

**Deloitte.**



**COVID-19**

**Le chemin de la reprise  
pour les municipalités**



# Introduction

L'économie canadienne connaît sa plus profonde récession depuis la Grande dépression, et les répercussions se feront sentir dans l'ensemble des régions. Cela dit, avec le redémarrage graduel de l'économie, il semblerait que la contraction ait touché le fond en avril. Les données économiques de mai et de juin démontrent que nous avons renoué avec la croissance, mais tout porte à croire que la reprise s'annonce lente et progressive.

En effet, compte tenu des risques pour la santé qui persistent dans l'attente d'un vaccin, l'activité économique ne devrait atteindre les niveaux préalables à la COVID-19, qu'à la première moitié de 2022 au bas mot.

Bien qu'on ait tendance à penser en fonction de « l'économie canadienne » ou « l'économie des provinces », on pourrait avancer que le Canada est essentiellement composé de quelques dizaines d'économies urbaines d'importance, réparties sur un vaste territoire. En fait, 72 % des Canadiens vivent en région urbaine<sup>1</sup>. Ces municipalités (notamment les villes et les municipalités de palier inférieur et supérieur) sont responsables d'environ 60 % de l'infrastructure publique au pays, de nombreux services essentiels et non essentiels, de la prestation de programmes sociaux, et de bon nombre des règlements qui influent sur l'environnement dans lequel nos collectivités et nos économies locales fonctionnent<sup>2</sup>. Par conséquent, au Canada, l'actuelle récession reflète vraiment la situation des nombreux replis économiques de ses villes. Les dirigeants municipaux seront aux premières lignes d'intervention pour faciliter la relance progressive de nos collectivités et contribuer à la reprise économique, tout en favorisant la santé et la sécurité publiques.

Les municipalités ont été durement touchées sur le plan financier par la crise de santé publique, la perte de revenus associés aux transports collectifs et à d'autres frais d'utilisation<sup>3</sup>, et le coût accru des mesures de santé publique (dont la dotation en personnel, le nettoyage et le logement pour les personnes vulnérables), ce qui a poussé bon nombre d'entre elles au bord du gouffre financier. La Fédération canadienne des municipalités estime que les municipalités connaîtront une importante insuffisance budgétaire en 2020, allant de 35 millions à 1,7 milliard de dollars dans le cas des grandes villes<sup>4</sup>. Ces conséquences seront accentuées par le fait que la plupart des municipalités sont actuellement tenues par la loi d'éponger un déficit de fonctionnement dans leur budget de l'année suivante.

La crise de la COVID-19 a également amené les municipalités à remettre en question les idées reçues quant aux occasions liées à la prestation de services, aux opérations agiles et à la collaboration interfonctionnelle, à mesure que les équipes réagissaient à la crise et tentaient de protéger les citoyens les plus vulnérables.

**Les dirigeants municipaux se sont concentrés sur la réaction à la COVID-19, soit le premier des trois volets suivants : Réagir, Se remettre, Prospérer.**



## Réagir

**Préparer/gérer la continuité**  
Avoir une vision transversale de toutes les étapes de la reprise



## Se remettre

**Apprendre et en ressortir plus fort**  
Maintenir les niveaux de service aux citoyens et gérer les ressources essentielles



## Prospérer

**Se préparer à la nouvelle normalité**  
Réagir aux défis des entreprises et des citoyens



## Phase 2 : Se remettre

La **phase de réaction**, dont il est question dans notre rapport intitulé *Comment les municipalités peuvent réagir, se remettre et prospérer en contexte de pandémie* se caractérise par les aspects suivants :

- Adoption de programmes robustes de gestion de crise, de mesures de protection de la santé publique et d'un soutien communautaire pour les membres les plus vulnérables des collectivités.
- Mise en place de modèles opérationnels intégrés et d'affectation flexible des ressources afin de redéployer les compétences en fonction des besoins et de maintenir la viabilité des opérations.
- Gestion de la continuité des activités et des services essentiels.

Dans le présent rapport, nous fournissons un contexte, des directives et des conseils aux dirigeants municipaux qui passent à la phase de la **reprise** et amorcent la transition vers une reconstruction qui s'étendra sur plusieurs années. L'échéancier et la planification de la reprise et de la reconstruction différeront d'une municipalité à l'autre, selon les effets de la pandémie dans chacune des régions du pays. Le propos de ce rapport consiste à mettre en lumière cinq piliers interreliés sur lesquels tous les dirigeants devraient s'appuyer au-delà de la réouverture, en tentant d'envisager la reprise à plus long terme :

### **Mener le redressement économique à l'échelle locale pour favoriser la reprise des économies provinciales et nationale :**

Les dirigeants municipaux jouent un rôle de premier plan dans la reconstruction et la relance de la croissance économique, en créant des occasions pour les gens qui vivent et travaillent dans la région.

### **Établir des communautés de santé intelligentes :**

Les municipalités ont fait preuve de leadership en mettant en place des protocoles de distanciation physique, entre autres mesures de santé publique, tandis que les citoyens assument une responsabilité accrue envers leur propre bien-être et celui de leur collectivité, ce qui accélérera la transition vers des modèles de santé communautaires soutenus par un accès numérique.

### **Intégrer la résilience à la planification et à l'exécution de la reprise :**

Le renforcement de la résilience en vue de la **reprise** et des chocs à venir pourrait entraîner l'intensification de la volonté municipale de protéger les populations vulnérables et de se préparer à affronter d'autres perturbations naturelles et économiques.

### **Repenser la relation avec les gens au moyen de la numérisation et des données :**

Le changement à plus long terme dans la façon dont les municipalités rejoignent les gens et les entreprises s'accéléra à mesure que les besoins courants des clients – notamment un accès transparent, en temps réel et souvent numérique à des renseignements et à du soutien – s'amplifient pendant la **reprise**.

### **Assurer une reprise sécuritaire et inclusive :**

Tout au long de la **reprise**, la confidentialité des données et la cybersécurité seront plus importantes que jamais, au moment où nos municipalités prennent le virage numérique, et comprennent comment inspirer confiance dans tous les segments de population et jeter les bases d'une reconstruction sûre, appropriée et sécuritaire.

---

Les municipalités devront adopter des approches coordonnées et centrées sur les gens, afin d'établir les assises d'un avenir résilient, où les résidents et les entreprises pourront prospérer. Les dirigeants devront trouver des moyens tangibles de gagner de nouveau la confiance de leurs parties prenantes – notamment les citoyens, les employés et les autres paliers de gouvernement – afin d'assurer une relance efficace et une force d'impulsion. Il y aura des choix et des compromis difficiles à faire, quand les municipalités remettront en question les modes de fonctionnement traditionnels et miseront sur des approches agiles pour travailler et s'engager avec une plus grande souplesse. Le moment est venu d'adapter et d'accélérer les priorités en matière de modernisation, de réévaluer les relations avec les autres paliers de gouvernement et les partenaires de la collectivité et du secteur privé, mais surtout de repenser la relation entre les municipalités et les gens qui y vivent.



## Mener le redressement économique à l'échelle locale pour favoriser la reprise des économies provinciales et nationale

Alors que les économies nationale et régionales se redressent, les gouvernements de tous les niveaux souhaitent déployer des mesures de stimulation pour accélérer la croissance. La plus grande difficulté des municipalités est le manque de ressources financières. Les dirigeants municipaux devront interagir de manière constructive avec leurs homologues provinciaux et fédéraux pour mobiliser du financement supplémentaire afin de s'acquitter de leurs responsabilités municipales. Quoiqu'il en soit, les municipalités continueront sans doute de manquer de fonds. Les dirigeants municipaux seront appelés à prendre des décisions ardues quant à la façon dont ils consacreront leurs ressources limitées.

Quant aux mesures de stimulation fédérales et provinciales, les dirigeants municipaux peuvent jouer un rôle important en contribuant à déterminer les mesures qui s'imposent et à assurer leur déploiement. Par exemple, les gouvernements fédéral et provinciaux voudront peut-être investir davantage dans les infrastructures pendant la reprise, car c'est le type d'investissement dont l'effet multiplicateur est le plus élevé sur le plan de la croissance économique. Son efficacité est supérieure à celle des baisses d'impôt ou des hausses de dépenses. Cependant, les municipalités connaissent bien leur économie locale et leurs collectivités, et savent quels sont les projets auxquels on doit accorder la priorité. Les dirigeants municipaux peuvent aussi fournir de précieux renseignements sur l'état des entreprises locales et la trajectoire de la reprise, et ainsi aider les autres paliers de gouvernement à prendre des décisions éclairées.

Compte tenu des contraintes budgétaires, les dirigeants municipaux doivent aussi réfléchir aux possibilités qui s'offrent à eux pour stimuler la croissance sans avoir à déboursier ou si peu. Citons, à titre d'exemple, la modification de règlements municipaux qui entravent l'activité économique. Le contexte réglementaire du Canada constitue son plus grand défi de compétitivité<sup>5</sup> et bon nombre des obstacles réglementaires se situent au palier municipal. Par exemple, dans l'une des grandes métropoles du Canada, il faut 249 jours pour obtenir un permis de construction d'un entrepôt, soit 168 jours de plus qu'aux États-Unis. Le Canada se classe au 64<sup>e</sup> rang au monde pour le délai d'obtention de permis de construction, et ceux-ci sont souvent assujettis aux exigences municipales. Dans certains cas, une réforme réglementaire nécessite la révision des règles pour favoriser l'activité économique, mais il s'agit souvent de réduire les contraintes de temps et le fardeau de conformité imposés par les règlements.

En plus d'aider les petites entreprises à prospérer, les dirigeants municipaux doivent faire preuve de créativité pour favoriser les jeunes pousses. Les petites entreprises sont le moteur de la création d'emplois dans l'économie, et bon nombre d'entre elles sont susceptibles de faire faillite. En faisant en sorte qu'il soit plus intéressant ou plus facile de se lancer en affaires, on peut non seulement accélérer la croissance économique, mais aussi favoriser une forte reprise du marché du travail.

Il convient de souligner que les changements de politiques municipales ne concernent pas seulement la reprise, mais aussi la façon dont nos centres urbains se positionnent pour prospérer à long terme. Nous voyons là une occasion de renégocier la capacité budgétaire dans l'ensemble des paliers de gouvernement et d'améliorer la compétitivité du Canada pour assurer la prospérité future au pays.





## Établir des communautés de santé intelligentes

La pandémie de COVID-19 a remis en cause les hypothèses sur les attitudes et des comportements les gens envers les soins de santé en l'espace de quelques mois à peine. Les soins virtuels, l'engagement numérique et les outils personnalisés pour la santé et le bien-être sont adoptés partout dans le monde à un rythme sans précédent. Ces innovations ont déjà des retombées positives sur la prestation de services de santé, et démontrent plus particulièrement que les fournisseurs peuvent aller à la rencontre des gens. Avec l'augmentation du niveau d'activité, la route vers la reprise nécessite de bien comprendre le mode de fonctionnement de la nouvelle normalité et d'aider les gens de manière à assurer la fiabilité et gagner la confiance.

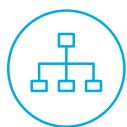
En avril, au plus fort de la crise de la COVID-19, Deloitte a mené un sondage auprès de 1 159 consommateurs de soins de santé pour comprendre la charge affective de la pandémie. Celui-ci a révélé que 82 % des consommateurs éprouvaient de l'anxiété ou des craintes, 77 % d'entre eux ressentaient de l'incertitude ou un manque de contrôle, et 75 % éprouvaient de la solitude ou un sentiment d'isolement. Les municipalités qui déploient des efforts de relance nécessitent des stratégies qui s'étendent au-delà du système de santé traditionnel, afin d'habiliter les gens à gérer leur propre santé et leur propre bien-être, et de miser sur de nouveaux canaux adoptés rapidement.

L'établissement de communautés de santé intelligentes, qui tirent parti des technologies numériques et des données pour créer des liens sociaux et soutenir des collectivités de personnes ayant des objectifs semblables de santé, est un moyen novateur de soutenir les gens, pour les aider non seulement à se remettre, mais aussi à prospérer. Par ailleurs, il est essentiel d'exploiter la puissance d'acteurs non traditionnels, tels que les détaillants et les dirigeants d'entreprise, pour soutenir ces collectivités. En effet, plus les collectivités peuvent mobiliser ces écosystèmes dans le but d'améliorer la santé, plus la transformation de système de santé à vocation clinique qui existait avant la COVID-19 sera efficace.

Les villes peuvent jouer un rôle de premier plan dans la création et la croissance de communautés de santé ingénieuses, plus particulièrement pour les gens qui ont été touchés de manière disproportionnée par la pandémie, comme les personnes âgées, les gens ayant des pathologies préexistantes et les personnes vivant dans des quartiers à faible revenu. Pour ce faire, il faudrait investir dans des infrastructures intelligentes qui favorisent un engagement citoyen plus personnalisé et assurent un meilleur contact avec les citoyens grâce à divers programmes et points d'accès; définir des moyens plus efficaces pour recueillir et intégrer les données appropriées (autant les données cliniques que non cliniques, comme les déterminants sociaux de la santé); et favoriser à l'aide d'incitatifs une plus grande collaboration intersectorielle entre les différents acteurs publics et privés afin d'améliorer la santé et le bien-être de la population.

Comme nous l'avons expliqué dans le premier document de Deloitte sur la façon de réagir aux pressions exercées par la crise de la COVID-19, l'engagement devient d'autant plus essentiel que la force des collectivités durant cette période fera toute la différence entre une reprise fructueuse et une vulnérabilité soutenue aux futures crises. La clarté et la transparence envers les citoyens s'imposent.

Les municipalités ont dû innover durant la phase de réaction, malgré les renseignements limités et l'incertitude énorme quant à l'avenir.



# Intégrer la résilience à la planification et à l'exécution de la reprise

Les municipalités avec leur connectivité effervescente et la proximité des commodités ont attiré des milliers de gens, mais elles sont devenues des vulnérabilités durant la crise. La gestion de la COVID-19 a permis aux municipalités de tirer certaines leçons :

- **l'inégalité est synonyme de vulnérabilité;**
- **la prévention est moins coûteuse;**
- **l'action collective est plus efficace.**

Les gouvernements ont adopté une politique de distanciation physique ou sociale dès les premières indications démontrant que les rassemblements étaient des vecteurs importants de la transmission de la COVID-19. Les véritables coûts de ces mesures demeureront inconnus pendant les mois, voire les années, à venir. Ce que nous savons toutefois en ce moment, c'est que les inégalités concernant l'accès à un logement et à des soins de santé ont exposé certains groupes à des risques plus élevés que d'autres, sans égard à la densité. Des données prouvent que les résidents de quartiers à faibles revenus sont plus susceptibles de contracter la COVID-19 et d'en mourir<sup>6</sup>. La pandémie a révélé à quel point les vulnérabilités existantes des municipalités, telles que l'itinérance et l'inégalité d'accès aux soins de santé, s'accroissent en situation de crise. Les stratégies d'aide humanitaire et de reprise destinées à renforcer la résilience collective d'une ville – que ce soit dans le cadre d'une autre pandémie ou d'une catastrophe naturelle – ne seront efficaces que dans la mesure où elles permettent de dégager, d'évaluer et d'aborder les besoins de ces groupes vulnérables.

La COVID-19 a aussi révélé que les idées reçues à propos de ce qui constitue le « cours normal des activités » peuvent changer du jour au lendemain. Cette occasion unique de repenser le « cours normal des activités » nous amène à envisager d'autres risques de perturbation importants. À l'instar des changements climatiques, qui entraînent des phénomènes météorologiques extrêmes et des catastrophes naturelles plus fréquentes, le rétablissement après la pandémie de la COVID-19 nécessite une planification qui est davantage tournée vers la préparation prospective que vers un retour aux conditions du passé. Tout comme les interventions précoces et résolues face à la pandémie ont allégé les pressions exercées sur les hôpitaux de la ville, les fournitures et les fournisseurs de soins de santé, un cadre d'action proactif et préventif peut contribuer à atténuer les catastrophes à venir. Le modèle du « beignet » récemment annoncé par la ville d'Amsterdam représente la façon dont les municipalités doivent assurer l'équilibre entre la satisfaction des besoins

fondamentaux de ses résidents et le respect des limites planétaires (pollution atmosphérique, appauvrissement de la couche d'ozone, surexploitation des terres, etc.). Les municipalités qui se relèvent de la COVID-19 pourraient s'inspirer du modèle du « beignet » pour déterminer où les besoins ne sont pas comblés et où les limites sont dépassées. Dans ce modèle, l'activité économique peut améliorer le bien-être des résidents (en matière de logement, de santé et de sécurité alimentaire) et la résilience climatique à long terme<sup>7</sup>.

Enfin, les municipalités peuvent mener une action collective pour aplatir d'autres courbes. Des mesures de stimulation économique visant la réduction des émissions à l'échelle de la ville ouvriront la voie à une reprise à faible intensité de carbone. Des allègements financiers écologiques présentent aux municipalités des occasions d'intégrer la résilience climatique aux bâtiments et aux transports, soit les deux plus grandes sources d'émissions au sein de la plupart des municipalités canadiennes. Par exemple, la progression des travaux d'expansion du transport collectif et l'électrification du transport privé de passagers et de marchandises peuvent créer des emplois, en plus de réduire la congestion et la pollution atmosphérique. Dans de nombreuses villes du monde (dont Boston, Bogota, Toronto, et ainsi de suite), il serait possible d'accroître les programmes de fermeture des rues aux automobilistes ou de réduction de l'espace disponible pour les véhicules (afin de prendre en compte les directives de distanciation sociale et de laisser plus de place aux piétons et cyclistes), ce qui créerait des occasions et favoriserait les investissements<sup>8</sup>. Les sommes investies dans la rénovation écologique des bâtiments vieillissants au pays peuvent réduire les coûts de consommation d'énergie et décarboniser des millions de résidences, de lieux de travail et d'espaces communautaires.



# Repenser la relation avec les gens au moyen de la numérisation et des données

Les recherches approfondies réalisées par Deloitte auprès de citoyens et d'entreprises ont révélé des points communs entre les besoins et les désirs en ce qui concerne les interactions avec les services municipaux. L'actuelle pandémie a eu pour effet d'amplifier ces attentes. Les municipalités font maintenant face à des choix sur la manière de repenser la prestation des services municipaux, un changement auquel bon nombre d'entre elles ont résisté par le passé.

Les gens veulent savoir par où commencer sur le parcours des services et obtenir une aide immédiate. Comme ils disposent de plusieurs moyens d'accéder aux services municipaux – que ce soit en ligne, au téléphone ou en personne – cela peut porter à confusion et entraîner des disparités. La COVID-19 a accéléré l'adoption des canaux numériques pour accéder aux services en raison de la fermeture des comptoirs de service en personne et des inconvénients associés aux longs délais d'attente au téléphone. Cela a imposé à ces canaux le fardeau supplémentaire d'offrir aux clients une expérience rapide et simple.

Les clients veulent que les municipalités les écoutent, les soutiennent tout au long du parcours et se souviennent d'eux, ce que le personnel municipal avait du mal à faire en raison des systèmes et technologies désuets, des processus manuels et du manque de données fiables. La COVID-19 a suscité de nouvelles façons de communiquer virtuellement avec les clients (particulièrement les populations vulnérables, dont les aînés), de recueillir de l'information en temps réel sur les besoins critiques et d'accorder la priorité à un meilleur service. La COVID-19 a également accéléré la mise en place de nouveaux moyens grâce auxquels le personnel municipal peut assurer un service virtuel et à distance. Des sources d'information claires et des canaux virtuels permettant aux citoyens, aux entreprises et au personnel d'accéder rapidement aux services municipaux s'avéreront un aspect fondamental pour la relance des municipalités au cours des mois à venir. Voici les étapes clés que toutes les villes doivent franchir :

- **Rationalisation incessante des systèmes à des fins d'examen et de retrait de tous les systèmes vieillissants et coûteux;**
- **Mise en place complète du télétravail, plus particulièrement le déploiement de systèmes et de solutions qui habilent véritablement le personnel à assurer la prestation de services de n'importe où.**
- **Élaboration d'une stratégie de plateforme permettant de soutenir les étapes ci-dessus. Elle prévoirait un nombre limité de plateformes de base assurant l'agilité et des expériences de type « consommateur », qui deviendraient les solutions par défaut pour l'ensemble des programmes et des services.**

- **Concentration des efforts sur la collecte et l'utilisation de données exactes pour soutenir la prise de décisions liées aux services, aux programmes et à la performance. Cette étape nécessite des investissements continus dans la création de centres d'excellence des données, la gestion de l'information, l'automatisation, l'analytique, l'apprentissage machine et d'autres formes de technologies d'intelligence artificielle.**

Finalement, les clients veulent participer à l'amélioration des municipalités. Ces dernières ont connu un succès mitigé dans leurs interactions avec les gens et les organisations du secteur privé qui souhaitent fournir des idées, du temps, de l'argent et des ressources afin d'aider les plus démunis. Les difficultés financières dévastatrices et les pénuries de personnel attribuables à la COVID-19 n'ont laissé aux municipalités d'autres choix que d'assouplir les contraintes et d'accepter l'aide de l'ensemble de la collectivité afin de combler les lacunes de services et de ressources. Grâce à une approche numérique, les municipalités pourraient bénéficier d'une façon plus directe et puissante d'établir avec les clients des relations concrètes et durables, axées sur l'être humain.

À titre d'exemple, Copenhague est un chef de file de la modernisation des services numériques. Elle a créé des portails en ligne centrés sur le client pour atteindre des segments clés de sa population diversifiée (p. ex. les nouveaux arrivants et les visiteurs) et est à l'avant-garde des outils numériques tels que l'externalisation des audiences publiques et le déploiement d'un agent conversationnel (Sofie) pour aider ses résidents à s'y retrouver dans les services municipaux. Collectivement, ses communications sont axées sur les besoins des clients grâce à des canaux bidirectionnels qui correspondent à leurs préférences. À mesure que le Danemark se déconfiner – ayant été l'un des premiers états européens à reprendre ses activités – cette capacité d'interagir avec la population de façon rapide et réactive sera essentielle à sa réussite. Les municipalités devront répondre à des questions difficiles et faire des compromis délicats dans le but de réajuster l'efficacité, l'efficacité et l'inclusivité du service à la clientèle dans le contexte de l'après-pandémie. La reprise nécessitera un profond changement de culture ainsi qu'une modernisation importante des technologies pour remettre en question les modes de fonctionnement traditionnels – et ce ne sera pas facile.





## Assurer une reprise sécuritaire et inclusive

La vie privée et la cybersécurité sont plus importantes que jamais, au moment où les municipalités prennent le virage numérique et ont besoin d'utiliser des données pour intervenir, évaluer et planifier dans le cadre de la réouverture et la reprise. La planification de la reprise nous donne l'occasion d'évaluer les activités antérieures à la crise et celles associées à la phase de réaction, et de créer de nouvelles plateformes pour adapter les meilleures pratiques. Il est maintenant temps de concevoir un nouvel écosystème numérique municipal sécurisé, communautaire, axé sur les gens, plus inclusif et respectueux de la vie privée.

Le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada a récemment établi un [cadre d'évaluation](#) comportant neuf principes de protection de la vie privée. Ils prennent toute leur importance à la lumière des mesures liées à la COVID-19 qui ont une incidence sur la vie privée des Canadiens. Tous ces principes sont pertinents pour la planification de la reprise au pays, et quelques-uns d'entre eux s'imposent comme des piliers du rétablissement des municipalités.

### **Transparence (principe 6) – Communiquez aux Canadiens de l'information claire et détaillée concernant les mesures nouvelles ou émergentes, de manière continue.**

La confiance revêt une importance capitale dans la relance des municipalités, et des entreprises et services qu'elles abritent. Pour bâtir et maintenir la confiance des gens, il faudra mettre en place un processus d'adhésion inclusif et transparent. Celui-ci doit assurer une transparence constante à l'égard de la collecte et de l'utilisation des données liées aux mesures de rétablissement nouvelles et émergentes, en veillant à ce qu'elles soient nécessaires et proportionnelles (principe 2) à leurs objectifs.

La ville d'Amsterdam est un exemple récent de transparence novatrice. Cette ville a créé un document d'information appelé [Tada-Data Disclosed](#), soit un manifeste pour les municipalités numériques responsables. Ce document présente les six principes d'utilisation des données à Amsterdam, à savoir : inclusives, contrôlées par les gens, adaptées aux gens, légitimes et surveillées, ouvertes et transparentes, provenant de tout le monde et destinées à tout le monde.

Un énoncé clair sur la transparence des démarches de rétablissement et de l'utilisation des données, accompagné d'un plan détaillé sur la façon dont ces engagements seront respectés et dont les gens seront continuellement tenus informés, peut s'avérer un outil essentiel pour amener les gens à ne pas hésiter à fournir des renseignements dans le contexte des espaces et services municipaux de plus en plus connectés.

### **Données ouvertes et populations vulnérables (principes 5 et 7) – Évaluez soigneusement les avantages et les risques découlant de la diffusion d'ensembles de données publiques, en portant une attention particulière aux renseignements sur la santé et aux données de localisation ainsi qu'aux répercussions sur les populations vulnérables. Tenez compte des répercussions qui sont propres aux groupes vulnérables.**

Les approches axées sur les données visant à améliorer la santé des gens et à accroître la sécurité des municipalités comptent sur la collecte et l'échange de grandes quantités de données au sein d'un écosystème complexe de parties prenantes publiques et privées. Dans le contexte de la COVID-19, la transformation numérique devient nécessaire, ce qui intensifie le besoin de mettre en place des services numériques à distance, et d'apprendre immédiatement des données qui sont générées, pour sauver des vies et planifier l'avenir. Cela dit, la façon dont ces données sont recueillies et utilisées doit être prise en compte, de même que les répercussions non intentionnelles ou disproportionnées sur les populations vulnérables.

Un conseil consacré à l'inclusion est l'un des moyens d'assurer la représentation des collectivités moins bien desservies dans le contexte de l'évaluation et de la planification de la reprise, et de promouvoir la diversité des opinions à mesure que les bureaux responsables des technologies mettent en œuvre des [initiatives de ville intelligente](#). Grâce aux approches adoptées, les organismes gouvernementaux peuvent assurer une prestation de services équitables et déterminer les lacunes, les occasions et les aspects à améliorer au sein des initiatives municipales existantes. La mise en place par la ville d'Oakland d'une [commission consultative et d'une ordonnance](#) sur la protection de la vie privée axées sur la communauté, en vertu desquelles les technologies de surveillance nécessitent l'approbation des citoyens, est un bon exemple de mobilisation collective pour créer un environnement plus inclusif, fiable et sécuritaire pour tous, au moment où la ville planifie sa relance. L'étape de la reprise fournit aux municipalités l'occasion d'être plus axées sur les données, mais aussi sur les gens.

**Surveillance, responsabilité et mesures de sécurité (principes 4 et 8) – Les nouvelles lois et mesures adoptées expressément en lien avec la crise devraient toujours prévoir des dispositions sur la surveillance et la responsabilité. Utilisez des données désidentifiées ou agrégées dans la mesure du possible.**

Bien que la réponse à la COVID-19 nécessite des changements immédiats à grande échelle – télétravail et apprentissage à distance, besoins accrus en prestation de services et hausse du nombre de transferts de données – la reprise fournit une occasion de renforcer les mesures de protection et la responsabilité à l'égard d'un avenir durable et sûr. Pour assurer un rétablissement réussi, les municipalités doivent adopter une approche globale de cybersécurité, qui consiste à intégrer des mesures de sécurité multicouches dans l'ensemble de l'écosystème et à mettre en place un cadre de responsabilité clairement défini.

Un cadre intégré de gestion des cyberrisques permettra aux municipalités d'adopter une approche inclusive et sécurisée envers la reprise. Il s'agit notamment de renforcer la responsabilité et la confiance numérique en instaurant de nouveaux rôles et modèles opérationnels liés à l'utilisation appropriée des données. Ils s'appuieront sur des principes de confidentialité et de sécurité à dessein, afin d'intégrer la protection de la vie privée et des données à l'ensemble des activités de traitement des données. Les municipalités peuvent également élaborer des réseaux collaboratifs de renseignements sur les cybermenaces et d'analyse pour améliorer la surveillance des menaces, créer et mettre à l'essai des plans de cyberintervention et de résilience pour assurer le maintien des principaux services, et favoriser de nouvelles cybercompétences grâce à la formation et à la sensibilisation, ce qui peut contribuer au développement économique.

La planification de la reprise, de concert avec les collectivités, devrait tendre vers la création d'une ville plus transparente, inclusive et sécurisée. Utilisées de manière proportionnée et axée sur les gens, les données seront un élément fondamental des efforts de reprise, et contribueront à assurer que toutes les parties prenantes peuvent participer en toute sécurité à la relance de nos municipalités.



# Tracer la voie vers une reprise fructueuse

**Pour favoriser le rétablissement régional en établissant des collectivités économiquement stables, saines, résilientes et sécuritaires qui accordent la priorité aux besoins des gens, les municipalités devraient envisager les mesures suivantes :**

## Établir clairement l'orientation

Au cours de la **phase de réaction**, les municipalités et leurs citoyens se sont ralliés à un objectif commun : assurer la sécurité de chacun au fil de l'évolution rapide de la situation de pandémie. L'alignement au cours de la reprise sera tout aussi important, les municipalités tentant d'assurer leur reconstruction de façon sécuritaire et équitable et, ce faisant, de tracer la voie à suivre pour redéfinir le rôle des municipalités dans le tissu de la société canadienne. Les dirigeants municipaux devraient établir une orientation fondée sur les piliers présentés antérieurement, dans le but de définir une vision claire de l'avenir de leur communauté qui reflète les besoins de ses gens. Ils devront également collaborer avec les autres paliers de gouvernement pour accroître leur capacité budgétaire au besoin afin de favoriser la croissance et trouver des moyens non financiers de contribuer à la région de façon créative.

## Créer un lien de confiance

La confiance revêt une importance capitale dans le rétablissement de la crise de la COVID-19. Pour que les municipalités puissent se remettre efficacement de la pandémie, elles doivent envisager de rebâtir la confiance en se concentrant sur les quatre dimensions de la confiance suivantes :

- Physique : offrons-nous des espaces publics sécuritaires, où les citoyens et les employés peuvent se réunir sans crainte?
- Émotionnelle : assurons-nous la protection des besoins affectifs des citoyens et des employés, en leur transmettant des communications de façon claire et transparente?
- Numérique : faisons-nous progresser l'adoption de nos canaux numériques en offrant un soutien approprié en vue de la transition? Sommes-nous en mesure de tirer parti des gains d'efficacité que nous avons constatés en les intégrant à l'environnement de l'après-pandémie?
- Financière : surveillons-nous la santé financière de notre municipalité et prenons-nous des mesures pour l'assurer? Comment pouvons-nous communiquer ces mesures aux citoyens, employés et autres parties prenantes afin d'éviter les surprises?

## Continuer de mobiliser les gens et de créer des liens communautaires

Comme nous l'avons expliqué dans le premier document de Deloitte sur la façon de réagir aux pressions exercées par la crise de la COVID-19, les municipalités ont fait face à un éventail de pressions publiques quand elles tentaient de réagir à la pandémie. L'engagement devient d'autant plus essentiel que la force des collectivités durant cette période fera toute la différence entre une reprise fructueuse et une vulnérabilité soutenue aux futures crises. Faites preuve de clarté et de transparence envers les citoyens :

- Qu'est-ce qui change et pourquoi durant la réouverture?
- Comment ces changements s'insèrent-ils dans la vision et l'orientation de la ville?
- Comment ces changements reflètent-ils les besoins et les préférences des gens quant à la façon dont leurs données sont utilisées pour répondre à ces besoins? Comment les municipalités assurent-elles la sécurité des citoyens? Comment améliorent-elles l'inclusivité?
- Comment les dirigeants municipaux adaptent-ils leur réaction aux points de vue et aux commentaires des citoyens?

## Faire fi des idées reçues

Les municipalités ont dû innover durant la **phase de réaction**, malgré les ressources limitées et l'incertitude importante quant à l'avenir. Par ailleurs, elles ont dû faire fi des idées reçues, c'est-à-dire les croyances courantes quant à la façon dont il « faut » fonctionner. L'accélération du télétravail des employés, la numérisation des expériences client à l'égard d'un certain nombre de services, la collaboration interfonctionnelle et l'élimination de cloisons ont permis aux municipalités de rapidement mobiliser et soutenir les différents segments de population. L'exploration continue de nouvelles structures décisionnelles, de partenariats intergouvernementaux et public-privés, et l'adoption d'une mentalité d'entreprise pour la prestation des services nécessiteront un leadership courageux et de l'innovation. Les dirigeants municipaux devraient faire le point sur les actifs et les idées à leur disposition, et s'entendre sur la meilleure façon de les déployer pour concrétiser les piliers de la reprise présentés antérieurement. Les leçons apprises pendant la phase de réaction auront une valeur inestimable pour le renouveau organisationnel.

## Investir dans le leadership

La transformation des gouvernements découlant de la COVID-19 coïncidera avec la plus vaste transition générationnelle de leadership au sein de la fonction publique, la cohorte du baby-boom délaissant les rôles de haute direction et de direction administrative. Ce changement de leadership doit s'accompagner d'un perfectionnement personnel et professionnel des cadres et leaders municipaux auxquels ces postes clés reviendront. Il faudra assurer un perfectionnement professionnel qui rehausse la capacité de ces futurs dirigeants à gérer la perturbation et à mener la transformation, de façon à ce que la fonction publique puisse suivre le rythme des changements nécessaires.

## Se positionner afin de prospérer

Tout comme à la **phase de réaction**, la reprise sera temporaire; mais elle sera marquée sans doute par de plus longues échéances, et peut-être même par des conséquences plus durables. Les municipalités devraient continuer de créer des processus souples et sécurisés, qui pourront être adaptés rapidement, à mesure que les indicateurs témoignent d'une reprise bien engagée et que les dirigeants municipaux passent à la **phase de prospérité**.

## Notes de fin de texte

<sup>1</sup> Statistique Canada définit une région urbaine comme une région urbaine de recensement, soit une région « formée d'une ou plusieurs municipalités adjacentes situées autour d'un important noyau urbain. Une région métropolitaine de recensement doit avoir une population d'au moins 100 000 habitants et le noyau urbain doit compter au moins 50 000 habitants. » À moins d'indication contraire, lorsqu'il est question de villes dans le présent document, cela fait référence à une région urbaine de recensement. Voir « Estimations de la population du Canada : régions infraprovinciales, 1<sup>er</sup> juillet 2019 », Statistique Canada Consulté le 21 juillet 2020.

<sup>2</sup> Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), « L'infrastructure publique : pour un avenir plus durable et équitable », SCFP, 27 mai 2019, <https://scfp.ca/infrastructure-publique-pour-un-avenir-plus-durable-et-equitable>, Consulté le 21 juillet 2020.

<sup>3</sup> Près de la moitié des recettes municipales – consacrées aux services, au fonctionnement, à l'entretien et aux infrastructures – proviennent des impôts fonciers, le reste étant constitué de transferts des gouvernements fédéral et provinciaux, de frais d'utilisation et de taxes sur les biens et services – soit environ 10 cents sur chaque dollar taxé au Canada. Ibid.; Mason, G. « The next COVID-19 crisis? Canada's cash-strapped Cities », *The Globe and Mail*, 14 avril 2020. Quelques exemples : la ville de Toronto subit des pertes de 65 millions de dollars par semaine et prévoit perdre près de 800 millions de dollars d'ici la fin de la période de confinement de 12 semaines; Ottawa prévoit perdre jusqu'à 273 millions de dollars d'ici décembre; Calgary perd 15 millions de dollars par semaine; Edmonton prévoit perdre 112 millions de dollars cette année; Vancouver a annoncé qu'elle risque de faire faillite et se prépare à des pertes de 189 millions de dollars cette année.

<sup>4</sup> Jolson Lim, « Municipalities say financial relief urgently needed or safe restart efforts could be derailed », *iPolitics*, 19 juin 2020, <https://ipolitics.ca/2020/06/19/municipalities-say-financial-relief-urgently-needed-or-safe-restart-efforts-could-be-derailed/>, Consulté le 21 juillet 2020.

<sup>5</sup> Deloitte, « Fiche de pointage de la compétitivité du Canada », <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/finance/articles/carte-de-pointage-de-la-competitivite-du-canada.html>, 2019.

<sup>6</sup> Ontario Hospital Association, « The Latest Research and Information on COVID-19: Social Determinants of Health », <https://www.oha.com/news/the-latest-research-and-information-on-covid-19-social-determinants-of-health>, Consulté le 21 juillet 2020.

<sup>7</sup> *The Guardian*, « Amsterdam to embrace 'doughnut' model to mend post-coronavirus economy », 8 avril 2020, <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/08/amsterdam-doughnut-model-mend-post-coronavirus-economy>, Consulté le 21 juillet 2020.

<sup>8</sup> Johnny Diaz, « Cities Close Streets to Cars, Opening Space for Social Distancing », *The New York Times*, 11 avril 2020, <https://www.nytimes.com/2020/04/11/us/coronavirus-street-closures.html>, Consulté le 21 juillet 2020.

# Personne-ressource

**Andy Potter**

Associé

Consultation

[andpotter@deloitte.ca](mailto:andpotter@deloitte.ca)





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

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

#### **À propos de Deloitte**

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

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence| Deloitte Canada. 20-6547T