

NOUVEAU / BRUNSWICK Numérique



Document de stratégie

Table des matières

Message du président	1
Message de la sous-ministre	2
Sommaire.	3
Acronymes	5
1. Introduction	6
1.1 Engagements du gouvernement	7
1.2 Élaboration de la stratégie – un effort concerté	7
2. Vision et objectifs de la stratégie	9
2.1 La vision à l'œuvre	9
3. Secteurs stratégiques de transformation	11
4. Principes directeurs	12
5. Avantages d'une société numérique	13
5.1 Harmonisation stratégique au sein du Nouveau-Brunswick	13
6. Initiatives stratégiques de transformation.	15
6.1 Programmes et services entièrement repensés	15
6.2 Propulsé par les gens.	17
6.3 L'information qui changera la donne	19
6.4 Modernisation des activités et des technologies	20
6.5 Gestion des risques de l'entreprise.	22
6.6 Cybersécurité.	23
6.7 Réussite grâce au leadership	24
7. Cadre de gestion du changement	27
7.1 Vision claire et soutien visible	27
7.2 Préparation organisationnelle	27
7.3 Engagement	27
7.4 État de préparation au changement et adoption du changement.	27
7.5 Reconnaissance.	28
7.6 Viabilité	28
8. Cadre de communication	29
8.1 Buts	29
8.2 Objectifs.	29
8.3 Démarche normalisée.	30
9. Défis et risques	31
10. Conclusion	32
Annexe A :	
Programme de transformation	33
Annexe B :	
Ce que nous avons entendu	35
Annexe C :	
Liste des intervenants.	42
Annexe D :	
Feuille de route.	44
Annexe E :	
Défis et risques.	47

Message du président



À titre de président du Conseil du Trésor, je suis ravi de présenter *Un Nouveau-Brunswick numérique*, stratégie qui contribuera à améliorer le mode de prestation des services par le gouvernement aux Néo-Brunswickois.

Un Nouveau-Brunswick numérique aborde la demande croissante pour que le gouvernement adopte de nouvelles technologies et de nouveaux modes de gestion et de prestation des services. Le gouvernement, par la voie de la stratégie, place les citoyens et les entreprises au cœur de l'ensemble de ses activités tout en tirant parti de la technologie numérique pour offrir ses programmes et ses services plus efficacement. La stratégie permettra aux Néo-Brunswickois d'accéder à leurs renseignements et aux services gouvernementaux à partir de n'importe quel appareil, partout et en tout temps.

En améliorant le fonctionnement du gouvernement, nous pouvons permettre aux contribuables d'économiser et nous continuons d'effectuer d'importants investissements dans les priorités de la population du Nouveau-Brunswick comme la santé, l'éducation et l'économie.

Élaborée en collaboration avec nos partenaires des secteurs de la TI, des entreprises, du milieu universitaire ainsi qu'avec la participation de citoyens et de fonctionnaires, cette stratégie est une étape importante dans notre vision visant à faire du Nouveau-Brunswick la première société numérique en Amérique du Nord. En outre, elle fait suite à l'engagement pris par le gouvernement de faire progresser notre initiative de gouvernement intelligent et d'effectuer de nouveaux investissements dans l'infrastructure technologique.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick répond à l'appel à un gouvernement plus ouvert caractérisé par une transparence, une responsabilité et une participation citoyenne accrues grâce à la publication de la présente stratégie novatrice.

Je souhaite remercier tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de la stratégie *Un Nouveau-Brunswick numérique*. Nous nous réjouissons de la poursuite de nos partenariats pour faire de cette stratégie une réalité.



Le président du Conseil du Trésor,
L'honorable Roger Melanson

Message de la sous-ministre

Dans le monde entier, les gouvernements relèvent le défi de l'utilisation de la technologie numérique pour offrir des services de manière pratique, personnalisée et économique. À titre de sous-ministre du Conseil du Trésor, je suis fière de l'expertise, du travail acharné et du dévouement du personnel qui a travaillé de près avec les partenaires et les intervenants pour répondre à ce défi au Nouveau-Brunswick.

Le monde est passé au numérique et, pour veiller à ce que le gouvernement réponde mieux aux besoins et aux attentes des Néo-Brunswickois, nous devons adopter de nouvelles approches et technologies qui soutiennent la prestation des services publics aujourd'hui et à l'avenir. *Un Nouveau-Brunswick numérique* est une feuille de route pour le changement pour le Nouveau-Brunswick.

La stratégie améliorera la collaboration au sein des organisations provinciales et entre elles ainsi qu'avec les partenaires, tout en reliant les Néo-Brunswickois à l'information, aux programmes et aux services dont ils ont besoin, sans égard au lieu où ils se trouvent ou au moment de la journée.

Il s'agit d'une période emballante pour le Nouveau-Brunswick. Je tiens à remercier tous ceux qui ont travaillé ensemble à l'élaboration de cette stratégie novatrice dans le but commun d'offrir les meilleurs services à la population du Nouveau-Brunswick, et ce, de la manière la plus efficace et efficiente qui soit.

A handwritten signature in black ink that reads "Cheryl Hansen". The signature is fluid and cursive, with a large initial 'C' and a decorative flourish at the end.

La sous-ministre du Conseil du Trésor,
Cheryl Hansen

Sommaire

Le Nouveau-Brunswick se targue d'être le meilleur endroit où travailler, où vivre et où élever une famille. Les priorités absolues du gouvernement du Nouveau-Brunswick (GNB) sont de créer les conditions favorables à la croissance continue et durable de l'emploi, d'améliorer la situation financière du Nouveau-Brunswick et de soutenir les familles dans la province.

Toutefois, le Nouveau-Brunswick fait face à plusieurs réalités importantes qui exigent une attention immédiate :

- Les citoyens ont adopté les nouvelles technologies numériques, allant des téléphones intelligents aux appareils personnels reliés à l'Internet, en passant par les nouvelles entreprises et les nouveaux services numériques qui tirent parti de l'Internet des objets (IdO) et de l'intelligence artificielle, entre autres.
- La gravité, la fréquence et les répercussions des risques de cybersécurité prennent de l'ampleur.
- Les Néo-Brunswickois veulent aussi un gouvernement plus ouvert, caractérisé par la transparence, la responsabilisation et la participation.
- Partout, les gouvernements doivent relever le défi de travailler différemment et d'offrir des services comme ceux qu'offre le secteur privé.
- La réalité démographique du Nouveau-Brunswick doit être prise en compte dans toute nouvelle stratégie. La population de la province vieillit alors que les jeunes partent pour travailler dans d'autres économies. Un Néo-Brunswickois sur cinq – 148 785 sur 747 100 au total – a 65 ans ou plus.

Le Conseil du Trésor a rédigé la présente stratégie, *Un Nouveau-Brunswick numérique*, au moyen d'une vaste démarche concertée à laquelle ont participé des employés des parties I à IV des services publics, des intervenants du milieu universitaire et du secteur privé, des étudiants et des citoyens. Les initiatives élaborées conjointement sont essentielles à la capacité du Nouveau-Brunswick de gérer les réalités actuelles et futures.

La stratégie propose de placer les citoyens et les entreprises de la province au cœur de toutes les activités du gouvernement provincial, tout en tirant parti de la technologie numérique comme catalyseur de la prestation efficace et efficiente des services. Les technologies numériques sont des outils, des systèmes, des appareils et des ressources électroniques qui produisent, stockent ou traitent des données. Elles comprennent notamment les médias sociaux, l'infonuagique, les systèmes interexploitables, les jeux et les applications en ligne, le multimédia, les applications de productivité et les appareils mobiles. La vision : que le Nouveau-Brunswick devienne la première société numérique en Amérique du Nord.

Les initiatives dans la stratégie Nouveau-Brunswick numérique sont regroupées en sept principaux secteurs répondant aux besoins essentiels de la province :

1. *Programmes et services entièrement repensés* : Les services et les programmes gouvernementaux repensés qui placent les citoyens et les entreprises au centre.
2. *Propulsé par les gens* : Les compétences, la culture et l'expérience au sein de l'effectif qui permettront la transformation numérique.
3. *L'information qui changera la donne* : L'accès et le recours accrus à l'information au sein du GNB et du public.
4. *Modernisation des activités et des technologies* : La modernisation des processus opérationnels, des normes, de l'infrastructure technologique et des applications logicielles.
5. *Gestion des risques de l'entreprise (GRE)* : Une démarche qui concilie les risques et les possibilités pour adopter des solutions opérationnelles novatrices et atteindre des résultats.
6. *Cybersécurité* : La sécurité informatique, l'innovation et la croissance qui répondent continuellement aux besoins en matière de sécurité de l'information du gouvernement tout en favorisant la croissance économique.

7. *Réussite grâce au leadership* : La gouvernance et un solide leadership pour stimuler la transformation en une société numérique.

Il s'agit non pas d'un plan technologique, mais d'un plan de transformation. La portée et le rythme des initiatives requises représentent un changement fondamental dans les compétences des gens, les processus opérationnels, la technologie, la culture et l'utilisation de l'information. En adoptant cette démarche, le GNB devra être prêt à redéfinir en profondeur ses activités et sa culture. Le succès se manifestera dans notre capacité d'offrir des services répondant aux besoins des citoyens, d'être plus efficaces et d'être outillés technologiquement pour relever les défis importants d'aujourd'hui et de demain.

Acronymes

- BCSI : Bureau du chef du service de l'information
- CIS : Center for Internet Security
- COS : Centre des opérations de sécurité
- CRTC : Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
- GII : Gestion intégrée de l'information
- GNB : Gouvernement du Nouveau-Brunswick
- GRE : Gestion des risques de l'entreprise
- PRO : Planification des ressources organisationnelles
- IdO : Internet des objets
- IRC : Indicateur de rendement clé
- MCE : Mémoire au Conseil exécutif
- ONG : Organisation non gouvernementale

1. Introduction

Il y a vingt-cinq ans, on l'appelait l'« autoroute électronique ». Aujourd'hui, bien sûr, on l'appelle Internet. Le rythme du changement dans les technologies numériques s'est accéléré exponentiellement au cours des dernières années. Les technologies numériques sont des outils, des systèmes, des appareils et des ressources électroniques qui produisent, stockent ou traitent des données. Elles comprennent notamment les médias sociaux, l'infonuagique, les systèmes interexploitables, les jeux et les applications en ligne, le multimédia, les applications de productivité et les appareils mobiles.

En raison du rythme rapide des changements, le GNB fait face aux défis suivants :

- offrir des services et programmes axés sur le citoyen en utilisant la rétroaction des citoyens et les dernières technologies numériques;
- donner les moyens aux Néo-Brunswickois d'accéder rapidement aux programmes et aux services, à l'information et aux données ainsi qu'à leurs renseignements personnels;
- simplifier les opérations entre les entreprises et le gouvernement;
- créer des possibilités économiques pour les citoyens et les entreprises;
- faire en sorte que le Nouveau-Brunswick soit un chef de file de la transformation gouvernementale dans les services publics.

Plusieurs défis devront être relevés, notamment les suivants :

1. *Isolement de l'information utile* : L'information est recueillie et stockée dans des silos ministériels. Le public a de la difficulté à accéder à cette information. Les ministères ont aussi de la difficulté à la mettre à profit afin de répondre aux besoins des citoyens et de gérer efficacement les services. Cette situation empêche également le GNB d'accéder facilement à une vision organisationnelle de ses finances, de ses risques et de ses activités.
2. *Conception des services* : Les services sont conçus en fonction des mandats ministériels. Il peut donc y avoir un dédoublement des services et des processus ainsi qu'une coordination inadéquate pour les citoyens et les entreprises.
3. *Technologie désuète* : Le GNB conserve un grand nombre de vieux systèmes d'information qui sont inefficaces et incapables d'évoluer pour répondre aux besoins opérationnels actuels.
4. *Faible accessibilité des services en ligne* : On estime que 10 % des services du GNB uniquement sont entièrement accessibles en ligne.
5. *Besoin de littératie numérique* : Le rythme rapide de la technologie continue de mettre au défi les employés du GNB et les Néo-Brunswickois qui ne possèdent pas les connaissances ni les compétences technologiques pour participer pleinement.
6. *Risques de cybersécurité croissants* : La gravité, la fréquence et les répercussions des risques prennent de l'ampleur.

Un Nouveau-Brunswick numérique dresse une liste d'initiatives qui permettront de faire face aux défis au cours des cinq prochaines années.

Voir l'annexe A pour consulter le programme de transformation.

1.1 Engagements du gouvernement

Le GNB a d'abord signalé son intérêt dans la technologie numérique en 1993 et a continué de le faire dans les années suivantes. En 1996, il a indiqué qu'il baserait son programme de création d'emplois en partie sur l'autoroute de l'information. En 2014, le GNB s'est engagé à prendre les mesures suivantes pour positionner le Nouveau-Brunswick de manière à devenir une société numérique :

- Éliminer les dédoublements au sein des services gouvernementaux.
- Créer une culture d'amélioration continue.
- Cerner les possibilités d'utiliser la technologie pour améliorer l'efficacité, la prestation de services, ainsi que l'échange de données et la mise en commun des pratiques exemplaires.
- Réduire les coûts grâce à l'adoption de nouvelles technologies.

Le GNB a annoncé ce qu'il prévoyait faire à l'égard de ces engagements en 2016. Par la voie de l'initiative de gouvernement intelligent, le GNB s'est engagé à bâtir le premier gouvernement réellement numérique au Canada. Il s'est de plus engagé à offrir les meilleurs services et les services les plus rentables qui soient tout en offrant une plateforme sur laquelle les entreprises du secteur privé peuvent concevoir des produits et des services de pointe. Il a également mené un examen des lois et lancé des initiatives comme la [politique sur les données ouvertes](#), le [portail de données ouvertes](#) et l'identification numérique.

1.2 Élaboration de la stratégie – un effort concerté

L'élaboration de la présente stratégie et de ses initiatives fondamentales a été structurée de manière à être axée sur les citoyens et les entreprises. Afin de véritablement apporter des changements qui produiront des avantages généralisés pour le Nouveau-Brunswick, le GNB doit repenser ses méthodes organisationnelles et ministérielles internes. Il doit cerner des solutions complètes basées sur des idées audacieuses et novatrices issues de plusieurs points de vue d'intervenants. La collaboration avec les intervenants a été la première étape déterminante pour comprendre les services du point de vue des citoyens et des entreprises.

Les initiatives s'inscrivant dans la stratégie ont été déterminées grâce aux commentaires collectifs d'intervenants internes et externes. Le Conseil du Trésor a rencontré près de 500 employés des quatre parties du GNB, des universités et des collèges, des entreprises et de groupes du secteur privé. En outre, près de 7 000 citoyens ont répondu à des sondages.

Voici des intervenants ayant contribué à l'élaboration de la stratégie :

- des citoyens accédant aux services de Service Nouveau-Brunswick;
- des jeunes de diverses écoles et universités à l'échelle de la province;
- des employés et cadres supérieurs de ministères de l'ensemble du gouvernement, en plus des districts scolaires francophones et anglophones et du secteur de la santé provincial;
- plusieurs grandes sociétés provinciales;
- des employés de l'assemblée législative;
- plusieurs groupes d'intérêts spéciaux ayant des liens avec les initiatives de la stratégie (des gouvernements fédéral et provincial et du secteur privé);
- des associations d'administrations municipales;
- des représentants de facultés d'universités et de défense des intérêts des étudiants;
- de petites et grandes entreprises du secteur privé à l'échelle de la province.

Les intervenants ont formulé des commentaires grâce à des ateliers, à des réunions et à des événements interactifs. On a demandé aux gens comment la technologie numérique pouvait être utilisée au bénéfice de la province, comment le GNB pouvait évoluer pour être davantage axé sur le citoyen et les entreprises et quelles possibilités existent.

Voici certaines des idées principales ayant émergé des discussions et des sondages :

- la nécessité de communiquer ouvertement les données, l'information et l'expertise à l'échelle du GNB;
- la nécessité essentielle de mettre à jour les processus, les systèmes et l'infrastructure opérationnels et technologiques;
- la nécessité d'un leadership solide pendant que le GNB arrive avec de nouvelles façons de faire les choses;
- l'importance que tous les intervenants internes et externes collaborent en vue de l'objectif d'établir un Nouveau-Brunswick plus fort;
- le désir d'avoir des services en ligne du GNB simples et facile à utiliser;
- les défis qui doivent être relevés dans le cas de ceux qui ne peuvent accéder facilement aux services en ligne.

Nombre des intervenants contribuant à la présente stratégie ont fait part de leur propre travail sur la transformation numérique. Le Nouveau-Brunswick compte de nombreux dirigeants qui peuvent aider à démontrer la valeur commerciale et économique de la transformation de leur entreprise en tirant parti de moyens numériques, y compris Alcool NB et Énergie NB ainsi que d'autres entreprises du secteur privé.

Une recherche approfondie sur le mode de gestion de la transformation numérique et organisationnelle qui est appliqué ailleurs a également été réalisée et elle comporte des leçons retenues et des pratiques exemplaires.

Le Conseil du Trésor est reconnaissant envers toutes les personnes qui ont contribué du temps, de l'énergie et des conseils à cette importante initiative.

Voir l'annexe B – Ce que nous avons entendu et l'annexe C – Liste des intervenants.

2. Vision et objectifs de la stratégie

La mission du GNB est d'*améliorer la vie des Néo-Brunswickois chaque jour*. La présente stratégie positionnera le Nouveau-Brunswick de manière à continuer d'être l'un des meilleurs endroits où travailler, où vivre et où élever une famille.

Vision

Devenir la première société numérique en Amérique du Nord.

Objectifs

Les objectifs globaux de la stratégie visent à favoriser :

- la prestation de services à la population axés sur le citoyen et les entreprises de la façon la plus efficiente et efficace possible grâce à l'utilisation de technologies numériques;
- l'accès des citoyens à leurs renseignements et aux services gouvernementaux à partir de n'importe quel appareil, partout et en tout temps.

2.1 La vision à l'œuvre

Une société numérique peut être décrite comme une société moderne et progressive qui est connectée à l'information, aux programmes et aux services sans égard à la géographie ou au temps, grâce à l'utilisation des technologies numériques.

Dans un Nouveau-Brunswick numérique, les citoyens auront accès à une variété de services et de renseignements gouvernementaux, payeront leurs factures et leurs impôts, enregistreront des entreprises, accéderont aux dossiers médicaux et sociaux, voteront par voie électronique et feront bien d'autres choses encore, sur Internet, 24 heures sur 24, tous les jours de la semaine, de manière sécurisée et privée.

Lors d'un matin hivernal habituel dans un Nouveau-Brunswick numérique (les noms suivants sont des exemples et non des personnes réelles) :

- Diane LeBlanc se réveille et constate qu'il neige, comme prévu. Elle utilise son téléphone intelligent pour vérifier quand le chasse-neige passera dans sa rue – soit dans environ 45 minutes. Elle décide de prendre l'autobus au lieu d'attendre le chasse-neige et de prendre sa voiture. Dans l'autobus, Diane utilise son téléphone intelligent pour demander qu'une vérification de son casier judiciaire soit envoyée à l'association de hockey et à l'école de sa fille. Ainsi, elle peut remplacer l'entraîneur sortant de l'équipe et se rendre avec les filles aux parties à l'extérieur.
- Pendant ce temps, Stephen White, une personne âgée, utilise sa tablette pour consulter ses courriels. Pendant que son premier café infuse, il voit un courriel du GNB lui indiquant que, selon ses dossiers, il est admissible à la prestation pour personnes âgées. Il clique sur OK pour confirmer, ce qui l'amène vers une page pour autoriser un dépôt direct à son compte de banque. Il peut difficilement attendre de raconter à ses amis qu'il n'a même pas eu à chercher l'information.
- Le fils de Diane, Robert, est à bord de l'autobus scolaire. Il a hâte de passer son examen de conduite. Il utilise son téléphone intelligent pour fixer en ligne la date de son examen. Il est peu probable qu'il oublie le grand jour, mais sa mère qui est très occupée pourrait l'oublier. Service Nouveau-Brunswick leur enverra à tous les deux des messages texte la veille pour leur rappeler l'heure et le lieu de l'examen. Quand Robert réussira son examen, il recevra immédiatement un message pour le féliciter ainsi qu'un lien vers des renseignements sur la sécurité des conducteurs.
- David, un jeune vivant dans une famille d'accueil au Nouveau-Brunswick, est appuyé par une équipe de professionnels de son hôpital local, de son école secondaire et du ministère du Développement social.

Cette équipe travaille en étroite collaboration et échange régulièrement des renseignements à son sujet. Un système numérique relie ses notes scolaires, ses rapports de comportement, ses dossiers de santé et les services sociaux qu'il reçoit. Ainsi, chaque membre de l'équipe peut prendre des décisions et formuler des recommandations en sachant parfaitement comment David se porte.

- Ailleurs, une entreprise de technologie européenne établie cherche à élargir ses activités. Les propriétaires veulent avoir une présence au Canada pour accéder à un nouveau groupe de clients. Ils choisissent de s'installer au Nouveau-Brunswick où l'entreprise peut être établie facilement. En quelques clics, l'entreprise est enregistrée, et les services sont activés grâce à un ensemble intégré de services qui crée une boîte aux lettres électronique, une case postale, un numéro de téléphone et tous les permis et comptes pertinents auprès des organismes provinciaux et fédéraux.

Une société numérique prospère combine les activités numériques avec une excellente expérience client. Le processus de transformation du Nouveau-Brunswick devra passer par une démarche holistique englobant la culture, les activités et les pratiques technologiques du GNB. Ce changement sera fondé sur les idées recueillies directement des citoyens et des entreprises que sert le GNB.

3. Secteurs stratégiques de transformation

Une vaste consultation au sein du GNB et auprès de l'industrie, des citoyens et des entreprises a produit sept secteurs stratégiques de transformation :

1. *Programmes et services entièrement repensés* : Les services et les programmes gouvernementaux repensés qui placent les citoyens et les entreprises au centre.
2. *Propulsé par les gens* : Les compétences, la culture et l'expérience au sein de l'effectif qui permettront la transformation numérique.
3. *L'information qui changera la donne* : L'accès et le recours accrus à l'information au sein du GNB et du public.
4. *Modernisation des activités et des technologies* : La modernisation des processus opérationnels, des normes, de l'infrastructure technologique et des applications logicielles.
5. *Gestion des risques de l'entreprise (GRE)* : Une démarche qui concilie les risques et les possibilités pour adopter des solutions opérationnelles novatrices et atteindre des résultats.
6. *Cybersécurité* : La sécurité informatique, l'innovation et la croissance qui répondent continuellement aux besoins en matière de sécurité de l'information du gouvernement tout en favorisant la croissance économique.
7. *Réussite grâce au leadership* : La gouvernance et un solide leadership pour stimuler la transformation en une société numérique.

4. Principes directeurs

Cinq principes ont orienté l'élaboration de la présente stratégie. Le GNB adoptera et renforcera ces principes lors de la transformation.

1. *Accent mis sur le citoyen et les entreprises* : Les services sont offerts à tous les Néo-Brunswickois et sont fondés sur ce que disent les citoyens et les entreprises. Bref, « *la conception de services pour les citoyens n'est pas possible sans les citoyens en question* ». Les citoyens ont accès à un dossier central personnalisé au sein du GNB, ce qui réduit les dédoublements et favorise l'efficacité tant pour les citoyens que pour les fournisseurs de services.
2. *Accent mis sur l'information* : Des renseignements exacts et fiables sont utilisés pour prendre des décisions fondées sur des données probantes et pour créer les politiques, les programmes et les services dont les Néo-Brunswickois ont besoin. L'information publique et les décisions sont accessibles et visibles sans toutefois qu'il y ait d'atteintes à la vie privée et à la sécurité. La collecte et le flux de l'information sont gérés grâce à la technologie numérique.
3. *Souplesse* : Les programmes et services gouvernementaux s'adaptent aux changements constants de façon flexible et adaptée. Les possibilités sont examinées dans une culture où les risques sont gérés.
4. *Partenariats de confiance* : Les partenariats formés avec des intervenants comportent des mesures et des résultats en synergie.
5. *Vision globale* : Une perspective organisationnelle est adoptée, laquelle cible activement la transformation à l'échelle du gouvernement.

5. Avantages d'une société numérique

Les résultats de la présente stratégie contribueront directement à attirer des entreprises dans la région, à accroître le désir de rester des prochaines générations et à faire du Nouveau-Brunswick l'endroit où les gens, les gouvernements et les entreprises collaborent pour opérer une transformation.

Voici les avantages de la présente stratégie qui ont été cernés par nos intervenants internes et externes :

1. des citoyens habilités grâce à l'accès sécurisé à leur information;
2. une satisfaction accrue des citoyens grâce aux services numériques simples et rapides partout et en tout temps;
3. une capacité accrue à attirer et à retenir les familles, les talents et les entreprises au Nouveau-Brunswick;
4. une productivité gouvernementale accrue et des avantages supplémentaires pour l'économie;
5. des coûts gouvernementaux réduits grâce à la diminution du nombre de processus manuels et à l'élimination des doublons.

Les déclarations suivantes proviennent directement d'intervenants :

« Je suis maître de mon «destin», c'est-à-dire du moment où j'investis mon temps dans les services qu'il me faut et de la manière dont je m'y prends. »

« Je n'ai pas besoin de composer plusieurs numéros pour accéder à un service. »

« Je peux renouveler mon permis de conduire à 1 h après mon quart de nuit à l'hôpital. »

« Un argument de vente pour convaincre l'industrie et les générations plus jeunes de vouloir s'installer au Nouveau-Brunswick. »

« La capacité d'accéder à l'information en provenance d'autres ministères qui pourrait être transformée pour planifier, guider l'élaboration de nouveaux services et déterminer les lacunes dans les services. »

« Diriger le monde plutôt que le suivre. »

5.1 Harmonisation stratégique au sein du Nouveau-Brunswick

Un Nouveau-Brunswick numérique compte de vastes liens et avantages pour le Nouveau-Brunswick puisqu'il soutient de nombreuses stratégies clés dans l'ensemble du gouvernement, comme la stratégie sur le vieillissement, les plans d'éducation et de littératie, le Plan de croissance économique, le Plan pour les familles du Nouveau-Brunswick et de nombreuses initiatives sur la santé.

Voici des exemples précis d'initiatives s'inscrivant dans des stratégies qui seront soutenues par *Un Nouveau-Brunswick numérique* :

Santé et vieillissement

- La mobilisation des patients grâce à la technologie.
- Un point de contact unique dans la collectivité pour accéder à l'information sur les sources de soutien et les services.
- Un accès direct aux renseignements personnels sur la santé et un accès électronique à des documents

d'information à l'intention des patients.

- Des technologies qui amélioreront la communication entre les patients et les soignants.
- Des solutions pour appuyer la recherche et l'échange de renseignements sur les patients entre les ministères et les fournisseurs de soins.
- Les systèmes technologiques de soins à domicile qui offrent la surveillance à distance aux familles.
- Les programmes de formation en culture technologique.
- Les technologies libre-service, comme pour la prise de rendez-vous et l'inscription.

Éducation et littératie

- Un point d'accès unique aux services relatifs aux écoles publiques et à la petite enfance.
- Un continuum d'apprentissage intégré et harmonieux.
- Un dossier scolaire, de la naissance en passant par les années d'école formelle et jusqu'aux études postsecondaires ou à l'éducation des adultes.
- Des possibilités pour les apprenants d'acquérir des compétences en science et en technologie.
- L'utilisation de la culture numérique et des multimodalités créatives dans l'apprentissage.

Collectivité et croissance économique

- Des portails de données ouvertes pour échanger des renseignements et établir de meilleurs liens entre les résidents et leur gouvernement.
- Une seule identité numérique sécuritaire pour les résidents.
- L'intégration de la technologie numérique pour déceler les changements locaux dans la demande d'électricité et y réagir.
- L'expertise en cybersécurité et l'avancement de carrière dans ce domaine.
- Le développement des compétences en innovation chez les jeunes.
- L'élaboration de mécanismes et de partenariats de soutien de l'innovation en recherche et en développement.
- Des partenariats avec l'industrie et le milieu universitaire pour examiner des manières d'améliorer l'adoption de la technologie et d'accroître les investissements dans l'infrastructure d'innovation stratégique.
- Des outils analytiques et éducatifs pour aider les collectivités à cerner leurs vulnérabilités et à agir pour s'adapter.

Un Nouveau-Brunswick numérique soutient une transformation gouvernementale à l'échelle de l'organisation au lieu d'une démarche cloisonnée. Par conséquent, les initiatives qui s'inscrivent dans *Un Nouveau-Brunswick numérique* répondront aux besoins de nombreuses stratégies gouvernementales en ayant recours aux technologies numériques et à une démarche commune plutôt qu'à plusieurs démarches semblables, mais incohérentes. Il sera ainsi possible d'accélérer la transformation et d'éviter le dédoublement des efforts et de minimiser les coûts. Le résultat final sera une démarche normalisée à l'égard des services qui met à l'échelle les pratiques exemplaires et l'innovation et qui place les citoyens et les entreprises au cœur de la prestation des services.

6. Initiatives stratégiques de transformation

6.1 Programmes et services entièrement repensés

État actuel

Le monde est numérique : cartes de guichet, téléphones intelligents, magasinage en ligne, devoirs et recherches sur Internet ainsi que planification d'événements dans Facebook et EventBrite. La population du Nouveau-Brunswick a des attentes élevées en matière de prestation de services et elle gravite rapidement vers les fournisseurs qui les satisfont. Les Néo-Brunswickois s'attendent maintenant à la prestation de services technologiques et vont même jusqu'à l'exiger.

Parmi les quelque 1 000 services du GNB, on estime que 10 % uniquement sont entièrement offerts en ligne – et même parmi ceux-ci, les gens se retrouvent avec des services qui ne sont pas reliés entre eux et qui demandent plusieurs fois la même information.

Le GNB doit remanier son mode de prestation des services. Le monde change rapidement, ce qui justifie une nouvelle approche face au mode de fonctionnement pour le gouvernement. Le concept de « l'innovation quotidienne » jouera un rôle essentiel dans le succès du GNB transformé. Le GNB doit mettre à profit les idées brillantes de ses employés et des Néo-Brunswickois, dont la contribution doit alimenter les solutions novatrices. Les processus et les lois existants qui empêchent le GNB d'examiner pleinement les solutions opérationnelles novatrices doivent être mis à jour.

Le GNB n'a pas de démarches ou d'outils normalisés pour engager les citoyens dans la conception de ses services. Il n'a pas lancé de dialogue avec le public à l'aide des médias sociaux comme le font bien d'autres gouvernements.

Il est nécessaire de se munir d'un cadre comptant un ensemble d'outils et de pratiques pour s'assurer de comprendre les risques nécessaires que les activités d'innovation comportent et à l'adoption d'une démarche et d'un langage communs par rapport à l'innovation dans l'ensemble du GNB à tous les niveaux.

Destination : de quoi aura l'air le Nouveau-Brunswick

Les Néo-Brunswickois sont au cœur même des services du GNB. Ils peuvent accéder aux services qu'ils veulent, quand et où ils les veulent – et les services sont modernes et personnalisés. Les citoyens qui ne sont pas encore à l'aise avec les services numériques en ligne se font offrir d'autres méthodes.

Les citoyens et les entreprises peuvent mettre en pratique de nouvelles idées assez facilement et rapidement. Le GNB possède une solide pratique d'innovation basée sur les processus et les outils établis. Les ministères gèrent et suscitent les changements nécessaires. Le GNB est souvent consulté à titre de chantier de transformation exemplaire : le monde veut être à l'image du Nouveau-Brunswick.

Les applications mobiles et le soutien par clavardage en ligne sont devenus la norme dans les services gouvernementaux. Les citoyens trouvent l'information facilement et en temps réel. Ils ont accès de manière sécuritaire à leurs renseignements personnels sur la santé ou à leurs résultats scolaires. Les Néo-Brunswickois participent régulièrement à la création des services qu'ils utilisent, tout au long du cycle de vie – conception, mise à l'essai, déploiement, remplacement/désaffectation. Le GNB a des normes de conception des services, c'est-à-dire qu'ils doivent tous être simples, intuitifs et offerts numériquement par défaut.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra pour y arriver

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra dans l'immédiat

1. Former une équipe spécialisée de transformateurs numériques

- Former une équipe spécialisée d'experts pour tracer la voie et diriger la transformation numérique en collaboration avec les intervenants, les citoyens et les entreprises.

2. Développer une mentalité axée sur les citoyens et les entreprises

- Élaborer un plan pour renforcer la capacité d'innovation au sein du GNB.
- Conception dirigée par les citoyens et les entreprises : entreprendre la sensibilisation et l'éducation au sujet de réflexion conceptuelle au gouvernement.
- Mettre en œuvre la participation citoyenne à titre d'exigence pour le financement des nouveaux programmes et services.
- Établir des solutions de rechange et des mesures de soutien pour les citoyens qui ne peuvent accéder aux services numériques.
- Soutenir les projets existants grâce à des approches d'engagement des citoyens.

3. Établir les éléments de base du changement

- Mettre en œuvre une solution de planification des ressources organisationnelles.
- Créer une identité numérique pour offrir un accès sécuritaire et privé aux services numériques.
- Opérer la transition de tous les sites Web du GNB et de Service Nouveau-Brunswick vers des sites compatibles avec les appareils mobiles.
- Élaborer des normes pour le développement d'applications mobiles afin de favoriser l'accessibilité partout, en tout temps et sur tout appareil.
- Mettre en œuvre un portail de données ouvertes pour accéder aux données et à l'information du gouvernement.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra au cours des cinq prochaines années

Passer au numérique

4. Mettre en œuvre une politique et des normes

- Établir une politique qui garantira que la technologie numérique est considérée d'abord comme le catalyseur des nouveaux services (le numérique d'abord).
- Mettre en œuvre des normes de mobilité (partout, en tout temps et sur tout appareil) pour soutenir les services à haute visibilité et de grande qualité.

5. Développer une expertise dans les services numériques

- Établir un regroupement de services numériques pour opérationnaliser les activités numériques et créer un espace collaboratif de transformation avec tous les partenaires.

6. Élaborer les outils et les mesures de soutien numériques

- Créer et mettre en œuvre un modèle de services numériques qui tracera la voie à suivre de manière reproductible.
- Créer un milieu de travail numérique au sein du GNB pour permettre aux employés d'exécuter leurs tâches selon leur plein potentiel avec les bons outils et les bonnes ressources à leur portée.
- Utiliser les médias sociaux, les applications mobiles et d'autres informations pour recueillir des commentaires et des données d'analyse.

7. Diriger un service axé sur le citoyen

- Mettre en œuvre un service de soutien des services publics.
- Créer une application mobile et un portail Web qui permettent aux citoyens et aux entreprises de personnaliser leur accès numérique aux services du GNB.
- Mettre au point des capacités d'aide numérique pour permettre aux citoyens d'évoluer au fil de la transformation.

Voir l'annexe D – Feuille de route.

IRC potentiels

- Le pourcentage des services accessibles en ligne;
- Le nombre de services interreliés entourant un besoin des citoyens;
- Le pourcentage des services sur les plateformes mobiles;
- Les notes accordées aux ministères selon l'Innovation Maturity Model;
- Les cotes de satisfaction des clients.

6.2 Propulsé par les gens

État actuel

Les personnes sont au cœur de tout gouvernement : les personnes qu'il sert et les personnes qui assurent les services. Le GNB emploie des personnes consciencieuses et axées sur les solutions. Cependant, les employés du GNB ne possèdent pas encore toutes les compétences et tous les outils requis pour la transformation numérique. Par exemple, la littératie des données est faible chez les professionnels de la gestion et de la technologie de l'information, et seule une petite partie de la capacité en TI est consacrée à l'innovation ou à la recherche. Des investissements minimaux ont été effectués dans la gestion du talent ou la transformation des lieux de travail pour attirer la prochaine génération.

Même si les Néo-Brunswickois continuent de demander plus de services numériques, un grand nombre d'entre eux ne sont pas encore à l'aise d'utiliser les appareils mobiles, les tablettes ou les ordinateurs. D'autres n'ont tout simplement pas un accès facile à Internet haute vitesse.

Le GNB doit investir davantage dans les programmes de littératie pour que les citoyens connaissent mieux les services numériques en ligne ainsi que les mesures du risque requises pour protéger leurs renseignements et qu'ils soient plus à l'aise de les utiliser. Bien que le Nouveau-Brunswick soit capable de fournir un service Internet de qualité, tous doivent bénéficier d'un accès égal afin de soutenir la prestation de services numériques.

Destination : de quoi aura l'air le Nouveau-Brunswick

La population du Nouveau-Brunswick est passée au numérique, et les gens sont à l'aise avec les services numériques. Les Néo-Brunswickois connaissent les risques liés à la vie numérique, leurs droits à la vie privée et comment les protéger.

Le GNB s'est taillé la réputation d'un endroit passionnant où travailler. Grâce au travail de la présente stratégie et aux efforts continus en matière de gestion des talents, le GNB est perçu comme un employeur de choix qui offre une bonne rémunération, des possibilités de formation pour l'avancement professionnel et un milieu de travail souple. Il attire et conserve les travailleurs qualifiés dont il a besoin pour servir les citoyens dans un cadre de prestation de services numériques en évolution rapide. Le GNB a un effectif ayant des compétences en littératie des données. Les professionnels de l'information et des données du GNB sont des experts dans leurs domaines et ils possèdent les compétences et les outils adéquats pour accomplir leur travail.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra pour y arriver

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra dans l'immédiat

Développer les compétences et l'expertise des gens dans les domaines suivants :

1. Gestion de l'information

- Élaborer un plan de formation sur la gestion de l'information personnalisé à tous les niveaux d'employés.

2. Technologie numérique

- Examiner et élaborer un plan pour accroître les compétences numériques des employés du GNB.
- Mettre à profit et soutenir le programme de formation en littératie numérique pour les citoyens, offert par le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail.
- Appuyer l'élaboration des concepts fondamentaux en technologie comme la programmation dans le système scolaire pour préparer les apprenants en vue de leur réussite future.
- Favoriser l'accès amélioré à Internet haute vitesse dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick.
- Collaborer avec les intervenants des universités et des collèges communautaires pour mettre à profit l'expertise en transformation numérique.

3. Analytique et planification

- Établir des postes de scientifique des données organisationnelles, par exemple, qui s'occuperont des données d'analyse et de la veille stratégique au GNB.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra au cours des cinq prochaines années

Développer les compétences et l'expertise des gens dans les domaines suivants :

4. Littératie numérique

- Former un partenariat avec le système d'éducation pour encourager l'intégration de la littératie et des compétences numériques dans le programme d'études.
- Augmenter l'éducation publique au sujet de l'utilisation de la technologie ainsi que la sensibilisation au sujet des risques et de la protection de la vie privée.

5. Transformation numérique

- Intégrer dans le GNB de nouveaux talents ayant de l'expérience dans les plus récentes technologies numériques.
- Développer de nouvelles capacités au sein des employés du GNB tout en concevant de nouveaux services numériques.

6. Formation et outils des employés du GNB

- Établir une formation obligatoire sur la gestion de l'information et des risques pour tous les employés.
- Offrir des outils et de la formation continue pour attirer, fidéliser et outiller l'effectif en fonction de postes qui changent souvent.
- Offrir des possibilités aux employés du GNB de travailler à partir de n'importe où, à n'importe quelle heure.

7. Expertise et recherche

- Former des partenariats avec le milieu universitaire et le secteur privé.
- Soutenir la recherche pour appuyer la transformation et la restructuration organisationnelles.
- Créer un centre d'expertise en veille économique, en science et en analytique des données.
- Développer l'expertise en gestion des risques de l'entreprise.

Voir l'annexe D – Feuille de route.

IRC potentiels

- Le pourcentage de la population du Nouveau-Brunswick qui possède un appareil numérique;
- Les taux de littératie numérique;
- Le pourcentage des employés qui ont suivi la formation obligatoire.

6.3 L'information qui changera la donne

État actuel

Le GNB n'a pas réussi à exploiter la véritable valeur de l'information qu'il recueille. Traditionnellement, les ministères ont fonctionné de manière indépendante les uns des autres. Ainsi, les processus et les systèmes ne sont pas harmonisés ni compatibles pour l'échange d'information. Nombre de processus au sein du GNB sont manuels et sur support papier, et l'accessibilité à l'information est de plus restreinte par la législation existante sur la protection de la vie privée. Cela entraîne un dédoublement important de l'information dans le cas des fournisseurs de services et des citoyens qui accèdent aux services par l'intermédiaire de plusieurs ministères.

Les citoyens demandent de plus en plus de services gouvernementaux intégrés et adaptés qui tirent parti de l'information pour appuyer la prestation de programmes de grande qualité. Actuellement, le GNB ne peut pas accéder facilement à des vues pangouvernementales de l'information sur les services. À titre d'étape fondamentale, la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée* (LDIPVP) a été modifiée récemment pour permettre l'échange de renseignements à des fins de prestation de services intégrés ou communs.

Le GNB doit maintenant créer des mécanismes pour faciliter la circulation sécuritaire d'information de qualité entre les ministères. Des processus et des outils normalisés pour recueillir et stocker l'information sont nécessaires pour que l'information dans l'ensemble du GNB puisse être consultée et analysée en vue d'améliorer la prise de décisions, ainsi que la prestation de services et de programmes axés sur le citoyen.

Destination : de quoi aura l'air le Nouveau-Brunswick

Le GNB sert les Néo-Brunswickois en grande partie au moyen de bureaux sans papier. L'information est gérée de manière numérique et facilement partagée entre les systèmes et à l'intérieur de ceux-ci. Les employés du GNB et les Néo-Brunswickois sont convaincus que l'information électronique à laquelle ils accèdent et qu'ils échangent est fiable et exacte, qu'elle favorise la meilleure prise de décisions transparente qui soit et que la vie privée des Néo-Brunswickois est protégée.

Il y a eu réalisation de la valeur de l'information dans l'ensemble du GNB. Le GNB demande aux Néo-Brunswickois leurs renseignements seulement lorsqu'il les utilisera pour appuyer la recherche et l'innovation, améliorer les analyses de rentabilité et offrir de nouveaux services tout en maintenant les normes élevées en matière de protection de la vie privée et de sécurité dans l'ensemble de l'organisation. Les investissements en TI appuient l'accès à l'information de manière normalisée.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra pour y arriver

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra dans l'immédiat

1. Élaborer des plans pour favoriser l'échange de données et de renseignements

- Déterminer les données et les renseignements prioritaires qui pourraient être échangés entre les organismes publics, y compris les questions de protection de la vie privée et de sécurité à prendre en considération et les mécanismes pour faciliter l'échange.
- Élaborer une démarche à l'échelle du GNB pour la gestion des données et les normes.
- Élaborer un plan pour éliminer les dédoublements inutiles de renseignements et le gaspillage.
- Déterminer les exigences et les processus afin de créer un répertoire numérique fiable pour préserver les renseignements détenus par le gouvernement.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra au cours des cinq prochaines années

2. Établir une politique

- Établir des politiques et mettre au point des démarches pour mettre en œuvre la politique *Demandez une fois* (les citoyens qui accèdent aux services du GNB ne devront fournir leurs données démographiques qu'une fois).

3. Créer une gestion des données organisationnelles

- Élaborer un programme pour gérer le cycle de vie de conservation des données et renseignements.
- Établir un programme centralisé de numérisation des dossiers.
- Mettre en œuvre l'assurance de la qualité des données.
- Remplacer les processus de collecte de données manuels et moderniser les outils de classification, de recherche et d'archivage.

4. Technologie habilitante : mettre à contribution la nouvelle technologie pour améliorer l'efficacité de la collecte, du stockage et de l'échange des renseignements

- Mettre en œuvre la capacité de signature électronique.
- Adopter la gestion normalisée des formulaires électroniques.
- Développer une capacité de recherche de l'information à l'échelle du gouvernement.
- Déterminer les normes et les exigences de gestion de l'information pour relier les systèmes afin d'échanger les renseignements.

Voir l'annexe D – Feuille de route.

IRC potentiels

- Le pourcentage d'information en double dans l'ensemble des systèmes partagés.
- Le nombre d'occasions d'échange de renseignements cernées.
- Le nombre de demandes d'accès à l'information traitées qui ont été publiées et qui sont accessibles au public.

6.4 Modernisation des activités et des technologies

État actuel

À une certaine époque, le GNB a remporté des prix pour ses solutions de TI novatrices. Cependant, il n'a pas fait évoluer ses activités de TI à l'aide de la technologie moderne. Aujourd'hui, il consacre la plupart de ses ressources en TI au maintien d'un vaste inventaire d'applications désuètes qui ne sont pas conviviales. Les ressources informatiques du GNB sont gérées à l'interne, accaparant des fonds d'immobilisation et de l'expertise qui pourraient être mieux utilisés afin de travailler avec les ministères et les organismes pour soutenir leurs efforts d'amélioration des programmes et des services.

Le GNB s'est maintenant taillé une réputation en raison de ses technologies et approches désuètes. Le Conference Board du Canada a classé le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard au dernier rang des provinces pour l'innovation¹. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a recommandé en 2014 que tous les ordres de gouvernement, même les petites municipalités, créent des stratégies numériques². Il importe que ce message soit entendu au Nouveau-Brunswick.

1 Innovation, 2015. Sur Internet : <http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial-fr/innovation-fr.aspx>

2 Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales, 2014. Sur Internet : <https://legalinstruments.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=306&Lang=fr&Book=False><http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf> (en anglais seulement)

Destination : de quoi aura l'air le Nouveau-Brunswick

La province est un chef de file mondial dans l'utilisation de la technologie commerciale et de la prestation de services. Elle est reconnue comme une société numérique innovatrice et adaptée et un centre de développement. Les solutions mises au point au Nouveau-Brunswick sont vendues dans le monde entier. Le GNB utilise des outils modernes en milieu de travail; un programme continu d'examen et de rationalisation a notablement réduit le fardeau imposé par les systèmes et l'infrastructure internes désuets. Il a réaffecté des ressources humaines et financières à l'élaboration de solutions novatrices, souples et durables requises pour offrir les services auxquels s'attendent les citoyens.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra pour y arriver

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra dans l'immédiat

1. Examiner la technologie existante

- Examiner la technologie existante pour élaborer un plan de réduction, de renouvellement ou de remplacement (qui comprendra la gestion et la rationalisation du cycle de vie des applications).

2. Améliorer l'accès à la technologie

- Élaborer et mettre en œuvre un cadre de services infonuagiques.
- Travailler avec le gouvernement et les partenaires privés pour améliorer la qualité de la couverture à large bande dans la province, qui est essentielle à la réussite du Nouveau-Brunswick.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra au cours des cinq prochaines années

3. Normaliser la technologie

- Diminuer l'utilisation des technologies désuètes et adopter les solutions nouvelles et novatrices, dont la transition des applications personnalisées vers les plateformes normalisées.
- Regrouper les infrastructures et les centres de données.
- Intégrer les systèmes de TI à l'échelle de l'organisation pour échanger facilement les renseignements entre les ministères.

4. Moderniser les activités et la prestation des services

- Restructurer les services actuels à partir d'une liste priorisée selon les volumes de transactions et les besoins pour les rendre accessibles sur les appareils mobiles et en ligne.
- Mettre à profit les nouvelles technologies populaires.
- Mettre en œuvre une technologie de planification des ressources organisationnelles.

5. Élaborer des pratiques exemplaires d'assurance de la qualité

- Adopter des pratiques exemplaires d'assurance de la qualité pour les systèmes de TI.

Voir l'annexe D – Feuille de route.

IRC potentiels

- La diminution de l'âge moyen des applications (moins de huit ans);
- Le pourcentage des applications soumis à un processus d'assurance de la qualité;
- Le pourcentage des applications soumis à un processus de cycle de vie des applications.
- Le pourcentage des applications ayant fait la transition vers des plateformes normalisées.
- La diminution du nombre de centres de données.
- Le pourcentage des services infonuagiques.

6.5 Gestion des risques de l'entreprise

État actuel

Pour atteindre ses objectifs opérationnels continus, le GNB a besoin d'un accès régulier et en temps réel à une image globale de ses possibilités, de ses finances, de ses répercussions organisationnelles et de ses risques. Actuellement, il recueille l'information au sein de chacun de ses ministères, et certains renseignements ne sont pas accessibles. Ce qui existe n'est pas toujours facilement accessible, ni déployé dans l'ensemble du GNB, et est souvent stocké dans un format physique, comme un CD ou un support papier.

Le GNB gère les risques de manière ponctuelle et réactive. Il n'est pas capable d'appliquer une approche organisationnelle (pangouvernementale) de la gestion des risques. L'information sur les risques et les possibilités au sein de chaque ministère et dans l'ensemble du GNB réduirait grandement la probabilité de résultats inattendus et indésirables.

Destination : de quoi aura l'air le Nouveau-Brunswick

Le GNB a un programme de gestion des risques de l'entreprise (GRE) entièrement mis en œuvre et soutenu par une politique, un cadre et des processus normalisés, des outils et des paramètres. Il gère bien les risques et fournit une aide à la prise de décision à ses dirigeants pour la planification stratégique, les demandes budgétaires, les investissements, l'innovation et les plans de projet.

Il gère officiellement les risques liés à la transformation opérationnelle et à l'innovation dans l'ensemble du gouvernement et au sein des ministères. La GRE est un outil essentiel dont le GNB a besoin pour faire de l'innovation une discipline et pour la mettre à l'œuvre : restructurer les services avec les citoyens; adopter de nouveaux rôles et processus et mettre en œuvre de nouvelles solutions de gestion de la technologie et de l'information.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra pour y arriver

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra dans l'immédiat

1. Élaborer un programme, de l'expertise et des outils en matière de GRE

- Créer un programme à orientation prédéterminée (cadre de travail, processus, systèmes, organisation, culture, etc.) pour permettre de recueillir, d'analyser et d'exploiter le contenu à risque dans l'ensemble du GNB en vue de favoriser des résultats opérationnels prévisibles.
- Assurer la mise en œuvre initiale d'un registre des risques (un système qui fournit une liste des risques, des responsables et des plans d'atténuation), suivie par un déploiement complet dans tous les autres ministères.
- Concevoir et commencer à développer l'expertise en GRE qui donnera des directives, surveillera et appuiera.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra au cours des cinq prochaines années

2. Mettre en œuvre un programme de GRE dans l'ensemble du GNB

- Mettre en œuvre une approche organisationnelle normalisée pour cerner et gérer les risques, dont la production facilitée de rapports centralisés et normalisés.
- Mettre en œuvre une démarche pour l'échange de renseignements qui protège explicitement la vie privée et la sécurité.
- Élaborer des plans de continuité des activités et de reprise après catastrophe, selon les fonctions prioritaires.
- Créer des tableaux de bord de gestion des risques et des cartes thermiques des risques dans l'ensemble du GNB.
- Former un comité sur les risques.

Voir l'annexe D – Feuille de route.

IRC potentiels

- Les mesures de la maturité de la capacité de GRE.
- Le pourcentage des risques abordés.
- Le pourcentage de la formation sur la GRE offerte pour tous les organismes publics.

6.6 Cybersécurité

État actuel

Le GNB fonctionne actuellement de manière réactive face aux demandes en matière de cybersécurité et compte des capacités en ressources minimales pour gérer les services stratégiquement. Les travailleurs possèdent des compétences très recherchées, et il est donc ardu de retenir les talents. À cela s'ajoute un effectif vieillissant, un manque de perfectionnement des compétences en cybersécurité et de faibles niveaux de recrutement. Par conséquent, le GNB doit souvent externaliser cette capacité spécialisée afin de conserver une expertise adéquate à l'interne.

Les ressources en cybersécurité travaillent principalement de manière indépendante au sein des ministères et ne sont pas harmonisées par une structure de gouvernance et d'activité générale. Les ministères ne s'attaquent pas aux risques cybernétiques de manière uniforme, et leurs actions peuvent, à leur insu, avoir des répercussions sur les autres ministères. Le Conseil du Trésor élabore actuellement une stratégie de cybersécurité qui harmonisera et soutiendra les initiatives au sein de la stratégie pour un Nouveau-Brunswick numérique.

La complexité de la cybersécurité est sans doute la plus grande menace empêchant les grandes organisations d'atteindre leurs objectifs. Le pouvoir des nouvelles technologies redéfinit le cyberspace à une époque où des attaques plus sophistiquées et automatisées sont lancées. Avec la montée des appareils mobiles et intelligents, les menaces prendront de l'ampleur, ce qui demandera plus de temps et de ressources.

Destination : de quoi aura l'air le Nouveau-Brunswick

La cybersécurité au GNB est offerte efficacement à la société numérique du Nouveau-Brunswick en pleine croissance. Une stratégie est en place pour orienter les activités grâce à un modèle pangouvernemental de gouvernance et de gestion appuyé par des normes, des processus et une équipe concertée de spécialistes en cybersécurité. Tout en s'assurant que les besoins en sécurité de l'information de la province sont satisfaits, le GNB favorise l'atteinte de l'excellence en cybersécurité, en innovation et en croissance et il travaille dans le même sens que ses partenaires opérationnels internes et externes.

Grâce à des partenariats et la collaboration avec les grands experts du Nouveau-Brunswick, la cybersécurité au GNB est durable et résiliente face aux influences internes et externes. Elle est appuyée par des systèmes de gestion, des politiques et des lois qui assurent sa viabilité continue. Elle s'adapte rapidement aux besoins opérationnels en évolution ainsi qu'aux menaces changeantes du cyberspace.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra pour y arriver

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra dans l'immédiat

1. Évaluer les besoins en cybersécurité

- Mener une évaluation pour cerner les besoins en cybersécurité du GNB, l'état actuel de la préparation face aux cybermenaces et les lacunes à combler.
- Mettre à jour et publier une stratégie, des politiques et une architecture sur la cybersécurité au

GNB pour suivre le rythme dans un environnement en évolution rapide.

2. Concevoir un programme de cybersécurité

- Concevoir un plan pour un programme de cybersécurité moderne et souple assorti d'une solide gouvernance axée sur la prise de décisions fondées sur les risques.
- Centraliser toutes les ressources en cybersécurité pour établir un centre d'expertise.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra au cours des cinq prochaines années

3. Mettre en place des plans et ressources relatifs au programme de cybersécurité

- Mettre en place une base solide d'expertise en cybersécurité au GNB responsable de l'amélioration continue de la cybersécurité et des initiatives stratégiques, y compris d'un plan de gestion des talents.
- Adopter des outils et des procédures de cybersécurité normalisés dans l'ensemble du GNB.
- Élaborer des plans de cyber-résilience et de gestion de crise.
- Intégrer la formation en cybersécurité et le filtrage de cybersécurité dans les pratiques des RH.
- Mettre en place un système et des tableaux de bord simples de gestion de la cybersécurité, y compris des mesures de la sensibilisation et de la cybersécurité des employés.

4. Tirer parti de la technologie et de l'automatisation

- Adopter des technologies et des processus pour automatiser le signalement des cyberintrusions et la réaction à celles-ci et pour déceler les activités cybercriminelles (en temps réel).
- Automatiser les séances de formation et de sensibilisation.
- Tirer parti des partenariats avec d'autres administrations, le secteur privé et le milieu universitaire.

5. Tenir à jour les pratiques exemplaires de surveillance de la cybersécurité

- Effectuer des évaluations des risques de l'entreprise et publier des politiques sur les appareils intelligents (IdO) ainsi que la technologie mobile et infonuagique au GNB.
- Tenir à jour une liste de surveillance des technologies émergentes et planifier en conséquence.
- Intégrer la cybersécurité dans le processus d'approvisionnement normalisé du GNB.

Voir l'annexe D – Feuille de route.

IRC potentiels

- Le niveau de maturité en matière de cybersécurité.
- L'indice des risques de cybersécurité, évalués en fonction des 20 principaux risques selon le Center for Internet Security (CIS).
- Le pourcentage des analyses des vulnérabilités effectuées à temps.
- Le pourcentage des risques relatifs aux applications évalués à temps.
- Le pourcentage des incidents résolus à temps.
- Le taux de réussite de la formation en cybersécurité (vérifiée par un test).

6.7 Réussite grâce au leadership

État actuel

Les organisations grandes et complexes ont avantage à opter pour des démarches globales afin de gérer leurs activités. La culture de travail du GNB est principalement fondée sur des compartiments ministériels fonctionnant indépendamment les uns des autres. Cette pratique, souvent renforcée par les lois et les politiques, ne facilite ni ne permet l'échange de pratiques exemplaires, de compétences, d'expertise et de renseignements. Cela entraîne des dédoublements des coûts et des efforts, en plus de diminuer les possibilités de moderniser les processus de travail.

Les solutions opérationnelles de la TI forment une part importante de la modernisation des activités. Cependant, le GNB n'a pas de cadre de travail organisationnel en place pour la prise de décisions et l'établissement des priorités en matière d'investissements en TI. Les solutions opérationnelles sont souvent déterminées dans le ministère et ne bénéficient pas de la collaboration inhérente à une démarche globale. Une démarche coordonnée et multiministérielle fera partie intégrante de la culture d'innovation et de changement requise pour contribuer à la vision d'un Nouveau-Brunswick numérique.

Les employés du GNB ont, par leurs commentaires, souligné l'importance d'un solide leadership gouvernemental, des réformes de la gouvernance et des lois relativement à la protection de la vie privée, de la sécurité et de la responsabilité lors de la mise en œuvre de la présente stratégie. Sans leadership, les six autres secteurs stratégiques de transformation seront impossibles à réaliser.

Destination : de quoi aura l'air le Nouveau-Brunswick

Dans un GNB transformé, grâce au leadership et à la gouvernance adéquate, on a commencé à éliminer les compartiments ministériels et à aborder les questions liées à la protection de la vie privée. Le GNB favorise le leadership interorganisationnel, la collaboration, l'échange de renseignements, la transparence, la productivité accrue, la demande et la capacité gérées et l'ultime objectif : des programmes et des services axés sur le citoyen et les entreprises pour les Néo-Brunswickois.

Le GNB accorde la priorité aux initiatives et aux investissements qui misent sur les résultats opérationnels, l'efficacité et les normes d'excellence des services. Pour favoriser l'innovation, le GNB met à jour les principales lois et politiques, ce que les employés perçoivent comme des catalyseurs opérationnels.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra pour y arriver

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra dans l'immédiat

1. Examiner la prestation actuelle des services au sein du GNB

- Établir une approche pour examiner les programmes et les services à l'intention des Néo-Brunswickois et des entreprises; prioriser les possibilités de remaniement.
- Élaborer un programme de gestion de portefeuille afin d'évaluer et de prioriser les initiatives de changement des activités.

2. Examiner et mettre à jour les lois

- Examiner les lois et les politiques pour rendre les initiatives numériques possibles.

3. Mettre en place une démarche organisationnelle

- Mettre en place une gouvernance organisationnelle pour prioriser les investissements en TI.
- Établir un champion de la gestion de l'information organisationnelle.

Mesures que le Nouveau-Brunswick prendra au cours des cinq prochaines années

4. Appuyer les programmes axés sur le citoyen et les entreprises

- Définir les fonctions et responsabilités entre les activités et la TI au cours de la collaboration en faveur de la transformation numérique.
- Offrir la formation sur les lois et politiques pertinentes.
- Adopter des pratiques exemplaires normalisées pour l'ensemble du GNB.

Voir l'annexe D – Feuille de route.

IRC potentiels

- Le pourcentage du budget annuel de la TI consacré aux initiatives numériques.
- Le pourcentage des applications logicielles affectées à des responsables des activités et des systèmes définis et assujetties à la gestion du cycle de vie des applications.

7. Cadre de gestion du changement

Un Nouveau-Brunswick numérique comprend certaines stratégies qui nécessitent des changements importants dans les processus opérationnels ou les solutions technologiques. Ces initiatives auront des répercussions sur la manière dont le GNB fonctionne aux niveaux des activités et de la direction. Elles nécessiteront l'adoption d'outils et de processus normalisés dans l'ensemble du GNB pour concevoir et offrir les services.

L'échec des vastes projets de transformation opérationnelle est souvent attribué au manque d'adhésion, de connaissances et de motivation à l'égard du changement de la part des personnes touchées. La création d'un cadre de gestion du changement est un élément vital d'*Un Nouveau-Brunswick numérique*. Pour les organisations qui effectuent des changements complexes, les activités de gestion du changement bien planifiées et fondées sur les normes de l'industrie augmenteront considérablement la probabilité d'atteindre les résultats et les avantages attendus et réduiront les pertes d'investissement.

7.1 Vision claire et soutien visible

Il sera essentiel pour le succès d'*Un Nouveau-Brunswick numérique* d'avoir une compréhension commune de la vision stratégique, des principes directeurs et des avantages. Le cadre de gestion du changement et le cadre de communication feront en sorte que ces connaissances sont communiquées et comprises par les dirigeants qui parraineront et orienteront la mise en œuvre de la stratégie. Le cadre de gestion du changement clarifiera les fonctions et responsabilités et permettra aux promoteurs et aux dirigeants de montrer visiblement leur appui aux personnes touchées.

7.2 Préparation organisationnelle

L'un des facteurs essentiels de réussite lors de la mise en œuvre d'*Un Nouveau-Brunswick numérique* sera de comprendre la capacité du GNB à effectuer la transition vers le futur modèle de gestion souhaité. Une évaluation des forces et des faiblesses du GNB ainsi que des effets, des défis et des risques auxquels il sera confronté contribuera à le préparer pour la transformation.

7.3 Engagement

L'engagement des dirigeants et des employés du GNB, ainsi que des intervenants externes, est un élément important du cadre de gestion du changement. Une communication et une participation précoces sont essentielles à l'engagement des intervenants. Le cadre de gestion du changement établira un processus normalisé et un ensemble d'outils dont les ministères pourront se servir pendant la mise en œuvre des initiatives et la transition vers de nouvelles pratiques de travail.

7.4 État de préparation au changement et adoption du changement

Les mesures de la connaissance, de l'adhésion, de l'habileté et des capacités de changement des intervenants seront des éléments clés d'une démarche efficace de mise en œuvre d'*Un Nouveau-Brunswick numérique*. Les résultats permettront de cerner les lacunes au chapitre de la communication, les champions éventuels du changement, les priorités rivales, les obstacles, les défis et le mode de formation le plus efficace.

Les dirigeants et les employés du GNB doivent posséder les outils et les compétences pour réussir. Une évaluation officielle des besoins en formation est essentielle à cette étape et sera mise au point avec la participation des employés.

7.5 Reconnaissance

Le plan de gestion du changement comprendra des processus et un soutien pour comprendre et reconnaître les efforts, les progrès et le succès au cours des phases de transition.

7.6 Viabilité

Il est important que le GNB mesure activement le rendement par rapport aux résultats attendus. Un plan de viabilité du changement aidera les ministères pendant qu'ils intègrent les pratiques nouvellement adoptées dans les activités quotidiennes et continuent de mesurer le progrès et le succès.

Les leçons retenues de la mise en œuvre d'*Un Nouveau-Brunswick numérique* peuvent être utilisées pour créer un GNB prêt et apte à faire la transition grâce aux futures initiatives de changement.

8. Cadre de communication

Un cadre de communication est nécessaire pour soutenir et mettre en œuvre le cadre de gestion du changement associé à *Un Nouveau-Brunswick numérique* et pour favoriser l'engagement et l'adoption parmi les intervenants.

Il doit expliquer aux Néo-Brunswickois comment *Un Nouveau-Brunswick numérique* améliorera le fonctionnement du GNB et facilitera leur accès aux programmes et aux services.

Il faut tenir la population au courant des progrès relatifs à *Un Nouveau-Brunswick numérique* de manière claire et transparente. Au nombre des intervenants se trouvent les municipalités, les entreprises et les établissements postsecondaires. Les employés du GNB touchés seront informés directement, avant toute annonce publique.

8.1 Buts

Les objectifs de la stratégie de communication permettront d'atteindre les buts suivants :

- Les promoteurs et les dirigeants auront un niveau élevé de connaissance de la vision de la stratégie, des initiatives et des avantages ainsi que de l'analyse de rentabilité pour changer le statu quo. Les fonctions et les responsabilités des communicateurs seront claires.
- Les employés et les gestionnaires du GNB comprendront la vision, les avantages, les motifs du changement et la manière dont les initiatives d'*Un Nouveau-Brunswick numérique* les toucheront. Ils comprendront leur rôle et disposeront de mécanismes pour fournir des commentaires et accéder à des renseignements supplémentaires.
- Les intervenants externes, principalement des entreprises du secteur privé, des universités, des collèges, des organismes, etc., auront un niveau de connaissance général de la vision et des avantages d'*Un Nouveau-Brunswick numérique* et ils comprendront comment ils peuvent collaborer avec le GNB dans le cadre de cette stratégie.
- Les Néo-Brunswickois connaîtront l'intention du GNB de faire progresser et d'améliorer ses services. Ils comprendront le besoin de changement et les avantages généraux d'*Un Nouveau-Brunswick numérique*.
- Une structure de communication officielle pour faire part des progrès et des mises à jour concernant *Un Nouveau-Brunswick numérique* est intégrée dans les activités régulières de production de rapports de gestion du GNB et les tableaux de bord sur les IRC.

8.2 Objectifs

- Les fonctions et les responsabilités en matière de communication seront attribuées, clarifiées et surveillées.
- Les communications internes et externes sur la stratégie sont gérées de façon centrale et correspondent de près à la mise en œuvre de la stratégie et au cadre de gestion du changement.
- Les voies de communication et le flux d'information sont cartographiés et bien communiqués aux promoteurs et aux dirigeants.
- L'exécution des responsabilités en matière de communication sera mesurée et communiquée grâce à des fiches d'évaluation et à des tableaux de bord visibles sur les IRC.
- Les communications destinées à des publics cibles sont transmises régulièrement sans égard aux retards découlant de l'absence de mises à jour ou de nouveaux renseignements. La fréquence déterminée est maintenue.
- Un mécanisme de transmission des commentaires des intervenants internes et externes sera fourni tout au long de la mise en œuvre d'*Un Nouveau-Brunswick numérique*.
- Chaque initiative comptera des mises à jour générales pour tous les ministères et des rapports sur l'état des projets détaillés pour les personnes et les comités responsables de la mise en œuvre et qui y participent.

- Les documents d'évaluation du changement et de formation comprendront des messages clés adaptés au public cible.
- Des mesures pour évaluer l'efficacité des communications internes et externes seront en place et surveillées.
- Des mises à jour continues axées sur les intervenants touchés seront intégrées dans les communications régulières après la mise en œuvre.

8.3 Démarche normalisée

Les communications internes et externes sont des éléments essentiels du cadre de gestion du changement. L'exécution d'une démarche de communication coordonnée et normalisée est essentielle à la mise en œuvre des initiatives qui nécessitent un changement de comportements et de procédures.

Avant la mise en œuvre d'*Un Nouveau-Brunswick numérique*, les structures suivantes seront en place :

- Une structure centrale au sein du GNB qui est responsable des liens entre les communications internes et externes et les pratiques de gestion du changement.
- Un processus normalisé pour communiquer aux employés du GNB l'information sur la stratégie, notamment les postes responsables de la communication, la fréquence des communications, les modes de communication, le mécanisme de rétroaction et les mesures de l'achèvement et de l'efficacité.
- Une trousse d'outils de communication normalisés pour les personnes chargées des communications.

L'exécution et l'efficacité des activités de communications internes et externes seront mesurées et surveillées pour veiller à ce que les messages soient transmis de façon rapide et uniforme et à ce qu'ils atteignent les objectifs du plan de communications.

9. Défis et risques

La mise au point de la présente stratégie a renforcé le sentiment d'urgence quant à l'adoption d'une stratégie numérique par le GNB. Les risques de ne pas le faire sont clairs : le GNB sera incapable de maintenir ou d'améliorer ses programmes et services. Parallèlement, il sera incapable de réduire les coûts pour les contribuables. La population du Nouveau-Brunswick sera insatisfaite; les entreprises choisiront soit de quitter la province, soit de ne pas s'y installer; les jeunes continueront de s'en aller; et le GNB sera incapable de maintenir ses technologies internes désuètes.

Le GNB doit considérer davantage les risques associés à l'adoption et à la mise en oeuvre d'*Un Nouveau-Brunswick numérique*. Il aura plus de chances de réussir la mise en oeuvre d'*Un Nouveau-Brunswick numérique* s'il comprend les principaux défis et risques et la manière de les atténuer.

Même s'il sera important de gérer les risques liés à la technologie, comme la cybersécurité, les grands risques associés à la présente stratégie découlent non pas de la technologie mais plutôt de la complexité associée au changement de la conception, de la prestation et de la gestion des services. Les modèles de gestion du GNB et les ressources humaines et financières nécessaires pour offrir les services seront transformés par la présente stratégie. Ces risques se rattachent à la mesure dans laquelle le GNB veut changer et adopter des pratiques de gestion du changement organisationnel comme mesures d'atténuation. Il faut également tenir compte du risque de ne pas avoir les ressources adéquates pour financer et gérer correctement les initiatives et les projets ayant trait à la stratégie.

Voir l'annexe E – Défis et risques.

10. Conclusion

La stratégie pour un Nouveau-Brunswick numérique positionne le gouvernement du Nouveau-Brunswick de manière à devenir une organisation axée sur le citoyen et les entreprises. Grâce à une restructuration organisationnelle novatrice, à la modernisation des technologies et aux partenariats, le gouvernement transformera ses programmes et services pour appuyer la croissance et la réussite du Nouveau-Brunswick. La vision : devenir la première société numérique en Amérique du Nord.

En allant de l'avant avec la présente stratégie, le GNB pourra répondre aux demandes actuelles et futures à son égard. Il passera d'une organisation qui tire de l'arrière dans les pratiques exemplaires de gestion et de technologie à une organisation qui tire parti de la technologie numérique et de l'innovation pour offrir des services intégrés et personnalisés aux citoyens et aux entreprises.

Historiquement, les ministères du GNB ont offert les services de manière indépendante au lieu de fonctionner comme une organisation intégrée. La présente stratégie demande un important changement de culture afin d'adopter des pratiques de gestion organisationnelles axées sur les gens qui reçoivent les services. Le GNB s'inspirera des chefs de file de projets de transformation réussis (p. ex. le Royaume-Uni et l'Australie) pour coordonner ce changement de démarche et de culture.

Annexe A :

Programme de transformation

État actuel (domaines qui présentent des défis) – 2018	Initiatives de la stratégie numérique (catalyseurs) – cinq ans	Cibles – 2023
<p>1 Isolement de l'information utile : L'information au GNB est recueillie et stockée dans des compartiments ministériels. Le public a de la difficulté à accéder à cette information. Les ministères ont aussi de la difficulté à la mettre à profit afin de répondre aux besoins des citoyens et de gérer les services.</p> <p>Une vision organisationnelle des finances, des risques et des activités du gouvernement n'est pas facilement accessible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Moderniser les processus et les normes en matière de qualité, de collecte et de stockage des données. – Élaborer des plans et des politiques pour favoriser l'échange de données et de renseignements dans l'ensemble du GNB (organisation). – Mettre au point un modèle de gouvernance et de gestion comptant des processus assorti de processus et d'outils normalisés pour appuyer la gestion des ressources organisationnelles et des risques de l'entreprise. 	<p>L'information est accessible aux citoyens, et le GNB gère ses activités selon une vision d'ensemble : Le public a accès à leurs renseignements; les ministères du GNB réduisent les doublons et améliorent l'accès aux renseignements nécessaires à la planification des services; et un tableau clair de l'état actuel de tous les ministères est accessible en tout temps.</p>
<p>2 Conception des services : Les services sont conçus en fonction des mandats ministériels. Il peut donc y avoir un doublon des services et des processus ainsi qu'une coordination inadéquate pour les citoyens et les entreprises.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Développer l'expertise, les outils et les espaces de travail pour faciliter et maintenir la transformation opérationnelle numérique du GNB. – Concevoir les services du GNB en partenariat avec les citoyens et obtenir des commentaires sur la satisfaction. – Élaborer des services en ligne et mobiles personnalisés qui sont facilement utilisables et accessibles en tirant parti de la technologie et de l'innovation. – S'associer à des entreprises et des intervenants externes. 	<p>Le GNB offre des services intégrés aux citoyens et aux entreprises : Des services facilement utilisables et accessibles qui répondent aux besoins des citoyens et des entreprises accroissent la participation et la confiance à l'égard du gouvernement (plus adapté).</p>
<p>3 Technologie désuète : Le GNB conserve un grand nombre de vieux systèmes d'information inefficaces et incapables d'évoluer pour répondre aux besoins opérationnels actuels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Établir des structures de gouvernance de la TI. – Tirer parti des services infonuagiques pour fournir des capacités en ligne aux citoyens. – Moderniser et normaliser les systèmes de TI au sein des ministères. – Regrouper l'infrastructure si possible pour faciliter l'échange de renseignements et l'efficacité. 	<p>La technologie devient un catalyseur : Des services technologiques efficaces, fiables et souples appuient les activités du GNB et il y a prestation de services numériques aux citoyens.</p>
<p>4 Faible accessibilité des services en ligne : On estime que 10 % des services du GNB uniquement sont entièrement accessibles en ligne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Élaborer une politique et des normes pour offrir des services numériques du GNB, sauf si des restrictions existent (politique <i>Le numérique d'abord</i>). – Examiner et mettre à jour les lois pour appuyer les changements. – Mettre à profit la technologie numérique pour soutenir les services en ligne, p. ex. la signature électronique (identité numérique), les formulaires électroniques, etc. 	<p>Le Nouveau-Brunswick passe au numérique : La majorité des services au comptoir à volume élevé sont également accessibles en ligne, et l'option numérique est privilégiée par la plupart des clients.</p>

<p>5 Besoin de littératie numérique : Le rythme rapide de la technologie continue de mettre au défi les employés du GNB et les Néo-Brunswickois qui ne possèdent pas les connaissances ni les compétences technologiques pour participer pleinement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Offrir de l'information et de la formation sur la littératie numérique et de la sensibilisation sur les risques et la sécurité et les mettre à profit. – Déployer des efforts de recrutement et de fidélisation ou de formation pour bâtir un effectif durable du GNB afin d'appuyer le Nouveau-Brunswick numérique. – Cerner et soutenir les capacités d'aide à l'intention des personnes qui ne sont pas à l'aise ou en mesure d'utiliser les services numériques. – S'associer à des intervenants du milieu universitaire et de la formation. 	<p>Les Néo-Brunswickois sont sensibilisés au numérique et aux risques : Il y a un taux élevé de participation aux services numériques – tant par des employés du GNB nouvellement formés que par les citoyens. Les Néo-Brunswickois comprennent comment utiliser les services numériques en ligne de manière sécuritaire.</p>
<p>6 Risques de cybersécurité croissants : La gravité, la fréquence et les répercussions des risques prennent de l'ampleur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Évaluer les besoins en cybersécurité et concevoir un programme pangouvernemental appuyé par une base solide et durable d'experts en cybersécurité. – Élaborer des outils et des processus normalisés pour les diffuser et les utiliser dans l'ensemble des ministères du GNB. – Appliquer des pratiques exemplaires de surveillance de la cybersécurité. 	<p>Le Nouveau-Brunswick est averti et adopte une attitude sécuritaire et résiliente face à la cybersécurité. La cybersécurité au GNB évolue selon un modèle de gouvernance et de gestion organisationnelle qui offre des normes et des processus afin de soutenir une équipe concertée de spécialistes de la cybersécurité.</p>

Annexe B :

Ce que nous avons entendu

L'élaboration de la *Stratégie pour un Nouveau-Brunswick numérique* comprenait une phase de consultation de trois mois des intervenants. Pour une stratégie impliquant autant de changements, l'obtention des commentaires d'une gamme de personnes est essentielle à la réussite.

En janvier 2017, l'équipe du Conseil du Trésor a amorcé les consultations d'intervenants. En tout, 115 réunions et ateliers ont été tenus. L'équipe a entendu près de 500 personnes venant des ministères du GNB, des districts scolaires, des régies de la santé, des municipalités, des sociétés de la Couronne, des entreprises du secteur privé, des universités et des collèges.

L'équipe a également rencontré plus de 100 élèves d'écoles et étudiants d'universités et a sondé plus de 6 800 Néo-Brunswickois qui ont accédé aux services de Service Nouveau-Brunswick entre mars et mai 2017.

Littéralement des milliers de lignes de données ont été saisies grâce à cet exercice. Les intervenants étaient enthousiastes et ont ouvertement fait part de leurs connaissances, de leurs expériences et de leurs suggestions sur la manière dont le GNB pourrait élaborer une stratégie qui contribuerait à l'atteinte de ses buts. On continue de recevoir et d'analyser des commentaires, par exemple de la part des municipalités. Cette section continuera donc de croître et de fournir plus de renseignements à mesure que la stratégie sera déployée.

Le Conseil du Trésor remercie tous les participants.

Voici certaines des principales idées ayant émergé :

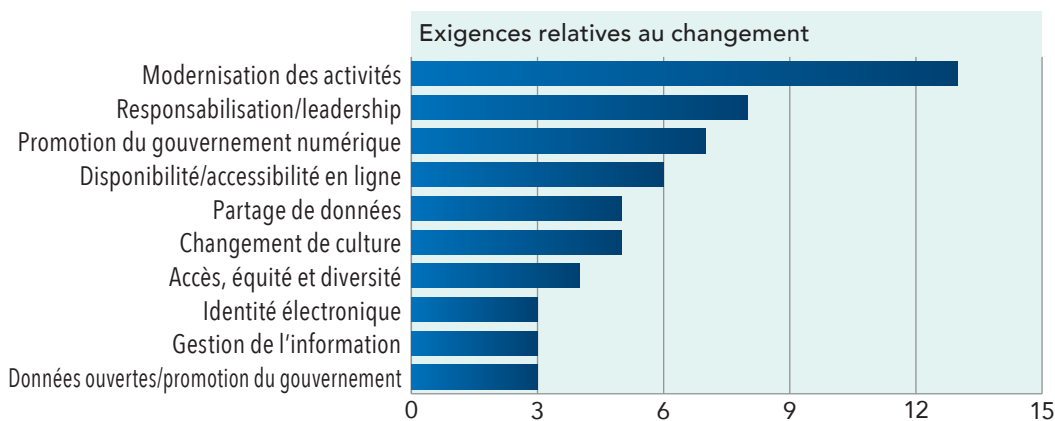
- La nécessité d'échanger ouvertement les connaissances, les renseignements et l'expertise dans l'ensemble du GNB.
- La nécessité de mettre à jour les processus, les systèmes et l'infrastructure opérationnels et technologiques du GNB.
- La nécessité d'un leadership solide pendant que le GNB fait la transition et actualise ses activités.
- L'importance de la collaboration entre tous les intervenants pour établir un Nouveau-Brunswick plus fort.

Une importante partie des commentaires des intervenants ont été obtenus grâce à des ateliers interactifs sur les programmes et les services du GNB. Les renseignements suivants ont été recueillis :

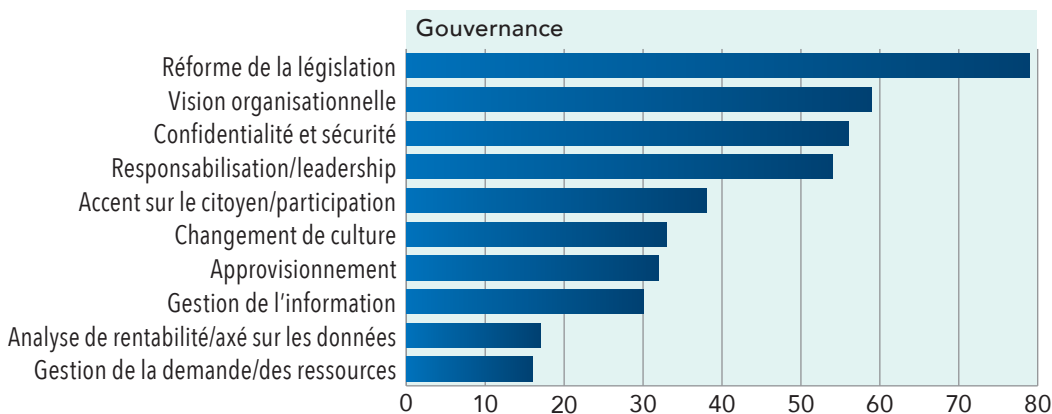
1. Devons-nous changer la façon dont nous menons nos activités et offrons nos services? Pourquoi est-ce essentiel que le gouvernement transforme la façon dont il mène ses activités?

Voici les trois changements principaux nécessaires au GNB :

- 1 Modernisation des activités :
« Nous avons 20 ans de retard, il faut donc évoluer et cesser de forcer les gens à interagir selon nos anciennes méthodes. » « Le GNB est désuet – le monde/les affaires se transforment rapidement, mais le gouvernement a plus de 15 ans de retard. »
- 2 Responsabilisation/leadership :
« Il nous faut du leadership des cadres supérieurs pour nous assurer que tous les échelons du gouvernement reçoivent un mandat à ce sujet et qu'ils mettent la main à la pâte. »
- 3 Promotion du gouvernement numérique :
*« À l'extérieur du gouvernement, les gens peuvent obtenir des services en ligne instantanément. »
 « Pourquoi est-ce que je fournis des réponses sur papier au sujet d'une stratégie numérique?! »*



2. Quel type de gouvernance faut-il pour soutenir les services numériques axés sur le client? Que faut-il en matière de politiques, de législation, de culture, etc.?



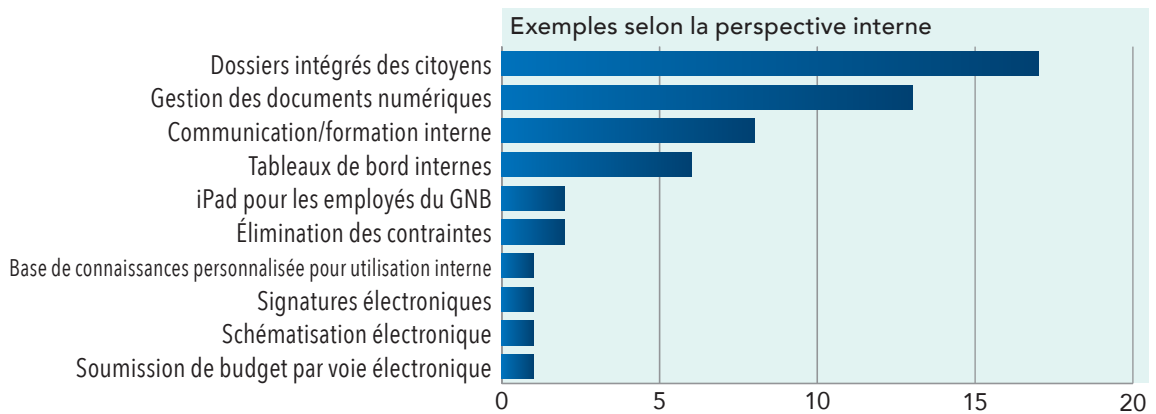
3. Quels sont trois exemples de services numériques axés sur le citoyen?

Point de vue des employés du GNB :

Point de vue des citoyens :

Cinq principaux exemples :

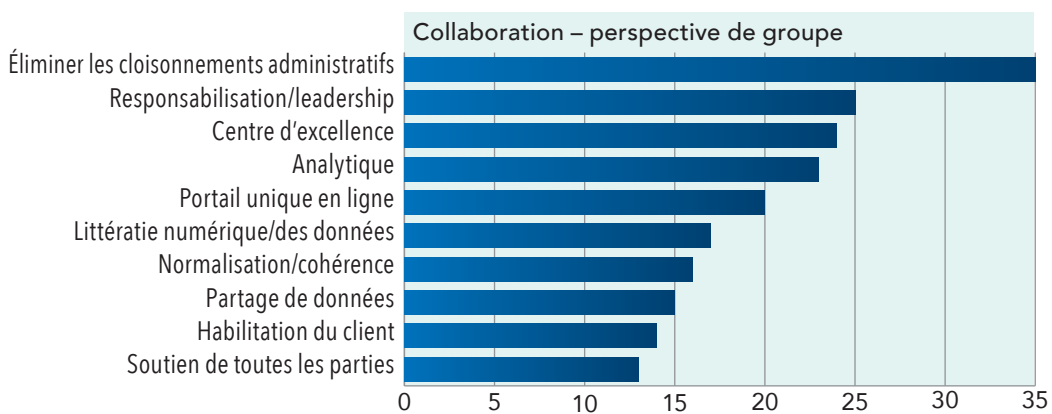
- 1 Portail unique en ligne.
- 2 Dossiers médicaux électroniques auxquels peuvent accéder les patients.
- 3 Prise de rendez-vous médicaux en ligne.
- 4 Identité numérique.
- 5 Soutien en ligne.



4. Comment le GNB pourrait-il collaborer avec ses partenaires (les quatre parties du GNB et les intervenants externes) pour concevoir et gérer les services numériques axés sur le citoyen?

Trois moyens principaux de collaboration entre les ministères :

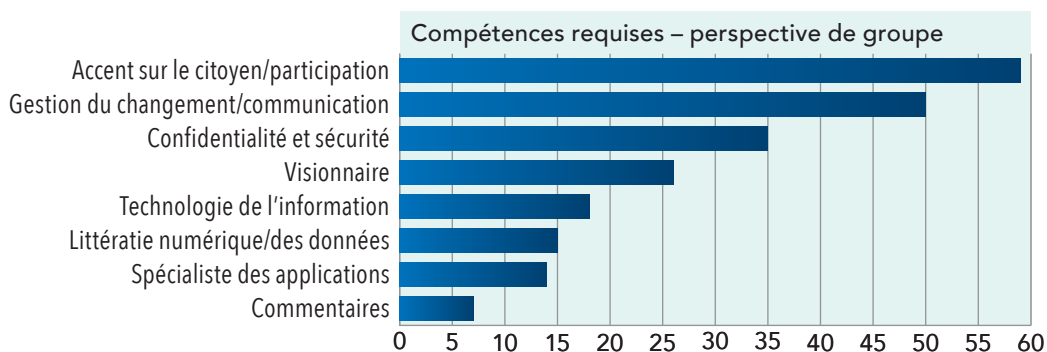
- 1 Éliminer les cloisonnements administratifs :
« *S'éloigner de la structure de cloisonnement.* »
- 2 Responsabilisation/leadership :
« *Trop de maîtres.* »
« *Déterminer/définir clairement le responsable de la stratégie des soins de santé.* »
- 3 Centre d'excellence :
« *Le corps administratif doit surveiller la prestation des services de tous les ministères pour veiller à l'échange des données communes et à la cohérence interministérielle.* »



5. Quels types de compétences et d'expertise faut-il pour offrir des services numériques?

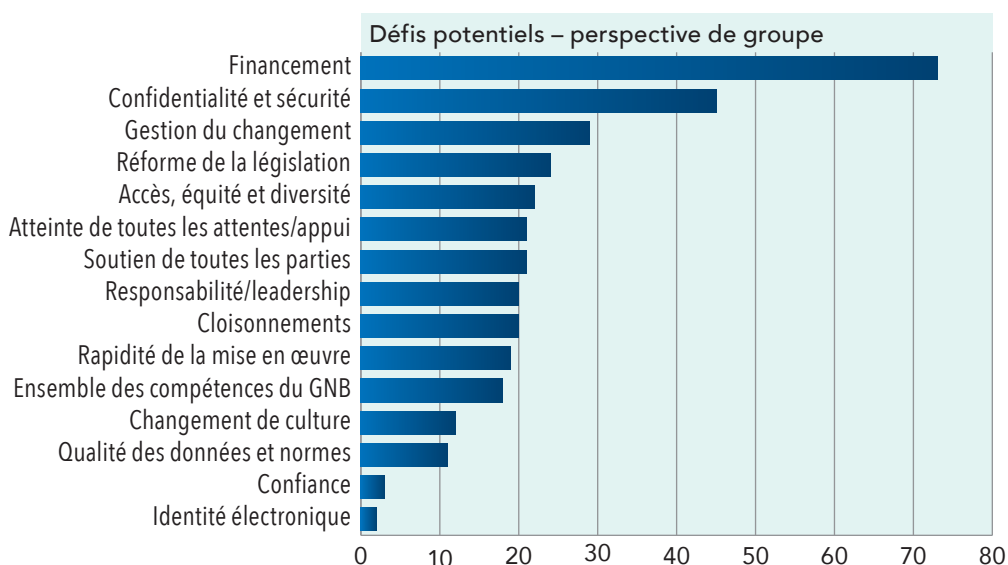
Trois principales compétences requises (commentaires de groupes)

- 1 Services axés sur le citoyen :
« Comprendre les besoins/désirs du public afin que le GNB puisse offrir ses services en conséquence. »
- 2 Compétences en gestion/communication du changement :
« Bonnes compétences en communication adaptées pour joindre tous les citoyens. » « Savoir comment gérer le changement (rôle de tous les gestionnaires du GNB). »
- 3 Compétences en protection de la vie privée et de sécurité :
« Assurer la confidentialité et la sécurité en se penchant sur l'aspect numérique sans obstacle. »



6. Quels seront les trois défis principaux du GNB dans la prestation de services numériques axés sur le client? Trois défis potentiels principaux – commentaires issus des groupes :

- 1 Financement :
« Volonté d'investir dans les systèmes et les ressources humaines. »
- 2 Protection de la vie privée et sécurité :
« Confidentialité et consentement. »
- 3 Gestion du changement :
« Gestion du changement – culture/confiance. »

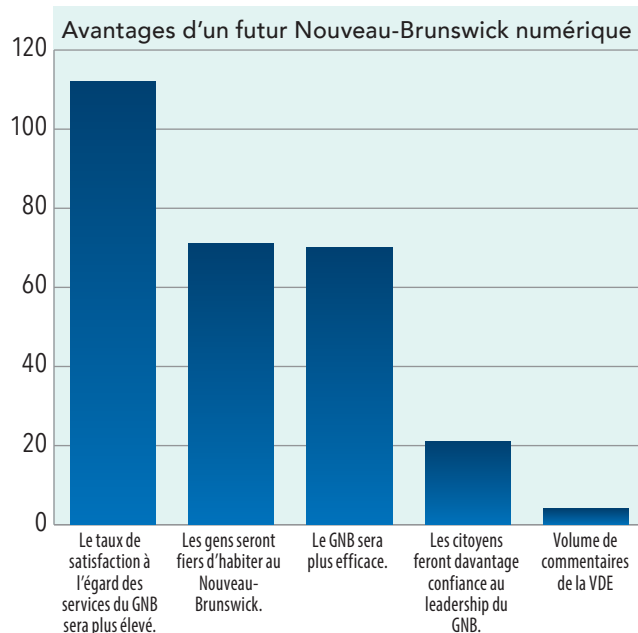


Le sujet de l'accès, de l'équité et de la diversité comprenait de nombreux thèmes variés. Voici une analyse de ces commentaires offrant plus de précisions :

7. Nommez trois avantages importants pour la province si elle devient une société entièrement numérique.

Catégories des avantages saisis d'un futur Nouveau-Brunswick numérique :

- 1 Le taux de satisfaction à l'égard des services du GNB sera plus élevé.
- 2 Les gens seront fiers de vivre au Nouveau-Brunswick.
- 3 Le GNB sera plus efficace.
- 4 Le GNB prendra de meilleures décisions opérationnelles.
- 5 Les citoyens feront davantage confiance au leadership du GNB.



Sondages auprès de la population du Nouveau-Brunswick

Des sondages en ligne et en personne ont été réalisés auprès de plus de 6 800 Néo-Brunswickois qui accédaient aux services de Service Nouveau-Brunswick dans l'ensemble de la province.

Conclusions du sondage en ligne – 1 515 répondants qui ont accédé aux services en ligne :

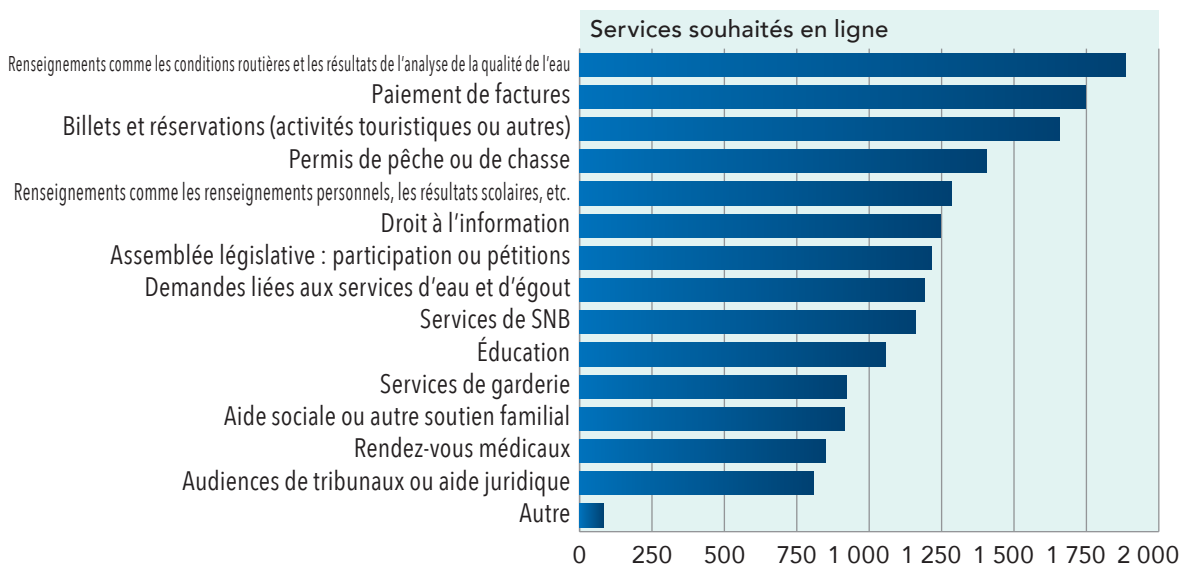
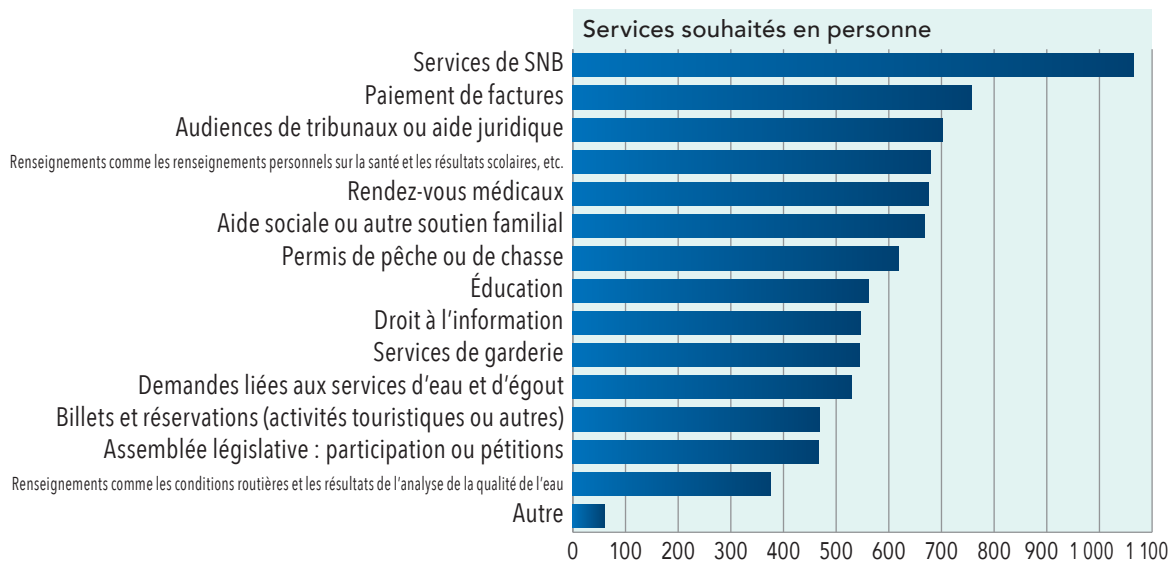
- 93 % ont indiqué qu'il est probable ou très probable qu'ils utilisent à nouveau les services en ligne de Service Nouveau-Brunswick.
- 86 % ont accédé aux services en ligne ou sur un appareil mobile plutôt qu'en personne ou par téléphone.
- 87 % préféraient payer des factures en ligne ou sur un appareil mobile.
- 80 % préféraient vérifier les conditions routières, etc., en ligne ou sur un appareil mobile.
- 75 % préféraient acheter des billets et faire des réservations en ligne ou sur un appareil mobile.
- 60 % préféraient accéder à des renseignements personnels sur la santé ou à des renseignements scolaires en ligne ou sur un appareil mobile.

Les répondants ont indiqué appartenir aux catégories d'âge suivantes :

- Moins de 25 ans = 1,5 %
 - 25 à 40 ans = 11 %
 - 41 à 65 ans = 54 %
- Plus de 65 ans = 33 %

Conclusions du sondage en personne – 1 845 répondants ayant accédé aux services à un centre de services de Service Nouveau-Brunswick :

- 82 % des répondants possèdent un ordinateur ou une tablette à la maison.
- 95 % des répondants âgés de moins de 25 ans possèdent un ordinateur ou une tablette à la maison.
- 71 % des répondants âgés de plus de 65 ans possèdent un ordinateur ou une tablette à la maison.
- 90 % des répondants vivant en ville possèdent un ordinateur ou une tablette à la maison.
- 80 % (en moyenne) des répondants vivant dans les collectivités rurales possèdent un ordinateur ou une tablette à la maison.
- 84 % des répondants vivant en ville ont un accès Internet haute vitesse à la maison.
- 72 % des répondants vivant dans les collectivités rurales ont un accès Internet haute vitesse à la maison.
- 44 % des répondants n’avaient pas d’imprimante à la maison.

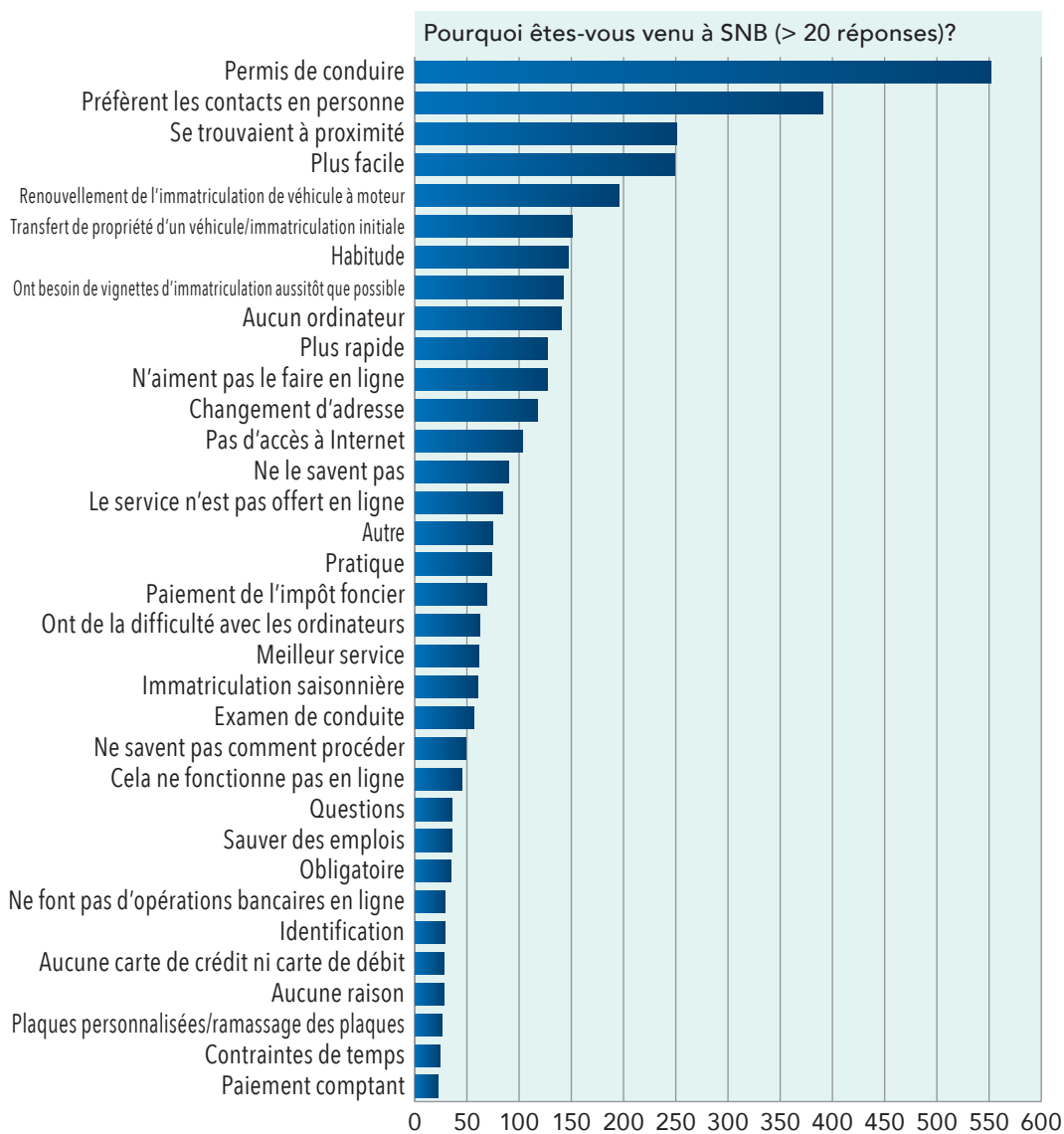


- 61,2 % des répondants âgés de plus de 40 ans utiliseront probablement ou fort probablement les services en ligne à l’avenir.
- 62 % des répondants âgés de 40 ans ou moins utiliseront probablement ou fort probablement les services en ligne à l’avenir.

Raisons de la visite au centre de services de Service Nouveau-Brunswick pour recevoir un service en personne (raisons comptant plus de 20 réponses) :

Les répondants de l'enquête ont indiqué appartenir aux catégories d'âge suivantes :

- Moins de 25 ans = 6 %
 - 25 à 40 ans = 20 %
 - 41 à 65 ans = 44 %
- Plus de 65 ans = 15 %



Annexe C :

Liste des intervenants

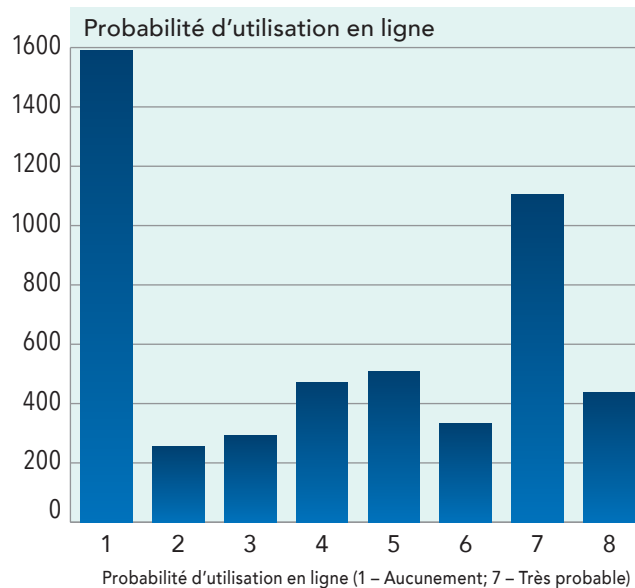
Voici une liste des intervenants qui ont participé aux ateliers, aux réunions, aux discussions et aux sondages :

Citoyens

- Enquêtes de SNB – Près de 5 000 questionnaires papier au centre de services et 1 800 questionnaires en ligne.
- 120 jeunes (Woodstock High, École Sainte-Anne, faculté d'informatique de l'UNB, plusieurs foires et activités à l'intention des étudiants).

Intervenants à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement

- 435 employés des parties I à IV du GNB et d'entités externes ont participé à divers ateliers et à diverses séances interactives.



GNB

Partie I

- Agriculture, Aquaculture et Pêches
- Éducation et Développement de la petite enfance
- Développement de l'énergie et des ressources
- Santé
- Justice et Sécurité publique
- Gouvernements locaux
- Opportunités NB
- Éducation postsecondaire, Formation et Travail
- Archives provinciales
- Service Nouveau-Brunswick
 - Services à la clientèle
 - Services de la stratégie, de la planification et des solutions
 - Opérations
 - Services des applications organisationnelles
 - Services des applications en santé
 - Services des applications générales et de la sécurité
- Opérations d'infrastructure
- Développement social
- Tourisme, Santé et Culture
- Transports et Infrastructure
- Conseil du Trésor

Partie II

- Districts scolaires anglophones
- Districts scolaires francophones

Partie III

- Facilicorp
- Horizon
- Conseil de la santé du Nouveau-Brunswick
- Vitalité

Partie IV

- Alcool NB Liquor
- CCNB
- Commission des services financiers et des services aux consommateurs
- NBCC
- Énergie NB
- Travail sécuritaire NB

Groupes, commissions et conseils gouvernementaux sur les personnes âgées

- SMA des services gouvernementaux/ministériels
- Directeurs des finances
- PDG, chefs du service de l'information (CSI), directeurs des services informatiques et chefs des opérations des régies de la santé
- Conseil de l'emploi

- Droit à l'information et à la vie privée

Groupes de spécialistes gouvernementaux

- Archivistes
- Gestionnaires ministériels des données
- Agents ministériels de la sécurité de l'information
- Laboratoire numérique
- Groupe de planification des ressources organisationnelles
- Commission des droits de la personne
- Unité d'accès à l'information et de protection de la vie privée
- Comité de gestion de l'information
- Open Data Atlantic
- Réseau de gestion des documents
- Coordonnateurs de la LDIPVP

Pouvoir législatif

- Assemblée législative
- Ombud provincial

Entités non gouvernementales

Niveau municipal

- Association francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick
- Association des administrateurs municipaux du Nouveau-Brunswick
- Association des cités du Nouveau-Brunswick

Niveau fédéral

- CSI du gouvernement du Canada
- CRTC
- Directeur des données ouvertes

Milieu universitaire, secteur privé et partenaires

- Université St. Thomas
- Université de Moncton
- Université du Nouveau-Brunswick
- Alliance étudiante
- La Mousse Acadienne
- Assomption Vie
- Bell Aliant
- CARIS
- Cooke Aquaculture
- Ganong
- IBM
- Irving Oil
- J.D. Irving
- McCain
- Croix Bleue Medavie
- Moosehead
- PQA/PLATO
- UNI (Caisse populaire)
- Inforoute Santé du Canada
- CyberNB
- Réseau de recherche sur les politiques sociales du Nouveau-Brunswick
- Conseil des femmes du Nouveau-Brunswick
- TechImpact

Annexe D :

Feuille de route

Initiatives et résultats de la stratégie pour un Nouveau-Brunswick numérique

Initiatives	Résultats		
	2018 et 2019	2020 et 2021	2022 et 2023
Programmes et services entièrement repensés			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Former une équipe spécialisée de transformateurs numériques. 2. Développer l'esprit d'innovation. 3. Établir les éléments de base du changement. 4. Mettre en œuvre une politique et des normes. 5. Créer une expertise dans les services numériques. 6. Élaborer des services d'aide et des outils numériques. 7. Diriger un service axé sur le citoyen. 	<p>Équipe de transformation numérique. Plan d'innovation.</p> <p>Conception, réflexion et processus axés sur le citoyen.</p> <p>Nécessité de faire participer les citoyens. Liens avec les autres projets axés sur les citoyens. Mise en œuvre de la planification des ressources organisationnelles (PRO).</p> <p>Identification numérique pour les citoyens. Site Web du GNB et de SNB compatible avec les appareils mobiles.</p> <p>Élaboration de normes pour le développement d'applications mobiles.</p> <p>Portail de données ouvertes.</p> <p>Détermination des solutions de rechange aux services numériques.</p>	<p>Politique « Le numérique d'abord » (la technologie numérique est la première option).</p> <p>Mise en œuvre de normes en matière d'applications mobiles.</p> <p>Centre de services numériques. Stratégie pour les services numériques.</p> <p>Service unique de soutien de la fonction publique. Services en ligne personnalisés.</p>	<p>Espace de travail numérique (outils et processus).</p> <p>Mise en place de ressources d'aide numérique pour les citoyens.</p>
Propulsé par les gens			
<p>Développer les compétences des gens, des outils et de l'expertise dans les domaines suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestion de l'information (GI) 2. Technologie numérique 3. Analytique et planification 4. Littératie numérique 5. Transformation numérique 6. Effectif du GNB 7. Pratiques exemplaires et recherche 	<p>Plan de formation en GI.</p> <p>Plan de formation en compétences numériques.</p> <p>Programme de littératie numérique d'EPFT mis à profit pour les citoyens.</p> <p>Enseignement des concepts de base en TI (soutien).</p> <p>Accès amélioré à Internet haute vitesse (soutien).</p> <p>Collaboration avec les universités et collègues.</p> <p>Postes en analytique et veille économique au GNB.</p>	<p>Partenariat avec le système d'éducation sur la littératie numérique.</p> <p>Éducation du public sur l'utilisation et les risques de la technologie.</p> <p>Talent du GNB ayant de l'expérience en technologies numériques.</p> <p>Formation des employés du GNB sur la conception des services numériques.</p> <p>Formation obligatoire du GNB sur l'information et les risques.</p> <p>Partenariats avec le milieu universitaire et le secteur privé.</p> <p>Recherche sur la restructuration et la transformation organisationnelles.</p> <p>Expertise en gestion des risques de l'entreprise.</p>	<p>Outils et formation continue pour l'effectif du GNB.</p> <p>Les employés du GNB travaillent de n'importe où, à n'importe quelle heure.</p> <p>Expertise en veille économique/ analytique de données.</p>

Initiatives	Résultats		
	2018 et 2019	2020 et 2021	2022 et 2023
L'information qui changera la donne			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer des plans pour favoriser l'échange de données et de renseignements. 2. Établir une politique. 3. Créer une gestion des données organisationnelles. 4. Efficacité en matière de collecte, de stockage et d'échange de renseignements. 	<p>Détermination des données et renseignements devant être échangés en priorité.</p> <p>Normes de gestion des données pour l'ensemble du GNB.</p> <p>Plan pour s'attaquer aux dédoublements de l'information et au gaspillage.</p> <p>Nécessité de mettre en place un répertoire numérique digne de confiance.</p>	<p>Politique <i>Demandez une fois</i> établie.</p> <p>Programme pour gérer le cycle de vie des données/renseignements.</p> <p>Capacité de signature électronique.</p> <p>Gestion normalisée des formulaires électroniques.</p>	<p>Assurance de la qualité des données.</p> <p>Modernisation des processus de collecte manuelle de données.</p>
Modernisation des activités et des technologies			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Examiner la technologie existante. 2. Améliorer l'accès à la technologie. 3. Normaliser la technologie. 4. Moderniser les activités et la prestation des services. 5. Élaborer des pratiques exemplaires d'assurance de la qualité. 	<p>Plan pour réduire, renouveler ou remplacer la technologie.</p> <p>Cadre de services infonuagiques.</p> <p>Amélioration de la couverture à large bande au Nouveau-Brunswick.</p>	<p>Diminution des technologies désuètes/mise à profit de l'innovation.</p> <p>Réorganisation des services actuels pour les offrir en ligne et sur appareil mobile.</p> <p>Mise à profit des nouvelles technologies tendance.</p> <p>Pratiques exemplaires d'assurance de la qualité pour les systèmes de TI.</p>	<p>Regroupement des infrastructures et des centres de données.</p> <p>Systèmes de TI intégrés pour l'échange de renseignements.</p> <p>Mise en œuvre de la PRO.</p>
Gestion des risques de l'entreprise (GRE)			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place un programme, de l'expertise et des outils en matière de GRE. 2. Mettre en œuvre un programme de GRE dans l'ensemble du GNB. 	<p>Programme pour gérer le contenu comportant des risques dans l'ensemble du GNB.</p> <p>Lancement initial d'un système pour offrir un registre des risques.</p> <p>Développement d'une expertise en GRE.</p>	<p>Démarche centralisée et normalisée des risques de l'entreprise.</p> <p>Échange de renseignements mettant l'accent sur la protection de la vie privée et la sécurité.</p> <p>Plans de continuité des activités et de reprise après sinistre.</p> <p>Tableaux de bord de gestion des risques pour l'ensemble du GNB.</p>	

Initiatives	Résultats		
	2018 et 2019	2020 et 2021	2022 et 2023
Cybersécurité			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluer les besoins en cybersécurité. 2. Concevoir un programme de cybersécurité. 3. Mettre en place des plans et ressources relatifs au programme de cybersécurité. 4. Tirer parti de la technologie et de l'automatisation. 5. Tenir à jour les pratiques exemplaires en surveillance de la cybersécurité. 	<p>Évaluation de l'état de cyber-préparation.</p> <p>Stratégie et politiques en matière de cybersécurité pour le GNB.</p> <p>Programme de cybersécurité moderne et souple.</p> <p>Ressources centralisées en cybersécurité.</p>	<p>Base solide d'expertise en cybersécurité au GNB.</p> <p>Outils et procédures de cybersécurité normalisés.</p> <p>Système de gestion de la cybersécurité.</p> <p>Partenariats avec d'autres administrations et secteurs.</p> <p>Évaluations des risques de l'entreprise et politiques sur les technologies.</p> <p>Liste de surveillance des technologies émergentes.</p> <p>Cybersécurité dans le processus d'approvisionnement du GNB.</p>	<p>Plans de cyber-résilience et de gestion de crise.</p> <p>Pratiques de formation en cybersécurité et de filtrage de cybersécurité pour les RH.</p> <p>Réponse/signalement automatique des cyberintrusions.</p> <p>Séances de formation et de sensibilisation automatisées.</p>
Réussite grâce au leadership			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Examiner la prestation actuelle des services au sein du GNB. 2. Examiner et mettre à jour les lois. 3. Mettre en place une démarche organisationnelle. 4. Appuyer les programmes axés sur le citoyen et les entreprises. 	<p>Démarche de restructuration des programmes/services.</p> <p>Programme d'évaluation des initiatives de changement des activités.</p> <p>Révision des politiques et lois pour appuyer les services numériques.</p> <p>Gouvernance organisationnelle pour accorder la priorité aux investissements en TI.</p> <p>Champion de la gestion de l'information organisationnelle.</p>	<p>Fonctions et responsabilités en matière d'activités et de TI.</p> <p>Formation sur les lois et politiques pertinentes.</p> <p>Pratiques exemplaires normalisées pour l'ensemble du GNB.</p>	

Annexe E :

Défis et risques

En raison de l'ampleur des changements requis et des besoins de financement, les principaux catalyseurs de risques du projet peuvent se résumer ainsi : 1) l'engagement des citoyens, 2) le soutien de la haute direction et 3) les contraintes relatives aux ressources humaines.

Le tableau ci-dessous présente les défis et les stratégies d'atténuation prévus relativement à la mise en œuvre d'*Un Nouveau-Brunswick numérique*.

Défis stratégiques	Atténuation
<p>Financement : S'il y a du soutien à l'égard des résultats de la stratégie, mais que des engagements ne sont pas pris pour bénéficier de financement et de ressources de nature adéquate, les résultats et les avantages cernés ne seront pas atteints.</p> <p><i>Catalyseurs</i> : soutien de la haute direction et limites de financement.</p> <p><i>Répercussions</i> : contraintes relatives aux personnes, aux processus et aux technologies.</p>	<p>Pour chaque initiative, en établir le coût et la lier aux résultats, ce qui permettra de savoir quels résultats ne seront pas atteints si les initiatives connexes ne sont pas financées. Adopter le modèle du secteur privé pour obtenir le financement par étapes en fonction du succès.</p>
<p>Protection de la vie privée et sécurité : Si les initiatives liées à la protection de la vie privée et à la sécurité ne sont pas entièrement mises en œuvre, le GNB pourrait ne pas être suffisamment préparé en ce qui concerne :</p> <p>a) l'adoption de technologies de pointe, ce qui pourrait augmenter le risque d'atteinte à la vie privée; b) la gestion des cybermenaces qui pourraient perturber ses principales activités ou entacher sa réputation.</p> <p><i>Catalyseurs</i> : contraintes relatives aux personnes, aux processus et aux technologies.</p> <p><i>Répercussions</i> : panne de service, atteinte à la protection des données.</p>	<p>Voir à offrir une formation et à embaucher de nouvelles personnes ayant de nouvelles compétences pour atténuer le risque, mais, en plus de la manière dont nous préparons les personnes, adopter des processus solides et bien gérés comme ceux du secteur privé. Une meilleure harmonisation de CyberNB et de la partie I devrait être envisagée.</p>
<p>Changement de culture/gestion du changement</p> <p>1 Le GNB pourrait faire face à de la résistance au changement dans l'échange de renseignements par défaut. Cela pourrait avoir une incidence sur la capacité à modifier les modèles de gestion et les activités de base. Si l'échange de renseignements entre les ministères n'est pas fait par les employés du GNB, la capacité à mettre en œuvre les programmes et les services numériques sera entravée.</p> <p>2 Le manque de participation dû à la culture organisationnelle existante pourrait empêcher la réalisation des avantages de la GRE. Les risques signalés n'offriraient pas un tableau exact de l'ensemble des risques de l'entreprise du GNB, car il demeurerait fragmenté par les compartiments ministériels.</p> <p><i>Catalyseurs</i> : soutien de la haute direction, gouvernance organisationnelle, stratégie opérationnelle.</p> <p><i>Répercussions</i> : moins d'innovation, pénétration limitée des services numériques, gonflement des coûts de prestation des services.</p>	<p>Avec la mise en œuvre des données ouvertes, de l'échange d'information et de la GRO, les employés du GNB recevront une formation complète et des outils afin de soutenir ces changements de culture et de processus opérationnels nécessaires.</p> <p>La direction promeut la stratégie et indique clairement aux employés du GNB que la stratégie pour un Nouveau-Brunswick numérique va de l'avant. Le plan de communication, l'approche de gestion du changement et la surveillance de la conformité sont clairs et normalisés.</p> <p>La mise en œuvre de la GRO comprendra la sensibilisation et l'éducation, les paramètres de mesure et les responsabilités appropriées.</p>

Défis stratégiques	Atténuation
<p>Accès, équité et diversité</p> <p>Il y a un risque que la stratégie favorise les personnes possédant des notions numériques (au sein du public et des employés du GNB) et que les régions urbaines détiennent un avantage par rapport aux collectivités rurales en raison de la plus grande accessibilité à la couverture Internet à large bande.</p> <p><i>Catalyseurs : engagement des citoyens.</i></p> <p><i>Répercussions : pénétration limitée des services numériques, gonflement des coûts de prestation des services.</i></p>	<p>Les initiatives de la stratégie mettront en place des mesures de soutien à l'intention des citoyens qui ne connaissent pas les options numériques ou qui ne sont pas à l'aise avec ces dernières; mettront à profit le programme de formation en littératie numérique du ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail; soutiendront la couverture à large bande partout; seront inclusives sur le plan linguistique; offriront de la formation aux employés qui connaissent moins la technologie numérique et ceux qui travaillent avec des personnes qui ont moins de notions numériques.</p>
<p>Manque de préparation de l'organisation</p> <p>1 Le manque de préparation de l'organisation et le fait que les éléments de base ne sont pas en place (p. ex. l'infrastructure et l'intégration) pourraient nuire à la mise en œuvre.</p> <p>2 L'édification d'une économie concurrentielle de calibre mondial doit être fondée sur l'innovation, les partenariats, les compétences poussées en littératie et un effectif intelligent capable de créer et d'utiliser de l'information et des connaissances, et la technologie doit être le principal catalyseur. L'incapacité du GNB à attirer et à conserver les principaux talents pourrait limiter sa capacité à atteindre ses cibles opérationnelles.</p> <p><i>Catalyseurs : soutien de la haute direction, gouvernance organisationnelle, stratégie opérationnelle, changement organisationnel.</i></p> <p><i>Répercussions : contraintes relatives aux personnes, aux processus et aux technologies, moins d'innovation.</i></p>	<p>L'attribution d'un financement suffisant aux principales initiatives et l'engagement de bien gérer toutes les capacités opérationnelles (personnes, processus, information, technologie) pendant la transformation et par la suite favorisera et maintiendra la préparation de l'organisation.</p> <p>Aligner les besoins en ressources de la stratégie de transformation numérique sur les stratégies de gestion des talents du GNB.</p> <p>Faire en sorte que la formation soit une priorité – et créer un milieu au sein duquel les employés nouvellement formés peuvent réussir.</p>
<p>Tendances mondiales/technologies perturbatrices</p> <p>Les tendances mondiales et les changements rapides et perturbateurs dans les technologies pourraient dépasser la capacité du GNB à réagir aux changements et à les gérer efficacement sans apporter de modifications importantes à son modèle de gestion.</p> <p><i>Catalyseurs : tendances mondiales, stratégie opérationnelle, soutien de la haute direction et limites de financement.</i></p> <p><i>Répercussions : contraintes relatives aux personnes, aux processus et aux technologies, moins d'innovation, gonflement des coûts de prestation des services.</i></p>	<p>La mise en œuvre de la GRE favorisera la prise de meilleures décisions plus rapides et mieux éclairées sur les nouvelles technologies et offrira au GNB la souplesse et l'adaptabilité nécessaires.</p> <p>La capacité d'adopter les modèles de gouvernance et une architecture organisationnelle solide jettera les bases nécessaires à cette capacité.</p>