



# Ambition numérique du Canada 2022

Publié : le 2022-04-11

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor 2022,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N<sup>o</sup> de catalogue BT48-33/2022F-PDF  
ISBN: 978-0-660-46595-1

Ce document est disponible sur [Canada.ca](https://Canada.ca), le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Canada's Digital Ambition 2022

# Ambition numérique du Canada 2022

---

## Sur cette page

- [Présentation de l'Ambition numérique du gouvernement du Canada](#)
- [But du présent document et nouveautés](#)
- [Message de la dirigeante principale de l'information du Canada](#)
- [Contexte : un paysage numérique en pleine évolution](#)
- [Le gouvernement numérique](#)
- [Notre stratégie : opérer la transition vers un gouvernement plus numérique pour améliorer les services offerts aux clients](#)
- [Annexe A. Instruments de politique, documents d'orientation, plans et stratégies connexes](#)
- [Annexe B. Architecture intégrée cible des services et du numérique du gouvernement du Canada](#)

## Présentation de l'Ambition numérique du gouvernement du Canada

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, les Canadiens ont de plus en plus travaillé, fait des achats et étudié en ligne, et ils ont aussi de plus en plus communiqué avec le gouvernement de cette façon. Leurs attentes et leurs besoins en matière d'options numériques faciles à utiliser et accessibles ne cessent de croître, et de nombreuses organisations des secteurs public et privé se transforment pour utiliser les technologies numériques afin d'offrir de meilleurs programmes et services.

Aujourd'hui plus que jamais, nous avons du travail à faire pour faciliter les interactions entre les Canadiens et le gouvernement, et nous sommes déterminés à mieux servir les Canadiens à l'ère numérique. Cela nécessitera des systèmes modernes et intégrés, ainsi qu'une attention sans faille aux besoins et à l'expérience des citoyens. Nous avons fait des progrès, mais nous devons continuer à nous améliorer.

Pendant la pandémie, le gouvernement a rapidement déployé des programmes nouveaux et novateurs pour soutenir la population canadienne, mais nous avons aussi vu des exemples où nous pouvons faire davantage pour offrir des services numériques sûrs, fiables et faciles à utiliser.

En m'appuyant sur la vision énoncée dans la Stratégie du gouvernement numérique du Canada, je suis heureuse de présenter l'Ambition numérique du gouvernement du Canada (GC) qui a été élaborée en ayant à l'esprit cet impératif de service. Sous la direction de la dirigeante principale de l'information du Canada, guidée par les priorités du gouvernement énoncées dans ma lettre de mandat, l'Ambition numérique du GC offre une vision claire à long terme pour faire progresser la prestation de services numériques, la cybersécurité, le recrutement de talents et la protection de la vie privée.

L'Ambition numérique du GC constituera un fondement solide pour la transformation numérique en constante évolution du gouvernement. Il s'agira d'un outil important pour soutenir l'objectif commun aux ministres et aux ministères, soit de trouver et de mettre en œuvre de meilleures façons pour s'assurer que les Canadiens reçoivent des services gouvernementaux de haute qualité, accessibles et efficaces.

Je suis déterminée à faire avancer ce programme audacieux au nom de tous les Canadiens et avec l'appui de mes collègues du Cabinet, des dirigeants du gouvernement fédéral, des provinces et des territoires et, surtout, du personnel talentueux actuel et futur de la fonction publique fédérale. Cette approche du type « Équipe Canada » nous aidera à réaliser pleinement les possibilités de prestation de services gouvernementaux à l'ère numérique.

## But du présent document et nouveautés

### Énoncé de l'Ambition numérique

Faciliter la prestation de services gouvernementaux à l'ère numérique pour tous les Canadiens en fournissant des outils modernisés et accessibles pour soutenir une prestation de services qui expriment le meilleur du Canada dans l'espace numérique.

Élaborée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), l'Ambition numérique du gouvernement du Canada (GC) permet à la dirigeante principale de l'information du Canada de s'acquitter de sa responsabilité énoncée dans la Politique sur les services et le numérique du Conseil du Trésor, qui est d'« approuver un plan pangouvernemental annuel prospectif sur trois ans qui établit une orientation stratégique pour la gestion intégrée des services, de l'information, des données, de la TI et de la cybersécurité ». Il s'agit d'un plan qui a été élaboré en consultation avec la communauté du numérique et de la prestation des services au sein de la fonction publique fédérale.

Conformément aux Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada, le SCT a conçu ce plan en tenant compte de l'intérêt des Canadiens. Il prend en considération la rétroaction reçue dans le cadre des plans stratégiques antérieurs et complète d'autres politiques, lignes directrices, plans et stratégies clés qui établissent les exigences pour les processus de planification des ministères (voir l'annexe A).

L'Ambition numérique regroupe les priorités antérieures en thèmes stratégiques qui appuient la transformation numérique en cours du gouvernement. En plus des thèmes stratégiques améliorés, les priorités de chaque thème ont été organisées afin de les harmoniser avec les objectifs du GC. Les changements apportés ont pour

but de rajuster la stratégie numérique du gouvernement en vue de l'adoption d'une approche axée sur les résultats et sur les mesures à prendre pour relever les défis de la modernisation numérique, remédier aux risques liés au vieillissement de nos systèmes de technologie de l'information (TI) et procurer des avantages à long terme à tous les Canadiens et utilisateurs, y compris les employés du GC.

L'Ambition numérique s'inspire des progrès réalisés, définit les priorités pangouvernementales et énumère les activités clés des ministères et organismes, y compris ceux qui servent d'autres organisations gouvernementales en s'efforçant de moderniser la prestation des services, d'améliorer la durabilité et de promouvoir la gérance numérique. Ces priorités et activités aideront les ministères à progresser vers la prestation numérique des programmes et des services pour les utilisateurs.

Les ministères dresseront leur propre plan intégré en conformité avec l'Ambition numérique et en tenant compte de leur mandat et de leurs obligations. Le SCT continuera de mettre à jour l'Ambition numérique chaque année, afin de tenir compte des nouvelles priorités et mesures, et préparera un rapport d'étape annuel.

## **Message de la dirigeante principale de l'information du Canada**

Le gouvernement de l'ère numérique consiste à placer les besoins des personnes que nous servons au cœur des politiques, des programmes et des services gouvernementaux que nous mettons en place au moyen de technologies modernes et d'une utilisation efficace des données. Les progrès réalisés dans le domaine des technologies numériques transforment la façon dont les Canadiens vivent, travaillent et interagissent les uns avec les autres, et ceux-ci s'attendent à ce que leur gouvernement fournisse des services qui répondent à leurs attentes croissantes, quand ils en ont besoin et par le mode de prestation qu'ils choisissent pour y accéder (numérique ou autre). L'Ambition numérique vise à répondre à ces attentes et à fournir des prestations et des services gouvernementaux de manière simple, sûre et efficace. Nous avons beaucoup à accomplir.

De nombreux programmes et services sur lesquels les Canadiens comptent sont appuyés par une technologie vieille de 20, 30, voire 50 ans. L'entretien de ces systèmes est coûteux et exige beaucoup de ressources, et leur âge crée des risques d'interruption de service qui auraient des répercussions énormes et immédiates sur les Canadiens. En outre, les citoyens signalent des difficultés avec les services numériques du gouvernement, qui sont souvent perçus comme étant difficiles d'accès et trop compliqués.

Pour aller de l'avant, nous n'avons qu'une seule option : nous devons continuer à fournir les services sur lesquels les Canadiens comptent aujourd'hui, tout en accélérant notre transition vers des services modernes qui sont sûrs, fiables, axés sur l'utilisateur et sans obstacle, et qui répondent aux exigences en matière de protection des renseignements personnels et de transparence. Il s'agit là d'un élément essentiel au maintien de la confiance dans les institutions canadiennes.

Dans un environnement gouvernemental dynamique, il est essentiel pour nous de faire preuve de souplesse dans la hiérarchisation de nos efforts à l'échelle gouvernementale. C'est en établissant des priorités et en consacrant les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs que nous serons en mesure de réaliser pleinement la valeur des solutions technologiques et intégrées, en donnant aux fournisseurs les moyens d'améliorer leurs services afin de mieux répondre aux besoins des personnes que nous servons .

Nous devons construire un pont entre les personnes et la technologie, le tout en vue d'améliorer les services. En mettant les principaux services et prestations à la portée de tous les Canadiens, au moyen des meilleurs talents, de nouvelles capacités et d'une collaboration accrue appuyés par un leadership unifié, nous cherchons à améliorer l'accessibilité, l'équité, la transparence et la confiance des Canadiens dans leur gouvernement.

L'Ambition numérique présente une approche générale axée sur les résultats et les mesures à prendre pour continuer à relever les défis de la modernisation numérique, à se prémunir contre les risques liés au vieillissement de nos systèmes de TI et à procurer des avantages à long terme à toutes les personnes et entreprises

que nous servons, y compris les employés du GC. La capacité du gouvernement à réaliser à la fois de grandes modernisations techniques et des améliorations itératives est essentielle pour améliorer l'expérience des Canadiens à l'ère numérique. Pour relever les défis à venir, nous devons collaborer, c'est-à-dire travailler avec nos partenaires et organismes fédéraux pour trouver des solutions communes afin d'assurer la meilleure utilisation possible de l'expertise technique et des fonds publics.

L'Ambition numérique du GC s'articule autour de quatre thèmes :

1. l'excellence en matière de technologie et d'opérations, ce qui comprend un paysage technique sans risque et des pratiques modernes, souples et axées sur les personnes;
2. des services et des programmes numériques plus simples, fiables et étayés par l'intégration et la gestion des données à l'échelle du gouvernement;
3. des politiques et des cadres directeurs conçus pour un gouvernement numérique moderne, sûr et axé sur la protection des renseignements personnels;
4. des employés autonomisés dotés de talents numériques optimisés et perfectionnés dans l'ensemble du GC, reconnaissant que les talents numériques dans l'ensemble du Canada sont très recherchés.

La réalisation de ces priorités se traduira par un gouvernement disposant de la capacité nécessaire pour être plus ouvert et plus collaboratif et qui offre des services et des programmes améliorés, « numériques d'abord », axés sur les utilisateurs et sans obstacle. Compte tenu des avantages de cette initiative et des défis qui nous attendent, je me réjouis à l'idée de poursuivre notre engagement à l'égard de la modernisation numérique et de la transformation continue du GC.

Catherine Luelo

Dirigeante principale de l'information du Canada

## **Contexte : un paysage numérique en pleine évolution**

Le paysage numérique actuel est marqué par des changements d'une ampleur incomparable et qui s'opèrent à un rythme sans précédent. La transformation rapide de la technologie, du numérique et des données fait maintenant partie de la vie quotidienne des Canadiens, révolutionnant la façon dont ils accèdent à l'information et aux services ainsi que la façon dont ils vivent, socialisent et travaillent.

Les Canadiens s'attendent à pouvoir accéder à n'importe quel service gouvernemental, en tout temps et au moyen de n'importe quel appareil. La plupart des citoyens conviennent que les ministères du GC devraient être en mesure de communiquer entre eux les renseignements personnels pour permettre un service plus rapide et plus simple. Toutefois, bien qu'ils reconnaissent le potentiel de la transformation technologique, numérique et des données, ils s'inquiètent de la manière dont le GC utilise et gère leurs renseignements personnels et de ce qu'il fait pour garantir leur protection et leur sécurité.

Cette attente se reflète dans les priorités du gouvernement. Dans le discours du Trône de 2021, le gouvernement s'est engagé à faire en sorte que tous les Canadiens, peu importe où ils vivent, aient accès à Internet haute vitesse. Il s'est également engagé à faire des investissements générationnels pour mettre à jour les systèmes de TI désuets et, ainsi, moderniser la façon dont le gouvernement sert les Canadiens, des personnes âgées aux jeunes, et les personnes à la recherche d'un emploi et celles vivant avec un handicap.

Le Canada joue un rôle de chef de file en matière de gouvernement numérique à l'échelle internationale dans le cadre de sa participation à des forums, par exemple des Nations numériques, de l'International Council for Information Technology in Government Administration, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et des Nations Unies.

Au cours des dernières années, le Canada s'est également imposé comme une voix de premier plan dans la communauté mondiale du gouvernement ouvert. Depuis 2012, il est membre du Partenariat pour un gouvernement ouvert. Cette initiative multilatérale regroupant 76 nations membres et 76 membres du gouvernement

infranational vise à obtenir de ses membres des engagements concrets pour promouvoir la transparence, autonomiser les citoyens, lutter contre la corruption et exploiter les nouvelles technologies en vue de renforcer la gouvernance, en partenariat avec la société civile et le secteur privé.

Jusqu'à présent, le Canada a publié quatre plans d'action du Partenariat pour un gouvernement ouvert décrivant comment il entend rendre le gouvernement plus ouvert. Il est en train de mettre la touche finale à son cinquième plan d'action de 2022 à 2024.

## **Bâtir la confiance**

Dans le paysage numérique actuel, il est impératif que les Canadiens aient confiance dans leur gouvernement lorsqu'il est question de protéger leurs renseignements personnels et leurs données. La mise en place de mesures de protection des renseignements personnels appropriées et rigoureuses permettra aux Canadiens de s'assurer que leurs renseignements personnels sont protégés, alors que se poursuit l'évolution vers des approches plus numériques visant la prestation des services gouvernementaux. Il est essentiel d'intégrer dès le début la protection des renseignements personnels dans les nouvelles initiatives numériques et d'assurer la protection des renseignements personnels tout au long du cycle de vie du projet pour appuyer la transformation numérique du gouvernement.

Protéger les renseignements personnels signifie que nous devons nous assurer qu'ils sont protégés adéquatement. Pour favoriser la modernisation numérique du gouvernement, il faut tenir compte des mesures de protection des renseignements personnels dans le cadre des partenariats contractuels et dans les ententes visant l'échange de données et d'informations. Toutefois, il est important de souligner que la protection des renseignements personnels ne se limite pas seulement à la protection des renseignements personnels en tant que tels. Il s'agit également de nous assurer que nous :

- agissons de manière responsable;
- limitons la collecte, l'usage et la communication des renseignements;

- conservons les renseignements uniquement pour la période requise;
- tenons les renseignements à jour pour assurer leur exactitude;
- veillons à ce que nos pratiques soient transparentes.

Le gouvernement s'est engagé à établir un juste équilibre entre l'ouverture par défaut et la protection des renseignements personnels. La protection des renseignements personnels des Canadiens et le maintien de leur droit d'accès aux renseignements les concernant et de correction de ceux-ci sont essentiels pour continuer à bâtir et à préserver la confiance des Canadiens dans les institutions publiques fédérales.

Pour renforcer la confiance du public, il faut reconnaître la valeur des données en tant que ressource stratégique, ce qui comprend reconnaître les données qui constituent des renseignements personnels et les protéger en conséquence. La connaissance des pratiques en matière de protection des renseignements personnels est un élément essentiel d'une fonction publique axée sur le numérique. Il est possible d'intégrer la formation aux pratiques de protection de la confidentialité et des renseignements personnels et des données pour développer les compétences et élaborer les outils dont une fonction publique axée sur le numérique a besoin.

## **Possibilités et défis**

Les technologies nouvelles et émergentes et les solutions numériques offrent des possibilités importantes pour nous aider à réaliser cette transformation numérique. Nous avons réalisé des investissements et des progrès dans certains domaines, par exemple les mégadonnées, les outils d'analyse sophistiqués, l'accessibilité et l'informatique en nuage. Nous devons toutefois en faire davantage pour nous assurer de prendre les bonnes décisions d'investissement et continuer à supprimer les obstacles institutionnels à la transformation.

Notre gouvernement fonctionne par ministères, comme le prévoit la loi, et les opérations verticales donnent lieu à des systèmes indépendants dans de nombreux cas. La complexité du flux de données et d'information compliquent la tâche des

utilisateurs lorsqu'ils doivent trouver des services gouvernementaux, les utiliser ou naviguer dans ceux-ci, ce qui peut faire obstacle à une expérience utilisateur positive. En outre, de nombreux systèmes de TI et composants d'infrastructure sont dépassés, complexes et coûteux à entretenir, en plus d'être difficiles à modifier rapidement et de présenter des risques supplémentaires. De plus, les limites dans les capacités de base liées à l'exécution de ces importants systèmes de TI et composants d'infrastructure complexes continuent de nuire à la transformation numérique.

Les Canadiens font également état de niveaux de satisfaction mitigés à l'égard des services numériques du GC : 68 % d'entre eux ayant mentionné un ou plusieurs problèmes liés aux services numériques gouvernementaux, notamment :

- l'incapacité à se souvenir de l'information relative à l'ouverture de session;
- les longs délais d'exécution des tâches;
- l'incapacité à trouver de l'information ou des services.

De plus, selon un récent sondage mené auprès de 36 pays, le Canada a la fréquence d'utilisation la plus faible pour les services numériques gouvernementaux. En effet, seulement 30 % des citoyens utilisent une fois par semaine les services numériques du gouvernement, contre une moyenne de 47 %<sup>1</sup>. Il est essentiel de faciliter l'expérience d'ouverture de session des utilisateurs et d'améliorer l'expérience globale de bout en bout de l'accès aux services gouvernementaux pour s'assurer que les besoins des utilisateurs sont au premier plan de la transformation numérique du GC.

L'expérience des services en ligne est l'élément le plus important pour le GC à l'ère numérique, car les Canadiens continuent d'avoir accès à plus de services au moyen de leurs appareils qu'en personne. Pour accéder aux services du GC en 2020,

- 44 % des citoyens ont déclaré qu'ils ont utilisé les sites Web comme principale méthode de contact;
- 28 %, qu'ils ont utilisé le téléphone comme mode principal;
- 14 %, qu'ils ont visité les bureaux, les comptoirs de service ou les kiosques.

On constate une augmentation notable de l'utilisation des sites Web depuis le début de la pandémie de COVID-19, dont une augmentation de 16 % par rapport à 2018 (28 %). Il est important que les utilisateurs fassent confiance aux services du GC pour conserver et gérer en toute sécurité les données sensibles et les renseignements personnels.

Nous continuons à éliminer les obstacles à l'accès à l'information et aux services gouvernementaux, et à créer un milieu de travail diversifié et inclusif qui nous aide à mieux comprendre les besoins des Canadiens et à offrir des services de qualité axés sur les utilisateurs. Néanmoins, les Autochtones, les personnes en situation de handicap, les personnes LGBTQ2, les Noirs et les autres minorités racialisées, de même que les femmes, continuent de se heurter à des obstacles systémiques.

L'Ambition numérique du GC viendra compléter les travaux en cours dans ce domaine, notamment la mise en œuvre de la Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada et la Stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022. Par le truchement de ces processus et d'autres processus systématiques de modernisation des services numériques, le GC travaillera avec les groupes d'équité en matière d'emploi afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes, et de concevoir des services numériques plus inclusifs et plus accessibles pour tous.

## **Nos progrès jusqu'à aujourd'hui**

Nos stratégies précédentes prévoyaient un programme ambitieux. Depuis 2018, nous avons fait des progrès à l'égard de l'atteinte de nos objectifs. Les réalisations récentes ont porté principalement sur la mise en place des cadres de prise de décisions horizontale, comme les nouveaux instruments de politique du Conseil du Trésor, des structures de gouvernance plus solides et d'autres plans et initiatives stratégiques pour atteindre nos objectifs.

### **Normes relatives au numérique du GC : notre « ADN »**

- Concevoir avec les utilisateurs.

- Effectuer fréquemment des itérations et des améliorations.
- Travailler ouvertement par défaut.
- Utiliser des normes et des solutions ouvertes.
- Se prémunir contre les risques en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels.
- Intégrer l'accessibilité dès le départ.
- Donner au personnel les moyens de fournir de meilleurs services.
- Être de bons utilisateurs de données.
- Concevoir des services éthiques.
- Collaborer largement.

- Les Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada, élaborées en collaboration avec le public et les principaux groupes d'intervenants, énoncent les principes directeurs s'appliquant à la façon dont tous les fonctionnaires doivent travailler à l'ère numérique. Les normes placent les utilisateurs et leurs besoins au cœur de nos services, de nos programmes et de nos opérations, et exigent que nous tirions parti des technologies et des méthodes numériques pour offrir les services de haute qualité auxquels les Canadiens s'attendent. Pour faciliter l'adoption de ces normes par les ministères, le SCT intégrera les normes relatives au numérique à des politiques.
- La Politique sur les services et le numérique et la Directive sur les services et le numérique, élaborées de concert avec des intervenants de partout au Canada, sont entrées en vigueur le 1er avril 2020. Ces documents, et les instruments connexes à l'appui, expliquent comment les organisations du GC doivent gérer la prestation de services, l'information et les données, la TI et la cybersécurité à l'ère numérique. La politique met l'accent sur le client et, pour la première fois, exige que les ministères nomment un haut fonctionnaire responsable de la gestion des services et de la cybersécurité. Le SCT s'efforce de modifier l'ensemble des politiques existantes afin d'accélérer la transformation numérique et de répondre aux nouveaux besoins et priorités. Il élabore également de nouvelles directives et normes.

- Des **comités de sous-ministres** ont été créés pour renforcer la cohérence des politiques à l'échelle du gouvernement et promouvoir une approche pangouvernementale de la gestion, des ressources humaines et de la planification des politiques. Ces comités comprennent des comités sur les priorités et la planification intégrées, les services de base et la gouvernance à l'ère numérique, qui se concentrent sur des questions telles que la protection des renseignements personnels et l'utilisation des données, et l'approvisionnement stratégique pour les programmes complexes.
- Le **Conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada (CEAI GC)** a poursuivi son mandat, énoncé dans la *Politique sur les services et le numérique*, « d'établir des normes d'architecture actuelles et cibles pour le gouvernement du Canada et d'effectuer l'examen des propositions ministérielles en matière d'harmonisation. » L'architecture intégrée cible des services et du numérique du GC, approuvée le 22 octobre 2020, nous aidera à mieux coordonner nos efforts de transformation et à accorder la priorité aux utilisateurs et à la prestation de services lorsque nous envisagerons de nouvelles solutions de TI et moderniserons celles qui sont plus anciennes. Elle nous aidera également à harmoniser nos investissements en TI avec les services opérationnels. Le document est désormais la principale référence en matière d'architecture pour tous les ministères (selon le cas) en ce qui a trait à l'adaptation des services du GC au numérique. Voir l'annexe B du pour une représentation visuelle de l'architecture intégrée cible des services et du numérique du GC.
- Le *Rapport au greffier du Conseil privé : feuille de route de la Stratégie de données pour la fonction publique fédérale*, publié en novembre 2018, définit des priorités stratégiques pour une approche unifiée et collaborative de la gestion des données à l'échelle du gouvernement en tant que biens et dans le respect de la vie privée.
- Le *Plan d'action national du Canada pour un gouvernement ouvert de 2018-2020* a été publié en décembre 2018. Il s'agit de la quatrième itération de ce plan, qui présente en détail l'engagement du GC à rendre l'information, les données et les services gouvernementaux ouverts et inclusifs pour tous les Canadiens. En

raison de la pandémie de COVID-19, la période de mise en œuvre du plan de 2018-2020 et la consultation pour le cinquième Plan d'action national ont été prolongées d'un an. Le GC a cocréé la cinquième itération avec la société civile et la publiera en 2022.

- Le groupe de travail sur l'écologisation de la TI à l'échelle du gouvernement (en anglais seulement) a été lancé en juillet 2020. Présidé par le SCT, ce groupe de travail, composé de dirigeants principaux de l'information des ministères, a produit une série de recommandations initiales sur la façon dont les ministères et les organismes centraux peuvent mettre à l'échelle les politiques, les mesures et les stratégies d'écologisation de la TI. Le GC élaborera des objectifs, des normes et des critères d'approvisionnement pour la TI du gouvernement qui appuie la Stratégie pour un gouvernement vert actualisée.
- Le Canada a signé la Charte des Nations numériques en février 2018, rejoignant ainsi les principales nations dans une mission visant à exploiter la technologie numérique au profit des citoyens. En vertu de la Charte de 2020, le Canada s'engage à travailler à l'application des principes fondamentaux du développement numérique, en mettant l'accent sur les besoins des utilisateurs, le gouvernement ouvert et l'engagement à échanger avec les nations membres et à apprendre de celles-ci.
- En 2021, des investissements clés ont été faits pour moderniser les systèmes de TI existants et renforcer la santé globale du portefeuille des applications du gouvernement. Le budget de 2021 prévoit 215 millions de dollars pour Services partagés Canada afin de lui permettre de continuer à aider les ministères et organismes du gouvernement à évaluer leurs applications numériques et leurs données, en vue de les mettre hors services ou de les transférer vers des installations informatiques modernes, selon le cas. Le budget de 2021 prévoit également un financement total de 648 millions de dollars destiné à Emploi et Développement social Canada et au SCT au cours des sept prochaines années, pour qu'ils puissent investir dans les systèmes de TI et les activités connexes de Service Canada et appuyer, de façon générale, la prestation de services aux Canadiens. De plus, 300 millions de dollars ont été fournis à Services partagés Canada au cours des trois prochaines années, à compter de 2021-2022, pour la

poursuite des travaux de réparation et de remplacement de l'infrastructure de TI essentielle. Nous pourrions donc nous lancer dans la réalisation de nos piliers, en particulier ceux liés à l'excellence de la technologie et des opérations.

- Un nouveau poste de sous-ministre adjoint de la Transformation a été créé au sein du Bureau de la dirigeante principale de l'information du Canada (BDPI). Il appartiendra au titulaire de ce poste de superviser les efforts et les programmes de transformation numérique du BDPI et de l'ensemble du gouvernement.
- Ligne directrice sur l'utilisabilité de la technologie de l'information (TI) par tous : cette ligne directrice appuie l'orientation du GC visant à s'assurer que les ministères, les organismes et les organisations tiennent compte de l'accessibilité lors de l'acquisition ou de l'élaboration de solutions et d'équipement de TI pour que tout un chacun puisse les utiliser.

Bon nombre des priorités énoncées dans les plans stratégiques précédents sont des projets en cours dont les travaux s'échelonneront sur les années à venir. Ces travaux porteront sur les principaux domaines prioritaires que sont les données, la prestation des services, la cybersécurité et la gestion des talents et contribueront à la concrétisation de ces priorités.

## Le gouvernement numérique

Un gouvernement numérique accorde la priorité aux citoyens et à leurs besoins. Il rend des comptes à ses citoyens et partage l'information avec eux. Il facilite leur participation à l'élaboration des politiques et à la conception des services. Il valorise l'inclusion et l'accessibilité. Il conçoit des services pour les personnes qui en ont besoin, et non pour les organisations qui les fournissent.

Le GC est une organisation ouverte et orientée vers les services qui exploite et offre des programmes et des services aux personnes et aux entreprises de façon simple, moderne et efficace et qui sont optimisés pour la voie numérique et disponibles n'importe quand, n'importe où et sur n'importe quel appareil.

Sur le plan numérique, le GC doit fonctionner de façon uniforme au profit de la population canadienne dans son ensemble.

# Notre stratégie : opérer la transition vers un gouvernement plus numérique pour améliorer les services offerts aux clients

► Dans cette section

Dans cette section, nous décrivons les quatre thèmes stratégiques qui ont été développés pour faciliter l'Ambition numérique du GC. Ces thèmes, qui sont présentés ci-dessous, sont les objectifs durables à atteindre pour faire du gouvernement numérique une réalité, et qui nous aiderons à offrir une expérience de service entièrement numérique aux Canadiens.

1. **Excellence de la technologie et des opérations** : optimiser dans l'ensemble du gouvernement l'efficacité et l'assurance de la valeur des investissements en technologies.
2. **Services et programmes numériques axés sur les données** : favoriser, à l'échelle pangouvernementale, l'amélioration des services aux clients et aux employés, des données et de l'intégration interorganisations.
3. **Stratégie et politique sur le numérique prêtes à être mises en œuvre** : établir une stratégie, une politique et une orientation qui permet l'exécution d'opérations sûres, fiables et axées sur la protection des renseignements personnels.
4. **Évolution structurelle du financement, des talents et de la culture** : promouvoir les changements dans les politiques et la gouvernance qui privilégient l'investissement dans le numérique et qui permettent d'en tirer pleinement profit.

## Notre stratégie en action : priorités pour les trois prochaines années (2022-2025)

Cette section définit les priorités et les mesures pour chacun des quatre thèmes stratégiques, pour les trois prochaines années. Tous les ministères doivent prendre en considération ces mesures dans leurs plans ministériels annuels afin de pouvoir aller de l'avant à l'unisson.

Le SCT enverra aux dirigeants principaux de l'information, aux dirigeants principaux des données et aux cadres supérieurs responsables de la gestion des services et de la cybersécurité les cibles annuelles de gestion du rendement, les résultats prévus et les mesures à prendre, pour chaque priorité indiquée dans les sections ci-dessous. Le SCT utilisera ces cibles pour mesurer les progrès réalisés par le gouvernement dans le cadre du présent plan, d'une année à l'autre.

Le thème central de notre stratégie demeure l'amélioration de l'accessibilité et de la qualité des services destinés aux Canadiens, tout en assurant la sécurité et la protection des renseignements personnels. Puisque les clients traitent de plus en plus avec le gouvernement au moyen de canaux numériques, il est essentiel que nous puissions nous adapter aux attentes des utilisateurs et à l'évolution rapide de la technologie. La pierre angulaire de l'excellence de la prestation des services est la confiance que les Canadiens accordent à nos institutions.

## **Thème stratégique 1 : excellence de la technologie et des opérations**

### ► Dans cette section

Le gouvernement du Canada a pour objectif à long terme de moderniser la façon dont nous remplaçons, construisons et gérons les principaux systèmes de TI. La prestation des programmes et des services sur lesquels les Canadiens comptent chaque jour dépend d'une TI entièrement fonctionnelle, sécurisée, fiable et axée sur la protection des renseignements personnels et des données exactes et faisant autorité.

La santé des applications du GC varie d'une application à l'autre, et celles-ci reposent sur une infrastructure vieillissante. Une seule défaillance du système peut entraver notre capacité à fournir en temps utile les prestations et les services nécessaires, ce qui peut éroder la confiance du public. Il sera essentiel d'optimiser l'efficacité de la technologie et de rassurer les Canadiens quant à la valeur des investissements en « réarchitecturant » le paysage technologique et en numérisant les processus manuels pour :

- moderniser la santé globale du portefeuille des applications du gouvernement;

- améliorer l'expérience de service de tous les clients.

À cette fin, le Bureau de la dirigeante principale de l'information effectuera une évaluation structurelle pour comprendre l'inventaire des biens et des solutions technologiques dans les services et les organisations du GC, en cernant les divergences par rapport aux pratiques exemplaires architecturales et aux solutions qui pourraient présenter des risques.

Pour obtenir de meilleurs services numériques, nous avons besoin d'une infrastructure et de systèmes de TI modernes. Nous avons progressé dans la rationalisation des applications, mais les ministères et organismes du GC prennent encore en charge plus de 7 000 applications opérationnelles (contre 8 900 en 2018), dont certaines appuient la prestation de services essentiels.

Afin d'appuyer les opérations intégrées, Services partagés Canada (SPC) s'affaire à la construction et au renforcement de l'infrastructure de TI de base du gouvernement fédéral. SPC ferme les anciens centres de données, réduit leur empreinte environnementale et déploie une infrastructure moderne. Le déploiement de la plateforme de collaboration et de communications numériques (CCN) dans l'ensemble du GC s'est avéré essentiel pour permettre la prestation continue des programmes et services du GC depuis le début de la pandémie de COVID-19.

Selon notre Stratégie d'adoption du nuage, les ministères doivent utiliser le nuage public pour stocker, gérer et traiter les données et les applications lorsqu'il est pertinent de le faire. Cette stratégie aide les ministères à fournir des services numériques de grande qualité en utilisant des services d'informatique en nuage dont l'utilisation au sein du GC a été approuvée. En tant que courtier en nuage, SPC assure la liaison entre les fournisseurs de services en nuage externes qualifiés et les ministères afin de veiller à ce que ces derniers aient accès aux meilleures solutions en nuage possibles pour la prestation de services sécurisés. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) veille à ce que les petites et moyennes entreprises jouent un rôle dans la prestation de services en nuage au GC.

Les menaces de cybersécurité ne cessent d'augmenter, et notre niveau de réponse aux risques doit également augmenter. L'intégrité et la sécurité des données et de l'infrastructure de TI du GC sont des éléments essentiels pour fournir des services à la population canadienne. Compte tenu de la sophistication et la fréquence croissantes des cyberattaques, nous devons rester vigilants et continuer à renforcer les défenses du GC. Pour protéger les appareils, les systèmes et l'information du GC tout au long de leur cycle de vie, nous utiliserons un modèle de sécurité centré sur l'information et appuyé par une identité numérique de confiance. Nous allons, par exemple, tirer parti des services de cyberdéfense, comme ceux offerts par le Centre canadien pour la cybersécurité.

Un comité de sous-ministres a été mis sur pied pour faire progresser ces priorités de modernisation, en particulier en ce qui a trait aux systèmes qui ont la plus grande incidence sur les Canadiens et les entreprises. Le comité consultera les experts techniques internes et externes afin d'obtenir des conseils et des recommandations qui sauront éclairer ses travaux.

Nos objectifs de transformation des systèmes de TI sont les suivants :

- empêcher que des pannes de service aient une incidence négative sur la vie des Canadiens à court terme en stabilisant les systèmes les plus susceptibles de tomber en panne;
- éviter de nouveaux problèmes liés aux systèmes existants en concevant des systèmes de TI adaptables, résilients, itératifs et sûrs;
- favoriser la prestation de services cohérents, opportuns et fiables aux Canadiens en mettant en place des systèmes de TI modernes et en les mettant à jour fréquemment;
- fournir des outils modernes, sécurisés et en nuage pour améliorer la productivité, la collaboration et la messagerie électronique, et équiper le personnel du GC de lieux de travail modernes et d'appareils sécurisés.

Nous utiliserons les Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada dans la refonte, le financement et la mise en œuvre de la modernisation des principaux systèmes existants.

## Priorité 1.1 : renforcer la santé globale du portefeuille des applications du gouvernement

Des milliers d'applications sont utilisées pour faire fonctionner les systèmes qui fournissent les programmes et les services du GC, comme l'assurance-emploi, les passeports et la Sécurité de la vieillesse, à des millions de Canadiens chaque jour. La bonne santé de ces applications est essentielle à la fiabilité et à la sécurité des services.

Plusieurs problèmes peuvent affaiblir cette santé et entraîner une « dette technique ». La dette technique se produit lorsque le fournisseur n'a pas mis à jour une application et ne la prend plus en charge, ou lorsqu'une application est si désuète qu'il est difficile de trouver des personnes ayant les compétences nécessaires pour en faire l'entretien. Dans certains cas, la dette technique rend les applications coûteuses à entretenir et vulnérables à des problèmes de rendement et de sécurité. Dans d'autres cas, elle signifie que les applications sont trop obsolètes pour fournir des services entièrement numériques. La prestation des services du gouvernement est menacée, car plus de la moitié des applications du GC sont en mauvais état, dont bon nombre sont jugées essentielles à la mission.

Pour éviter toute dette technique future, les ministères doivent continuer à rationaliser et à moderniser leur portefeuille d'applications en :

- accordant la priorité aux services en nuage ou au transfert vers les centres de données intégrées de SPC lorsque cela s'avère pertinent;
- élaborant une feuille de route indiquant les dates cibles de la fermeture des centres de données;
- tirant parti des solutions intégrées et des solutions en nuage communes, par exemple les logiciels en tant que service (SaaS);
- assurant une surveillance et en investissant pour maintenir le portefeuille en bon état;
- utilisant des pratiques de développement d'applications sécurisées afin de contribuer à la réduction des vulnérabilités dans les logiciels d'application et de donner l'assurance que les services numériques fonctionnent comme prévu;

- minimisant les cyberrisques grâce à la mise en œuvre des 10 meilleures mesures de sécurité des TI du Centre canadien pour la cybersécurité;
- élaborant des normes, des outils et des lignes directrices visant une approche centrée sur l'utilisateur pour l'accessibilité et l'incapacité et qui favorisent l'intégration d'une telle approche dans le processus de développement des applications.

En plus de prendre ces mesures, le SCT, SPC et SPAC collaborent afin de veiller à ce que toutes les parties de l'organisation du GC progressent ensemble. Le GC conçoit ses services de façon à ce qu'ils soient pratiques pour ceux qui en ont besoin.

Toutefois, afin de s'assurer que les utilisateurs bénéficient d'une expérience sans heurts et accessible, il faut accorder une attention particulière aux plateformes et aux processus qui appuient ces services, y compris la technologie infonuagique et les centres de données. Ce travail comprend :

- l'amélioration du cadre et des outils de gestion du portefeuille des applications du GC afin de fournir de meilleures connaissances fondées sur des données que les ministères peuvent utiliser pour gérer la santé de leur portefeuille d'applications et que les hauts dirigeants peuvent utiliser pour prendre des décisions concernant la priorisation des investissements gouvernementaux;
- l'apport d'un financement aux ministères pour moderniser les applications et migrer vers des environnements d'hébergement modernes;
- la recherche d'un plus grand nombre de possibilités de solutions communes pour améliorer les capacités opérationnelles dans l'ensemble de l'organisation du GC, dans des domaines tels que les ressources humaines et la paye, la gestion financière et la gestion de cas;
- l'élaboration d'outils et de lignes directrices visant l'adoption d'une approche centrée sur le développeur en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels et qui favorisent l'intégration d'une telle approche dans le processus de développement des applications;
- la collaboration afin que les ministères puissent obtenir et utiliser des services en nuage grâce à un modèle de courtage léger, à la fourniture des services de réseau requis et à une révision du modèle de financement.

## Mesures pour réaliser la priorité

Afin de s'attaquer à la dette technique et d'améliorer la santé de son portefeuille d'applications, le GC prend les mesures suivantes :

- évaluer la santé des portefeuilles d'applications ministériels et élaborer et mettre en œuvre une stratégie visant à moderniser les applications en utilisant des solutions communes et axées sur l'intelligence infonuagique, en mettant l'accent sur une approche souple, itérative et progressive;
- publier une feuille de route pour la vision de l'architecture cible et la réduction de la dette technique dans l'ensemble de l'organisation du GC;
- investir pour assurer et améliorer la santé du portefeuille des applications et gérer la dette technique;
- éliminer progressivement les systèmes vieillissants susceptibles de tomber en panne;
- favoriser l'adoption du nuage en « réarchitecturant » ou en modernisant avant la transition vers le nuage de SPC, en commençant la migration des applications essentielles vers les plateformes infonuagiques;
- mettre à jour la technologie pour éliminer les risques de défaillance des applications essentielles à la mission;
- recourir aux pratiques de développement actuelles pour contribuer au recrutement et à la rétention des meilleurs talents, la prise d'une mesure visant le développement, la sécurité et l'exploitation (DevSecOps) étant nécessaire pour promouvoir l'excellence technique;
- augmenter les mesures incitatives pour que les ministères puissent moderniser leurs applications avant la migration vers le nuage;
- développer des cadres et des outils permettant aux ministères de planifier la gestion du cycle de vie de leurs systèmes et de leurs biens, et d'en assumer la responsabilité.

**Priorité 1.2 : renforcer la mise en œuvre de la transformation du gouvernement du Canada**

À mesure que le gouvernement poursuit son cheminement vers la transformation numérique, il reste des défis clés qui exigent des solutions horizontales et une hiérarchisation des priorités. À cette fin, il est devenu une priorité de déployer des dirigeants principaux de la transformation, de fournir des ressources numériques clés et de tirer parti des moyens souples de travailler à la mise en œuvre de programmes pangouvernementaux axés sur les résultats. Il est essentiel de créer la force institutionnelle nécessaire dans tout le GC pour s'assurer que tous les ministères peuvent suivre le rythme de la transformation numérique. Une culture axée sur le numérique est essentielle pour obtenir ces résultats; nous devons trouver les changements à apporter aux structures organisationnelles, à la gouvernance et aux méthodes de travail pour favoriser une culture numérique et collaborative plus solide. L'objectif est de permettre au GC de créer ses propres stratégies et initiatives numériques de l'intérieur, tout en déterminant les facteurs culturels qui ralentissent le rythme de la transformation numérique.

### **Mesures pour réaliser la priorité**

- Diriger l'élaboration d'un programme pangouvernemental de transformation technologique.
- Coordonner et diriger les activités avec des partenaires internes et externes chargés de la prestation.
- Appuyer l'affectation et la priorisation des ressources et des compétences clés pour les programmes.

### **Priorité 1.3 : améliorer l'expérience de service de tous les clients**

Un gouvernement numérique accompli s'engage à améliorer continuellement la prestation de ses services. Il investit dans l'obtention de données de qualité, la collecte de renseignements sur les clients, la compréhension de l'expérience utilisateur et la mesure et l'amélioration du taux de satisfaction des clients à l'égard du service. En faisant ces investissements, le gouvernement peut renforcer la confiance du public.

Pour le gouvernement, « souci du service au client » signifie élaborer et fournir par définition un service centré sur le client, comme l'exige la *Politique sur les services et le numérique*. Il s'agit de veiller à ce que les services :

- soient accessibles, inclusifs, faciles à utiliser et sécurisés;
- soient axés sur le numérique;
- protègent la vie privée des clients;
- offrent aux clients le choix de la langue officielle.

L'engagement envers les principes directeurs et les pratiques exemplaires des Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada permet d'améliorer la prestation des services. Pour fournir un service facile d'accès, moderne et efficace, nous devons accroître l'accessibilité, la disponibilité, la fiabilité et la sécurité des services en ligne de bout en bout. Ainsi, nous serons en mesure d'accroître la satisfaction des utilisateurs et de renforcer la confiance dans le gouvernement. Nous devons passer des modèles traditionnels de prestation de services aux services numériques de bout en bout auxquels les clients peuvent accéder n'importe où dans le monde, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. En même temps, nous devons répondre aux besoins des populations vulnérables qui ont besoin de formes de soutien précises.

Il existe plusieurs possibilités d'amélioration, comme la reconception d'un service pour qu'il soit plus centré sur le client, l'adaptation numérique, la disponibilité et l'utilisation en ligne, l'efficacité, les ententes de partenariat et d'autres approches de prestation de services. Afin de déterminer ces améliorations, les services doivent être examinés régulièrement avec les clients, les partenaires et les intervenants.

Compte tenu de la nouvelle réalité numérique et du rythme auquel les changements s'opèrent, nous devons veiller à ce que les fonctionnaires possèdent les connaissances, les compétences et l'état d'esprit nécessaires pour offrir une expérience « numérique d'abord » aux Canadiens. Nous devons également leur donner l'espace dont ils ont besoin pour mettre à contribution ces compétences et nous assurer qu'ils peuvent répondre aux priorités et aux besoins émergents comme ceux créés par la pandémie de COVID-19.

## Mesures pour réaliser la priorité

Le GC s'efforce d'améliorer l'expérience de service pour tous les clients à l'aide des mesures suivantes :

- évaluer les lacunes dans l'expérience des services numériques, déterminer les outils, par exemple les essais par les utilisateurs et la rétroaction des clients, et continuer d'accroître la disponibilité et la sécurité des services en ligne de bout en bout;
- évaluer les lacunes dans l'expérience des services numériques et faire progresser l'examen systématique des services conformément aux *Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada* afin de déterminer les possibilités d'amélioration;
- utiliser des outils de rétroaction des clients pour la conception et l'amélioration continue des boucles de service nécessaires à l'amélioration continue des services, notamment en mettant les développeurs en contact direct avec les utilisateurs finaux dans la boucle de rétraction;
- mettre au point de plateformes et de troussees d'outils centrales, de quoi permettre aux ministères d'automatiser les processus manuels et d'accroître l'efficacité administrative.

### **Priorité 1.4 : déployer des outils et des appareils modernes et accessibles en milieu de travail**

La pandémie de COVID-19 a accentué le besoin d'outils de travail plus modernes. Dans les jours qui ont suivi la déclaration de la pandémie en mars 2020, la plupart des fonctionnaires fédéraux ont commencé à travailler à domicile. En quelques mois, une bonne partie d'entre eux utilisaient de nouveaux outils de collaboration intégrant des fonctions vidéo et vocales. Les ministères continuent de déployer de nouveaux outils pour les employés.

Les opérations quotidiennes ont subi un changement radical. Nous devons continuer à faire pression pour que les fonctionnaires disposent des outils et des appareils dont ils ont besoin pour être productifs et collaborer dans cette nouvelle réalité. Pour certains, cela signifie des outils et des appareils qui leur permettent de travailler à

domicile de façon permanente ou partielle. Pour d'autres, cela signifie de meilleurs outils, appareils et accès afin qu'ils puissent travailler depuis un bureau mobile ou virtuel sur le terrain. Et pour d'autres encore, cela signifie des outils, un accès et des plateformes spécialisés pour la recherche et l'analyse de données.

Nos efforts viendront compléter la Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada et l'engagement connexe à fournir aux fonctionnaires une nouvelle série d'outils numériques de communication et de collaboration accessibles.

Nous mettrons en œuvre des mesures de sécurité en fonction de la sensibilité et de la valeur de l'information et nous veillerons à ce qu'elles aient une incidence minimale sur les utilisateurs.

### **Mesures pour réaliser la priorité**

Le GC s'efforce de déployer des outils et des appareils modernes et accessibles à tous les employés et, à cette fin, de prendre les mesures suivantes :

- fournir un ensemble d'outils accessibles, modernes, sécurisés et axés sur le nuage pour améliorer la productivité, la collaboration, la cyberconférence et le système de courriel;
- doter l'effectif du GC d'espaces de travail modernes et d'appareils en milieu de travail sécurisés;
- élaborer des normes pangouvernementales pour les solutions et les outils administratifs.

### **Priorité 1.5 : fournir des réseaux et une infrastructure modernes, fiables et sécurisés**

Les réseaux et l'infrastructure sécurisés sont les fondements du gouvernement numérique et de tous les services gouvernementaux.

À l'heure actuelle, le GC dispose de plus de 50 réseaux logiques à travers le pays qui comprennent un mélange d'anciennes et de nouvelles infrastructures réseau. Une grande partie de l'ancienne infrastructure ne peut pas prendre en charge le nuage ou les fonctions vidéo ou vocales. De plus, la majorité des réseaux reposent sur

d'anciens concepts, dont certains sont excessivement complexes, exigeants en main-d'œuvre pour le soutien ou la modification, et coûteux à entretenir, et n'ont pas la capacité d'évoluer ni de fournir les services dont les Canadiens ont besoin.

À mesure que le GC adopte d'autres modèles de prestation de services, tels que le nuage public et le nuage hybride, il doit continuer à fournir un environnement de prestation de services sûr, fiable, interopérable et axé sur la protection des renseignements personnels pour les services et les applications opérationnelles internes qui sont hébergés dans des environnements basés sur le nuage. Le GC doit donc créer un écosystème de sécurité numérique intégré sûr et résilient.

Nous devons intégrer des mesures de protection des renseignements personnels et de sécurité dès le départ et utiliser une approche centrée sur l'information afin de pouvoir fournir des services où seuls les utilisateurs de confiance et vérifiés peuvent accéder aux biens protégés. En appliquant une approche de défense en profondeur et de sécurité par couches, le GC pourra suivre l'évolution des technologies et des pratiques et protéger correctement son information et ses biens. Afin de s'assurer qu'un service ou une solution est convenablement sécurisé, les ministères devraient appliquer des mesures de protection graduelles qui sont proportionnelles aux risques pour leur information et leurs biens de TI, notamment des mesures de protection plus rigoureuses à mesure que la valeur des biens, les exigences en matière de prestation de services et les menaces pour la confidentialité, la disponibilité ou l'intégrité augmentent.

SPC est en train de regrouper et de moderniser l'infrastructure réseau du GC, ce qui comprend l'établissement récent d'une connectivité réseau externe élargie, en mettant l'accent sur l'accès aux environnements en nuage et les logiciels en tant que service. Ces efforts se poursuivront dans l'intention de fournir une connectivité omniprésente qui sera disponible à tout moment, sur n'importe quel appareil du gouvernement. Afin d'appuyer l'amélioration continue et le passage à un modèle de plateforme numérique comportant des solutions et des composants communs, SPC tiendra compte dès le départ des exigences en matière d'accessibilité.

Dans le cadre de nos efforts pour rendre les réseaux et l'infrastructure du gouvernement plus sûrs, nous continuerons à tenir compte des besoins des organisations de haute sécurité du GC.

### **Mesures pour réaliser la priorité**

Le GC s'efforce de fournir des réseaux et une infrastructure fiables grâce aux mesures suivantes :

- faire la transition vers une infrastructure réseau intégrée unique, moderne et de bout en bout, à laquelle les utilisateurs peuvent accéder à tout moment et en tout lieu;
- renforcer la sécurité des réseaux, dont les réseaux en nuage classifiés.

### **Priorité 1.6 : planifier et diriger en vue d'une gestion durable et intégrée des services, de l'information, des données, de la TI, de la protection des renseignements personnels et de la cybersécurité**

Nous faisons des progrès dans l'intégration de notre planification et de notre gestion des services, de l'information, des données, de la TI et de la cybersécurité, et des commentaires et de l'orientation des responsables de programme. La planification intégrée, qui utilise les bonnes données, les bons processus et la bonne technologie, permettra d'obtenir des connaissances fondées sur des données pour l'ensemble du portefeuille d'investissements, de biens et de services du GC.

Nous rendrons les données et l'information plus visibles dans toute l'organisation du GC pour :

- mieux harmoniser les priorités;
- prendre des décisions proactives et opportunes en matière d'investissement;
- mettre en œuvre des politiques efficaces.

Cette visibilité accrue sera utile pour :

- unifier les projets, les produits et les capacités;
- simplifier les activités;
- améliorer les processus;
- rationaliser les technologies utilisées;

- permettre aux fonctionnaires de mieux effectuer leur travail, et de l'effectuer plus rapidement et plus facilement;
- mieux servir les clients.

Nous prendrons des mesures à l'égard des changements dans les besoins opérationnels et tirerons mieux parti des nouvelles technologies grâce à des approches de gestion de produits souples pour répondre aux attentes changeantes des personnes. Nous avons bien progressé en élaborant et en mettant en œuvre des politiques; nous avons accéléré notre transformation numérique en réponse à la pandémie de COVID-19 et avons tiré des enseignements de notre réponse à la pandémie. Nous devons faire davantage pour lever les obstacles institutionnels, notamment les obstacles aux modèles de financement, d'approvisionnement et de gouvernance modernes.

Pour relever les principaux défis de l'écosystème intégré actuel du GC, notamment le décroissement, l'élimination des redondances inutiles et la résolution des problèmes posés par les systèmes vieillissants, nous avons défini un modèle d'état cible pour l'adaptation numérique des services du GC. L'architecture intégrée cible des services et du numérique du gouvernement du Canada nous aidera à :

- mieux coordonner nos efforts de transformation;
- mettre l'accent sur les utilisateurs et la prestation de services au moment d'examiner de nouvelles solutions de TI ou de moderniser les anciennes;
- veiller à ce que nos investissements en matière de TI s'harmonisent avec les besoins des utilisateurs et les services opérationnels sous-jacents.

Pour réduire les redondances inutiles, nous choisirons des solutions qui utilisent des composants réutilisables pour mettre en œuvre les capacités opérationnelles. Cette approche sera rendue possible grâce à des interfaces de programmation d'applications publiées et sera partagée au sein du GC.

Lors de la mise en œuvre de l'architecture intégrée cible des services et du numérique du gouvernement du Canada, nous envisagerons systématiquement les investissements en matière de TI dans une perspective pangouvernementale. Nous évaluerons les nouveaux investissements en matière de numérique en fonction des

critères énoncés dans le cadre de l'architecture intégrée du GC révisé. Voir l'annexe B pour une représentation visuelle de l'architecture intégrée cible des services et du numérique du gouvernement du Canada.

Pour éclairer la prise de décisions dans l'ensemble de l'organisation du GC et protéger les biens, nous continuerons de surveiller l'environnement numérique et le paysage des cybermenaces et des risques. Nous réagirons aux événements de cybersécurité de manière rapide, cohérente et coordonnée en améliorant continuellement le Plan de gestion des événements de cybersécurité du gouvernement du Canada (PGEC GC) 2019, notre cadre opérationnel de gestion des événements de cybersécurité. Les améliorations apportées permettront ensuite d'assurer la prestation soutenue des programmes et des services.

### **Mesures pour réaliser la priorité**

Le GC assure la planification et la direction de la gestion durable et intégrée des services numériques en prenant les mesures suivantes :

- mettre en œuvre une architecture intégrée cible pangouvernemental pour l'adaptation des services au numérique;
- fournir aux décideurs une visibilité horizontale pour la gestion intégrée des services, de l'information, des données, de la TI, de la protection des renseignements personnels et de la cybersécurité;
- concentrer les priorités en matière de cybersécurité sur les initiatives suivantes :
  - veiller à la sûreté, à la sécurité et à la fiabilité des biens pour protéger les données contre les entités malveillantes,
  - fournir en temps utile aux ministères le soutien nécessaire pour qu'ils puissent se conformer aux politiques relatives à la cybersécurité;
- fournir une orientation stratégique sur les sujets architecturaux à l'appui d'une approche intégrée (par exemple, en donnant la priorité à une approche « moderniser d'abord » visant la transition vers le nuage);
- élaborer des modèles intégrés dont la flexibilité permet de répondre aux besoins spécifiques des ministères;

- fournir des ressources d'architecture pour appuyer la conception de solutions ministérielles;
- mettre à jour les politiques et les outils d'évaluation des risques liés à la vie privée et les intégrer davantage dans les cadres de risque globaux.

## **Thème stratégique 2 : services et programmes numériques axés sur les données**

### ► Dans cette section

Un éventail toujours plus important de données et d'information est recueilli, produit et conservé dans le cadre des nombreux programmes et services du GC. Les données sont un bien stratégique et constituent la « monnaie » du gouvernement numérique. Cependant, notre législation, notre gouvernance et nos normes actuelles ne favorisent pas un échange et une réutilisation cohérents et efficaces des données. Les ministères ne connaissent pas toujours l'étendue et la profondeur de leurs fonds (ou ceux d'autres ministères), et les données nécessaires pour appuyer la prestation des services, la prise de décisions ou les opérations ne sont pas toujours disponibles.

Le flux de plus en plus complexe de données et d'information, les opérations cloisonnées et le contexte législatif complexe pour l'échange de données compliquent la tâche des ministères lorsqu'ils doivent échanger et élaborer des services et des produits qui fonctionnent à l'échelle du gouvernement, ce qui peut nuire à l'expérience utilisateur. Les particuliers et les entreprises ont des besoins et des attentes en matière de technologie et de données modernes, sûres et fiables. Pour répondre à ces besoins et à ces attentes, le GC a besoin d'un effectif qui possède les bonnes compétences et les bons outils numériques, de dirigeants avant-gardistes et de modèles de gouvernance qui reposent sur l'autonomisation.

Afin de tirer parti des données et de l'information que détient le GC au profit des Canadiens, nous devons améliorer les services aux clients et aux employés et les programmes fédéraux en faisant la promotion d'initiatives gouvernementales, notamment l'ID numérique et l'intégration des données. Il s'agit notamment de :

- rationaliser l'échange sécurisé des données entre les ministères pour améliorer les services numériques et faciliter la réalisation des priorités;
- faciliter la publication de jeux de données ouvertes de grande valeur pour une utilisation publique et externe.

Afin d'assurer un leadership horizontal dans le cadre de ces initiatives liées aux données, le Bureau de la dirigeante principale de l'information du Canada a créé un poste de dirigeant principal des données du Canada. Il appartient au titulaire de ce nouveau poste de leadership de faire progresser la stratégie d'intégration et de gestion des données du gouvernement, ce qui comprend établir la protection des renseignements personnels et la sécurité à titre de fondements clés.

Libérer le potentiel des données nous aidera à améliorer les services, à protéger la vie privée des utilisateurs, à appuyer les décisions fondées sur des éléments probants et à réaliser des gains d'efficacité internes. Nous garantirons l'accès, l'utilisation et le partage appropriés des données en mettant en œuvre une gouvernance et une gestion solides des données et de l'information, axées sur la sécurité, l'intégrité et la protection des renseignements personnels.

Les particuliers et les entreprises ont indiqué vouloir un accès plus rapide et plus facile aux services du GC en ligne. Les longues files d'attente dans les centres de services, les délais d'appel prolongés et les sites Web qui sont difficiles à parcourir diminuent la confiance des Canadiens dans leur gouvernement.

Le dédoublement des efforts entre les ministères entraîne des services incohérents et inefficaces et le recours à des modes de prestation de services plus coûteux. Les gens s'attendent à ce que les services gouvernementaux qu'ils obtiennent soient aussi rapides, fiables et faciles à utiliser que ceux fournis par le secteur privé. Ils s'attendent également à ce que le gouvernement protège leurs renseignements personnels.

Pour fournir des services gouvernementaux numériques de classe mondiale, nous devons :

- nous efforcer d'améliorer en permanence la prestation de services en tenant compte des commentaires des clients et des utilisateurs;
- adopter un point de vue pangouvernemental en ce qui a trait à l'utilisation des données et de l'information pour favoriser une expérience sans heurts « une fois suffit »;
- garantir la confidentialité et protéger les renseignements personnels.

D'autres gouvernements ont prouvé que des approches normalisées des données et des solutions communes sont les éléments essentiels de la création d'un écosystème où les clients ont un accès pratique, fiable, rapide et sécurisé aux services dont ils ont besoin, sans avoir à naviguer dans les structures de responsabilisation verticales traditionnelles. Au GC, nous devons travailler ensemble pour faire de même.

### **Priorité 2.1 : maximiser la valeur publique des données et de l'information**

Pour tirer parti des données et de l'information détenues par le GC au profit des Canadiens, nous devons :

- définir les rôles et responsabilités en matière de gérance des données;
- mettre en œuvre des normes d'accessibilité et d'interopérabilité, tout en protégeant la confidentialité et les renseignements personnels;
- élaborer des solutions pour faciliter l'échange sécurisé de données entre les différents ordres de gouvernement et avec des partenaires externes de confiance, tout en respectant les principes éthiques et de démocratie inclusive;
- préconiser un cadre législatif qui favorise l'échange et l'utilisation responsables et éthiques des données, de manière à protéger ces biens précieux;
- élaborer un cadre d'échange de données, en mettant d'abord l'accent sur l'établissement d'une série de cas d'utilisation prioritaires (services axés sur les utilisateurs et conception de programmes internes);
- donner la priorité à la publication de données et d'information recherchées et de grande qualité pour permettre au public de générer sa propre valeur économique et sociale.

Nous devons également continuer à promouvoir les valeurs de transparence, de responsabilisation et de participation d'un gouvernement ouvert. Le prochain *Plan d'action national pour un gouvernement ouvert de 2022-2024* comprend un engagement dans le domaine des données ouvertes aux fins des résultats dont le but est d'améliorer la disponibilité, l'accessibilité, la convivialité et le soutien gouvernemental à la réutilisation. De plus, afin d'aider le GC et les ministères à déterminer les domaines qu'ils doivent aborder et à fixer des objectifs, le SCT élaborera une stratégie pour un gouvernement ouvert, un cadre de maturité et un outil d'évaluation. Ces instruments sont en cours d'élaboration en réponse à un examen du programme de gouvernement ouvert du Canada réalisé par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Le portail du Service de demande d'accès à l'information et de renseignements personnels en ligne, lancé en 2018, réunit transparence et service à la clientèle pour aider les demandeurs :

- à déterminer les institutions susceptibles de détenir l'information qu'ils recherchent;
- à rechercher des résumés de demandes d'accès à l'information déjà publiées.

Le portail a permis de traiter plus de 8 000 demandes en 2019-2020. Des efforts sont en cours pour intégrer un plus grand nombre d'institutions au portail. Nous devons continuer à améliorer l'expérience de service en adoptant un processus standard de bout en bout qui nous aidera à mieux respecter nos engagements législatifs à l'égard de la rapidité de réponse.

### **Mesures pour réaliser la priorité**

Le GC s'efforce de maximiser la valeur publique des données et de l'information grâce aux mesures suivantes :

- fixer et mettre en œuvre des normes intégrées pour l'accessibilité, l'échange et la réutilisation des données et de l'information, tout en protégeant la confidentialité et les renseignements personnels;

- permettre l'échange sécurisé, transparent et en temps réel de données entre les ministères et avec des partenaires externes et des institutions de confiance, afin d'améliorer l'expérience des Canadiens en matière de services;
- accroître le degré de maturité des pratiques en matière de gouvernement ouvert grâce à une stratégie pour un gouvernement ouvert fondée sur des données probantes, à des modèles de maturité et à des outils d'évaluation;
- créer un écosystème de données ouvertes en établissant un groupe consultatif sur les données ouvertes, composé d'intervenants internes et externes, pour orienter l'établissement des priorités en matière de données ouvertes;
- mener des consultations aux fins de l'élaboration de normes de prestation de services visant la priorisation et la publication des données et de l'information à valeur élevée et demandées par le public;
- trouver des moyens d'améliorer les délais de réponse aux demandes d'accès à l'information et aux demandes de renseignements personnels;
- publier une feuille de route à jour sur la stratégie de données pour le gouvernement, établissant des lignes directrices claires sur la qualité, l'échange, l'accessibilité et l'éthique des données.

## **Priorité 2.2 : créer et utiliser des solutions communes sécurisées pour la prestation de services numériques**

Au cours des 50 dernières années, la plupart des systèmes de TI qui contribuent à l'exécution des opérations et des services gouvernementaux ont été conçus et construits indépendamment les uns des autres. Ce manque de coordination a donné lieu à un paysage technologique complexe qui :

- rend difficile l'intégration des systèmes pour offrir une expérience client sans faille;
- entraîne des coûts d'entretien et de soutien élevés;
- crée des risques de perte de données et d'autres défaillances de sécurité;
- ne dispose pas de la souplesse nécessaire pour fournir rapidement de nouveaux services et de nouvelles prestations.

Pour les clients, ce manque de coordination signifie qu'ils doivent :

- fournir les mêmes renseignements chaque fois qu'ils accèdent à un nouveau service ou à une nouvelle prestation;
- attendre plus longtemps pour confirmer leur identité lorsqu'ils s'inscrivent à un nouveau service;
- fournir des renseignements différents comme preuve d'admissibilité à différents services;
- faire l'expérience d'une qualité de prestation de services incohérente au sein des organisations gouvernementales et entre celles-ci.

La prochaine étape de la mise en place d'un gouvernement numérique consiste à adopter un modèle de prestation de services de « gouvernement en tant que plateforme ». Ce modèle repose sur des composants communs pour les points d'interaction des services dont les personnes au Canada disposent lorsqu'elles font affaire avec le gouvernement, qu'il s'agisse de trouver de l'information, de s'inscrire à un service ou de recevoir une mise à jour, ainsi que sur les échanges de données au sein du gouvernement pour offrir aux clients une expérience « une fois suffit ».

Nous devons travailler ensemble pour que les plateformes et les composants numériques destinés au public soient cohérents dans l'ensemble du GC et pour les concevoir en fonction de l'utilisateur final. Parmi les exemples, citons les suivants :

- **GC Notification**, permet aux ministères d'informer les clients de manière rapide, cohérente, fiable et sécurisée par courriel et par message texte, un outil qu'a élaboré le Service numérique canadien en s'appuyant sur le code source ouvert du produit GOV.UK Notify du gouvernement du Royaume-Uni;
- **GC Formulaires**, également élaborés par le Service numérique canadien, permet aux ministères de publier facilement des formulaires en ligne simples, accessibles, sécurisés et pouvant être utilisés sur un appareil mobile, réduisant ainsi le recours aux documents PDF qui ne sont pas accessibles et qui ont tendance à provenir de processus papier.

La pandémie de COVID-19 a mis en lumière à quel point il est important que les services gouvernementaux soient accessibles et souples à l'ère numérique. La prochaine étape pour améliorer la facilité d'accès des services est un programme

fédéral d'identité numérique, intégré aux plateformes provinciales préexistantes. L'identité numérique est l'équivalent électronique d'un document de preuve d'identité reconnu (par exemple, permis de conduire ou passeport) et permet de confirmer que « vous êtes celui que vous dites être » dans un contexte numérique. Selon la lettre de mandat de la présidente du Conseil du Trésor, publiée en décembre 2021, le gouvernement s'engage à « déployer des efforts en vue d'établir une approche commune et sécuritaire qui permettra de mettre en place une plateforme d'identité numérique sûre pour appuyer la prestation uniforme de services aux Canadiens partout au pays. »

### **Mesures pour réaliser la priorité**

Le GC s'efforce de créer et d'utiliser des plateformes communes pour la prestation de services numériques en prenant les mesures suivantes :

- poursuivre la mise à l'échelle de GC Notification, qui a été utilisé par plus de 200 services pour envoyer plus de 37 millions de messages à des personnes au Canada depuis son lancement en novembre 2019;
- poursuivre les essais et la mise à l'échelle de GC Formulaires, qui est maintenant utilisé par environ 30 services qui ont accepté plus de 1 200 soumissions de formulaires depuis son lancement en juillet 2021;
- lancer des consultations publiques sur un cadre d'identité numérique géré par le gouvernement fédéral;
- élaborer un cadre commun et sécurisé pour l'identité numérique;
- établir un programme d'identité numérique qui permet l'utilisation de certaines identités numériques pour les transactions auprès du GC;
- adopter des pratiques émergentes et de pointe, notamment la réutilisation des données et l'utilisation de composants communs, s'il y a lieu, pour permettre l'interopérabilité entre les services;
- mettre en place des services en nuage classifiés pour les organisations de haute sécurité du GC;
- construire et mettre à l'essai d'autres composants de plateforme pour répondre à un plus grand nombre de points d'interaction entre les gens et le

gouvernement et permettre aux ministères de mettre en place des services complets plus rapidement et plus facilement.

### **Priorité 2.3 : gérer et utiliser les données et l'information comme des biens stratégiques**

Outre l'optimisation de la valeur publique des données et de l'information (thème stratégique 2, priorité 2.1), nous devons améliorer la manière dont nous gérons, utilisons et protégeons ces biens stratégiques.

Nous devons utiliser la grande quantité et la variété de données et d'information que le GC recueille, crée et détient (y compris les renseignements personnels et les données et l'information financières, géospatiales, scientifiques et statistiques) pour prendre de meilleures décisions opérationnelles, fournir de meilleurs conseils aux ministres et concevoir de meilleures politiques et de meilleurs programmes et, ainsi, offrir une meilleure expérience de service. Une meilleure utilisation des données et de l'information comprend la possibilité pour les ministères d'échanger des données pertinentes (y compris des données utiles à la conception des programmes) à l'appui de l'approche « une fois suffit » à l'intention des utilisateurs. Ce faisant, nous devons appliquer une approche équilibrée qui fait de la protection des renseignements sensibles une priorité.

En novembre 2018, le greffier du Conseil privé a publié le *Rapport au greffier du Conseil privé : Feuille de route de la Stratégie de données pour la fonction publique fédérale*. Mise au point par le Bureau du Conseil privé, le SCT et Statistique Canada, la stratégie prévoit des recommandations qui s'articulent autour de quatre thèmes :

1. renforcement de la gouvernance;
2. amélioration des connaissances et des compétences en matière de données;
3. adoption d'une infrastructure et de lois habilitantes;
4. traitement plus ciblé des données en tant que bien précieux.

Le renforcement de la gouvernance nécessite une approche pangouvernementale visant les règles, les processus, les rôles et les responsabilités qui :

- s'harmonise avec les normes internationales;

- permettra au GC de faire le meilleur usage possible de ses données et de son information;
- appuiera une approche cohérente et proactive pour intégrer les données et l'information dès le début des initiatives.

Le SCT dirigera le travail de renforcement de la gouvernance, en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, Statistique Canada et d'autres intervenants de l'ensemble du gouvernement. Ensemble, nous établirons également une vue centrale des fonds de données gouvernementales pour les raisons suivantes :

- permettre l'échange et la réutilisation des données;
- réduire les chevauchements;
- accroître la qualité;
- exposer de nouvelles possibilités d'amélioration des services.

Au cours des trois prochaines années, nous allons mieux harmoniser nos efforts afin d'établir une base solide pour la gestion stratégique des données et de l'information au GC. Le présent plan définit les mesures à prendre pour réaliser certaines des priorités énoncées dans la Feuille de route de la Stratégie de données pour la fonction publique fédérale. Ces mesures contribueront à faire en sorte que les ministères et organismes, quels que soient les progrès qu'ils ont réalisés dans le cadre de la mise en œuvre de leur propre plan de données, investissent dans des projets et des activités qui s'harmonisent avec l'orientation générale du GC ou la complètent.

### **Mesures pour réaliser la priorité**

Le GC s'efforce de mieux gérer et d'utiliser les données et l'information en tant que biens stratégiques à l'aide des mesures suivantes :

- établir des structures de gouvernance, des rôles et des responsabilités efficaces;
- établir un cadre stratégique, des lignes directrices et des outils qui appuient l'échange de renseignements personnels entre les institutions fédérales;
- créer et utiliser un modèle de référence des données commun, et travailler à un inventaire des biens de données du gouvernement;

- définir un cadre de qualité des données du gouvernement, prévoyant des bases de référence pour les capacités du GC en matière d'échange et de gestion des données;
- nettoyer les données pour qu'elles soient conformes aux normes et les transférer vers une plateforme interministérielle intégrée et sécurisée, permettant ainsi l'échange numérique des données dans l'ensemble du GC;
- mettre au point une plateforme d'échange de données pour favoriser les processus fondés sur l'approche « une fois suffit »;
- modifier et élargir les exigences de la politique pour un gouvernement ouvert, y compris le processus de publication des données et de l'information ouvertes;
- construire et mettre à l'essai d'autres composants de la plateforme pour répondre à un plus grand nombre de points d'interaction entre les gens et le gouvernement.

### **Thème stratégique 3 : politique et stratégie sur le numérique prêtes à être mises en œuvre**

► Dans cette section

À mesure que le paysage numérique continue d'évoluer, les ministères ont besoin d'un cadre de politiques et d'une stratégie qui sont souples et prêts à être mis en œuvre pour faire face au changement, tout en facilitant notre passage à la normalisation des sites. Le gouvernement numérique signifie moderniser et adapter notre façon de travailler afin d'être concurrentiel dans un monde qui évolue rapidement et de faire en sorte que le gouvernement reste réactif, résilient et, surtout, pertinent. Notre capacité numérique sous-tend notre capacité à fournir chaque service et à réaliser chaque priorité du gouvernement.

Le monde évolue vers l'utilisation de technologies plus propres. L'Ambition numérique du GC va de pair avec la Stratégie pour un gouvernement vert, qui vise à réduire les émissions de carbone des opérations du GC au moyen de l'approvisionnement écologique et des technologies propres. Grâce à la promotion accrue de la durabilité environnementale et à l'intégration de facteurs environnementaux dans son processus d'approvisionnement, le gouvernement

fédéral est en mesure d'influencer la demande de biens et de services à privilégier du point de vue environnemental, la capacité de l'industrie à répondre à l'utilisation croissante de normes environnementales sur les marchés mondiaux et la résilience des biens canadiens face aux changements climatiques.

Il est impératif que nous définissions une stratégie, une politique et une orientation qui donnent la priorité à un gouvernement numérique et qui favorisent la mise à contribution des partenaires et l'adoption d'un travail souple pour permettre des opérations sécurisées. Il s'agit notamment :

- de réorienter les efforts sur les priorités intégrées qui favorisent le succès du GC;
- d'établir un juste équilibre entre les besoins de chaque ministère et l'urgence d'investir dans des capacités communes solides;
- de faciliter l'affectation des ressources et l'établissement des priorités des initiatives numériques à l'échelle pangouvernementale.

### **Priorité 3.1 : intégrer les priorités du gouvernement numérique dans les cadres directeurs et les politiques applicables**

La promotion de changements stratégiques clés dans les cadres existants permettra d'établir des normes relatives au numérique et aidera les organisations du GC à accélérer leur transformation numérique. L'objectif de ces efforts est d'élaborer des politiques pangouvernementales en mettant au premier plan les facteurs numériques à prendre en considération, y compris l'intégration des composants des normes relatives au numérique dans les cadres directeurs.

Nous continuerons à améliorer la gouvernance organisationnelle et à l'intégrer dans les opérations gouvernementales pour faire en sorte que les décisions soient fondées sur des éléments probants et prennent en compte les besoins opérationnels ainsi que les facteurs technologiques et d'information, de la conception à la prestation et au-delà.

Le Comité des sous-ministres sur les services essentiels réunira des experts internes et externes qui possèdent une expérience dans la mise en œuvre d'initiatives de modernisation afin d'appuyer les ministères qui sont responsables de la

transformation des services essentiels.

### Mesures pour réaliser la priorité

- Intégrer les normes numériques prioritaires dans les politiques.
- Mettre à l'essai l'application des politiques numériques initiales.
- Examiner la possibilité d'apporter des modifications aux cadres stratégiques, législatifs et de gouvernance pour favoriser la transformation numérique.

## Thème stratégique 4 : évolution structurelle du financement, des talents et de la culture

### ► Dans cette section

En raison d'approches dépassées et de processus et de structures de gouvernance complexes, il est difficile pour les ministères de remplir leur mandat et de servir le public, et pour le GC dans son ensemble de mettre rapidement en œuvre les changements. En conséquence, les risques liés au rendement et à la sécurité ont augmenté. Pour les fonctionnaires du GC, une mentalité numérique exige un changement de culture important.

La gestion et la mise en œuvre d'un changement de culture à l'échelle du gouvernement pour soutenir la prestation des services numériques exigent un engagement envers la transformation numérique. Cela nécessite également un financement, une gestion du changement et un leadership solide pour créer les conditions dans lesquelles nous pouvons rapidement collaborer, nous améliorer et innover dans la nouvelle réalité numérique.

Pour mener cette transformation numérique, le Bureau de la dirigeante principale de l'information effectuera une évaluation de l'effectif 360° afin de jeter les bases qui permettront :

- d'attirer, de retenir et d'affecter les talents numériques dans l'ensemble du GC;
- de perfectionner les compétences en matière de prestation numérique, de connaissance des données et de cybersécurité;
- de préparer le terrain pour un effectif axé sur le numérique d'abord.

Le gouvernement numérique signifie moderniser et adapter notre façon de travailler afin d'être concurrentiel dans un monde qui évolue rapidement et de faire en sorte que le gouvernement reste réactif, résilient et, surtout, pertinent. Notre capacité numérique sous-tend notre capacité à fournir chaque service et à mettre en œuvre chaque priorité du gouvernement. Mais ce n'est pas seulement une question de technologie; c'est aussi une question de personnes, de processus et de culture.

Pour que la culture et les processus de la fonction publique changent, les fonctionnaires doivent faire preuve de souplesse, collaborer, disposer de connaissances en matière de numérique et être appuyés par des dirigeants qui facilitent et permettent la transformation. Nous nous efforçons de lever les obstacles institutionnels de longue date au changement et à l'innovation, notamment en facilitant les systèmes de gouvernance et les pratiques d'approvisionnement et en améliorant la culture numérique.

Pour renforcer les bases nécessaires à l'amélioration de la prestation de services numériques dans l'ensemble du gouvernement, nous devons veiller à ce que les employés possèdent les bonnes compétences en matière de numérique, qu'ils travaillent au bon endroit et qu'ils sont appuyés par des dirigeants axés sur l'autonomisation. De surcroît, nous devons constituer un effectif diversifié, composé de talents de premier ordre. Nous encouragerons les initiatives de recrutement et de gestion des talents à l'échelle pangouvernementale et augmenterons la représentation des femmes et des groupes de la diversité dans la gestion de l'information et des données, la technologie de l'information et la cybersécurité, afin de représenter le public que nous servons.

Le Comité de sous-ministres examinera les obstacles institutionnels à la transformation et formulera des recommandations à cet égard, en mettant l'accent sur la résolution des problèmes et l'obtention des résultats d'après les jalons. Il incombera au comité :

- de rendre la gouvernance plus flexible afin qu'elle réponde aux réalités de la transformation;

- d'examiner des approches nouvelles et itératives visant le financement et l'approvisionnement;
- de chercher de nouvelles façons d'attirer et de conserver le talent.

Nous nous efforçons également de rendre la conception et la mise en œuvre des projets plus souples en utilisant des approches modernes, en nous concentrant sur la gestion des produits et en établissant un meilleur équilibre entre la supervision et l'autonomisation.

Par exemple, le SCT, SPAC et SPC améliorent le programme d'approvisionnement fédéral lié à la technologie. L'Initiative des ressources humaines et de la paye de la prochaine génération (RH et paye de ProGen) fait partie des efforts plus vastes déployés par le GC pour élaborer des approches de TI intégrées dans l'ensemble du gouvernement. Elle vise le remplacement d'anciens systèmes par des solutions numériques modernes. L'équipe de l'Initiative des RH et de la paye de ProGen travaille actuellement avec des ministères pour mettre à l'essai dans le cadre d'un projet pilote des systèmes de RH et de paye destinés à remplacer plus de 34 systèmes de RH, un système de paye et plusieurs systèmes et applications périphériques. Pour réaliser sa vision d'un employé, d'« une expérience unique en matière de RH et de paie », l'équipe s'affaire à transformer et à moderniser le paysage des RH et de la paye en mettant l'accent sur la simplification et la normalisation des politiques et des processus.

#### **Priorité 4.1 : appuyer la prestation entièrement numérique en gérant un changement de culture à l'échelle du gouvernement**

Pour les fonctionnaires du GC, une mentalité numérique exige un changement de culture important.

Les Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada, qui placent le client au centre, décrivent comment nous devons travailler différemment à l'ère numérique. Ces normes, qui évolueront au fil du temps, constituent le fondement du virage pris par le gouvernement pour rendre ses opérations plus itératives, souples, ouvertes et axées sur l'utilisateur.

La gestion et la mise en œuvre d'un changement de culture à l'échelle du gouvernement afin d'appuyer la prestation numérique exigent un engagement envers la transformation. Il faut aussi du financement, une gestion du changement et un leadership solide pour créer les conditions qui nous permettront de collaborer, d'améliorer et d'innover rapidement dans la nouvelle réalité numérique.

L'Ambition numérique fournit l'orientation stratégique, les priorités et les mesures décisives pour accélérer nos efforts de transformation. Elle nous aidera également à travailler ensemble pour utiliser les technologies nouvelles et émergentes de manière innovante et responsable, tout en répondant aux besoins des utilisateurs et aux exigences relatives à l'accessibilité, à la sécurité, à la protection des renseignements personnels, à la gérance des données et à la gestion de l'information.

En collaborant, en apprenant, en innovant et en travaillant stratégiquement à l'échelle des ministères, les dirigeants principaux de l'information et leur personnel joueront un rôle de premier plan pour faire du gouvernement numérique une réalité. Ils devront travailler avec les équipes chargées des opérations, des programmes et de la prestation de services pour garantir l'adoption d'une approche intégrée.

L'Académie du numérique de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) joue un rôle clé en offrant aux fonctionnaires à tous les niveaux des possibilités d'apprentissage afin d'accroître leurs connaissances et leurs compétences en matière de numérique et de données dans des domaines qui faciliteront la modernisation numérique. Parmi les sujets d'apprentissage offerts par l'Académie du numérique, notons les suivants :

- tirer parti des normes relatives au numérique;
- développer et appliquer un leadership numérique;
- apprendre les notions de base des données et de l'intelligence artificielle, du nuage, de la cybersécurité, de la méthodologie agile, de la gestion de produit, de la conception pour l'utilisateur et des technologies émergentes (pour tous les publics).

L'EFPC propose également des formations liées à la gestion du changement, au développement du leadership, à l'innovation et à l'expérimentation, ainsi que divers documents sur les préjugés inconscients, et à la diversité, l'équité et l'inclusion.

Un élément clé de notre changement de culture est de favoriser une culture plus entrepreneuriale en passant des objectifs de conformité et d'atténuation des risques aux résultats et à l'autonomisation. La prestation peut être améliorée en adoptant une approche d'« expérimentation responsable », dans le cadre de laquelle l'objectif est d'apprendre rapidement et en toute sécurité afin de réduire les risques de nos efforts dès le début.

### **Mesures pour réaliser la priorité**

Le GC s'efforce de gérer un changement de culture à l'échelle du gouvernement afin d'appuyer la prestation numérique en prenant les mesures suivantes :

- élaborer des documents d'orientation et des outils pour aider les ministères à adopter les Normes relatives au numérique du GC;
- mettre en place un cadre de gestion souple et adopter des approches en matière de gestion de produit pour gérer le financement, l'approvisionnement et la gouvernance;
- collaborer avec l'Académie du numérique de l'EFPC afin de veiller à ce que les administrateurs généraux, les cadres responsables de projet et de programme, de même que les fonctionnaires disposent de l'expertise nécessaire en matière de gestion du changement;
- mobiliser les ministères partenaires afin d'appuyer la transformation culturelle du GC;
- automatiser des processus manuels ciblés d'un ensemble des plus grands ministères du GC.

### **Priorité 4.2 : créer un effectif axé sur la prestation numérique d'abord**

Pour faire du gouvernement numérique une réalité, le GC doit veiller à ce que les fonctionnaires disposent des connaissances, des compétences et de l'état d'esprit nécessaires. Le GC doit donc investir dans la formation et le perfectionnement

professionnel et attirer et retenir les meilleurs talents.

Ce talent devra refléter la diversité des clients que nous servons pour aider à rendre les programmes et les services inclusifs et accessibles par définition. Nous assouplirons les mesures de dotation pour accroître la représentation des groupes sous-représentés, par exemple, en utilisant les groupes visés par l'équité en matière d'emploi comme critères de présélection ou de sélection dans le recrutement et la dotation en personnel ou en tirant parti du programme d'apprentissage en TI pour les peuples autochtones au Canada afin de tirer parti de leurs talents. Nous prendrons également des décisions fondées sur des données en tenant compte du genre et d'autres marqueurs de diversité et en faisant la promotion de la formation sur la lutte contre les préjugés.

Nous devons également prendre des décisions fondées sur des données concernant la mobilité des talents et la gestion des carrières, et prendre des mesures stratégiques pour combler les lacunes importantes dans les compétences. Nous devons également créer activement un milieu de travail qui favorise la sécurité psychologique. Le programme d'accessibilité, d'adaptation et de technologie informatique adaptée (AATIA) de SPC offre des programmes de formation pratique pour les techniciens en technologie informatique adaptée, des ateliers intensifs sur l'accessibilité pour les éditeurs, les webmestres et les développeurs d'applications, ainsi que de la formation et des cours sur la conception et la mise à l'essai de documents accessibles pour les fonctionnaires.

L'Académie du numérique propose aux fonctionnaires une formation sur la culture numérique et le développement des compétences numériques dans des domaines tels que la conception de services, la gestion de produit, la gestion du changement et l'informatique en nuage. Nous devons continuer de bâtir et de gérer ces compétences numériques, en mettant l'accent sur la connaissance des données et la cybersécurité. De plus, les documents du Service numérique canadien, publiés ouvertement, peuvent aider le GC à intensifier ses efforts de renforcement des capacités.

Les données favorisent la collaboration horizontale et l'interopérabilité entre les programmes et services gouvernementaux. La prise de décisions rapide et ciblée requise pour une prestation souple repose sur des données précises et opportunes. Les dirigeants, les décideurs, les gestionnaires de programme et les agents de prestation de première ligne doivent tous être en mesure de comprendre, d'analyser, d'interpréter et de présenter les données dans leur réalité quotidienne.

Des programmes de sensibilisation à la cybersécurité et des initiatives de formation technique pour les employés sont déjà en place. Ces programmes et ces initiatives permettent d'assurer la sécurité de notre infrastructure, de protéger les données sensibles que le GC gère et de former les employés afin qu'ils conçoivent et fournissent des services numériques aux Canadiens de manière sûre, sécurisée et fiable.

Conscients de l'évolution rapide du paysage numérique, nous nous assurerons d'avoir les bonnes compétences, les bonnes idées et les approches innovantes lorsque nous en avons besoin.

### **Mesures pour réaliser la priorité**

Le GC constitue un effectif pour la prestation de services axée sur le numérique d'abord grâce aux mesures suivantes :

- perfectionner les compétences pour la prestation numérique de services, l'accessibilité, la connaissance des données et la cybersécurité;
- attirer et maintenir en poste les personnes talentueuses pour obtenir un effectif axé sur le numérique d'abord;
- normaliser les descriptions de poste, l'avancement professionnel et la rémunération;
- décloisonner les RH pour voir la disponibilité des compétences dans l'ensemble du gouvernement, en particulier celles relevant du domaine numérique;
- évaluer les lacunes dans les modèles et outils de travail nécessaires pour permettre des méthodes de travail hybrides et réparties dans tous les ministères, et élargir la gamme d'outils de travail flexibles pour que tous les ministères puissent permettre le télétravail;

- établir une base de référence pour les capacités, les talents et la culture numériques dans l'ensemble du GC;
- déployer des équipes axées sur les produits à des projets prioritaires dans l'ensemble du GC.

## Annexe A. Instruments de politique, documents d'orientation, plans et stratégies connexes

► Dans cette section

### Instruments de politique connexes

- *Politique sur l'accès à l'information*
- *Politique sur les communications et l'image de marque*
- *Politique d'achats écologiques*
- *Politique sur la sécurité du gouvernement*
- *Politique sur les langues officielles*
- *Politique sur la planification et la gestion des investissements*
- *Politique sur la protection de la vie privée*
- *Politique sur les résultats*
- *Politique sur les services et le numérique*
- *Directive sur la prise de décisions automatisée*
- *Directive sur la gestion de l'identité*
- *Directive sur la gestion de projets et programmes*
- *Directive sur le gouvernement ouvert*
- *Directive sur les pratiques relatives à la protection de la vie privée*
- *Directive sur la gestion de la sécurité*
- *Directive sur les services et le numérique*

### Documents d'orientation connexes

- *Système de conception de Canada.ca*
- *Services d'informatique en nuage*

- Utilisation responsable de l'intelligence artificielle (IA)
- Sécurité des services gouvernementaux en ligne
- Les 10 mesures de sécurité des TI visant à protéger les réseaux Internet et l'information du gouvernement du Canada

## Plans et stratégies connexes

- Stratégie du Gouvernement numérique
- Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada
- Plan d'action national du Canada pour un gouvernement ouvert de 2018-2020
- Rapport au greffier du Conseil privé : Feuille de route de la Stratégie relative aux données pour la fonction publique fédérale
- SPC 3.0 : Une approche d'entreprise

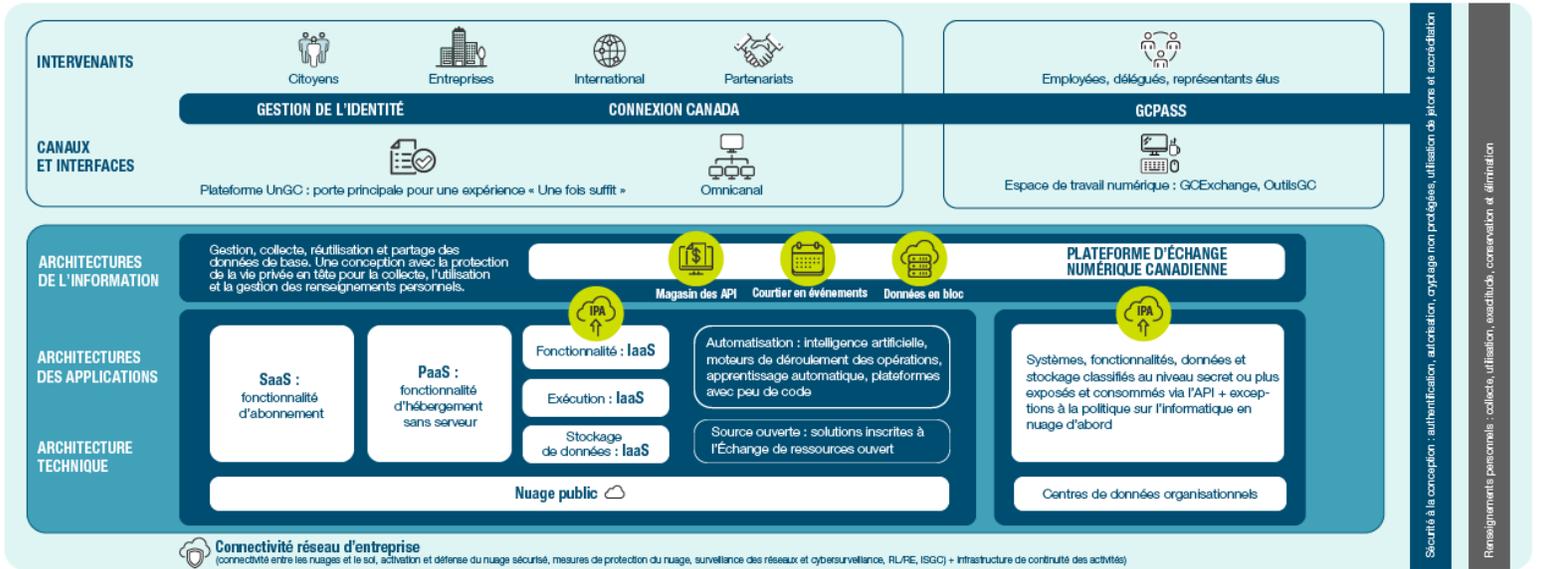
# Annexe B. Architecture intégrée cible des services et du numérique du gouvernement du Canada

L'architecture intégrée cible des services et du numérique décrit l'état futur du GC. Le diagramme présenté ci-dessous est divisé en plusieurs parties, selon les pratiques exemplaires de l'industrie, notamment l'architecture opérationnelle, l'architecture de l'information et des données, l'architecture des applications, l'architecture des technologies et la sécurité. L'adoption et l'exécution de ce modèle sont abordées dans la présente Ambition numérique.

## Architecture intégrée cible des services et du numérique



Principes de DevSecOps : intégration continue et déploiements continus, automatisation des essais pour la sécurité et la fonctionnalité, inclusion des parties prenantes



► Architecture intégrée cible des services et du numérique - Version textuelle

# Notes en bas de page

1 2020 Digital Citizen Survey du Boston Consulting Group.

## Date de modification :

2022-08-04