



L'Ambition numérique du gouvernement du Canada

Publié : le 2023-07-24

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représenté par la présidente du Conseil du Trésor, 2023

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

No de catalogue BT48-33/2023F-PDF
ISBN: 978-0-660-67636-4

Ce document est disponible sur le site Web du gouvernement du Canada à l'adresse www.canada.ca

Ce document est disponible en médias substituts 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: The Government of Canada's Digital Ambition

L'Ambition numérique du gouvernement du Canada

Sur cette page

- [Message de la présidente](#)
- [Message de la dirigeante principale de l'information du Canada](#)
- [Résumé](#)
- [Partie I. La situation actuelle](#)
- [Partie II. Thèmes de l'Ambition numérique](#)

Message de la présidente

Mise à jour annuelle de l'Ambition numérique du gouvernement du Canada

En tant que présidente du Conseil du Trésor, j'ai le mandat de diriger la transformation du gouvernement numérique du Canada dans le but ultime de fournir de meilleurs services aux Canadiens et Canadiennes, et l'Ambition numérique est au cœur de cette vision.

Le monde continue d'évoluer et il en va de même pour nos priorités, nos possibilités et nos défis dans l'espace numérique. Des technologies telles que l'informatique quantique et l'intelligence artificielle ont déjà de

nombreuses répercussions sur la société à bien des égards, et le Canada doit continuer à être un chef de file tout au long de cette évolution en adoptant une mentalité axée sur le numérique.

Nous devons faciliter les communications des citoyennes et citoyens avec le gouvernement du Canada. Les personnes que nous servons s'attendent à des services gouvernementaux qui sont non seulement efficaces et conviviaux, mais aussi sécurisés et axés sur la protection de la vie privée. Elles s'attendent à des services gouvernementaux de haute qualité, accessibles et efficaces. Plus important encore, les Canadiennes et Canadiens veulent avoir la certitude que leurs renseignements personnels sont protégés. Nous avons la responsabilité de continuer à bâtir et à maintenir la confiance de la population canadienne dans tout ce que nous faisons.

Voilà en quoi consiste l'Ambition numérique. Elle décrit la manière dont le gouvernement fournira des services numériques sûrs et modernes selon quatre axes principaux :

1. en optimisant l'efficacité et de la valeur des investissements technologiques dans l'ensemble de l'administration;
2. en améliorant les données et les services pangouvernementaux pour les clients et clientes et le personnel;
3. en définissant des stratégies, des politiques et des orientations claires pour des opérations sûres, sécurisées et fiables;
4. en améliorant la manière dont nous finançons les projets et recrutons les meilleurs talents.

Les progrès importants réalisés au cours de la dernière année pour faire en sorte que les organisations gouvernementales s'alignent sur l'Ambition numérique sont encourageants, et cela permettra d'assurer une approche unifiée pour l'ensemble du gouvernement. Dans ce travail, je continue

d'être inspirée et motivée par le travail de mes homologues provinciaux et territoriaux et leur collaboration avec les municipalités et le gouvernement fédéral. Il nous reste beaucoup à faire, mais ensemble, nous poursuivons sur cette lancée afin d'offrir une meilleure expérience en matière de services numériques.

Je vous invite à lire ce rapport, qui dresse un bilan de l'année et présente une mise à jour de l'Ambition numérique du gouvernement du Canada, pour en savoir plus sur la façon dont le gouvernement améliore la prestation des services numériques.

L'honorable Mona Fortier, C.P., députée
Présidente du Conseil du Trésor

Message de la dirigeante principale de l'information du Canada

C'est avec grand plaisir que je vous présente, à titre de dirigeante principale de l'information du Canada, le rapport annuel 2022-2023 de l'Ambition numérique, une stratégie du gouvernement du Canada (GC) qui oriente la prestation des services gouvernementaux à l'ère numérique qui fut publiée en 2022.

L'Ambition participe directement à la concrétisation de mon obligation en tant que dirigeante principale de l'information du Canada mise en lumière dans la Politique sur les services et le numérique de publier une vision prospective pour les trois prochaines années et un plan d'action, renouvelé à chaque année, qui définit l'orientation stratégique de la gestion intégrée des services, des renseignements, des données, de la technologie de l'information (TI) et de la cybersécurité. Ce plan est le fruit d'une collaboration et d'une communication continues avec la collectivité du

numérique et la collectivité des prestataires de services de la fonction publique fédérale et continuera d'être actualisé chaque année pour tenir compte d'un environnement dynamique.

Cette année, nous poursuivrons le travail amorcé en nous concentrant sur les mêmes quatre thèmes stratégiques, qui sont appuyés par des priorités déployées à l'échelle du gouvernement. L'objectif vise toujours des approches axées sur les résultats et orientées vers l'action, qui permettent de relever les défis de la modernisation numérique.

Au cours de la dernière année, nous avons progressé vers l'atteinte de nos objectifs. Nous nous sommes attelés à relever les défis auxquels le gouvernement est confronté pour mettre en place de nouveaux services numériques, tout en gérant des systèmes vieillissants. La modernisation de nos systèmes de la TI est essentielle pour simplifier les services du gouvernement pour ceux qui les utilisent et pour ceux qui les fournissent. Parallèlement, l'entretien d'une technologie vieillissante exige du temps, de l'argent et des ressources et présente un risque inhérent d'interruption de service, comme ce qui s'est produit pendant l'été de 2022. Pour poursuivre notre travail, nous n'avons qu'une option : continuer à fournir les services sur lesquels les Canadiens comptent, tout en accélérant la modernisation de nos services pour qu'ils soient sûrs, fiables, centrés sur l'utilisateur, exempts d'obstacles et tout en protégeant les renseignements personnels et garantissant la transparence du gouvernement. Ce travail est essentiel pour maintenir la confiance dans les institutions canadiennes.

Pour que l'Ambition soit un succès, nous devons insuffler un état d'esprit numérique à l'échelle du GC pour que les politiques et programmes gouvernementaux soient élaborées en considérant, dès le départ, les

exigences en matière de prestation de services numériques. Il est essentiel que les besoins des personnes que nous servons et que la manière dont nous les servons soient au cœur de notre travail.

Les leçons apprises et les réussites obtenues jusqu'ici serviront de base à la mise en œuvre de l'Ambition numérique à l'avenir. Et il reste encore beaucoup à faire. Cette année, nous accorderons la priorité à :

1. des opérations qui sont sûres, sécurisées et fiables dans le monde complexe et changeant des cybermenaces;
2. la livraison de progrès mesurables dans le cadre des programmes pluriannuels de transformation fondamentale gérés à l'échelle du GC qui visent à moderniser la technologie et les processus utilisés pour la mise en œuvre des programmes d'immigration et de prestations (par exemple, la sécurité de la vieillesse, l'assurance-emploi et le Régime de pensions du Canada), ainsi que le système de rémunération du GC. L'établissement de priorités sera essentiel pour atteindre cet objectif;
3. fournir la technologie nécessaire à la création d'une « porte d'entrée unique » pour créer une expérience de service cohérente et personnalisée par l'entremise d'un seul point d'entrée numérique pour les services du GC;
4. l'élaboration de solutions qui permettent de passer de l'analogique au numérique afin de souscrire aux résultats stratégiques de l'examen de l'accès à l'information qui a été achevé à la fin de l'année 2022;
5. la réalisation d'un changement systémique dans l'ensemble du gouvernement afin de continuer à faire évoluer les politiques et les programmes avec une optique centrée sur la numérisation des services;
6. attirer, retenir et former des employés dotés de talents numériques afin de constituer une collectivité qui se veut le miroir de la diversité du

pays que nous servons, et qui est équipé avec les bonnes compétences pour entreprendre un travail critique et orienté vers un but précis.

Ces six priorités clés n'arrêteront en rien le travail qui doit progresser pour la mise en œuvre de l'Ambition numérique dans son ensemble. Toutefois, le gouvernement misera sur les éléments fondamentaux qui permettront une accélération dans les années à venir. Nous restons déterminés à construire tout cela sur la base de l'accessibilité et de la protection des renseignements personnels.

Ce que nous avons réussi à accomplir ensemble, en tant que collectivité, au cours de la dernière année, m'encourage. Je suis toutefois consciente que notre environnement numérique actuel limite notre façon d'offrir nos services aux Canadiens. Cette année, notamment, j'ai constaté un changement de dynamique favorable à la modernisation de notre environnement et la considération de la prestation numérique dès la conception des programmes. Cette conjoncture doit nous inspirer et nous propulser au cours de la prochaine année. Nous rencontrerons des obstacles sur notre route et nous connaissons aussi des revers, mais je suis convaincue que la voie, nouvelle et améliorée, sur laquelle nous cheminons nous permettra d'aborder ces défis avec audace et courage.

En fin de compte, les Canadiens s'attendent à des résultats. Et ils les méritent.

Catherine Luelo

Dirigeante principale de l'information du Canada

Résumé

Le rôle du Bureau de la dirigeante principale de l'information (BDPI) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada est de fournir une orientation stratégique et un leadership dans la poursuite de l'excellence en matière de gestion de l'information, de la TI, de sécurité, de protection des renseignements personnels et d'accès à l'information dans l'ensemble du GC. Cette orientation est présentée dans l'Ambition numérique du GC (l'Ambition).

De façon plus précise, la **partie I** présente une vue d'ensemble des :

- facteurs qui façonnent le paysage numérique actuel, en pleine évolution;
- travaux en cours;
- défis auxquels le GC est confronté dans ce paysage;
- possibilités pour le GC de relever ces défis et de les surpasser.

La **partie II** met en évidence les thèmes de l'Ambition numérique, en détaillant les mesures que le GC compte prendre de façon prioritaire pour assurer une administration numérique sûre, réactive et solide au cours des trois prochaines années.

Quatre thèmes articulent l'Ambition numérique, publiée initialement en 2022 :

1. excellence de la technologie et des opérations;
2. services et programmes numériques axés sur les données;
3. stratégies et politiques sur le numérique prêtes à être mises en œuvre;
4. évolution structurelle du financement, des talents et de la culture.

Miser sur des priorités, ainsi que des mesures à prendre nous permet de savoir où, comment et quand le GC peut concentrer au mieux son attention et ses ressources pour en tirer le maximum de valeur et d'avantages. Il

s'agit de morceaux d'un contexte plus général qui, ensemble, servent à améliorer l'environnement numérique du GC dans son ensemble, de même que la prestation de services modernes qui soient sécuritaires, fiables, sans obstacles, et qui répondent aux besoins en matière de vie privée et de transparence. Autrement dit, le gouvernement optimise le travail accompli dans l'ensemble du GC et améliore la qualité des services fournis aux personnes.

Partie I. La situation actuelle

► Dans cette section

Comme la plupart des pays, la prestation des services numériques au Canada évolue rapidement. Le GC se doit de répondre aux attentes. Le flux complexe de données et de renseignements peut compliquer la recherche, la navigation et l'utilisation de ces services, ce qui peut nuire à l'expérience utilisateur. En fait, près de 70 % des utilisateurs disent avoir rencontré un ou plusieurs problèmes lors de leur utilisation des services numériques du gouvernement, incluant des difficultés techniques ou des problèmes de connexion, de longs délais pour l'exécution des tâches et l'impossibilité de trouver l'aide requise.

Même si le Canada est l'un des pays les plus connectés au monde, avec plus de 94 % de la population disposant d'un accès à Internet à domicile,¹ c'est également le pays où les services numériques du gouvernement sont utilisés le moins souvent parmi les 36 pays ayant fait l'objet d'un sondage de 2020. D'ailleurs, le 2022 United Nations E-Government Survey (en anglais seulement) situe l'indice de gouvernement en ligne du Canada au 32e rang, alors qu'il occupait le 28e rang dans le sondage de 2020 (en anglais seulement).

À l'heure où l'on fréquente davantage les services gouvernementaux en ligne que les bureaux du gouvernement, l'expérience des services en ligne est le visage du GC. En 2021-2022, lorsqu'ils ont fait appel aux services du GC :

- 54 % des gens interrogés ont indiqué avoir utilisé les sites Web;
- 34 % ont utilisé le téléphone;
- 4 % ont visité des bureaux, des guichets de service ou des kiosques.

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. Le monde est en constante évolution et de nouveaux progrès sont réalisés chaque jour. La transformation rapide des technologies, du numérique et des données fait désormais partie de la vie quotidienne. Voici une liste des tendances actuelles qui influenceront l'adaptation et l'encadrement de nos plans actuels et futurs. L'Ambition s'attaque de front à certaines dans les actions identifiées, d'autres jouent en trame de fond. Nous continuerons à suivre leurs progrès et à évoluer nos plans en fonction des besoins.

Intelligence artificielle

L'évolution et l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) a le potentiel de rendre le GC plus efficace et plus neutre. Toutefois, il y a un risque correspondant de causer des dommages ou un désavantage aux individus affectés par les conséquences involontaires des systèmes d'IA, incluant la partialité. Le GC continuera à faire preuve d'équité et transparence par l'utilisation de l'IA responsable, notamment en partageant et en calibrant les algorithmes utilisés afin de rendre compte du raisonnement qui a mené à un résultat. Le GC s'assure de l'utilisation responsable de l'IA dans les

programmes et services du gouvernement à travers d'une série de produits, tel qu'un outil d'évaluation de l'incidence algorithmique, qui sont régies par des valeurs, une éthique et des lois claires.

Automatisation

Nous devons trouver un juste équilibre entre :

- gérer les risques juridiques, éthiques et techniques de l'automatisation;
- tirer parti des systèmes automatisés pour améliorer l'efficacité des services gouvernementaux et moderniser les opérations.

Adoption de l'informatique en nuage

Les services numériques des secteurs public et privé s'orientent de plus en plus vers l'utilisation de l'informatique en nuage pour profiter des avantages qu'elle offre. Dans le cadre de la modernisation de ses systèmes, le GC a amorcé sa migration essentielle vers l'informatique en nuage. L'adoption d'un environnement hybride, combinée à notre capacité de mettre en place un modèle opérationnel rentable tout en demeurant flexible dans le choix des fournisseurs, dans un contexte commercial particulier où seuls quelques-uns se partagent le marché sont des éléments essentiels à cette migration. La requalification des employés et l'acquisition de talents sur un marché du travail compétitif seront des éléments déterminants de la manière dont le GC saura tirer parti de l'informatique en nuage.

Cybersécurité

Les cybermenaces évoluent constamment. L'accélération de la marchandisation des cyberattaques (rançongiciel comme service) rend la cybercriminalité de plus en plus accessible. Au fur et à mesure que ces

activités parrainées par des états deviennent plus sophistiquées, le GC doit réfléchir attentivement à la façon dont il développe de nouveaux outils numériques et fortifie ses systèmes existants afin d'améliorer ses défenses contre ces attaques.

Alphabétisation numérique

Le GC a l'occasion de collaborer avec des agences, les autres paliers gouvernementaux et des entreprises à l'échelle du Canada pour améliorer les compétences des Canadiens. Le débat en cours au Canada sur l'utilisation des médias sociaux et les répercussions de l'utilisation de ces plateformes sur la protection de la vie privée en est un bon exemple. Le GC doit absolument :

- participer à la conversation;
- déployer son leadership en montrant l'exemple;
- utiliser son personnel comme exemple de citoyenneté numérique.

Le GC doit également déterminer l'ensemble des compétences de base dont les Canadiens ont besoin pour mieux interagir avec la technologie et s'engager auprès du gouvernement.

Désinformation et mésinformation

La diffusion d'inexactitudes et la polarisation du discours public peuvent potentiellement saper la légitimité des institutions publiques et perturber les processus démocratiques.

Informatique quantique

L'informatique quantique :

- est une technologie émergente qui vise à surmonter les limites physiques de l'informatique conventionnelle grâce à l'application de la

physique quantique;

- offre la possibilité de résoudre des problèmes complexes à des vitesses jamais envisagées auparavant.

Pour les problèmes de mégadonnées, l'informatique quantique changera la donne étant donné que cette technologie permet de traiter de grands volumes de données beaucoup plus rapidement qu'à travers des serveurs traditionnels. Toutefois, nous devons rester conscients des risques liés à cette nouvelle technologie et s'y adapter pour prévenir des effets non-intentionnels sur la prise de décisions. L'informatique quantique a aussi un impact direct sur les méthodes d'encryptage. Ainsi, le GC devra renouveler les méthodes qu'il a mis en place pour assurer la cybersécurité des systèmes d'information et la protection des données sensibles transmises sur Internet.

Métavers

Le métavers est un Internet plus immersif où nous pourrions travailler, jouer et socialiser sur une plateforme persistante. La technologie de la réalité augmentée et de la réalité virtuelle continuera à progresser. L'un des domaines à surveiller est l'environnement de travail dans le métavers et ses implications sur la façon dont le personnel du GC travaille et fournit des services.

Technologie durable et écologisation

Le gouvernement travaille activement à devenir plus durable pour lutter contre les changements climatiques, et cela passe entre autres par la technologie. Un examen approfondi de l'empreinte carbone de nos achats, de leurs modalités, ainsi que du déploiement de nos produits contribuera à cet effort, tout comme l'investissement dans des technologies au rendement énergétique plus performant, résilientes et circulaires.

Le rapprochement du virtuel et du réel

Ce rapprochement exige la rencontre de deux composantes : la technologie des jumeaux numériques et l'impression 3D. Les jumeaux numériques sont des simulations virtuelles de processus, d'opérations ou de produits réels qui peuvent être utilisés pour tester de nouvelles idées dans un environnement numérique sûr. Les concepteurs et les ingénieurs utilisent des jumeaux numériques pour recréer des objets physiques dans des mondes virtuels, afin de pouvoir les tester dans les conditions imaginables, à des coûts beaucoup plus faibles qu'une expérimentation dans des conditions réelles. Le GC peut tirer parti de cette zone à fort potentiel pour simuler des opérations gouvernementales dans des scénarios normaux ou d'urgence.

Fondements de la mise en place d'une administration numérique

Rehausser la confiance dans le gouvernement

La confiance est un facteur essentiel pour garantir que le public utilise les services gouvernementaux. Si les citoyens ne font pas confiance à leur gouvernement, ils risquent de moins utiliser ses services. Alors que la numérisation mondiale se poursuit, le simple fait de penser que l'information recherchée pourrait être accessible par un simple clic peut perturber certaines personnes. Pour rehausser la confiance des citoyens, le GC adoptera les Principes et lignes directrices pour un gouvernement ouvert et fera preuve davantage de transparence et travaillera à la réalisation des engagements du Plan d'action national du Canada pour un gouvernement ouvert.

Les efforts actuels du GC sont de :

- mettre à jour le processus pour présenter une demande d'accès à l'information ou aux renseignements personnels sur le portail en ligne

- en utilisant Authenti-Canada et, ainsi, pour en améliorer l'efficacité;
- tester des approches pour déclassifier les documents gouvernementaux, (tel que prévu dans la mise à jour de l'Accès à l'information) et développer des approches de divulgation proactives;
 - fournir aux organisations du GC la capacité d'informer les particuliers de manière rapide, cohérente, fiable et sécurisée, par courriel ou par message texte, grâce à Notification GC, ce qui réduira le risque de désinformation en communiquant des données provenant d'une source valide et de confiance.

Établir et maintenir la confiance avec les Canadiens

La protection des renseignements personnels et le respect du droit d'une personne à accéder à ses renseignements et à les corriger si nécessaire sont également essentiels pour instaurer et préserver la confiance dans les institutions publiques. La plupart des intervenants estiment que les données et les renseignements personnels devraient être partagées entre les ministères et les organismes du GC afin d'assurer des services plus rapides et plus simples, tout en les protégeant des fuites de données grâce à des mécanismes efficaces.

Le GC doit maintenir l'équilibre entre le besoin de travailler de façon transparente et ouverte et la protection des renseignements personnels. Pour ce faire, il devra continuer à :

- sauvegarder les données de manière adéquate, par l'entremise de partenariats et d'accords de partage de données et de renseignements;
- limiter la collecte, l'utilisation et la divulgation de données;
- conserver les données seulement le temps nécessaire;
- maintenir l'exactitude des données;
- assurer la transparence de ses pratiques.

En intégrant la protection des renseignements personnels dès la conception des nouvelles initiatives numériques, le GC s'engage à :

- veiller à ce que la protection des renseignements personnels soit prise en compte tout au long du cycle de vie des programmes et des services;
- gagner la confiance de ceux qui s'attendent à accéder davantage à des services numériques.

Améliorer l'efficacité grâce aux outils existants

Pour continuer à favoriser la transformation numérique, le gouvernement continuera d'intégrer son Ambition numérique à l'ensemble des politiques, stratégies, cadres et comités de gouvernance existants à l'échelle du gouvernement.

Les efforts déployés pour intégrer l'Ambition numérique incluent notamment :

- les Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada : Directives, qui :
 - décrivent les principes directeurs régissant le travail de tous les fonctionnaires à l'ère numérique;
 - continueront d'être mises à jour en fonction de l'évolution de la situation.
- la Politique sur les services et le numérique et la Directive sur les services et le numérique, qui précisent 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.
- l'adaptation de l'ensemble des politiques existantes et l'élargissement de leur application, y compris l'élaboration de nouvelles normes et

directives, tout en s'efforçant de simplifier et de concrétiser la Politique sur les services et le numérique pour :

- accélérer la transformation numérique;
- répondre aux nouveaux besoins et priorités.
- la nouvelle Directive sur les talents numériques, qui :
 - met en œuvre les exigences en matière de perfectionnement des capacités et des compétences des spécialistes du numérique énoncées dans la Politique sur les services et le numérique;
 - est conçue de façon à améliorer la collecte de données, la collaboration interministérielle, la planification, la recherche de talents et la gestion des talents pour la collectivité du numérique du GC.
- le Conseil d'examen de l'architecture intégrée du GC, qui :
 - définit les normes actuelles et futures en matière d'architecture pour le GC;
 - examine les propositions des ministères pour assurer leur conformité.
- le Livre blanc sur l'architecture intégrée cible des services et du numérique du GC, qui continuera :
 - d'aider à mieux coordonner les efforts de transformation;
 - de mettre l'accent sur les utilisateurs et sur la prestation de services lorsqu'il s'agit de moderniser et d'intégrer des solutions de la TI;
 - d'harmoniser les investissements en matière de la TI avec les services opérationnels;
 - de constituer la principale source de référence en matière d'architecture pour d'autres ministères (le cas échéant) en ce qui concerne la mise en œuvre numérique des services du GC.

- la Politique sur la sécurité du gouvernement et la Directive sur la gestion de la sécurité, qui :
 - appuient l'exécution des programmes et la prestation de services gouvernementaux fiables grâce à un environnement hybride moderne et à une approche commune en matière de sécurité, notamment en ce qui concerne les aspects physiques, le personnel, les données, la TI, la passation de marchés, la formation, la continuité des activités et la gestion des incidents;
 - sont liées à d'autres instruments, notamment la Norme sur le filtrage de sécurité, qui sera actualisée aux besoins pour favoriser des résultats numériques.
- la Stratégie relative aux données de 2023-2026 pour la fonction publique fédérale qui :
 - établit les priorités en vue d'une approche unifiée et collaborative de la gestion des données gouvernementales constituant un atout, tout en assurant le respect des renseignements personnels;
 - continuera d'être actualisée selon l'évolution de la situation.
- la Stratégie pour un gouvernement vert, dans le cadre de laquelle le GC :
 - étudie les façons de réduire l'empreinte environnementale de ses activités numériques à une époque où la technologie numérique est l'une des principales sources d'émissions de gaz à effet de serre;
 - établira des objectifs, des normes et des critères de passation de marchés publics pour les technologies de l'information à l'appui de la Politique d'achats écologiques.
- les comités de sous-ministres :
 - continueront de promouvoir une approche pangouvernementale en ce qui concerne la gestion, les ressources humaines et la

planification des politiques dans le contexte de l'Ambition numérique;

- incluent des comités sur les priorités et la planification à l'échelle du GC et sur les services de base, qui misent sur des questions telles que la protection des renseignements personnels, l'utilisation des données et la passation de marchés pour des programmes complexes.

Défis en cours

Une réalité structurelle complexe

Le GC est composé de plusieurs ministères et organisations. Ces structures opérationnelles verticales opèrent très souvent en silo, avec leurs propres systèmes indépendants. Cependant, du point de vue de la TI et des utilisateurs, la prestation de services du GC va souvent au-delà d'une organisation particulière ou d'un domaine d'activité.

À l'heure actuelle, la prestation de services au sein du GC comporte plusieurs points d'entrée, ce qui reflète la nécessité d'avoir une infrastructure numérique pour l'ensemble du GC. Les gens doivent savoir où s'adresser pour accéder aux services; beaucoup le font, d'autres ne le font pas. Le fait de leur demander de manière incohérente de fournir des preuves de leur identité pour accéder aux services exacerbe certaines frustrations. Il est donc essentiel de faciliter leur expérience de connexion et d'améliorer l'expérience globale en ce qui concerne l'accès aux services gouvernementaux pour montrer et, surtout, garantir que la transformation numérique du GC accorde la priorité aux besoins des utilisateurs.

De plus, de nombreux systèmes de la TI et éléments de l'infrastructure sont :

- désuets, complexe et coûteux à entretenir;

- difficiles à modifier rapidement et comportent des risques supplémentaires.

En outre, les limitations des capacités de base liées à la livraison de ces composants complexes et de grande taille restent des obstacles à la transformation numérique.

Pénurie de talents et sous-représentation

Il existe une pénurie mondiale de spécialistes techniques, en particulier dans des domaines tels que la science des données et de la cybersécurité. La concurrence est forte pour attirer la main-d'œuvre nécessaire à la réalisation de l'Ambition numérique.

Le GC doit :

- être représentatif de la population du Canada;
- réduire les obstacles systémiques auxquels se heurtent les personnes qui tentent d'accéder aux services et aux renseignements gouvernementaux, quels que soient leur lieu de résidence et leur mode d'identification.

La mise en place d'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive aide le GC à :

- mieux comprendre les besoins des personnes;
- fournir un service de qualité, centré sur l'utilisateur.

La sous-représentation est un autre défi auquel est confrontée la collectivité du numérique.

Ces besoins sont identifiés dans la Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada, dans la stratégie intitulée Construire une fondation pour le changement : La stratégie canadienne de lutte contre le racisme 2019-2022 et dans l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale.

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de travailler avec les groupes d'équité en matière d'emploi et les groupes en quête d'équité afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes, d'attirer et retenir plus de talent de ces groupes importants ce qui nous aidera à concevoir des services numériques plus inclusifs et accessibles à tous.

Investissement axé sur la valeur

Les investissements dans les technologies et les initiatives en matière de numérique ne cessent d'augmenter depuis dix ans, la gestion décentralisée des investissements en matière de TI et de la prise de décisions au sein du GC génèrent toutefois de grandes complexités. Ceci est caractéristique des grandes organisations complexes dans les secteurs privé et public à travers le monde. Il n'y a pas d'état cible ou de destination pour gérer ces investissements, il s'agit plutôt d'un parcours continu menant à l'évolution de notre modèle de prestation de service, de financement et de la création de valeur. Des travaux sont d'ailleurs en cours pour trouver le bon équilibre entre la centralisation et la décentralisation, pour profiter le plus possible de la réduction des coûts que la modernisation peut engendrer.

Partie II. Thèmes de l'Ambition numérique

► Dans cette section

La section suivante du rapport approfondit les quatre thèmes de l'Ambition numérique, en expliquant leur importance, leur raison d'être, et précise les priorités d'action pour chaque thème, ainsi que les mesures identifiées pour atteindre les résultats escomptés.

Les quatre thèmes sont les suivants :

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 technologie;
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 inter organismes;
3. **stratégies et politiques sur le numérique prêtes à être mises en œuvre** : établir des stratégies, des politiques et des orientations qui permettent 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.

Thème 1. Excellence de la technologie et des opérations

Ce thème définit les priorités et les mesures nécessaires pour garantir un environnement de la TI opérationnel sûr, sécurisé et fiable afin d'appuyer la mise en œuvre de politiques, de programmes et de services aux particuliers. Nous mettrons en œuvre des programmes pluriannuels, fondamentaux et transformationnels gérés par l'ensemble du GC afin de moderniser la technologie et les processus utilisés pour fournir nos services.

L'état actuel des applications du GC varie, mais un pourcentage élevé d'entre elles sont en mauvais état et créent des obstacles et compliquent la prestation de services à l'ère numérique. Une seule défaillance du système pourrait empêcher le GC de fournir des services et d'accorder des prestations en cas de besoin, ce qui pourrait éroder la confiance du public.

Les menaces en matière de cybersécurité augmentent, et la réponse du GC aux risques doit en faire autant. L'intégrité et la sécurité des données et de l'environnement de la TI du GC sont essentielles à la prestation de services. Face à la sophistication et à la fréquence croissantes des cyberattaques, le GC doit rester vigilant et poursuivre ses efforts, c'est-à-dire :

- renforcer les défenses du GC en adoptant une approche pangouvernementale pour le financement des initiatives et la dotation de ressources pour se défendre contre ces risques cybernétiques accrus;
- renforcer la capacité collective d'adopter l'approche « construire une fois, utiliser plusieurs fois » pour le développement et l'innovation dans le domaine des TI;
- accroître le recours à des services de cyberdéfense tels que ceux proposés par le Centre canadien pour la cybersécurité.

Priorité 1.1. Renforcer la santé globale du portefeuille des applications du gouvernement

Des milliers d'applications sont utilisées pour faire fonctionner les systèmes utilisés pour la prestation des programmes et services du GC, notamment 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.

Pour gérer la dette technique actuelle et pour éviter d'en accumuler d'avantage, le GC devrait se pencher sur la modernisation de son portefeuille d'applications en :

- prenant des décisions, conformément à la Stratégie d'adoption de l'informatique en nuage, afin de moderniser la valeur à court et à long termes;

- élaborant une feuille de route pour le retrait et le démantèlement des technologies existantes;
- tirant parti des solutions intégrées et des solutions en nuage communes, par exemple les logiciels en tant que service (SaaS).

Cette action collective sera rendue possible en :

- améliorant le cadre et les outils de gestion du portefeuille d'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;
- en offrant du financement aux ministères pour moderniser les applications et migrer vers des environnements d'hébergement modernes;
- en garantissant l'adoption d'une approche pangouvernementale pour favoriser l'adoption commune de solutions et de processus globaux;
- en améliorant les outils et les 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.

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 :

- publier une feuille de route pour la vision de l'architecture cible et la réduction de la dette technique dans l'ensemble du GC;

- appliquer des plans de résorption de la dette technique parallèlement à des plans de modernisation afin de renforcer les anciens systèmes et de mettre à jour la technologie pour éliminer le risque 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;
- développer des cadres et des outils permettant aux organisations du GC de planifier la gestion du cycle de vie de leurs systèmes et de leurs actifs, et d'en assumer la responsabilité.

Priorité 1.2. Renforcer la mise en œuvre de la transformation numérique du GC

À mesure que le GC 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. Des équipes spécialisées continueront à assurer la liaison avec les agences centrales et les équipes de projet pour les projets de transformation complexes et pluriannuels.

Mesures pour réaliser la priorité

Pour poursuivre sa transformation numérique, le GC prend les mesures suivantes :

- diriger l'élaboration d'un programme pangouvernemental de transformation technologique;

- coordonner et diriger les activités avec des partenaires internes et externes;
- fournir une assurance indépendante solide pour la mise en œuvre des programmes dans l'ensemble du GC;
- appuyer l'affectation et la priorisation des ressources et des compétences clés pour les programmes.

Priorité 1.3. Améliorer l'expérience du service à tous les clients

Un gouvernement numérique accompli s'engage à améliorer, continuellement, la prestation de ses services.

Le gouvernement numérique investit dans :

- l'obtention de données de qualité;
- la cueillette de renseignements sur les clients;
- la compréhension de l'expérience utilisateur;
- la mesure et l'amélioration du taux de satisfaction des clients à l'égard du service.

En faisant ces investissements, un gouvernement numérique peut rehausser 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;
- 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;
 - soient disponibles dans les deux langues officielles.

L'engagement envers les principes directeurs et les pratiques exemplaires des Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada : Directives permet d'améliorer le service. Pour offrir un service facile d'accès, moderne et efficace, le GC doit :

- améliorer l'accessibilité, la disponibilité, la fiabilité et la sécurité des services en ligne de bout en bout;
- répondre aux besoins de tous, y compris :
 - les populations vulnérables qui ont besoin de formes de soutien précises;
 - les personnes qui habitent dans des régions moins connectées;
 - les personnes qui ne souhaitent pas ou ne peuvent pas utiliser les technologies.

Mesures pour réaliser la priorité

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

- évaluer les lacunes dans l'expérience des services numériques;
- trouver des outils d'évaluation et de rétroaction des clients pour la conception et l'amélioration continue des services en ligne de bout en bout, notamment les passeports et les demandes d'AIPRP en ligne;
- faire progresser l'examen systématique des services conformément aux Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada : Directives afin de déterminer les possibilités de combler les lacunes en utilisant les outils de rétroaction des clients en vue de la conception et de l'amélioration continue des boucles de services nécessaires (par exemple, en mettant les développeurs directement en contact avec les utilisateurs finaux dans la boucle de rétroaction);
- mettre au point des plateformes et des trousseaux d'outil centraux, de quoi permettre aux organisations du GC d'automatiser les processus

manuels et d'accroître l'efficacité administrative.

Priorité 1.4. Déployer des outils et appareils modernes et accessibles en milieu de travail

La pandémie de la COVID-19 a accentué le besoin d'outils et de méthodes de travail plus modernes. Les opérations quotidiennes ont subi un changement radical depuis le début de l'an 2020, et le GC doit continuer à faire pression pour que les fonctionnaires disposent des outils et des appareils dont ils ont besoin dans cette nouvelle réalité.

Les efforts déployés à cet égard 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.

Les mesures de sécurité seront mises en œuvre 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 intégrées pour les solutions et les outils administratifs.

Priorité 1.5. Planifier et gouverner 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.

Des progrès sont réalisés en matière d'intégration grâce à :

- la planification et la gestion des services, de l'information, des données, de la sécurité de la TI et de la cybersécurité;
- la contribution et l'orientation des responsables du programme.

La planification intégrée utilise les données, les processus et la technologie appropriés pour aider à fournir des renseignements axés sur des données pour l'ensemble du portefeuille d'investissements, d'actifs et de services du GC.

Le GC prendra des mesures à l'égard des changements dans les besoins opérationnels et tirera mieux parti des nouvelles technologies grâce à des approches de gestion souples pour répondre aux attentes changeantes des personnes. Pour relever les principaux défis de l'écosystème intégré actuel du GC, notamment le découplage, l'élimination des redondances inutiles et la résolution des problèmes posés par les systèmes vieillissants, le GC a défini un modèle d'état cible pour l'adaptation numérique de ses services. Le Livre blanc sur l'architecture intégrée cible des services et du numérique :

- aidera à harmoniser les investissements en matière de TI en fonction des besoins des utilisateurs et des services commerciaux sous-jacents;
- permettra de réduire les redondances inutiles.

Lors de la mise en œuvre de cette architecture intégrée, les investissements en matière de TI seront systématiquement envisagés dans une perspective pangouvernementale. Les nouveaux investissements en matière de numérique seront évalués en fonction des critères définis dans le Livre blanc sur l'architecture intégrée cible des services et du numérique.

Mesures pour réaliser la priorité

Le GC prévoit une gestion durable et intégrée des services numériques en :

- mettant en œuvre une architecture intégrée cible dans l'ensemble du GC afin de permettre la prestation de services numériques;
- fournissant aux décideurs une visibilité horizontale pour la gestion intégrée des services, des renseignements, des données, des technologies de l'information, de la protection des renseignements personnels et de la cybersécurité;
- axant les priorités en matière de cybersécurité sur une stratégie pangouvernementale;
- fournissant une orientation stratégique sur des éléments intégrés afin de guider l'approche intégrée (par exemple, accorder la priorité à la modernisation d'abord pour la transition vers l'informatique en nuage);
- développant des modèles intégrés souples pour répondre aux besoins spécifiques des ministères;
- fournissant des ressources en matière d'architecture afin d'appuyer la conception de solutions pour les ministères;
- mettant à jour les politiques et les outils d'évaluation des risques en matière de protection des renseignements personnels et les intégrer davantage dans les cadres généraux de gestion des risques.

Thème 2. Services et programmes numériques axés sur les données

Un éventail toujours plus important de données et d'information est recueilli, produit et conservé dans le cadre des programmes et services du GC. Les données constituent un atout stratégique et sont à la base d'un gouvernement numérique. Toutefois, la législation, la gouvernance, les normes et les pratiques actuelles ne permettent pas un partage et une réutilisation cohérents et efficaces des données. Les ministères et

organismes ne connaissent pas toujours l'étendue et la profondeur de leurs fonds (ou de ceux d'autres organisations), et les données nécessaires afin d'appuyer la prestation de services, la prise de décisions ou les opérations ne sont pas toujours disponibles sous une forme exploitable.

Le GC tire parti des données et de l'information dont il dispose pour offrir aux Canadiens des programmes et services plus accessibles et de meilleure qualité. À titre d'exemple, Statistique Canada mène actuellement un plan d'action sur les données désagrégées, d'emblée avec l'engagement du Canada à veiller à ce que les données soient désagrégées de façon appropriée, afin d'avoir une meilleure compréhension des clients, afin d'améliorer et de confectionner les services, les politiques et les programmes. Le GC travaille aussi sur des initiatives pangouvernementales qui créeront une seule porte d'entrée numérique donnant accès à tous les services gouvernementaux, tout en envisageant différentes façons de rationaliser l'échange de données sécurisé entre les organisations du GC pour améliorer les services numériques et faciliter la réalisation des priorités.

Ces méthodes permettent également de mettre à la disposition du public des ensembles de données ouvertes de grande valeur.

L'exploitation du potentiel de toutes ces données permettra d'améliorer les services, de protéger les renseignements personnels des utilisateurs, de prendre des décisions fondées sur des données probantes et d'améliorer l'efficience interne.

La sécurité est primordiale. Le GC veillera donc à ce que l'accès aux données, ainsi que l'utilisation et le partage de celles-ci, soient appropriés en mettant en œuvre une gouvernance et une gestion solides des données et des renseignements, axées sur la sécurité, l'intégrité et la protection des renseignements personnels. L'amélioration de la législation, de la

gouvernance, des normes et des pratiques permettant l'utilisation d'un partage et d'une réutilisation efficaces des données a une incidence positive sur les services et les programmes destinés aux clients et aux employés.

Priorité 2.1. Maximiser la valeur publique des données et de l'information

Le GC doit jeter les bases qui permettront de tirer parti des travaux réalisés dans le cadre de la Stratégie relative aux données de 2023-2026 pour la fonction publique fédérale. À cette fin, il devra :

- définir les rôles et responsabilités en matière de gestion 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 de l'éthique et de la démocratie inclusive;
- préconiser un cadre législatif qui :
 - favorise l'échange et l'utilisation responsables et éthiques des données;
 - protège ces données.
- développer l'échange de données, en mettant 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 ouvertes recherchées et de grande qualité pour permettre au public de générer sa propre valeur économique et sociale.

Mesures pour réaliser la priorité

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

- prescrire 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 hiérarchisation et la diffusion de données et d'information ouvertes de grande valeur et demandées par le public;
- élaborer des plans d'action pour traiter les questions soulevées dans le cadre de l'examen de l'accès à l'information qui s'est achevé en 2022;
- trouver des moyens d'améliorer les délais de réponse aux demandes d'accès à l'information et aux demandes de renseignements;
- établir des lignes directrices claires sur la qualité, le partage, l'accessibilité et l'éthique des données.

Priorité 2.2. Créer et exploiter des solutions communes sécurisées pour la prestation de services numériques

Au cours des 50 dernières années, la plupart des systèmes de la TI qui contribuent à l'exécution des opérations et à la prestation des services gouvernementaux ont été conçus et développés indépendamment les uns des autres. Ce système a donné lieu à :

- un paysage technologique complexe qui rend difficile l'intégration des systèmes pour offrir une expérience client sans faille;
- des coûts d'entretien et de soutien élevés;
- un manque de flexibilité et d'agilité, qui sont nécessaires pour fournir rapidement de nouveaux services et prestations.

Pour les utilisateurs, ceci signifie qu'ils doivent fournir les mêmes renseignements chaque fois qu'ils accèdent à un nouveau service ou à une nouvelle prestation. Ils doivent aussi attendre plus longtemps pour confirmer leur identité lorsqu'ils s'inscrivent à un nouveau service et fournir des renseignements différents comme preuve d'admissibilité à différents services.

Pour mettre en place un gouvernement numérique, la prochaine étape est l'adoption d'un modèle de prestation de services de « gouvernement en tant que plateforme ». Ce modèle repose sur des composants communs pouvant être partagés entre les différents points de services, afin de faciliter l'interaction avec le gouvernement, qu'il s'agisse :

- de trouver de l'information;
- de s'inscrire à un service;
- de recevoir une mise à jour sur l'état de leur demande;
- des échanges de données au sein du gouvernement pour offrir aux clients une expérience « une fois suffit ».

Nous reconnaissons également que le fait d'offrir des moyens simples et sécurisés d'interagir avec les services gouvernementaux améliore l'expérience de ceux qui les utilisent. Il est essentiel que le GC continue à faire preuve de leadership au niveau fédéral dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de référence pour l'utilisation des justificatifs numériques afin d'améliorer la prestation de services numériques. Parallèlement, nous continuerons à travailler en étroite collaboration avec nos partenaires provinciaux et territoriaux afin d'améliorer les travaux en cours dans leurs juridictions.

Mesures pour réaliser la priorité

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

- poursuivant la mise à l'échelle des applications créées par le Service numérique canadien ([Notification GC](#) et [Formulaires GC](#));
- collaborant avec les intervenants pour élaborer un cadre pancanadien commun et sécurisé afin de permettre le partage de justificatifs numériques et un moyen commun de prouver l'identité;
- mettant en œuvre d'un programme de justificatifs numériques du GC afin de permettre l'accès à tous les services offerts par le GC d'une seule porte d'entrée;
- adoptant 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;
- mettant en place de services en nuage classifiés pour les organisations de haute sécurité du GC;
- construisant et mettant 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 exploiter les données et l'information comme des actifs stratégiques

Outre l'optimisation de la valeur publique des données et de l'information, le GC doit améliorer la manière dont il gère, utilise et protège ces actifs stratégiques.

Nous devons utiliser la grande quantité et la variété de données et d'information que le GC recueille, crée et détient (y compris, sans s'y limiter, les renseignements personnels et les données financières, géospatiales, scientifiques et statistiques) pour améliorer la prise de décisions, l'élaboration de conseils, la conception et livraison des politiques et des programmes. Tout cela doit se faire en plaçant l'expérience du service pour les utilisateurs au centre des préoccupations. La Stratégie relative aux données de 2023-2026 pour la fonction publique fédérale a été actualisée dans le cadre des travaux sur l'Ambition numérique et elle a été parrainée par le Bureau du Conseil privé, Statistiques Canada et la dirigeante principale de l'information du Canada.

S'appuyant sur les progrès réalisés à ce jour et sur les travaux déjà en cours dans l'ensemble de la fonction publique, la stratégie s'articule autour de quatre domaines de mission axés sur des possibilités concrètes, réalisables et à forte incidence, c'est-à-dire :

- prendre en compte de manière proactive les données dès la conception à tous les stades des initiatives gouvernementales;
- gérer efficacement les données pour la prise de décisions;
- améliorer l'expérience utilisateur et maintenir la confiance en offrant des services fondés sur les données grâce à des données qui circulent en toute sécurité là où elles sont nécessaires;

- habilitier la fonction publique en lui donnant les talents et les outils dont elle a besoin.

Cette Stratégie met l'accent sur la mise en œuvre et la mobilisation de l'ensemble du GC, notamment grâce aux mesures suivantes :

- intégrer les activités et les besoins en matière de données dès le début des initiatives;
- s'efforcer de désagréger les données (Plan d'action sur les données désagrégées) au niveau le plus bas possible pour permettre l'amélioration des services continuant de respecter les exigences en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels;
- évaluer les besoins des gestionnaires et des équipes en termes de compétences en matière de données.

Mesures pour réaliser la priorité

Le GC s'efforce de mieux gérer et d'utiliser les données et l'information en tant qu'actifs 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 répertoire des actifs 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;

- transférer les données 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 3. Politiques et stratégies sur le numérique prêtes à être mises en œuvre

À mesure que le paysage numérique continue d'évoluer, les organisations du GC ont besoin d'une stratégie et d'un cadre de politiques 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. Un gouvernement numérique se modernise et adapte sa façon travailler pour :

- être concurrentiel dans un monde qui évolue rapidement;
- demeurer réactif, résilient et capable d'offrir des services et de réaliser ses priorités.

Une politique prête à l'emploi se veut un guide pratique par le biais d'une politique mettant l'accent sur les considérations numériques, en intégrant des éléments de normes relatives au numérique dans les cadres de gouvernance, notamment. Par exemple, le monde se tourne de plus en plus vers l'utilisation de technologies plus propres. L'Ambition numérique va de pair avec la mise en œuvre de la Stratégie pour un gouvernement vert, qui vise à réduire l'empreinte carbone des activités du GC grâce à des

approvisionnement vert et à des technologies propres. Il est impératif d'élaborer des stratégies, des politiques et des orientations qui donnent la priorité à un gouvernement numérique, tout en favorisant la mise à contribution des partenaires et l'adoption d'un travail agile qui permettent des opérations sécurisées.

Élaborer et publier des orientations sur la mise en œuvre de l'Ambition numérique à l'intention des praticiens et des cadres du secteur numérique, tout en proposant des solutions qui favorisent la transition d'un environnement fortement analogique à un environnement qui tire parti des possibilités numériques.

Priorité 3.1. Intégrer les priorités du GC aux cadres directeurs et aux politiques

La gouvernance est un élément clé d'une politique efficace. Les comités de sous-ministres réunissent des experts internes et externes qui ont de l'expérience dans le domaine de la mise en œuvre d'initiatives de modernisation, afin de permettre et d'appuyer les organisations du GC qui sont responsables de la transformation des services de base.

Mesures pour réaliser la priorité

- intégrer les Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada : Directives, qui sont prioritaires, dans les politiques;
- mettre à l'essai l'application des politiques initiales sur le numérique;
- examiner la possibilité d'apporter des modifications aux cadres stratégiques, législatifs et de gouvernance pour favoriser la transformation numérique.

Priorité 3.2. Fournir une priorisation horizontale et une gestion de portefeuille

Tout au long de son histoire, le GC a habituellement géré ses portefeuilles et priorités en silos, ministère par ministère. Cependant, pour fournir efficacement des services numériques centrés sur le citoyen, le GC doit de plus en plus considérer le contexte gouvernemental global dans l'établissement de ses priorités. En 2022-2023, le GC a procédé aux mesures suivantes :

- réorganisation de la gestion des initiatives en matière de numérique;
- orientation vers une stratégie pangouvernementale d'intégration et d'affectation des ressources.

Cette évolution se poursuivra à court terme, l'objectif étant de faire mûrir cette approche.

Mesures pour réaliser la priorité

- faciliter l'affectation des ressources et la hiérarchisation des initiatives en matière de numérique à l'échelle du GC;
- gérer un portefeuille à l'échelle du GC afin d'accroître les possibilités d'intégration et de synergie entre les différents services.

Priorité 3.3. Rationaliser les portefeuilles des partenaires

Pour relever des défis complexes, les organisations du GC cherchent des solutions pouvant être mises en œuvre rapidement. Comme ils sont confrontés à des défis similaires, l'identification de solutions et la négociation de contrats avec les fournisseurs en tant que groupe sont essentielles pour trouver des méthodes d'acquisition techniquement validées pour :

- faciliter la mise en œuvre de solutions de qualité;
- permettre aux organisations du GC de bénéficier d'économies d'échelle.

Mesures pour réaliser la priorité

- Élaborer une stratégie de passation de marchés avec les fournisseurs afin d'encourager les investissements dans les technologies prioritaires et de détourner les fonds des technologies appuyées par des fournisseurs prédateurs.
- Consolider un portefeuille de fournisseurs et la sélection d'un sous-ensemble « préapprouvé » avec des profils de coûts/services engagés et des capacités de dépenses plus facilement accessibles au GC.
- Évaluer le processus d'acquisition des fournisseurs numériques et revoir le flux de travail en le rationalisant et en améliorant la possibilité d'inclure les entreprises en démarrage et les entreprises à grande échelle.

Priorité 3.4. Mettre en place un modèle de fonctionnement agile

Il existe de nombreux mandats numériques horizontaux et transversaux dans l'ensemble du GC. La réalisation de ces mandats nécessite un modèle clair de responsabilités et de structures de communication afin de garantir que les résultats sont harmonisés avec les priorités de l'ensemble du gouvernement. L'implantation d'un modèle opérationnel agile, permettant l'obtention de meilleures solutions horizontales / d'entreprise, est en cours et se poursuivra de façon itérative. L'excellent travail accompli a permis l'établissement de bases solides sur lesquelles reposera le travail qui permettra l'évolution de cette approche cette année.

Mesures pour réaliser la priorité

- Évaluer et remanier / adapter les processus pour mieux permettre l'exécution des priorités pangouvernementales.
- Clarifier davantage et délimiter les responsabilités des principales organisations centrales de soutien.

- Permettre la concrétisation des priorités.

Priorité 3.5. Mettre en œuvre une stratégie et des normes d'architecture à l'échelle du GC

Pour maximiser les avantages tirés des investissements, le GC fournira une orientation en ce qui concerne les questions liées à l'architecture, afin de guider une approche pangouvernementale. Ainsi, il continuera d'accorder la priorité à une approche axée sur la modernisation d'abord en vue de la transition vers l'informatique en nuage. Cela permettra d'établir des modèles opérationnels tout en conservant de la souplesse pour répondre aux besoins des ministères et organismes.

Mesures pour réaliser la priorité

- Fournir une orientation stratégique sur les questions liées à l'architecture afin de guider une approche pangouvernementale (accorder la priorité à une approche axée sur la modernisation d'abord).
- Élaborer des modèles opérationnels pour l'ensemble du GC, tout en conservant de la souplesse pour répondre aux besoins spécifiques des ministères.
- Fournir des ressources à l'architecture pour le soutien consultatif.

Priorité 3.6. 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 d'une multitude de réseaux à travers du pays, composés d'un mélange d'anciennes et de nouvelles infrastructures réseau. Une grande partie de l'ancienne infrastructure n'est pas en mesure de 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 et nécessitent une main-d'œuvre importante pour le soutien ou la modification. Ils sont également coûteux à entretenir et n'ont pas la capacité d'évoluer ni de fournir les services dont les Canadiens ont besoin et auxquels ils s'attendent.

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 interopérable, sécurisé, fiable et respectueux de la vie privée pour les services internes et les applications commerciales hébergés dans des environnements basés sur l'informatique en nuage. À cette fin, le GC doit créer un écosystème opérationnel de sécurité numérique sûr et résilient qui intègre la sécurité et la protection des renseignements personnels dès le départ.

Services partagés Canada travaille à regrouper et 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. Les besoins des organisations de haute sécurité du GC seront pris en compte dans le cadre de la poursuite des travaux visant à renforcer la sécurité des réseaux et de l'infrastructure du gouvernement.

Mesures pour réaliser la priorité

- Faire la transition vers une infrastructure réseau unique, moderne, sécurisé et de bout en bout dans l'ensemble du GC, à laquelle les utilisateurs peuvent accéder en tout temps, où qu'ils soient et à partir de n'importe quel appareil.
- Renforcer la sécurité des réseaux, dont les réseaux en nuage classifiés.

Thème 4. Évolution structurelle du financement, des talents et de la culture.

Le changement technologique est difficile. Adapter ses méthodes de travail en réponse à ces changements est encore plus difficile. Pour réaliser l'Ambition numérique, ces deux changements doivent être gérés. Les approches désuètes, les processus et des structures de gouvernance complexes du GC complexifient la modernisation numérique. Ce qui a des répercussions directes sur la prestation de services et de programmes.

Pour mener cette transformation numérique, le Bureau de la dirigeante principale de l'information (BDPI) continuera de miser sur le vaste changement de culture et sur la diversité de la main-d'œuvre nécessaire pour réaliser l'Ambition numérique, afin de jeter les bases qui permettront :

- d'attirer, de retenir et d'affecter les talents numériques là où ils sont le plus nécessaires à l'échelle du GC;
- de perfectionner les compétences en matière de prestation numérique de programmes et de services, de connaissances des données et de cybersécurité;
- de promouvoir les initiatives de recrutement et de gestion des talents dans l'ensemble du GC;
- de s'efforcer de recruter les meilleurs talents;
- d'amplifier les approches en matière de diversité et d'inclusion afin de recruter et de former des talents numériques qui reflètent la population desservie.

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 numériques et être appuyés par des dirigeants qui facilitent et permettent la transformation. Le BDPI

continuera de travailler avec des partenaires à l'échelle du gouvernement pour s'attaquer aux obstacles institutionnels de longue date qui entravent le changement et l'innovation, y compris les systèmes de gouvernance et les pratiques de passation de marchés. Des travaux sont également en cours pour améliorer les compétences numériques dans l'ensemble de la fonction publique, afin que tous les fonctionnaires, quel que soit leur domaine d'activité, puissent :

- réfléchir numériquement à la manière dont ils peuvent mieux servir le Canada et les Canadiens;
- adopter le point de vue de l'utilisateur dès le départ;
- intégrer la diversité et l'inclusion dans le cadre de la conception, de la consultation et de la collaboration;
- mettre les données au premier plan de la prise de décisions.

Priorité 4.1. Instaurer un changement de culture pangouvernemental axé sur le numérique d'abord

Chacun a un rôle à jouer, et les dirigeants doivent instaurer le climat nécessaire pour que leurs employés s'épanouissent, apprennent et adoptent un état d'esprit axé sur le numérique afin de mieux servir la population.

L'application d'un point de vue axé sur le numérique pour l'élaboration des politiques et programmes gouvernementaux exige de la concentration et de la discipline, ainsi de la réflexion innovante, de compétences, de gouvernance et de pratiques de travail.

La Stratégie du gouvernement en matière d'habiletés numériques pour la fonction publique, en cours d'élaboration dans le cadre de la Stratégie en matière d'habiletés pour la fonction publique, indiquera :

- l'évolution des compétences numériques des fonctionnaires;

- les mesures de soutien, l'apprentissage et les résultats au niveau de l'organisation qui amélioreront fondamentalement la capacité du GC d'adopter une approche de gestion axée sur le numérique;
- une base commune pour les discussions sur le numérique avec les partenaires dans d'autres domaines du GC, notamment les ressources humaines, les finances et les marchés publics.

Les Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada :

Directives, qui placent le client au centre de la conception, du développement et du changement, restent une ressource qui aide les fonctionnaires à comprendre comment ils peuvent aborder le travail différemment à l'ère numérique. Ces normes, qui continueront d'évoluer au fil du temps, appuient la transition du gouvernement vers des opérations plus itératives, plus agiles, plus ouvertes et axées davantage sur l'utilisateur.

Mesures pour réaliser la priorité

Le GC s'efforce de gérer un changement de culture pangouvernemental afin d'appuyer la prestation de services numériques grâce aux mesures suivantes :

- élaborer et mettre en œuvre la Stratégie du GC en matière de compétences numériques à l'intention de tous les fonctionnaires, afin d'ancrer et de favoriser un état d'esprit numérique à l'échelle du gouvernement;
- créer des orientations et des outils pour aider les ministères à adopter pleinement les Normes relatives au numérique du gouvernement du Canada : Directives;
- établir un cadre de gestion agile;
- adopter des approches en matière de gestion des produits afin de gérer le financement, la passation de marchés et la gouvernance;

- instaurer une culture de collectivité du numérique.

Priorité 4.2. Attirer, retenir et développer des talents numériques diversifiés.

Pour que le gouvernement numérique devienne une réalité, il faut que les spécialistes du numérique au sein du GC adoptent une approche axée sur le numérique et qu'ils possèdent les connaissances et les compétences appropriées. Une telle approche nécessite un investissement dans la formation et le perfectionnement professionnel afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents. Ces talents sont actuellement très recherchés au niveau national et international.

La main-d'œuvre numérique doit refléter la diversité des personnes qu'elle sert afin que les programmes et les services soient inclusifs et accessibles dès leur conception. La Stratégie du gouvernement en matière de talents numériques, qui est en voie de mise en œuvre, permettra de garantir que les efforts de recrutement, de rétention et de qualification dans le domaine numérique sont coordonnés entre les différents ministères. Dans ce contexte, le BDPI continuera :

- d'accroître ses efforts en matière d'acquisition et de gestion des talents en collaboration avec les organisations du GC;
- de mobiliser les intervenants afin de réaliser des progrès tangibles pour combler le manque de talents.

Ces efforts comprendront notamment :

- la recherche de nouvelles sources de talents, notamment les programmes de formation d'apprentis;
- l'augmentation de la diversité grâce à des partenariats fonctionnels avec des organisations de défense des droits à l'échelle du Canada;
- l'élaboration de parcours professionnels.

Ces efforts garantiront la formation et la qualification de la main-d'œuvre afin que les spécialistes du numérique disposent des compétences adéquates en matière de numérique, en ce moment et à l'avenir.

Les données orienteront également les décisions relatives à la mobilité des talents et à la gestion des carrières et permettront au GC de prendre des mesures stratégiques pour combler les lacunes en matière de compétences essentielles. Le BDPI s'efforcera également de créer de manière proactive un environnement de travail qui favorise la sécurité psychologique, notamment en améliorant les processus d'intégration et le soutien. La Stratégie du GC en matière de talents numériques décrit les activités menées par le BDPI en ce qui concerne la main-d'œuvre numérique, y compris l'habilitation du GC, la création d'une collectivité et l'exploitation de l'innovation.

Mesures pour réaliser la priorité

Le GC met en place une main-d'œuvre pour la prestation de services numériques grâce aux mesures suivantes :

- poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie du gouvernement en matière de talents numériques, en accordant la priorité aux efforts visant à combler le manque de talents dans le cadre d'initiatives opérationnelles essentielles;
- élaborer des parcours et des offres d'apprentissage pour la prestation numérique, l'accessibilité, la connaissance des données et la cybersécurité;
- attirer et retenir des talents diversifiés pour obtenir une main-d'œuvre numérique représentative;
- élaborer et améliorer les possibilités d'échange entre les secteurs public et privé;

- normaliser les descriptions de poste, la progression de carrière et la rémunération dans les différents ministères et organismes afin d'améliorer l'approche pangouvernementale;
- évaluer les lacunes en ce qui concerne les modèles de travail et les outils nécessaires pour permettre des modes de travail hybrides et répartis dans les ministères;
- élargir la gamme d'outils de travail flexible;
- définir les capacités, les talents et la culture numériques à l'échelle du GC afin de pouvoir mesurer les progrès accomplis à l'avenir;
- déployer des équipes centrées sur les produits pour des projets prioritaires à l'échelle du GC.

Notes de bas de page

¹ [Accès à Internet au Canada, 2020](#)

Date de modification :

2023-07-25