoir s'y retrouver facilement dans les services gouvernementaux sans aide. Selon une enquête menée par ServiceNow et ThoughtLab, les Canadiens sont favorables au libre-service pour régler des problèmes simples, mais la majorité d'entre eux préfèrent s'adresser à un interlocuteur humain pour régler des problèmes complexes.

Cette situation augmente le volume des demandes, tant par le biais des canaux en présentiel que par téléphone, et multiplie les changements de canal : 65 % des répondants à l'enquête de McKinsey ont dû changer de canal au moins une fois pour accéder à leur(s) service(s), et « le fait de changer de canal a une incidence sur le niveau de satisfaction des Canadiens, qui diminue en moyenne de 13 % chez ceux et celles qui changent de canal ».

## À RETENIR

> **Plutôt que d'aider les gens, les technologies de services aux citoyens incomplètes s'interposent entre les personnes et l'aide dont elles ont besoin.**

Lorsqu'elle est bien mise en œuvre, l'assistance fondée sur l'IA peut répondre plus efficacement aux besoins des citoyens et réduire la charge de travail des services plus coûteux. Le gouvernement du Canada l'a récemment démontré. Lorsqu'ils ont testé leur service de Réponses IA, les résultats de la rétroaction des utilisateurs ont révélé que 22 % d'entre eux ont indiqué ne plus avoir besoin d'appeler les administrations ni de s'y rendre en personne, tandis que 52 % ont déclaré avoir gagné du temps sur la recherche et la lecture d'informations.

Lorsque les réponses sont mal mises en œuvre, les exemples parlent d'eux-mêmes.

**L'IA à la traîne**

Les incidents liés à l'IA peuvent frapper les organisations publiques et privées, même les plus grandes et les mieux établies, et entraîner une perte considérable de confiance de la part du public.

| | | |
|---|---|---|
| 1 | **Responsabilité financière** | Après qu'une grande compagnie aérienne canadienne a lancé un nouveau robot conversationnel, celui-ci a fourni des conseils erronés concernant les remboursements. Lorsque l'organisation a fait valoir que l'IA agissait de manière autonome et qu'elle n'était donc pas tenue de donner suite à la réclamation, les tribunaux ont rejeté cet argument. L'organisation a versé une indemnité en se fondant sur la réponse « hallucinée » générée par l'IA et a dû faire face à une vague de critiques de la part du public. |
| 2 | **Infractions à la loi** | Lorsqu'un robot conversationnel d'une grande métropole américaine a donné des conseils contraires à la législation du travail, l'indignation publique et l'examen juridique ont ébranlé la confiance dans sa solution d'intelligence artificielle. |
| 3 | **Discrimination et préjugés** | Lorsqu'une grande multinationale a lancé un outil de recrutement basé sur l'IA, les utilisateurs ont constaté qu'il était discriminatoire envers les femmes en raison de données de formation biaisées. Le projet a été abandonné en raison d'objections éthiques et d'une couverture médiatique négative. |

Ce sont là les échecs médiatisés, mais bien d'autres projets d'IA échouent discrètement dans les bilans.

> **« L'organisation a versé une indemnité en se fondant sur la réponse « hallucinée » générée par l'IA et a dû faire face à une vague de critiques de la part du public.**

**Les contenus médiocres générés par l'IA coûtent très cher… et ce sont les organisations qui en font les frais.**

**Selon une étude de MIT datant de 2025, jusqu'à 95 % des projets pilotes d'IA générative ne parviennent pas à générer une valeur d'affaires mesurable, la plupart d'entre eux s'enlisant dès les premières étapes. Gartner prévoit qu'au moins 30 % des projets d'IA générative seront abandonnés après la phase de validation du concept en raison d'une mauvaise qualité des données, d'une valeur d'affaires peu claire et d'une escalade des coûts.**

De même, un sondage mené en 2025 par S&P Global a révélé que 42 % des organisations avaient abandonné la plupart de leurs initiatives en matière d'IA, tandis que près de la moitié (46 %) des projets de validation de principe n'avaient jamais atteint la mise en production, ce qui confirme le fossé entre le succès des projets pilotes et leur adoption à grande échelle.

## La pièce manquante : pourquoi l'IA échoue-t-elle?

"On ne fait pas de bonne soupe avec de mauvais ingrédients : c'est ainsi que beaucoup résument le risque lié à l'IA. Et ça fait partie de l'équation.

Cependant, on peut également considérer l'IA comme un moyen d'amplification : elle permet d'accomplir le travail plus rapidement et plus efficacement, tout en mettant en évidence les dysfonctionnements de vos opérations plus rapidement et plus efficacement.

L'IA ne peut pas fonctionner toute seule. Il faut une base, pas seulement une base d'IA, mais une base plus large axée sur l'expérience citoyenne qui alimente également l'IA. Sans ces bases, l'IA est comme un cuisinier sans cuisine ou une voiture de course sans essence.

En résolvant les problèmes opérationnels fondamentaux, les organisations peuvent favoriser la mise en œuvre de solutions d'IA et, tout aussi important, améliorer globalement leur façon de fournir des services aux citoyens.

Pensez à l'IA comme à un nouveau collaborateur extrêmement compétent, mais qui n'a pas encore été formé. Comme tout salarié, afin de faire son travail correctement, il a besoin de connaissances précises, de liens avec ses collègues et d'une structure opérationnelle solide, ainsi que d'une compréhension claire des rôles et des objectifs.

Il a besoin d'un modèle opérationnel qui fonctionne.

### À RETENIR

**Une IA de qualité est le prolongement naturel d'une bonne gestion opérationnelle. La meilleure façon d'obtenir des résultats fiables en matière d'IA consiste à renforcer les fondements opérationnels sur lesquels repose l'IA, puis à l'intégrer dans un écosystème de services conçu pour garantir la fiabilité, la responsabilité et l'amélioration continue.**

## Le modèle opérationnel qui permet à l'IA de fonctionner dans les services aux citoyens

Pour offrir des services aux citoyens axés sur le numérique et fondés sur l'IA qui soient efficaces, les gouvernements doivent disposer d'un écosystème de services global, composé de six niveaux fondamentaux :

### 1 Gestion des connaissances

Tout commence par le savoir. Le libre-service numérique, l'assistance aux agents et l'IA destinée aux citoyens nécessitent tous une base de connaissances cohérente, complète et à jour, capable de fournir des réponses adaptées au contexte. À défaut, les citoyens et les agents reçoivent des réponses différentes selon le canal, le service ou l'expérience de chacun.
De la sélection des questions fréquentes au dialogue naturel basé sur l'IA, en passant par le transfert fluide vers un conseiller en direct, ce sont des connaissances cohérentes qui guident l'interaction avec les citoyens.

### Que signifie exactement l'expression « connaissances compatibles avec l'IA »?

De nombreuses organisations commencent par donner à leurs agents IA accès à de vastes bibliothèques de documents, mais ces espaces de collaboration n'ont jamais été conçus pour héberger la source unique de vérité. Elles ne contiennent pas non plus les éléments indispensables à la gestion du savoir.

Les connaissances compatibles avec l'intelligence artificielle ne reposent pas tant sur le volume de documents que sur la gouvernance, la structure et le cycle de vie. Elles contiennent des connaissances explicites : des documents officiels, des politiques et des procédures que l'on s'attend à trouver dans un référentiel de documents. Il s'agit également de connaissances implicites, de classifications, de taxonomie, de définitions et d'attribution des responsabilités. Pour passer de la gestion de contenu à une bibliothèque de contenu de qualité, il faut également des connaissances tacites. Il s'agit là du savoir qui réside dans l'esprit de nos employés : leurs souvenirs, leur expérience et la sagesse acquise à la sueur de leur front. La gestion des connaissances permet de recueillir ces connaissances en utilisant et en exploitant en permanence les boucles de rétroaction.

Pour commencer, les professionnels des services de gestion des connaissances préparent vos connaissances en vue d'une utilisation efficace par l'IA en éliminant les éléments redondants, désuets et insignifiants qui constituent des sources de distraction. Elles mettent à profit des sciences de la connaissance exhaustives pour structurer et nettoyer les ressources de connaissances, repérer les doublons, les contradictions et les informations désuètes, et soutenir la gouvernance des connaissances.

Une gouvernance allégée des connaissances faisant autorité accorde aux équipes de gestion des connaissances, la confiance et les moyens nécessaires pour assurer une amélioration continue, bien au-delà de la phase de lancement. Des outils de surveillance en temps réel, fonctionnant 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, permettent de mettre au jour les problèmes de qualité cachés et d'effectuer des vérifications continues pour détecter les éléments redondants, désuets et insignifiants.

### L'IA doit être capable de répondre : « Je ne sais pas. »

Une IA médiocre a toujours une réponse. Si le système improvise au-delà des sources approuvées, il générera des réponses plausibles mais erronées, créant ainsi un risque opérationnel et juridique.

Lorsque les assistants IA ne peuvent récupérer que du contenu approuvé et à jour, ils peuvent être contraints de répondre « Je ne sais pas » et de transmettre la demande à un niveau supérieur lorsque la réponse ne figure pas dans la base de connaissances.

Dire « Je ne sais pas » n'est pas un échec de l'IA. C'est l'occasion de transférer avec élégance le citoyen vers un canal humain, en conservant toutes les informations, les vérifications et la conversation avec l'agent d'IA. Rien n'est perdu, et il n'est pas nécessaire de répéter quoi que ce soit.

C'est également l'occasion d'affiner la base de connaissances grâce aux commentaires reçus, de sorte que, la prochaine fois, l'assistant IA pourra fournir une réponse validée.

### Boucles de rétroaction entre les connaissances et l'IA

Le savoir et l'IA se renforcent mutuellement. Des connaissances de haute qualité renforcent la sécurité et l'utilité de l'IA en fondant ses réponses sur une source de référence bien définie. Lorsqu'elle est correctement instrumentée, l'IA fournit des indications : ce que les gens demandent, les lacunes dans les réponses, les contenus périmés ou manquants. Celles-ci montrent comment il faudrait améliorer les connaissances.

Un écosystème de connaissances et d'intelligence artificielle conserve sa fiabilité grâce à des boucles de rétroaction fermées qui captent les signaux du monde réel, avant de les transformer en mises à jour contrôlées et de valider les améliorations apportées.

- Commentaires des agents : les agents signalent les directives manquantes, imprécises ou erronées.
- Commentaires des utilisateurs : des sondages courts et l'analyse des commentaires permettent d'évaluer la clarté et l'utilité du contenu.
- Données tirées des interactions : les transcriptions d'appels et de clavardages, ainsi que les indicateurs de sentiment, révèlent les motifs récurrents, les problèmes et les besoins en matière d'accompagnement ou de contenu.
- Assurance de la qualité et encadrement : un programme d'assurance de la qualité examine les interactions, tandis que les résultats générés par l'IA orientent les ajustements apportés au contenu et aux modèles.
- Analyse des recherches et de l'utilisation : le comportement de recherche et les questions récurrentes permettent de cerner les lacunes, puis de mettre en œuvre des mises à jour.
- Gouvernance et validation : les améliorations passent par des contrôles d'approbation et de publication, puis sont validées au moyen de signaux liés à l'expérience et au rendement.

## À RETENIR

> **Les hallucinations ne sont pas le fruit du hasard; elles surviennent lorsque le système ne dispose d'aucun moyen sécuritaire de dire « je ne sais pas ».**

## 2 Priorité au numérique, soutenue par un service omnicanal

La prestation de services axée sur le numérique facilite l'expérience citoyenne. Les tâches courantes devraient pouvoir être effectuées facilement en ligne, les renseignements devraient être faciles à trouver et fiables, et les étapes suivantes devraient être claires. Ainsi, moins de personnes ont besoin d'appeler pour obtenir de l'aide, moins de problèmes sont acheminés vers des canaux plus coûteux, et la qualité du service s'en trouve améliorée.

Ce résultat ne se produit que lorsque les canaux fonctionnent de concert. Les citoyens ne raisonnent pas en matière de services en ligne, par téléphone, par clavardage ou en personne. Ils essaient de résoudre un problème. Ils peuvent commencer en ligne, changer de canal lorsqu'un point n'est pas clair et demander l'aide d'une personne lorsque le problème se complique. Un modèle résolument axé sur le numérique permet d'assurer la continuité de ce parcours. Cela permet d'offrir aux citoyens des renseignements cohérents, de garantir l'uniformité des réponses quel que soit le canal utilisé, de préserver le contexte et de faire en sorte que la remontée vers un niveau supérieur soit perçue comme un progrès plutôt que comme un échec.

Les services de connaissances sont au centre de ce modèle, car le libre-service numérique, l'assistance aux agents et l'IA destinée aux citoyens reposent sur une base de connaissances cohérente, mise à la disposition des utilisateurs en fonction du contexte.

Sans cette base, les citoyens et les agents reçoivent des réponses différentes ou ambiguës selon le canal, le ministère ou l'expérience de chacun.

C'est également ce qui fait de l'approche axée sur le numérique un fondement d'une IA de qualité dans les services aux citoyens. Lorsque les organisations instaurent des parcours numériques solides, une gestion structurée des connaissances et un soutien omnicanal homogène, elles créent les conditions nécessaires pour que l'IA soit utile, sécuritaire et digne de confiance. Les modèles axés sur le numérique permettent également aux organisations d'adopter une approche proactive. En analysant les tendances et les sentiments exprimés sur les médias sociaux, les gouvernements peuvent anticiper les problèmes. Ils peuvent non seulement se préparer, mais aussi intervenir de manière proactive, ce qui réduit encore davantage le volume des demandes tout en améliorant la qualité du service.

Le centre de service à la clientèle joue un rôle essentiel dans tous ces processus, car il permet de repérer les points de défaillance de l'expérience client.

### À RETENIR

> **Les environnements axés sur le numérique offrent à l'IA la latitude nécessaire pour répondre aux questions courantes, soutenir les agents en temps réel et transférer les demandes vers un canal humain.**

Lorsque les personnes appellent à plusieurs reprises au sujet du même problème, lorsqu'ils abandonnent un canal pour se tourner vers un autre, ou lorsque les agents doivent sans cesse répondre aux mêmes questions qui pourraient être évitées, le service vous indique les points sur lesquels il faut porter une attention particulière. Ces tendances aident les organisations à améliorer leur contenu numérique, à corriger les points faibles des parcours de service et à combler les lacunes qui sont à l'origine de ces contacts inutiles. Ces mêmes données d'interaction contribuent également à améliorer l'IA au fil du temps, en mettant en évidence les questions posées par les utilisateurs, les lacunes dans les réponses, ainsi que le contenu obsolète ou manquant.

Étant donné l'importance des centres de contact dans le parcours des citoyens et dans le cadre de l'amélioration continue, le gouvernement peut améliorer son efficacité et ses résultats en se concentrant sur le prochain fondement : la consolidation.

## 3 Regroupement des centres de service à la clientèle

La consolidation échoue lorsque les volumes ne diminuent pas et que le savoir ne se transmet pas. Par le passé, les gouvernements ont tenté de regrouper leurs centres d'appels, mais sans grand succès : les agents recevaient une formation limitée dans des domaines restreints. Ils n'avaient pas reçu de formation polyvalente, et le nombre d'appels restait élevé.

Le résultat devrait être évident, car il ne s'agit pas d'une consolidation des centres d'appels : il s'agit simplement de regrouper des centres d'appels distincts sous un même toit. Ce dont nous avons besoin, ce n'est pas d'un changement administratif, mais d'une transformation opérationnelle qui découle :

- des connaissances partagées et gérées qui permettent de mettre en lumière et de diffuser des savoir-faire spécialisés;
- ainsi que des plateformes modernes de centres d'appels basées sur le nuage qui prennent en charge l'acheminement des appels en fonction des compétences et des connaissances.

En éliminant les cloisonnements entre les programmes, les organisations peuvent enfin offrir une meilleure expérience client et réaliser les économies d'échelle qui sont au cœur de la consolidation des centres de service à la clientèle. Les agents peuvent suivre une formation polyvalente couvrant plusieurs programmes, en s'appuyant sur la même base de connaissances fiable et les mêmes outils numériques. Le taux d'utilisation augmente, le temps d'inactivité diminue, et la même main-d'œuvre peut traiter un volume nettement plus important sans compromettre la qualité.

### À RETENIR

> **Lorsque les centres d'appels s'appuient sur une gestion des connaissances solides et sur des plateformes de centre de contact en tant que services modernes, la consolidation s'impose comme la prochaine étape logique, tout comme l'IA.**

Les agents humains ne sont pas les seuls à travailler au sein d'un centre de services à la clientèle consolidé. Les agents d'IA et les flux de travail bénéficient également de ces mêmes connaissances et des mêmes plateformes infonuagiques. Cela permet d'intégrer des fonctionnalités d'intelligence artificielle dans l'ensemble des domaines de programmes regroupés, notamment l'assistance aux agents, les système de réponse vocale interactive soutenus par l'IA et les options de libre-service qui répondent aux besoins des citoyens et des employés là où ils se trouvent.

**Un élément des solutions pangouvernementales**

De nombreux programmes canadiens ont mis en œuvre leurs propres solutions d'IA de manière autonome. Ils fonctionnent au sein de leur ministère, mais entretiennent peu de liens avec les autres outils d'IA utilisés à l'échelle du gouvernement.

On observe aujourd'hui des efforts visant à harmoniser l'approche gouvernementale, à garantir le respect des principes d'une IA responsable et à satisfaire aux normes et aux objectifs d'efficacité, de transparence et d'exactitude.

Ces solutions d'IA pourraient-elles jouer un rôle plus important dans le cadre d'un centre de services à la clientèle consolidés plus vaste?

L'alignement de l'IA nécessite une gouvernance partagée, des normes communes en matière de connaissances et des plateformes interopérables qui permettent d'obtenir des réponses cohérentes et d'acheminer les demandes en toute sécurité vers un niveau de soutien supérieur, quel que soit le canal.

Ce sont ces mêmes fondements qui permettent la mise en place de centres de contact intégrés. Lorsqu'ils auront atteint leur maturité et que les volumes commenceront à baisser, le service de consolidation sera déjà prêt à déployer le modèle dans l'ensemble des programmes. Comme toujours, la solution ne consiste pas à se concentrer uniquement sur l'IA, mais à mettre en place un moteur d'IA efficace et un écosystème de soutien en mettant l'accent sur les fondements.



> **La consolidation offre également l'occasion de repenser le modèle d'exploitation lui-même.**
> Les gouvernements peuvent déterminer quelles capacités il convient de conserver en interne, de partager entre les ministères ou de confier à un partenaire opérationnel responsable, tout en conservant la maîtrise des politiques, des normes et des résultats.

## 4 L'IA au service des gens, plutôt qu'à leur place Gestion du changement et intervention humaine

Une IA efficace dans le domaine des services aux citoyens ne supprime pas la place de l'humain dans le système. Au contraire, elle le valorise.

Une meilleure connaissance et une consolidation accrue ne se limitent pas à faciliter le recours à l'IA : elles renforcent la confiance des agents, réduisent le temps consacré à la recherche d'information et améliorent la cohérence des conseils prodigués aux citoyens.

Comme l'indique la Stratégie nationale d'intelligence artificielle du Canada : L'IA pour tous : « Lorsque l'IA est conçue pour soutenir les travailleurs plutôt que les remplacer, les résultats sont probants. Selon une enquête de l'OCDE menée auprès de travailleurs du secteur manufacturier et des services financiers dans sept pays - dont le Canada - 80 % ont indiqué que l'IA avait amélioré leur rendement, et les utilisateurs de l'IA étaient quatre fois plus susceptibles de faire état d'une amélioration de leur satisfaction au travail, de leur santé physique et mentale et d'une gestion plus équitable. »

### La gestion du changement est essentielle

Avant que les gouvernements puissent tirer parti de l'IA, ils doivent relever un véritable défi : adopter cette technologie de manière à préserver la confiance des personnes qui utilisent ces programmes.

Nous avons vu quelques exemples de défaillances techniques dans l'IA, mais de nombreux autres échecs résultent du manque de conscience des organisations sur l'importance de l'adhésion du personnel, de la gestion du changement et de la dimension humaine. Par conséquent, les employés rejettent les nouveaux outils d'IA, ne participent pas à l'amélioration continue et le moral s'effondre.

Comme pour tout changement réussi, les employés de première ligne et les gestionnaires doivent être considérés comme des participants actifs dans le processus d'adoption de l'IA, et non comme de simples destinataires passifs. Lorsque les employés comprennent comment l'IA facilite leur travail et quel est leur rôle dans son amélioration continue, son adoption s'accélère et la résistance diminue.

Ce point relève d'autant plus d'importance dans le secteur gouvernemental, où le personnel est souvent amené à interpréter des politiques complexes, à gérer des cas exceptionnels et à faire preuve de discernement dans des situations où l'empathie, le contexte et la responsabilité jouent un rôle essentiel.

### À RETENIR

> **Grâce à la gestion du changement et à la formation en place, les employés prendront conscience de la valeur de l'IA et comprendront comment celle-ci permet aux agents de répondre à leurs questions et de mieux accomplir leur travail, garantissant ainsi la responsabilisation, la confiance et l'amélioration continue.**

Les gouvernements qui souhaitent réussir dans le domaine de l'IA doivent mettre l'accent sur les points suivants :

- Une direction qui considère l'IA comme une initiative visant à améliorer les services, et non pas simplement comme un moyen de réduire les coûts.
- Une formation du personnel qui aide les employés à comprendre dans quels domaines l'IA apporte une valeur ajoutée et dans quels domaines le jugement humain demeure essentiel.
- Une refonte  opérationnelle qui intègre l'IA dans les flux de travail quotidiens plutôt que de la superposer à des processus fragmentés.
- Des boucles de rétroaction continues dans lesquelles les employés contribuent à affiner les résultats générés par l'IA et à améliorer la qualité des connaissances au fil du temps. En contribuant à orienter les réponses générées par l'IA grâce à ce cycle continu de rétroaction, les employés renforcent leur lien personnel avec les solutions et les connaissances liées à l'IA.
- Des modèles de gouvernance qui définissent les responsabilités, les procédures d'escalade et les pouvoirs décisionnels.

Cette approche centrée sur la personne favorise à la fois l'adoption et la qualité du service. En participant à l'amélioration des systèmes d'IA, les employés renforcent la confiance dans ces outils tout en aidant les autorités à améliorer la précision, la cohérence et la réactivité des services offerts aux citoyens.



> **Les répercussions sur l'effectif varieront selon le programme et le modèle d'exploitation.**
> À mesure que les gouvernements examinent différents modèles de prestation, ils devraient évaluer les compétences du personnel requis pour soutenir chacun des modèles. Il peut s'agir notamment de responsables ayant une expérience dans la gestion de personnel syndiqué et non syndiqué, dans la gestion des transitions au sein du personnel, dans les relations sociales, dans la formation et dans la gestion du changement, tout en assurant la continuité du service et en respectant les obligations en matière d'emploi en vigueur.



> **Un ordinateur ne peut jamais être tenu responsable.**
> Par conséquent, un ordinateur ne doit jamais prendre de décision de gestion.
> – Archives d'IBM

### Intervention humaine dans le processus

Pour éviter les écueils liés à l'IA, les gouvernements doivent reconnaître que la responsabilité des résultats ne peut être déléguée aux algorithmes. Il faut pouvoir compter sur des gestionnaires chevronnés pour former et encadrer l'IA en s'appuyant sur une expertise humaine tirée du monde réel, qui revêt une importance particulière pour le Canada. C'est là que le rôle des opérateurs est le plus crucial : contrôler les connaissances, gérer les exceptions et mettre en œuvre les boucles de qualité qui garantissent la sécurité de l'IA en production. Ce sont là les capacités que les prestataires de services développent grâce à la responsabilisation concrète des programmes (voir la section « Résultats » aux pages 18 et 19 pour obtenir des exemples).

Les responsables et les dirigeants doivent jouer le rôle de gardiens de l'écosystème intelligence artificielle-humain aux fins suivantes :

- Définir les limites de l'IA et son niveau d'autonomie.
- Assurer un suivi continu de la qualité à l'aide des modèles avec intervention humaine (dans lesquels des personnes approuvent directement les décisions de l'IA) et avec intervention humaine dans la boucle (dans lesquels des personnes supervisent les décisions de l'IA et disposent d'un pouvoir de dérogation).
- Veiller à ce que la responsabilité soit clairement établie, en s'assurant que la responsabilité ultime incombe toujours aux décideurs humains, et non à la technologie.

Par exemple, l'outil de synthèse des demandes de prestations d'Anciens Combattants Canada organise et met en évidence les renseignements clés à l'intention des décideurs, tout en précisant clairement qu'il ne sert pas à déterminer l'admissibilité : Ce sont les employés d'Anciens Combattants Canada qui prennent la décision finale.

#### À RETENIR

> **Le Conseil du Trésor du Canada a défini la notion de « responsabilité humaine » dans sa directive sur la prise de décision automatisée. Son outil d'évaluation de l'incidence algorithmique constitue un moyen pratique d'évaluer la faisabilité.**

## 5 Gestion axée sur les résultats

Pourquoi mettez-vous en place une nouvelle initiative en matière d'IA?

De nombreux projets partent d'un engouement médiatique et de motivations axées sur la technologie, plutôt que sur des résultats mesurables. L'IA doit servir des objectifs précis du gouvernement, et non constituer une fin en soi.

Voilà où réside la différence entre la mise en œuvre de fonctionnalités techniques et la mise en œuvre d'améliorations mesurables du service. Les objectifs essentiels à la mission peuvent notamment inclure les suivants :

- Résolution dès le premier contact
- Durée nécessaire pour terminer la tâche
- Durée moyenne de traitement
- Réduction des changements de chaîne
- Coût de service
- Indice de satisfaction de la clientèle

**Si votre solution d'IA n'est pas conçue en fonction de votre objectif, elle ne l'atteindra pas par hasard.**

Dans l'article Le gouvernement guidé par une mission, nous avons examiné comment les contrats axés sur les résultats mettent clairement l'accent sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs liés à la mission. Deux avantages majeurs de l'IA, rendus possibles par les contrats axés sur les résultats, ont ainsi été mis en évidence.

1. Étant donné que les capacités de l'IA évoluent plus rapidement que les normes technologiques statiques, les achats fondés sur les spécifications risquent de contraindre les services à adopter des plateformes qui seront déjà désuètes avant même leur mise en œuvre. Les contrats axés sur les résultats mettent l'accent non plus sur la définition des outils, mais sur l'atteinte des résultats de la mission.
2. L'acquisition de l'IA axée sur les résultats nécessite également une consultation rigoureuse dès le début du processus. Avant de rédiger un appel d'offres, les équipes gouvernementales devraient s'assurer que la direction, les services opérationnels, les services informatiques et les différents partenaires de mise en œuvre s'entendent sur les résultats visés, les réalités opérationnelles et les besoins en matière de gouvernance. Le gouvernement peut ainsi évaluer les différentes options en matière de technologie, de modèle opérationnel et de partenariats à partir d'une même question : quelle combinaison est la mieux à même de produire les résultats escomptés pour les citoyens, le personnel et sur le plan financier?

Lorsque l'approvisionnement est considéré comme un dialogue structuré plutôt que comme un simple exercice de conformité, il devient un catalyseur stratégique de la modernisation de l'IA.

### À RETENIR

> **Les contrats axés sur les résultats permettent aux partenaires gouvernementaux de laisser libre cours à leur esprit d'innovation. Ils permettent également de s'assurer que l'IA apporte une valeur ajoutée aux objectifs fondamentaux de la mission et ne constitue pas une fin en soi.**

## 6 Conception de services axée sur l'opérateur : Qui s'en chargera?

Si les gouvernements ont plus que jamais accès à la technologie, mais qu'ils peinent néanmoins à obtenir des résultats constants, la question n'est pas de savoir quelle nouvelle technologie mettre en œuvre, mais à qui confier sa gestion. La réponse, ce sont les acteurs du changement, qui ne se contentent pas de proposer une vision du changement, mais qui assument également la responsabilité de la mettre en œuvre.

La technologie n'est plus qu'un simple produit de consommation comme jamais auparavant : nous transportons tous dans nos poches la somme des connaissances humaines. Toutefois, toute personne possédant un téléphone intelligent ne peut pas pour autant planifier la mission Artemis. Et ce n'est pas pour autant que n'importe quelle organisation privée est en mesure de mettre en œuvre efficacement les programmes publics.

La distinction essentielle réside entre l'acquisition de technologies et la mise en place d'un modèle opérationnel capable de produire les résultats escomptés. Dans certains cas, cet exploitant sera l'État; dans d'autres, l'État pourra choisir de collaborer avec un exploitant du secteur privé expérimenté qui combine la prestation de services, la gestion du personnel et les technologies habilitantes dans le cadre d'un modèle axé sur les résultats.

| | Fournisseur de technologies | Opérateur |
|---|---|---|
| **Priorité à la livraison** | Étapes clés liées au projet : début, milieu et fin | Responsabilité opérationnelle continue vis-à-vis des objectifs de la mission |
| **Amélioration continue** | Accent sur les projets, par épisodes | Accent sur les incitatifs, fondé sur des améliorations mesurables des résultats |
| **Autonomisation de la main-d'œuvre** | Élément facultatif du champ d'application | La formation et la satisfaction des employés, deux facteurs clés de la qualité du service |
| **Contexte local** | Une approche universelle | Une conception des services fondée sur les liens avec le milieu et les populations locales |

### À RETENIR

> **Les opérateurs mettent à profit leur expérience et leur discernement pour déterminer les priorités, ce qu'il faut simplifier et comment améliorer le rendement. Ils concrétisent les projets.**

## L'opérateur IA

Un opérateur propose une approche globale aux administrations publiques, en intégrant des solutions d'IA là où elles apportent une valeur ajoutée, et en coordination avec les autres canaux. Ces opérateurs mettront continuellement en pratique la pensée conceptuelle et l'analyse des données, en perfectionnant leurs services en temps réel afin d'améliorer la satisfaction des clients et de réduire les coûts.

Il s'agit d'une solution globale, comprenant notamment une gestion intégrée et consolidée des connaissances, des centres de contact omnicanaux, l'expérience des citoyens et des employés, une approche axée sur les résultats, ainsi qu'une conception des services qui inclut ce qui suit :

- Cartographier le parcours des citoyens afin d'identifier les points de friction et les occasions à saisir, tout en tenant compte des points de vue variés des communautés anglophones, francophones, autochtones et sous-représentées.
- Gérer les risques éthiques, juridiques et liés à la sécurité, et assurer le suivi de la conformité, grâce à des cadres solides en matière de sécurité et de gouvernance.
- Offrir des parcours omnicanaux cohérents, avec une transparence sur les performances et des analyses en temps réel.
- Gérer la transformation de l'effectif et assurer la continuité des services, notamment dans des milieux syndiqués et non syndiqués.
- Intégrer les systèmes existants et évaluer le recours à l'automatisation par robotique ou à l'automatisation des flux de travail lorsque l'IA n'est pas la solution optimale.
- Suivi de la satisfaction, des temps d'attente et du taux de résolution dès le premier appel, ce qui permet de réaliser des gains mesurables en matière d'efficacité et d'économies financières au fil du temps.

Les dirigeants du gouvernement canadien reconnaissent désormais l'importance des partenariats. Le rôle des « partenaires de confiance » et des « champions nationaux » est mis en avant comme un pilier essentiel de la stratégie « L'IA pour tous » récemment dévoilée.

> **Ces opérateurs mettront continuellement en pratique la pensée conceptuelle et l'analyse des données, en perfectionnant leurs services en temps réel afin d'améliorer la satisfaction des clients et de réduire les coûts.**

**Résultats : ce qu'apportent des bases solides**
Lorsque les gouvernements commencent par renforcer leurs fondements, puis déploient l'IA comme canal de service, des résultats mesurables s'ensuivent.

**Cas d'utilisation Maximus n° 1 | Gestion des connaissances dans les centres d'appels + IA**

Un centre d'appels provincial avait besoin d'un service uniforme et de qualité pour l'ensemble de ses nombreux programmes. Maximus Canada a lancé une solution de gestion des connaissances alliant une assistance fondée sur l'intelligence artificielle, une stratégie de contenu structurée et une expertise en bibliothéconomie. Les représentants du service à la clientèle trouvent désormais les renseignements plus rapidement, règlent les appels plus vite et suivent une formation sur l'ensemble des programmes afin de gagner en souplesse. Résultats :

- Satisfaction des citoyens : hausse de 10 %
- Le temps moyen de traitement est resté stable malgré une hausse d'environ 30 % des volumes
- Les cotes d'assurance de la qualité ont augmenté, passant de 97,5 % à 98,2 %
- Hausse du taux d'utilisation de 50 à 60 % à 85 à 92 %

**Cas d'utilisation de Maximus n° 2 | Une bibliothèque vivante + IA**

Un important fournisseur d'assurance-maladie était aux prises avec une base de données gigantesque de ressources de connaissances non structurées et difficiles à consulter. Maximus Canada a vérifié, évalué et optimisé l'ensemble des documents de connaissances, puis les a transformés en une bibliothèque de connaissances dynamique hébergée dans le nuage. Avantages :

- Les améliorations basées sur l'IA permettent d'accéder en temps réel à des renseignements pertinents et fournissent aux agents des suggestions utiles générées par l'IA pendant les appels.
- Les analyses de rendement révèlent une corrélation directe et linéaire entre l'accès au contenu et sa popularité : plus les connaissances sont utilisées, plus elles s'améliorent.

**Cas d'utilisation sectoriel n° 3 | Admissibilité des applications basées sur l'IA**

Ailleurs au Canada, l'Analyse des données, des rapports et des cibles d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada utilise des modèles d'intelligence artificielle pour trier les demandes de résidence temporaire et permanente, et repérer celles qui peuvent être automatiquement identifiées comme admissibles. Ces modèles ont permis d'accélérer le traitement de plus de 7 millions de dossiers courants, ce qui a permis aux agents chargés des dossiers de se concentrer sur les cas plus complexes et de renforcer l'intégrité du programme en repérant les schémas de fraude.

**Cas d'utilisation sectoriel n° 4 | Prise de décision accélérée par l'IA**

Anciens Combattants Canada utilise l'intelligence artificielle pour moderniser ses services, en mettant clairement l'accent sur l'amélioration de l'expérience des anciens combattants et de leurs familles. Leur Outil de résumé de la demande d'indemnité d'invalidité facilite l'examen des demandes de prestations d'invalidité, ce qui permet aux décideurs de traiter ces demandes avec plus de précision et d'efficacité, et aux anciens combattants de recevoir une décision plus rapidement.

**Cas d'utilisation sectoriel n° 5 | Analyse prédictive basée sur l'IA**

L'indicateur de conformité des voyageurs de l'Agence des services frontaliers du Canada utilise l'analyse prédictive pour attribuer aux voyageurs une cote de conformité en temps réel, en fonction de facteurs tels que l'historique de leurs déplacements, leurs pièces d'identité, leurs compagnons de voyage et les renseignements sur leur véhicule. Déjà mis à l'essai à certains postes frontaliers terrestres, ce système vise à améliorer la productivité des agents et à favoriser une répartition plus efficace des ressources frontalières; son déploiement à l'échelle nationale est prévu d'ici 2027.

**Cas d'utilisation sectoriel n° 6 | Analyse et prévisions assistées par l'IA**

Statistique Canada utilise l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique pour améliorer les prévisions de rendement des cultures grâce à l'analyse d'images satellites et de données météorologiques. Cette approche permet d'établir des prévisions agricoles plus précises et plus opportunes à l'intention des gouvernements et des producteurs, tout en réduisant le recours à la collecte manuelle des données par sondage et en allégeant le fardeau imposé aux répondants.

**Conclusion :**

L'IA n'est pas une solution miracle. En fait, c'est tout le contraire. Si vos programmes nécessitent des corrections, l'IA ne fera qu'amplifier rapidement les problèmes, avec des conséquences désastreuses.

Paradoxalement, l'IA est plus efficace lorsqu'un programme est déjà optimisé. Elle permet d'optimiser la qualité que vous offrez déjà, d'améliorer la constance et de réduire les coûts.

Pour y parvenir, les gouvernements doivent s'attacher à transformer en profondeur les services offerts aux citoyens. En s'attaquant aux enjeux fondamentaux, les gouvernements ne se contentent pas de tirer parti de l'IA : ils améliorent l'ensemble des services gouvernementaux afin de préserver la confiance, d'accroître la satisfaction et de respecter les obligations budgétaires.

L'IA passe ainsi du statut de risque à celui de source de valeur ajoutée sécurisée pour le gouvernement, les citoyens et les employés.

Le message est simple : maîtrisez les bases et vous obtiendrez une IA performante. En s'appuyant sur les connaissances, en consolidant les plateformes, en adoptant une conception axée sur l'humain, en mettant l'accent sur les résultats et en choisissant le modèle d'exploitation et les opérateurs expérimentés les mieux à même de les atteindre, les gouvernements peuvent progresser plus rapidement vers une prestation de services axée sur le numérique.

C'est alors, et alors seulement, que nous disposerons des bases nécessaires à une IA véritablement efficace, qui apportera une valeur ajoutée aux Canadiens et au gouvernement.



**Maîtrisez les bases et vous obtiendrez une IA performante**

En s'appuyant sur les connaissances, en consolidant les plateformes, en adoptant une conception axée sur l'humain, en mettant l'accent sur les résultats et en choisissant le modèle d'exploitation et les opérateurs expérimentés les mieux à même de les atteindre, les gouvernements peuvent progresser plus rapidement vers une prestation de services axée sur le numérique.

# À propos de Maximus Canada

Maximus Canada est un partenaire de confiance des gouvernements à travers le pays, se spécialisant exclusivement dans la prestation de services publics afin de faire progresser les Canadiens, la technologie et l'administration publique.

Depuis plus de vingt ans, l'entreprise aide les gouvernements à moderniser leurs services grâce à son expertise en expérience client, en services technologiques et de consultation, ainsi qu'en services de santé. L'organisation canadienne allie une connaissance approfondie des opérations locales à une compréhension des technologies mondiales transformatrices pour guider l'avenir du secteur public. Grâce à une prestation axée sur l'utilisateur, une innovation continue et une expertise reconnue du secteur public, Maximus propose une approche résolument canadienne de l'excellence en matière de services publics.

Présente dans plusieurs provinces et territoires, Maximus Canada emploie une main-d'œuvre entièrement canadienne de plus de six cents employés et conserve l'ensemble des données, des infrastructures et des opérations clients à l'intérieur des frontières canadiennes, assurant ainsi la conformité à la Loi sur la protection des renseignements personnels, à la LPRPDE et aux lois provinciales applicables. Son environnement d'hébergement de données sécurisé, entièrement situé au Canada, offre aux gouvernements la garantie que les renseignements sensibles des citoyens ne quittent jamais la juridiction nationale. Ce modèle « par des Canadiens, pour les Canadiens » permet aux gouvernements de moderniser leurs services en toute confiance, en sachant que la souveraineté, la sécurité et la reddition de comptes demeurent pleinement protégées.

L'expertise de Maximus réside dans sa capacité à traduire des mandats de politiques publiques complexes en résultats concrets et mesurables pour les citoyens. Ses services intègrent des centres de contact multilingues et omnicanaux, l'administration des programmes d'admissibilité et de prestations, la gestion des réclamations de santé ainsi que la consultation technologique et la modernisation des systèmes. Au cœur de ces activités se trouve la plateforme Total Experience Management (TXM) – une approche modulaire et axée sur les données qui combine technologies sécurisées, analytique et conception centrée sur l'humain dans un cadre unique et flexible. TXM permet d'assurer des transitions rapides et à faible risque en modernisant les opérations publiques existantes plutôt qu'en les reconstruisant entièrement. Combinée au processus de conception de l'expérience client (CX), qui associe vision opérationnelle et conception centrée sur les utilisateurs, Maximus offre des solutions pratiques, évolutives et adaptées aux réalités quotidiennes du service public.

Grâce à la combinaison de CX et TXM, Maximus soutient certains des systèmes de services publics les plus vastes et les plus complexes du pays. Ses équipes gèrent chaque année des millions d'interactions avec les citoyens, offrent une assistance multilingue dans plus de cent langues et assurent une capacité d'appoint pendant les périodes de forte demande. Dans le domaine de la santé, Maximus administre des programmes de prestations, de réclamations et d'inscription qui rejoignent des millions de Canadiens dans neuf provinces et territoires. Dans chaque cas, l'entreprise maintient un accent constant sur la qualité, l'accessibilité et la satisfaction des citoyens, mesurées à l'aide d'indicateurs de performance transparents et de cycles d'amélioration continue.

La culture opérationnelle de Maximus repose sur l'innovation responsable. Son approche de l'automatisation et de l'intelligence artificielle est fondée sur la supervision humaine et la gouvernance du secteur public. Les outils d'apprentissage automatique sont conçus et entraînés sous la supervision d'opérateurs expérimentés qui comprennent les programmes, les politiques et les citoyens servis. Ainsi, la modernisation vise à renforcer les capacités humaines plutôt qu'à les remplacer, améliorant à la fois l'efficacité et la confiance.

maximus

## Livré par des Canadiens. Propulsé par l'expérience.

**Michael Wilson, vice-président national chargé de la croissance**, dirige les efforts stratégiques de Maximus Canada visant à accroître la valeur offerte aux gouvernements et aux collectivités à travers le pays.



### Contact

Michael Wilson
Vice-président national chargé de la croissance
Maximus Canada
michael.wilson@maximuscanada.ca

### Sources


- La Stratégie nationale en matière d'intelligence artificielle du Canada : L'IA pour tous
- Stratégie en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027
- Gartner prévoit que 30 % des projets d'IA générative seront abandonnés après la phase de validation du concept d'ici fin 2025 (en anglais seulement)
- *Les causes profondes de l'échec des projets liés à l'intelligence artificielle* jet comment ils peuvent réussir | Rand
- Moffatt c. Air Canada, 2024 BCCRT 149 (14 février, 2024) (en anglais seulement)
- Les taux d'échec des projets d'IA sont en hausse : rapport de| CIO Dive (en anglais seulement)
- Le robot conversationnel de l'IA défaillant de la Ville de New York reste actif malgré de nombreuses preuves indiquant qu'il encourage des comportements illégaux (en anglais seulement)
- Réduction des hallucinations dans les sorties structurées grâce à la génération augmentée par la récupération (en anglais seulement)
- *L'IA sur le banc des accusés : Les modèles juridiques produisent des résultats erronés dans au moins une requête sur six lors des tests comparatifs menés par l'université de Stanford* (en anglais seulement)
- *Instaurer* la confiance envers l'IA : Le rôle d'une gestion efficace des risques et la qualitéMaximus Canada | (en anglais seulement)
- *Expérience avec les services gouvernementaux canadiens | McKinsey* (en anglais seulement)
- *Les clients et les dirigeants ne sont pas d'accord sur le service à la clientèle basé sur l'IA : enquête* (en anglais seulement)
- Réponses IA : Mise à l'essai à l'échelle de l'organisation pour Canada.ca
- Le fossé de l'IA générative | L'ÉTAT DE L'IA DANS LE MONDE DES AFFAIRES EN 2025(en anglais seulement)
- L'Outil de résumé de la demande d'indemnité d'invalidité d'Anciens Combattants Canada
- Directive sur la prise de décisions automatisée | Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada