Services liés aux connaissances :

L'infrastructure invisible au cœur de la bonne exécution des programmes

Comment les services liés aux connaissances protègent les gouvernements contre la coûteuse avalanche de contenu redondant, périmé et de peu d'utilité, et pourquoi l'IA à elle seule n'est pas la solution.

maximuscanada.ca



maximus

Propulser les Canadiens, la technologie et le gouvernement vers l'avenir

maximus

Services liés aux connaissances :

L'infrastructure invisible au cœur de la bonne exécution des programmes

Comment les services liés aux connaissances protègent les gouvernements contre la coûteuse avalanche de contenu redondant, périmé et de peu d'utilité, et pourquoi l'IA à elle seule n'est pas la solution.

Selon les estimations de chercheurs de Statista, 90 % des données mondiales ont été produites au cours des deux dernières années seulement, et plus de 400 millions de téraoctets de données sont créés chaque jour.

Ce phénomène reflète, à grande échelle, ce qui se produit dans nos programmes publics. L'information gouvernementale se multiplie sous toutes ses formes, qu'il s'agisse des lois, des règles opérationnelles, des commentaires des citoyens ou de l'expérience acquise, sur de multiples plateformes et au moyen de diverses technologies.

Après tout, quand votre programme s'est-il **simplifié** pour la dernière fois?

Les données du secteur public s'accumulent au point de dépasser la capacité des classeurs et des bibliothèques de documents, ainsi que la quantité d'information qu'on peut raisonnablement demander à un seul employé de mémoriser. À mesure que cette information s'accumule, elle devient non seulement plus difficile à gérer et à tenir à jour, mais aussi une source de risques.

Pour enrayer cette avalanche de contenu à risque, les gouvernements doivent mettre en place des pratiques ciblées en matière de services liés aux connaissances, qui aideront les employés, les responsables des programmes publics, les dirigeants et les assistants d'IA à s'y retrouver dans les connaissances dont ils disposent.

Dans ce document, nous examinerons les principes fondamentaux de services liés aux connaissances efficaces, ainsi que ce que les gouvernements doivent savoir pour les mettre au service de la population canadienne.

1 Points névralgiques

La surabondance d'information et le cloisonnement des connaissances entraînent des coûts importants pour les programmes gouvernementaux et les personnes qui les appliquent. En voici quelques exemples.

> **« Nous nous noyons dans l'information, mais nous manquons cruellement de connaissances. »**
> – John Naisbitt

Accès à l'information

En 2024–2025, les institutions fédérales canadiennes ont reçu plus de 200 000 demandes d'accès à l'information. Plus de 20 % d'entre elles n'ont pas été traitées dans les délais prescrits par la loi, et les coûts administratifs ont continué d'augmenter. Des services entiers se consacrent maintenant à résorber les arriérés de demandes d'accès à l'information. Une grande partie de ces arriérés pourrait être évitée grâce à des calendriers de conservation des données appropriés, à une attribution claire des responsabilités en matière d'information et à des règles d'élimination des documents bien définies.

Activités quotidiennes

En l'absence de pratiques structurées de gestion des connaissances, les équipes responsables des politiques copient et collent le même paragraphe à partir d'un fichier Word enregistré localement et accessible hors ligne, parce qu'elles n'en trouvent pas la source. Les agents des centres d'appels donnent des réponses contradictoires parce qu'ils font davantage confiance au cartable sur leur bureau qu'à l'intranet. Le personnel de première ligne improvise des solutions de contournement parce que les directives « officielles » ont été mises à jour pour la dernière fois par une personne qui a pris sa retraite l'an dernier.

| ÉTUDE DE CAS |

EN PRATIQUE : UNE RÉPONSE À UNE QUESTION

Un ministère provincial utilisait quatre bases de connaissances cloisonnées couvrant 150 secteurs de programme et servant à 8 000 agents. Chacune était gérée de façon indépendante par le secteur de programme concerné, alors que toutes traitaient des mêmes sujets. La réponse à la même question était donc reproduite quatre fois, sans toujours être identique. Maximus a regroupé ces connaissances pour que chaque politique, procédure et alerte ait une seule source faisant autorité. La durée de formation des agents est passée de plusieurs mois à quelques semaines, la satisfaction des citoyens a augmenté de 10 % et la capacité de travail a augmenté de 30 %, sans augmentation de l'effectif.

Gestion du changement

Les politiques changent rarement de façon isolée. La modification d'un processus de travail se répercute généralement sur un autre, entraînant une série de changements aux processus, aux consignes de travail, à la formation, au contenu Web et à bien d'autres éléments.

Lorsque les connaissances sont fragmentées, la mise en œuvre de ces changements représente une tâche monumentale. Les budgets augmentent pour tenter de couvrir toutes les répercussions, mais des erreurs et des renseignements périmés subsistent inévitablement pendant des mois, voire des années.

Accueil, intégration et départ des employés

Les connaissances peuvent donner aux nouveaux employés les moyens de réussir ou les laisser dépassés et stressés avant même la fin de leur première journée. Lorsque les connaissances sont dispersées, la formation manque de cohérence, la documentation de référence est peu fiable et les employés perdent confiance.

Lorsqu'un employé d'expérience quitte l'organisation, le même problème se manifeste autrement. Les connaissances qu'il a accumulées partent avec lui. Elles ne sont ni consignées, ni transmises, ni intégrées à l'ensemble des connaissances de l'organisation.

2 L'IA à elle seule n'offre pas de solution rapide

Sans gestion efficace des connaissances et sans encadrement adéquat, l'IA peut compliquer les choses encore plus vite.

La Stratégie en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027 est claire : l'IA sera intégrée à l'ensemble des activités fédérales, ce qui exigera au préalable des données fiables et une gestion efficace de l'information. La stratégie nationale du Canada en matière d'IA, L'IA pour tous, prévoit un investissement de plus de 2,3 milliards de dollars pour accélérer son adoption, avec pour cible un taux d'adoption par les entreprises de 60 % d'ici 2034.

Parallèlement, une étude menée en 2025 par The Dais de l'Université métropolitaine de Toronto et financée par l'intermédiaire du Centre des Compétences futures du gouvernement du Canada a révélé que les travailleurs du secteur public sont beaucoup plus exposés à l'IA que l'ensemble de la population active (74 % contre 56 %). Près de la moitié d'entre eux occupent des postes dont certaines tâches essentielles pourraient être entièrement prises en charge par les outils d'IA actuels. Les outils sont déjà utilisés dans les organisations. Les mécanismes de gouvernance, eux, restent largement absents.

> **« N'importe quel imbécile peut rendre une chose compliquée. Il faut un génie pour la rendre simple. »**
>
> – Woody Guthrie

Voici ce qui se passe lorsqu'on ajoute l'IA générative à une base de connaissances fragmentée : l'IA choisit une réponse à notre place. Si les sources sont incohérentes, incomplètes ou périmées, le modèle comblera les lacunes par un contenu qui paraîtra exact.

Une fois produite, cette « réponse » de l'IA peut être enregistrée, transmise, publiée et copiée. Le nouveau contenu s'ajoute aux bibliothèques de connaissances de l'ensemble de l'organisation, qu'elles soient officielles ou non. Il sert ensuite de source à de nouvelles réponses fournies par des agents humains ou par l'IA.

Les données redondantes, périmées et de peu d'utilité peuvent ainsi proliférer plus facilement que jamais au sein de l'organisation et prendre peu à peu la place des connaissances exactes.

Les hallucinations se multiplient donc. Des chercheurs de HEC Paris tiennent une base de données publique sur les hallucinations de l'IA dans le domaine juridique.
Ils ont recensé environ 1 800 cas depuis 2023, dont la moitié en 2026 seulement. Or, il ne s'agit que des cas qui se sont retrouvés dans des documents déposés auprès des tribunaux. Les erreurs du même ordre dans les directives sur l'admissibilité aux prestations, les guides de conversation des centres d'appels et les résumés de politiques internes ne sont presque jamais détectées.

L'IA n'a pas créé ce problème. Elle a accéléré sa propagation, réduit le coût de production des erreurs et rendu le problème plus visible. Pour contribuer à la solution, elle doit reposer sur de solides fondements en gestion des connaissances.

LÀ OÙ LES CONNAISSANCES SE PERDENT

Cercle vicieux des hallucinations de l'IA générative



« Si les sources sont incohérentes, incomplètes ou périmées, le modèle comblera les lacunes par un contenu qui paraîtra exact. »

3 Assurez la pérennité de vos connaissances

Les organisations du secteur public n'ont pas simplement besoin d'une plateforme de plus qui servirait de source faisant autorité. La plupart en ont déjà trop.

Il leur faut plutôt un modèle structuré de gestion des connaissances qui précise quelles sources font autorité, comment retrouver l'information, comment en permettre la vérification, qui doit rendre des comptes et comment publier du contenu en toute confiance. Ce modèle repose sur une structure de gouvernance rigoureuse qui définit qui est responsable de l'information, qui la met à jour, qui veille à son exactitude et qui la publie. Cette répartition des rôles fait des services liés aux connaissances une composante concrète du travail quotidien, au-delà des volets techniques ou théoriques.

Notre expérience auprès de clients du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et des administrations municipales fait ressortir cinq disciplines qui distinguent systématiquement les organisations prêtes à adopter l'IA de celles qui sont exposées aux risques qui y sont associés.

1. Gestion des connaissances : une source faisant autorité

Laquelle de ces réponses est la bonne?

Un programme de gestion des connaissances efficace regroupe les différentes versions d'une même réponse en une seule, prévoit des mécanismes de rétroaction pour la tenir à jour et offre au personnel de première ligne, ainsi qu'aux agents d'IA, un seul endroit où la trouver. C'est la discipline qui détermine le plus directement si les résultats produites par l'IA reposent sur des sources fiables ou sur des conjectures.

2. Gestion de l'information : repérage de l'information dans l'ensemble des systèmes

Où puis-je trouver cette information?

Des taxonomies normalisées, des métadonnées obligatoires utilisées de façon uniforme et une architecture de l'information dont on peut justifier les choix permettent de repérer l'information, de la filtrer et de s'y fier à l'échelle de l'organisation. Sans ces éléments, même le document de politique le mieux rédigé demeure introuvable pour les personnes et les modèles qui en ont besoin.

> **« Le savoir n'a aucune valeur si on ne le met pas en pratique. »**
>
> – Anton Tchekhov

3. Gestion des documents d'activité : approbation et audit

Pourquoi existe-t-il deux versions de ce document?

La gestion des documents d'activité permet de conserver des traces vérifiables des connaissances, depuis la création des documents jusqu'à leur archivage et à leur élimination. Un contrôle rigoureux des versions, des calendriers de conservation et des règles de disposition des documents assurent le respect de la réglementation et l'application des politiques de protection contre les accès non autorisés et les atteintes à la sécurité.

4. Gestion documentaire : collaboration numérique

Puis-je supprimer cet ancien document?

La gestion documentaire définit les responsabilités, les contrôles d'accès et les règles applicables au cycle de vie du contenu que les programmes produisent au quotidien. La rigueur de sa mise en œuvre détermine si SharePoint constitue une source faisant autorité ou une source de confusion.

5. Gestion de contenu : flux de publication

Cette page Web est-elle à jour?

La gestion de contenu applique à la documentation destinée au public la même rigueur qu'à la gestion des connaissances internes. Elle englobe la gestion du cycle de vie du contenu, l'encadrement de sa publication et l'amélioration continue. Un contenu conforme aux connaissances internes permet aux citoyens d'effectuer leurs démarches de façon autonome.

Chacune de ces disciplines dépasse le simple ensemble d'outils et de technologies. Ensemble, elles forment une pratique qui évolue et qui repose sur des liens encadrés entre les personnes, les processus et la technologie. Les organisations qui prospéreront à l'ère de l'IA seront celles qui les traiteront comme les composantes d'un même système, plutôt que comme des décisions d'approvisionnement distinctes.

Les experts à qui l'on confiera la mise en œuvre de ce système seront ceux qui connaîtront les activités sur le terrain.

| ÉTUDE DE CAS | **EN PRATIQUE : UNE GOUVERNANCE COMMUNE À SIX SERVICES**

Une municipalité gérait des documents dans six services et plus de 500 sites SharePoint, avec des versions en double, des droits d'accès non définis et aucune responsabilité clairement attribuée. Maximus a défini les rôles d'intendance de l'information, élaboré une feuille de route de modernisation et mis en œuvre des politiques de conservation. La normalisation de l'architecture, de la taxonomie et des métadonnées a permis de réduire le volume d'information de 30 % et d'accélérer son repérage de 40 %.

4 Qui s'en chargera

Les gouvernements doivent mettre en place des pratiques adaptées de gestion des connaissances, en leur accordant la priorité selon leurs effets, afin que les employés et les responsables des programmes publics puissent s'appuyer sur les connaissances pour agir efficacement.

Maximus ne représente aucun fournisseur de plateformes ou de technologies. Nous apportons une connaissance approfondie des activités du secteur public, fondée sur plus de 20 ans d'expérience au Canada. Qu'il s'agisse de conservation, de demandes d'accès à l'information ou de données historiques, les gouvernements font face à des problèmes différents de ceux du secteur privé.

Aucun gouvernement ne dispose du budget ni des ressources nécessaires pour mettre de l'ordre dans l'ensemble de ses connaissances d'un seul coup. Les organisations qui font de réels progrès savent par où commencer : quelles lacunes entraînent les plus grandes pertes de temps, les erreurs les plus importantes ou les risques les plus élevés, et quels correctifs dégageront les ressources nécessaires pour s'attaquer à la prochaine lacune. Ce discernement ne vient pas d'une plateforme. Il s'acquiert à force de travailler au sein des administrations publiques et de comprendre ce qui ralentit réellement les programmes.

Maximus possède une expérience pratique de la prestation et de la modernisation des services aux citoyens partout au Canada. En s'associant à Maximus, les gouvernements créent des écosystèmes de connaissances durables qui relient les personnes, les processus, l'information et la technologie. Maximus prendra les mesures suivantes :

- évaluer les lacunes en matière de connaissances et établir les priorités selon les risques qu'elles présentent pour la rapidité, l'exactitude et la confiance;
- concevoir le cadre de gouvernance, l'architecture et le modèle de fonctionnement;
- mettre en œuvre les technologies, les structures de contenu et les processus de travail nécessaires aux services liés aux connaissances;
- gérer et améliorer continuellement les ressources en connaissances grâce à la gouvernance, à la formation, à l'analyse des données et à l'optimisation.

Cette approche de partenariat fait des services liés aux connaissances une pratique courante et durable, plutôt qu'une intervention ponctuelle, et permet ainsi d'améliorer continuellement les connaissances.

| ÉTUDE DE CAS | **EN PRATIQUE : DE 90 JOURS À 26**

Un programme provincial d'assurance-médicaments éprouvait des difficultés à gérer ses documents d'activité et les métadonnées connexes dans sept programmes comptant 480 000 comptes actifs. Plutôt que de revoir tous les processus à la fois, Maximus a déterminé que le traitement des documents constituait le principal obstacle aux approbations et à la facturation. L'entreprise s'y est attaquée en priorité : numérisation et indexation de plus de 800 000 images, création de formulaires électroniques facilitant la transmission des documents et automatisation de l'approbation des documents et des étapes de traitement. Le délai de traitement est passé de 90 à 26 jours, ce qui a permis d'accélérer les approbations, de simplifier la facturation et de réduire les coûts.

5 Le sel plutôt que l'argent

Pourquoi le savoir est-il si souvent négligé alors qu'il façonne tout ce que fait l'État, pour le meilleur et pour le pire? C'est précisément parce qu'il nous entoure que nous avons tendance à supposer qu'il sera toujours accessible, exact et bien compris.

Le savoir est comme le sel : il n'a rien de prestigieux, personne n'en mesure la valeur et il passe inaperçu jusqu'à ce qu'il vienne à manquer. Alors, plus rien n'a bon goût. Un vieux conte populaire raconte qu'un empereur demande à ses filles de lui déclarer leur amour. Deux d'entre elles comparent leur amour à l'or et à l'argent, tandis que la cadette le compare à du sel. À ces paroles, l'empereur l'exile pour cet affront, jusqu'au jour où il s'attable devant un repas sans sel et comprend enfin ce qu'elle voulait dire.

Voilà le rôle du savoir dans un programme du secteur public. C'est l'assaisonnement auquel personne ne consacre de budget, qui ne figure dans aucun organigramme et que personne ne remarque jusqu'à ce qu'il vienne à manquer. Alors, plus rien ne fonctionne : la politique est floue, les citoyens sont désorientés, l'auditeur est mécontent et l'assistant IA se trompe avec aplomb

Le savoir sous-tend tout ce que fait le gouvernement. C'est ce qui permet d'assurer le fonctionnement harmonieux et équitable des programmes. Comme les routes, les ponts, les réseaux d'eau et les systèmes informatiques, le savoir se dégrade si personne n'en est responsable, si on ne l'entretient pas et si on n'y investit rien.

Il est temps que le gouvernement traite le savoir comme la précieuse ressource qu'il est.

> **« Le savoir est comme le sel : il n'a rien de prestigieux, personne n'en mesure la valeur et il passe inaperçu jusqu'à ce qu'il vienne à manquer. Alors, plus rien n'a bon goût. »**

Livré par des Canadiens. Propulsé par l'expérience.

Andrew Bailey dirige les services liés aux connaissances à Maximus Canada.



Il y met en place des écosystèmes de connaissances adaptés aux besoins concrets et dotés de mécanismes de gouvernance, qui assurent le fonctionnement des programmes du secteur public. Avec son équipe, il structure de vastes ensembles d'information dispersée et en encadre la gestion.

M. Bailey a constaté directement que la frontière entre les « données » et les « connaissances » s'estompe. Il met son discernement au service des gouvernements pour les aider à traiter les enregistrements structurés, les documents non structurés et les connaissances tacites comme des actifs dont la gestion peut être encadrée, en accordant la priorité aux correctifs qui donnent des résultats.

M.°Bailey· est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de l'École de gestion Ted Rogers, du titre Certified Data Management Professional (professionnel certifié en gestion des données), décerné par DAMA, ainsi que de la certification Knowledge Management Competency Certification (certification des compétences en gestion des connaissances).

Personne-ressource

Andrew Bailey
Directeur, Services liés aux connaissances
Maximus Canada
andrew.bailey@maximuscanada.ca

Sources

- Gouvernement du Canada. Stratégie en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027 : Aperçu. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/utilisation-responsable-ai/gc-ai-strategie-apercu.html
- Volume de données ou d'informations créées, saisies, copiées et consommées dans le monde de 2010 à 2029 | Statista. https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. Stratégie nationale en matière d'intelligence artificielle du Canada : L'IA pour tous. https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/strategie-nationale-matiere-dintelligence-artificielle-canada-lia-pour-tous
- « Adoption Ready? The·AI·Exposure·of·Jobs·and·Skills·in·Canada's·Public·Sector·Workforce ». The Dais, Université·métropolitaine·de Toronto, en partenariat avec le Centre des Compétences futures. Août 2025. https://dais.ca/reports/adoption-ready-the-ai-exposure-of-jobs-and-skills-in-canadas-public-sector-workforce/
- Commissariat à l'information du Canada. Observations sur l'état du système d'accès à l'information (2024–2025).
- Décembre 2025. https://www.oic-ci.gc.ca/fr/ressources/rapports-publications/observations-sur-letat-du-systeme-dacces-linformation-2024-2025
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Politique sur la gestion de l'information. 2018.
- https://publications.gc.ca/collections/collection_2018/sct-tbs/BT48-13-2018-fra.pdf
- AI Hallucination Cases [Affaires liées aux hallucinations de l'IA] – Damien Charlotin. https://www.damiencharlotin.com/hallucinations/?graphs=1