

# Un gouvernement meilleur et plus intelligent

DOCUMENT DE TRAVAIL



# Un gouvernement meilleur et plus intelligent

Mettre en valeur les données du gouvernement en améliorant la gestion des données, les compétences en matière de données et le partage des données au sein du gouvernement de l'Ontario.

## DOCUMENT DE TRAVAIL

### Table des matières

---

<b>1</b>	<b>À propos du présent document : Démarrer la conversation.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Le point sur la situation actuelle .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Ce que nous cherchons à atteindre .....</b>	<b>8</b>
3.1	Promouvoir une meilleure gestion des données .....	9
3.2	Renforcer les compétences en matière de données des employés du gouvernement de l'ontario 11	
3.3	Tirer parti du partage de données pour concevoir de meilleurs services .....	14
<b>4</b>	<b>Comment y parvenir? .....</b>	<b>18</b>
4.1	Meilleure gestion des données.....	18
4.2	Renforcer les compétences en matière de données .....	19
4.3	Amélioration du partage de données pour la conception et la prestation des services gouvernementaux .....	19
4.4	Participation du public .....	21
4.4.1	Améliorer la gestion des données.....	21
4.4.2	Renforcer les compétences en matière de données des employés du gouvernement de l'Ontario .....	22
4.4.3	Tirer parti du partage de données pour concevoir de meilleurs services .....	22
<b>5</b>	<b>Annexe.....</b>	<b>24</b>
5.1	Que sont les données?.....	24
5.1.1	5.2 Initiatives connexes de l'Ontario .....	25

# 1 À propos du présent document : Démarrer la conversation

---

Le gouvernement de l'Ontario élabore actuellement la Stratégie ontarienne relative aux données afin d'explorer de nouvelles possibilités liées aux données dans l'ensemble de la province, tout en protégeant les droits de la population contre les risques croissants en la matière. Cette stratégie est élaborée en étroite consultation avec vous, parce que vos commentaires nous permettront de fournir à la population de l'Ontario des services meilleurs et plus intelligents.

Le présent document est le troisième des trois documents de travail que notre gouvernement publiera dans le cadre de ses consultations en vue d'élaborer la Stratégie. Le premier document a été publié en juillet 2019 et portait sur la promotion de la confiance de la population dans l'économie des données. Le deuxième document a été publié en septembre 2019 et examinait les façons dont nous pouvons permettre aux entreprises de mettre au point des modèles commerciaux fondés sur les données et d'exploiter la valeur commerciale des données. Le dernier document que voici explore les façons dont le gouvernement de l'Ontario lui-même pourrait mieux servir la population de la province en renforçant sa gestion des données, en développant les compétences de ses employés en matière de données, en adoptant des approches de prestation de la prochaine génération, comme celle de « l'État-plateforme », et en favorisant un meilleur partage de données pour concevoir de meilleurs services.

Nous vous invitons à visiter notre plateforme de consultation numérique à [engage.ontario.ca/fr](https://engage.ontario.ca/fr) et à participer à la conversation sur le présent document et la Stratégie ontarienne relative aux données en général, de la façon qui vous convient le mieux parmi les suivantes :

- participer en ligne en répondant aux questions à débattre posées à la fin du présent document;
- publier vos commentaires écrits sur la plateforme ou nous les faire parvenir par courriel à l'adresse [digital.government@ontario.ca](mailto:digital.government@ontario.ca);
- participer en personne aux prochains événements qui auront lieu à divers endroits en Ontario.

**Message de l'honorable Lisa M. Thompson, ministre des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs**

*« Le monde autour de nous change rapidement. C'est pourquoi notre gouvernement a besoin de renouveler les lois désuètes qui nous empêchent de gérer les données et de les échanger de façon efficace. Nous devons aussi trouver de meilleurs moyens pour que les employés du gouvernement acquièrent des compétences sur les données, tout en respectant les contribuables. Les observations recueillies grâce à ce document de travail et à nos consultations publiques nous aideront à transformer radicalement la façon dont le gouvernement fonctionne, ce qui nous permettra d'être meilleurs, plus intelligents et plus efficaces. »*

**Message de M<sup>me</sup> Linda Mantia, présidente du Groupe de travail ministériel sur le numérique et les données :**

*« Nous évoluons dans une ère de mégadonnées, d'intelligence artificielle et de sociétés interconnectées. Il est crucial de tirer profit de ces nouvelles réalités, tout particulièrement pour le gouvernement. Le Groupe de travail ministériel sur le numérique et les données a pour fonction de conseiller le gouvernement de l'Ontario concernant de nouvelles façons d'utiliser les données et d'acquérir des compétences sur les données, afin que la fonction publique soit habilitée et bien outillée pour prendre de meilleures décisions. Les résultats de vos observations sur ce document de travail nous seront très utiles dans l'élaboration de nos recommandations et pour soutenir le gouvernement, afin qu'il s'adapte aux particularités de cette ère axée sur les données et le numérique.*



## 2 Le point sur la situation actuelle

---

« L'approche axée sur le citoyen et donnant la priorité au numérique met en lumière la nécessité de partager les données et l'information entre les ministères et les organismes de prestation des services dans la plus grande mesure possible et par défaut, contrairement à ce qui se produit à l'heure actuelle; il faut y remédier en modernisant le cadre législatif qui définit le partage de données et d'informations comme étant d'intérêt public tout en assurant toujours l'absolue protection de la vie privée des gens. »

— Ernst & Young, *Gestion de la transformation. Un plan d'action pour la modernisation de l'Ontario*, 2018<sup>1</sup>.

Comme une grande partie du monde, l'Ontario connaît une croissance rapide de l'utilisation des données et des services numériques dans la vie quotidienne. Les Ontariennes et Ontariens en sont ainsi venus à s'attendre à un accès en ligne rapide et facile aux services gouvernementaux essentiels, qu'il s'agisse, par exemple, de faire une demande dans le cadre du Régime d'aide financière aux étudiants de l'Ontario ou de renouveler sa carte Santé. Notre gouvernement recueille des données par divers moyens pour fournir des services et éclairer la prise de décisions, et la pleine valeur de ces données pourrait être mieux exploitée pour améliorer les résultats pour la population, les entreprises et les collectivités de l'Ontario<sup>2</sup>.

La protection de la confidentialité des renseignements personnels est essentielle : de nombreuses pratiques juridiques, réglementaires et fondées sur des politiques contribuent à faire en sorte que les Ontariennes et les Ontariens puissent avoir confiance dans la sécurité des renseignements que possède le gouvernement à leur sujet. En vertu des lois actuelles de

---

<sup>1</sup> ERNST & YOUNG, *Gestion de la transformation. Un plan d'action pour la modernisation de l'Ontario*, 2018, p. 27.

<sup>2</sup> "Public Sector Lagging Behind Private Sector in Data Analysis" *Pan Intelligence – Industry Insights* (s. d.).

l'Ontario sur la protection de la vie privée, le gouvernement de l'Ontario peut recueillir, utiliser et divulguer des renseignements personnels uniquement à des fins légitimes, limitées et précises, et doit informer les personnes touchées de la façon dont il entend utiliser leurs renseignements personnels<sup>3</sup>. Toutefois, ces règles créent aussi certains obstacles au partage des données : les ministères ne sont en mesure de partager des renseignements personnels entre eux que dans des circonstances limitées, ce qui limite la capacité du gouvernement d'élaborer des politiques modernes et de fournir les services auxquels la population de l'Ontario s'attend d'un gouvernement en 2019.

C'est pourquoi il importe plus que jamais de créer un gouvernement efficace et axé sur les données. Le rapport de 2018 d'Ernst & Young, *Gestion de la transformation*, qui résume un examen ligne par ligne des dépenses du gouvernement de l'Ontario, note que « c'est le manque de données et d'analyses sur la façon dont chaque dollar des finances publiques est alloué et dépensé [...] qui compromet l'ensemble de la gestion des finances<sup>4</sup> » du gouvernement de l'Ontario. Pour devenir un gouvernement du XXI<sup>e</sup> siècle, nous devons reconnaître qu'une meilleure utilisation des données et un partage ciblé et efficace des données sont des priorités clés qui doivent aller de pair avec la protection de la confidentialité et de la sécurité des informations sensibles. L'atteinte de ces objectifs est essentielle pour permettre au gouvernement de l'Ontario de faire des choix éclairés et responsables répondant aux besoins des Ontariennes et des Ontariens.

Il existe trois domaines dans lesquels des changements peuvent faire une réelle différence : de meilleures pratiques de gestion des données, un renforcement des talents et des compétences en matière de données parmi les employés de l'État, et un meilleur partage des données pour la conception et la prestation des services gouvernementaux.

### **La gestion des données au gouvernement**

Le gouvernement de l'Ontario détient une grande quantité de données dans de nombreux systèmes différents, et une gestion plus efficace de ces données peut aider à fournir de meilleurs services à la population de l'Ontario. Pourtant, malgré un grand nombre de normes, de lignes directrices et de protocoles pour gérer l'information et les solutions technologiques au gouvernement, il n'y a pas de normes intergouvernementales pour les données elles-mêmes. Comme les nombreux ensembles de données au gouvernement ont été élaborés indépendamment les uns des autres, il est extrêmement difficile d'assurer une collecte et une gestion uniformes des données. Ce manque d'harmonisation pangouvernementale rend également difficile la combinaison de données provenant de différents ministères pour créer des solutions simples et « prêtes à l'emploi », capables de résoudre des problèmes intersectoriels et de fournir de meilleurs services.

---

<sup>3</sup> COMMISSAIRE À L'INFORMATION ET À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE, *Data Sharing Among Public Institutions. Balancing Privacy and Service Delivery*

<sup>4</sup> ERNST & YOUNG, *Gestion de la transformation. Un plan d'action pour la modernisation de l'Ontario*, 2018, p. 27.

Dans le cadre de son engagement à offrir de meilleurs services, notre gouvernement élabore un plan d'action pour le numérique et les données qui vise à faire du gouvernement de l'Ontario le premier gouvernement à accorder la « priorité au numérique » au Canada. L'un des éléments clés de ce plan est l'adoption de la *Loi pour des services simplifiés, accélérés et améliorés* dans le cadre du budget de 2019. Cette loi, la première du genre au Canada et seulement la quatrième au monde, met l'accent sur l'amélioration des services numériques et de données dans la province et définit le rôle d'un directeur du numérique et des données. Grâce à la création de ce poste, notre gouvernement fait un pas important vers la modernisation de la gestion et de la gouvernance des données du secteur public. Le rôle du directeur du numérique et des données est d'établir et de promouvoir des normes relatives aux données ouvertes pour le gouvernement et le secteur public en général – un élément clé de « l'État-plateforme ».

### **Talents et compétences en matière de données au gouvernement**

Dans l'ensemble du gouvernement de l'Ontario, de nombreuses équipes de personnel qualifié participent à des travaux liés aux données, allant de l'analyse des données, de la gestion des données et la science des données à la modélisation des données et l'analyse quantitative et statistique. Ces équipes comprennent notamment le personnel du ministère des Finances, qui dirige la création d'un réseau de centres de statistiques dans l'ensemble de la fonction publique de l'Ontario afin d'améliorer la collaboration, de même que la collecte, l'utilisation et la diffusion des données à des fins statistiques. Il existe également au sein des ministères et des entreprises des équipes qui assurent la gestion et le leadership en matière de statistiques, d'accès à l'information, de tenue de dossiers, de protection de la vie privée, de cybersécurité et de technologies de l'information.

Cependant, il est possible de faire davantage pour accroître les connaissances sur les données, tirer parti de l'expertise technique et promouvoir les pratiques exemplaires dans l'ensemble de la fonction publique, en vue de fournir de meilleurs services à la population de la province. Au cours des cinq dernières années, à l'échelle mondiale, les organismes du secteur public ont connu une augmentation de 67 % de la demande de compétences en matière de données<sup>5</sup>. Les quelque 60 000 fonctionnaires de l'Ontario ont des connaissances variables en matière de données et de protection de la vie privée. Et malgré l'importance croissante de ces compétences, peu d'initiatives complètes de formation ou de renforcement des compétences sont en place pour renforcer la capacité du personnel gouvernemental.

### **Partage des données du gouvernement**

Dans les 23 ministères et les nombreux organismes du gouvernement de l'Ontario, de grandes quantités de données sont recueillies, produites et gérées quotidiennement pour fournir des programmes et des services. Les données sont partagées dans l'ensemble du gouvernement

---

<sup>5</sup> FORUM ÉCONOMIQUE MONDIAL, *Data Science in the New Economy: A New Race for Talent in the Fourth Industrial Revolution*, 2019, p. 7.

pour de nombreuses raisons, allant de l'élaboration des politiques à l'exécution des programmes et à la mesure du rendement, dans des formats « liés » et « non liés ». La liaison de données, aussi appelée intégration de données, consiste à relier entre elles plusieurs bases de données pour générer de nouvelles données plus détaillées<sup>6</sup>. Cependant, quel que soit le format, le partage des données au sein du gouvernement se fait surtout à l'intérieur des différents ministères ou des différentes équipes, et non entre eux. Les données demeurent dans des « silos », c'est-à-dire des ensembles isolés qui ne sont pas facilement accessibles.

Des modifications récentes à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* contribueront à éliminer les « silos » qui entravent actuellement l'échange de données, ce qui permettra un plus grand partage des données entre les ministères. Ces modifications prévoient la mise sur pied de services d'intégration de données capables de recueillir, de compiler et d'analyser les données du gouvernement pour la planification et l'évaluation des programmes et des services, par exemple. Elles comprennent également des règles relatives à la collecte, à la divulgation et à l'anonymisation des renseignements. De plus, la *Loi sur les services simplifiés, accélérés et améliorés* favorise le partage responsable des données entre les ministères.

Afin d'améliorer la conception et la prestation des services, notre gouvernement s'est également engagé à partager de façon proactive une plus grande partie de ses données, en suivant le principe selon lequel toutes les données gouvernementales devraient être ouvertes, à moins de ne devoir être protégées pour des raisons de protection de la vie privée ou des raisons juridiques. À ce jour, au moins 750 ensembles de données gouvernementales ont été rendus ouverts dans le catalogue de données de l'Ontario à [ontario.ca/donnees](http://ontario.ca/donnees). En 2018, il y a eu chaque mois environ 20 000 téléchargements d'ensembles de données ouverts à partir du catalogue.



---

<sup>6</sup> COMMISSAIRE À L'INFORMATION ET À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE DE L'ONTARIO, *Data Integration and Big Data In Ontario*, 2016.

### 3 Ce que nous cherchons à atteindre

---

Le gouvernement de l'Ontario vise à fournir aux personnes et aux entreprises des services gouvernementaux simplifiés, accélérés et améliorés. L'amélioration de la façon dont nous gérons les données, dont nous outillons les fonctionnaires avec les compétences en matière de données appropriées et dont nous nous assurons que les données sont partagées plus efficacement nous aidera à atteindre cet objectif.

Des gouvernements de premier plan, dont ceux des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Australie, considèrent la transformation axée sur les données comme une priorité absolue et créent des postes de direction (tels que ceux de directeur principal des données ou de responsable principal des données) et des groupes consultatifs pour élaborer et diriger des stratégies pangouvernementales en matière de données. Le fait d'avoir un leadership solide en matière de données peut également aider à éliminer les obstacles institutionnels, à établir des priorités et à encourager l'innovation au moyen de projets pilotes liés aux données.

Les avantages de la création d'un gouvernement axé sur les données peuvent comprendre :

- une prise de décision, une gouvernance et un contrôle plus avisés;
- une optimisation de la détection et de la prévention de la fraude et des erreurs;
- des services améliorés pour les particuliers, alimentés par des données exactes et en temps opportun;
- une amélioration de l'efficacité opérationnelle, de la réactivité et de la confiance du public.

Il importe aussi que les gouvernements fassent preuve d'ouverture et de transparence quant à la façon dont les données circulent à l'intérieur de leurs murs après leur collecte, et plus particulièrement sur la façon dont les données permettant d'identifier une personne sont gérées. Les Ontariennes et les Ontariens doivent avoir l'assurance que le gouvernement gère leurs renseignements personnels de façon éthique et légale. Les gouvernements s'efforcent d'exploiter le pouvoir de transformation des données et ont la responsabilité de donner l'exemple sur la meilleure façon d'informer, de mobiliser et de consulter les gens au sujet de la protection de leurs renseignements personnels.



partagés, de normes ouvertes et d'ensembles de données faisant autorité, ainsi que de la culture, des processus et de la gouvernance qui les soutiennent.

Les principes clés de l'État-plateforme comprennent la conception avec les utilisateurs et la construction de technologies réutilisables et interopérables qui peuvent être reliées par différents composants. L'État-plateforme constitue un changement fondamental dans la façon de gérer les données et de concevoir et élaborer les services pour les rendre homogènes et moins lourds pour les personnes.

En Estonie, la technologie X-Road est un exemple d'État-plateforme en action. L'« épine dorsale » des services numériques de ce pays, le X-Road, est un système géré de façon centralisée, mais réparti, qui permet aux organisations et aux citoyens d'échanger des données en toute sécurité. Dans ce système, chaque utilisateur peut déterminer quels renseignements sont accessibles et qui y a accès, permettant une plus grande sécurité et une meilleure protection de la vie privée dans les interactions numériques avec le gouvernement<sup>11</sup>.

Le gouvernement du Royaume-Uni a également travaillé activement à l'élaboration d'un modèle d'État-plateforme. Au ministère du Commerce international de ce pays, la disponibilité d'une série de composants logiciels « prêts à l'emploi » a permis au personnel de créer des solutions uniques axées sur les données dont la conception aurait auparavant nécessité trop de temps et de ressources. La disponibilité de ces solutions a permis au gouvernement de créer plus rapidement des outils pour étendre la portée des entreprises britanniques à l'étranger<sup>12</sup>.

Pour parvenir à mettre en œuvre une approche d'État-plateforme, il faut un secteur public compétent et hautement qualifié, des approches de gestion et de partage des données pour l'appuyer ainsi que des composantes et des programmes et services ouverts conçus en fonction des données, tous mis en œuvre d'une manière qui privilégie la protection de la vie privée et la sécurité. Lorsque le gouvernement est véritablement conçu « comme une plateforme », tout le monde peut construire sur cette base.

## **Données ouvertes**

Les « données ouvertes » désignent des données gouvernementales accessibles au public, faciles à gérer, lisibles par machine et sans restrictions étendues sur la façon dont elles peuvent être utilisées ou réutilisées.

Avec la maturité gagnée par le mouvement mondial sur l'ouverture des données, on constate que pour tirer le maximum des données ouvertes, il est nécessaire de passer d'une « ouverture par défaut » à une « publication avec un but<sup>13</sup> ». L'« ouverture par défaut » consiste à rendre toutes les données ouvertes, à moins qu'une raison soit fournie pour expliquer pourquoi elles

---

<sup>11</sup> E-ESTONIA, "[Interoperability Services](#)", (s. d.).

<sup>12</sup> "[How Government as a Platform Is Helping to Transform the Department for International Trade](#)", 2017.

<sup>13</sup> OCDE, [Rapport sur les données ouvertes publiques : Encourager la maturité des politiques de données ouvertes pour un impact durable](#), 2018.

ne devraient pas être partagées – par exemple, parce qu’elles contiennent des renseignements personnels ou très sensibles. La « publication avec un but » consiste plutôt à mettre l’accent sur la diffusion de données de grande valeur qui visent d’abord l’amélioration du gouvernement, ou sur les données que le public recherche activement. Bien que « l’ouverture par défaut » continue d’être un principe important, le passage à la « publication avec un but » peut permettre aux gouvernements de tirer plus de valeur de leurs données et de gérer plus efficacement leurs ressources internes.

Reconnaissant la valeur primordiale des données ouvertes, le gouvernement irlandais a élaboré un système complet pour donner la priorité à sa planification, à sa gestion et à sa mise en œuvre des données ouvertes. Ce système comprend un conseil de gouvernance, un groupe de travail formé des organismes publics touchés, un service consacré aux données ouvertes pour surveiller le portail de données ouvertes du gouvernement et des agents de liaison des données ouvertes dans chaque organisme public<sup>14</sup>.



### 3.2 Renforcer les compétences en matière de données des employés du gouvernement de l'ontario

Gérées et utilisées efficacement, les données peuvent apporter des avantages substantiels à l'ensemble du secteur public, mais pas sans une fonction publique qui sait comment les utiliser. Les fonctionnaires qui élaborent et évaluent les politiques et les programmes doivent avoir les compétences requises pour recueillir et analyser efficacement les données et les protéger adéquatement. Selon l'Open Data Institute, ces fonctionnaires doivent être en mesure de comprendre les données afin de résoudre efficacement les problèmes et d'élaborer des politiques éclairées<sup>15</sup>. Suivant le rapport d'Ernst & Young *Gestion de la transformation*, et conformément à notre objectif de devenir un gouvernement qui accorde la priorité au

<sup>14</sup> GOVERNMENT OF IRELAND, Government Reform Unit, Department of Public Expenditures and Reform, "Data Strategy" 2017.

<sup>15</sup> Emily VACHER, « [Assessing Data Literacy Needs in Government](#) », The Open Data Institute. 2017.

numérique, nous affirmons que les données doivent être « au cœur de chaque décision » prise par les employés de l'État « en matière de conception, d'administration et de prestation des services publics<sup>16</sup> ». L'Ontario doit faire des efforts concertés pour s'assurer que ses quelque 60 000 fonctionnaires disposent des compétences et des outils dont ils ont besoin.

### **Formation et développement des compétences**

De nombreux pays de premier plan ont lancé des programmes complets de formation et de perfectionnement pour aider à accroître la littératie en matière de données au sein de leurs services publics. Le gouvernement australien a donné à tous les employés du secteur public l'accès à une série de modules d'apprentissage en ligne gratuits pour les aider à accroître leur littératie en matière de données. Il offre également des programmes de bourses concurrentiels en partenariat avec le secteur privé pour répondre aux préoccupations relatives aux données du secteur public et finance des cours universitaires en sciences et en analyse des données. Il a, en outre, préparé un guide d'autoapprentissage sur la littératie en matière de données. Des fiches de rendement sur les données et les capacités sont publiées pour évaluer si les ministères sont adéquatement outillés pour appuyer les décisions stratégiques, la conception et la prestation des programmes, et la gestion organisationnelle<sup>17</sup>.

L'initiative du Government Data Science Partnership du Royaume-Uni se concentre sur le renforcement des capacités des fonctionnaires en matière de science des données et collabore directement avec les ministères pour aider à mettre au point des projets et donner des formations pour développer de nouvelles compétences en matière de données. De plus, le gouvernement du Royaume-Uni gère un programme d'accélérateur en matière de science des données pour doter les analystes du secteur public de compétences en sciences des données et offre des stages gouvernementaux aux analystes de données. Un programme de maîtrise en « analyse de données pour le gouvernement » a également été lancé et est géré conjointement par le Data Science Campus, la Learning Academy et des partenaires universitaires de tout le Royaume-Uni<sup>18</sup>.

### **Changement de culture**

Au-delà de la formation et du développement des compétences, nous devons également changer notre culture organisationnelle pour adopter des solutions axées sur les données et réfléchir à la façon dont les données peuvent s'intégrer dans tous les aspects de notre travail. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) souligne la nécessité pour les gouvernements d'instaurer une *culture* d'utilisation et d'analyse des données, afin

---

<sup>16</sup> ERNST & YOUNG, *Gestion de la transformation. Un plan d'action pour la modernisation de l'Ontario*, 2018, p. 27.

<sup>17</sup> AUSTRALIAN GOVERNMENT, Department of Industry, Innovation and Science, *Data Strategy 2018-20: Valuing and Issuing Trusted Data Analytics in our Decisions*, 2018.

<sup>18</sup> Dawn DUHANEY, "Building Capability and Community through the Government Data Science Partnership" UK Government Digital Service Blog, Juillet 2017.

d'exploiter pleinement le potentiel des données du secteur public<sup>19</sup>. Cette recommandation souligne l'importance de l'évaluation des processus et de la dynamique internes : les fonctionnaires sont-ils encouragés à partager des données? Se sentent-ils habilités et encouragés à partager les données sous leur contrôle, au sein du gouvernement de l'Ontario?

Le soutien au changement de culture est essentiel à la réussite de toute initiative de transformation. La création d'une culture axée sur les données se fait grâce à des discussions continues et éclairées avec les hauts dirigeants et la stimulation de la demande de données à la base<sup>20</sup>. Le gouvernement australien a été un chef de file dans ce domaine, appuyant des initiatives de renforcement de la culture pour promouvoir l'excellence des données au sein du gouvernement, par exemple en mettant en lumière les « héros des données » du gouvernement<sup>21</sup>.

### **Travailler avec des partenaires externes**

Pour aider à renforcer l'offre de talents en matière de données au gouvernement, nous pouvons également rechercher des approches créatives en nous tournant vers des partenaires externes dans les secteurs sans but lucratif, universitaire et privé. Code for Canada, un organisme national sans but lucratif, offre un programme de bourses qui intègre les professionnels des technologies numériques au sein du gouvernement, là où ils peuvent travailler sur des projets qui s'attaquent aux défis d'ordre civique, en utilisant des méthodes telles que la recherche sur les utilisateurs, le développement de logiciels et la pensée créative<sup>22</sup>. Les boursiers sélectionnés passent 10 mois à collaborer avec leurs partenaires gouvernementaux pour concevoir et fournir des services numériques plus efficaces et axés sur les connaissances des utilisateurs. Ces collaborations contribuent en outre au renforcement des capacités numériques et relatives aux données, et à l'instauration d'un changement de culture au sein du gouvernement<sup>23</sup>. En 2020, Code for Canada s'associera avec le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario (MAAARO). En effet, les boursiers de Code for Canada collaboreront avec le MAAARO pour aider les agriculteurs de l'Ontario en améliorant l'intégration, l'accessibilité et l'utilisation des données sur les ravageurs et autres menaces agricoles<sup>24</sup>.

Le concept de « congé civique » est une initiative connexe actuellement à l'étude par le gouvernement fédéral. D'abord mis à l'essai par le gouvernement des États-Unis, le congé civique offre aux employés du secteur privé l'occasion de partager leur expertise au moyen

---

<sup>19</sup> "Creation of a Data-Driven Culture in the Public Sector. OECD Digital Government Toolkit", (s. d.).

<sup>20</sup> "Data Culture: Opening the Flow of Analytic Insight," *McKinsey Quarterly*, n° 3, 2018.

<sup>21</sup> AUSTRALIAN GOVERNMENT, Department of Industry, Innovation and Science, *Data Strategy 2018-20: Valuing and Issuing Trusted Data Analytics in our Decisions*, 2018.

<sup>22</sup> CODE FOR CANADA, "Fellowship" 2019.

<sup>23</sup> CODE FOR CANADA, "Fellowship" 2019.

<sup>24</sup> MEDIUM, "Introducing the First Code for Canada Fellowship Projects for 2020" , 2019.

d'affectations à court terme dans le secteur public<sup>25</sup>. La courte durée du congé encourage un plus grand nombre d'entreprises à s'associer au gouvernement, car le risque de perdre des talents est réduit. À la fin de ces affectations, les employés retournent auprès de leur employeur initial avec de nouvelles compétences et une meilleure compréhension de la façon de traiter avec le secteur public, tandis que le gouvernement accède à des talents hors de portée autrement<sup>26</sup>.

Toujours aux États-Unis, les membres du Civic Analytics Network (CAN) de l'Université Harvard collaborent avec les administrations locales à des projets qui font progresser les nouvelles utilisations de la visualisation des données, de l'analyse prédictive et de la gérance des données. Ces partenariats aident les administrations à trouver des solutions à d'importants problèmes urbains, tout en favorisant le partage des connaissances et de l'expérience<sup>27</sup>. Le CAN a travaillé avec les bureaux responsables des données des administrations de New York, Los Angeles et Chicago pour mettre à jour et construire de nouveaux outils d'analyse et pour intégrer dans ces bureaux des chercheurs dans le domaine des données dans le cadre de son programme de bourses<sup>28</sup>.

### 3.3 Tirer parti du partage de données pour concevoir de meilleurs services

Lorsque les gouvernements donnent priorité à une gestion améliorée des données et à un personnel qui connaît bien les données, ils peuvent en tirer parti pour partager plus de données plus efficacement et concevoir de meilleurs services plus efficaces pour les citoyens. L'amélioration de la liaison des données, l'analyse, la réduction des formalités administratives axées sur les données et l'approvisionnement alimenté par les données sont des domaines clés où un meilleur partage de données peut entraîner des changements.

---

<sup>25</sup> FEDSCOOP, "[The White House Wants to Make Civic Leave for Technologists Normal and Accessible. Will it Take Off?](#)", 2018.

<sup>26</sup> SERVICE NUMÉRIQUE CANADIEN, « [Congé civique : intégrer les talents du privé dans le secteur technologique public](#) », 2019.

<sup>27</sup> ASH CENTER FOR DEMOCRATIC GOVERNANCE AND INNOVATION, Harvard Kennedy School, "[Civic Analytics Network: Helping Cities Unlock the Power of Data](#)", 2017.

<sup>28</sup> ASH CENTER FOR DEMOCRATIC GOVERNANCE AND INNOVATION, Harvard Kennedy School, "[Civic Analytics Network: Helping Cities Unlock the Power of Data](#)", 2017.

<sup>29</sup> GOUVERNEMENT ÉCOSSAIS. [Linking social care, housing & health data: Data linkage literature review 2010](#), 2010.



### **Liaison des données dans l'ensemble du gouvernement**

La liaison d'ensembles de données entre les équipes gouvernementales peut mieux faire percevoir la façon dont les programmes fonctionnent ensemble. Elle peut également donner un aperçu des changements qui peuvent favoriser une meilleure prestation de services pour les collectivités<sup>29</sup>.

En Australie, les Primary Health Networks relient les données sur une plateforme informatique partagée, qui analyse ces données afin de donner aux professionnels de la santé des perspectives provenant de toutes les branches du secteur des soins de santé. Les patients peuvent alors prendre des décisions plus opportunes et plus éclairées en matière de soins de santé et l'on obtient un portrait plus complet des résultats sur la population, l'expérience des patients, l'utilisation des services et le rendement du système<sup>30</sup>.

Non seulement la liaison de données aide-t-elle le gouvernement à fournir de meilleurs services, mais elle peut aussi faciliter et alléger l'interaction entre le gouvernement et les citoyens. L'Union européenne (UE) adopte le principe « une fois pour toutes »<sup>31</sup>, en regroupant la collecte de données dans l'ensemble des gouvernements afin que les citoyens et les entreprises n'aient à communiquer certains renseignements qu'une seule fois, ce qui permet de gagner du temps et de réduire les formalités administratives. La mise en œuvre de cette politique dans l'ensemble de l'UE pourrait se traduire par des économies nettes annuelles d'environ 6,5 milliards d'euros par an pour les gouvernements participants<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> GOUVERNEMENT ÉCOSSAIS. *Linking social care, housing & health data: Data linkage literature review 2010*, 2010.

<sup>30</sup> AUSTRALIAN DIGITAL HEALTH AGENCY. « *Actions Across Australia Case Study – Interoperability and Data Quality* », (s. d.).

<sup>31</sup> COMMISSION EUROPÉENNE. *EU-wide digital Only-Once Principle for citizens and businesses – policy options and their impacts*, février 2017.

<sup>32</sup> COMMISSION EUROPÉENNE. *Final Report: Study on eGovernment and the Reduction of Administrative Burden (SMART 2012/0061)*, Digital Single Market Report/Study, avril 2014. h

Les technologies de pointe axées sur les données, comme les applications d'intelligence artificielle (IA), peuvent favoriser la liaison plus rapide et à plus grande échelle de données, en exécutant des tâches qui feraient habituellement appel à l'intelligence humaine. Pourtant, bien que la liaison des ensembles de données puisse aider le gouvernement à fournir de meilleurs services, il y a des risques à gérer en matière de protection de la vie privée et de cybersécurité. Comme le suggère le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario, la liaison de données soulève des préoccupations relatives à la transparence, au profilage des personnes et à la discrimination potentielle fondée sur des données ou des algorithmes inexacts<sup>33</sup>. Ces préoccupations ont été soulevées par des citoyens de multiples administrations d'Amérique du Nord et d'Europe. Dans un rapport de 2018 commandé par le University College London, des membres du public britannique se sont dits inquiets des pratiques de leur gouvernement en matière de liaison de données, et en particulier, du rôle du consentement, de la dépersonnalisation des données et du transfert de données sécurisé<sup>34</sup>. Afin d'atténuer ces risques, le gouvernement doit s'assurer que toute nouvelle initiative de liaison de données comporte des mesures de protection pertinentes et adéquates. Notre gouvernement commence à élaborer une stratégie d'IA centrée sur les occasions de prise de décisions éthiques axées sur les données relatives à l'IA, grâce à une approche garantissant la transparence et la responsabilité.

### **Analyse de données pour une meilleure conception des services**

Lorsqu'ils reposent sur des données partagées, les cadres d'analyse de données robustes peuvent fournir des perspectives importantes qui stimuleront l'élaboration des politiques gouvernementales, en aidant les décideurs à mieux évaluer les besoins et à concevoir plus efficacement des programmes<sup>35</sup>.

Aux niveaux régional et municipal, les administrations utilisent de plus en plus l'analyse des données pour améliorer la prestation des services : aux États-Unis, des centaines de municipalités tirent parti de l'analyse des données grâce à des plateformes participatives de données partagées (comme SeeClickFix) pour mieux répondre aux demandes des citoyens relatives aux questions municipales, comme les pannes de lampadaires et les nids-de-poule. En recueillant et en analysant les données sur ces demandes, les gestionnaires de services disposent de renseignements plus complets, plus opportuns et géographiquement pertinents. Les administrations ont acquis une compréhension plus approfondie des questions qui

---

<sup>33</sup> COMMISSAIRE À L'INFORMATION ET À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE DE L'ONTARIO. *Key Developments in Access and Privacy*, 2019.

<sup>34</sup> *Public Attitudes to Data Linkage – A report prepared for University College London by NatCen Social Research*, 2018.

<sup>35</sup> COMMISSAIRE À L'INFORMATION ET À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE DE L'ONTARIO. *Key Developments in Access and Privacy*, 2019.

préoccupent le plus les citoyens, et l'accès aux données à la demande favorise une plus grande responsabilisation et une plus grande efficacité<sup>36</sup>.

### **Réduction des formalités administratives axées sur les données**

Pour assurer l'efficacité du secteur public, il est essentiel que les programmes gouvernementaux donnent des résultats durables et mesurables. Si elles sont recueillies et communiquées efficacement, les données d'évaluation des programmes peuvent fournir des renseignements précieux sur la façon dont les programmes fonctionnent et dont ils peuvent être optimisés pour réduire les formalités administratives au gouvernement et assurer de meilleurs résultats pour les Ontariens. Les gouvernements et le public devraient être capables de comprendre clairement si les fonds publics donnent des résultats.

Aux États-Unis, le ministère des Services sociaux de l'État de Virginie a utilisé l'analyse des données pour revoir son système de présentation de demandes et de réclamations. Les données ont révélé comment des documents de demande de services sociaux passent d'un bureau à l'autre et ce qui leur fait obstacle, ce qui a permis au Ministère de réaffecter des ressources et d'offrir une formation spéciale au besoin, pour réduire les goulots d'étranglement. L'utilisation de ces données a permis à l'État de Virginie de réduire le délai moyen de traitement des demandes de 25 %<sup>37</sup>.

### **Optimisation des dépenses d'approvisionnement**

« L'approvisionnement public » désigne l'achat de biens et de services par le gouvernement. L'analyse des données sur l'approvisionnement public permet au gouvernement de mieux gérer les dépenses<sup>38</sup>, en repérant le dédoublement ou le chevauchement de services obtenus. Grâce à de bonnes données et analyses sur l'approvisionnement, nous pouvons accroître l'efficacité et réaliser des économies. Les nouveaux appels d'offres d'approvisionnement peuvent être conçus dans l'optique du partage de données, jetant ainsi les bases d'une meilleure mesure du rendement et d'une meilleure communication des renseignements dans l'ensemble du gouvernement.

L'Ukraine a adopté un système novateur d'approvisionnement électronique pour assurer la prestation de services gouvernementaux axée sur les intervenants, transparente, équitable et peu coûteuse<sup>39</sup>. Le principe de base de ce système est que « tout le monde peut tout voir » à

---

<sup>36</sup> SECLICKFIX. « *Smarter Request Management with the On-Demand and Automated Data Reporting Tools in SeeClickFix* », *SeeClickFix Case Studies*, Enfield, CT, (s. d.).

<sup>37</sup> Mahesh Kelkar, Peter Viechnicki et Sean Conlin. « *Mission analytics: Data-driven decision making in government* », *Deloitte Insights*, 2016.

<sup>38</sup> ERNST & YOUNG. *Gestion de la transformation. Un plan d'action pour la modernisation de l'Ontario*, septembre 2018.

<sup>39</sup> OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INFORMATION. *eProcurement system ProZorro*, (s. d.).

propos des propositions soumises, des décisions et de l'analyse des données. En deux ans d'exploitation, le service a permis d'économiser 1,9 milliard de dollars en fonds budgétaires grâce à la réduction des formalités administratives et des doublons inutiles<sup>40</sup>.



## 4 Comment y parvenir?

---

Les données ont le potentiel de révolutionner la prestation des services gouvernementaux, mais de nouvelles approches sont nécessaires pour surmonter les obstacles uniques rencontrés par le secteur public. La création d'un gouvernement meilleur, plus intelligent et axé sur les données pour la population de l'Ontario exigera un leadership, un renforcement des compétences, un changement de culture et une infrastructure technologique pour l'appuyer. Si nous atteignons ces objectifs et que nous équilibrons mieux l'exploitation des données à l'aide d'approches robustes en matière de protection de la vie privée et de sécurité, nous pouvons établir la confiance, réduire les formalités administratives et offrir de meilleurs services aux Ontariens.

### 4.1 Meilleure gestion des données

Pour mieux gérer et utiliser les données, nous devons modifier considérablement la façon dont nous les recueillons. La nouvelle *Loi sur les services simplifiés, accélérés et améliorés* est un premier pas important dans cette direction : elle exige que tous les nouveaux services numériques du gouvernement de l'Ontario soient conçus en priorité en fonction de la collecte et de la gestion des données. Ce changement permet de s'assurer que la collecte de données gouvernementales est uniformisée, ouverte et plus facile à communiquer, soit les caractéristiques essentielles d'une approche d'« État-plateforme ».

---

<sup>40</sup> ibid.

## 4.2 Renforcer les compétences en matière de données

Le renforcement des notions en matière de données exige un engagement de l'ensemble du gouvernement à adopter de nouvelles technologies et de nouvelles façons de penser. Le gouvernement de l'Ontario a pris les mesures initiales suivantes :

La Division de l'emploi et de la formation du ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario a élaboré un cadre d'apprentissage sur les données et l'analyse qui enseigne au personnel comment interpréter avec exactitude les données du programme, employer les bonnes techniques d'analyse des données et utiliser les pratiques exemplaires pour documenter et communiquer les idées. L'objectif principal du cadre est de renforcer la capacité d'utiliser efficacement les données pour la prise de décisions fondées sur des données probantes.

L'équipe des Services numériques de l'Ontario, une division du gouvernement provincial, donne une formation sur l'analyse Web au personnel de tous les ministères. Grâce à des séances régulières sans rendez-vous, le personnel de n'importe quel ministère peut apprendre à utiliser des outils comme Google Analytics pour créer des rapports et des tableaux de bord personnalisés, et obtenir ainsi des renseignements plus clairs sur l'état de la prestation du programme. Les séances de formation servent également de forum pour les employés, où ils peuvent transmettre leurs compétences en matière de données et acquérir des connaissances qu'ils peuvent ensuite mettre en pratique dans leur propre ministère.



## 4.3 Amélioration du partage de données pour la conception et la prestation des services gouvernementaux

Pour promouvoir l'échange continu de données dans l'ensemble du gouvernement, nous avons besoin de systèmes qui se parlent et qui suivent les mêmes normes. La *Loi sur les services simplifiés, accélérés et améliorés* nous ouvre sur cette voie, en donnant au directeur du numérique et des données le pouvoir d'établir des normes pour la collecte et le partage de

données gouvernementales. La priorité sera donnée à l'établissement de normes pour les ensembles de données qui appuient une meilleure conception et une meilleure prestation de services.

L'ensemble du gouvernement montre déjà des exemples prometteurs de partage de données : le ministère des Finances de l'Ontario collabore avec des ministères partenaires pour mettre à l'essai des « profils de risque » pour les entreprises de réparation de camions. Ces profils de risque s'appuient sur les données de plusieurs ministères, comme l'historique de conformité au code du travail ou les paiements d'impôt d'un atelier de réparation, ce qui permet de monter un dossier plus solide et plus précis que les profils tirés des sources de données d'un seul ministère. Les ministères peuvent alors s'associer pour inspecter les entreprises qui sont plus susceptibles d'être non conformes, réduisant ainsi le fardeau en combinant plusieurs inspections en une seule. Une fois ce projet de validation de principe terminé, le ministère des Finances travaillera avec des partenaires à élargir cette approche afin de réduire les formalités administratives dans d'autres secteurs.

Nous réalisons également des progrès dans le domaine des API (« interfaces de programmation d'applications », qui permettent à des applications logicielles de communiquer entre elles). Les API permettent au gouvernement de partager des données en temps réel directement et plus efficacement entre les ministères, ou avec des tiers, afin de développer de meilleurs services pour les particuliers et les entreprises. Par exemple, le site Web d'information des voyageurs du ministère des Transports de l'Ontario, Ontario 511 (511on.ca), offre des API de données de transport statiques et en temps réel par l'entremise d'une zone de ressources pour les développeurs, afin qu'ils puissent accéder aux données pour améliorer leurs produits. Le gouvernement de l'Ontario est en voie de mettre au point une approche et des normes d'entreprise pour l'élaboration d'API, afin de permettre aux ministères de communiquer les données plus facilement, à l'avenir.



## 4.4 Participation du public

Nous nous engageons à représenter le point de vue de l'ensemble des Ontariens. Nous vous invitons à examiner les questions à débattre énoncées ci-après et à nous transmettre vos commentaires et vos suggestions sur ces idées. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la façon de participer, veuillez visiter le site [engage.ontario.ca/fr](https://engage.ontario.ca/fr).

### 4.4.1 Améliorer la gestion des données

**N'oubliez pas ce qui suit :**

- Un premier gouvernement numérique axé sur les données nécessite une infrastructure numérique moderne et efficace.
- L'investissement dans des systèmes et des technologies d'information modernes et conviviaux qui favorisent le partage et la liaison de données entre les grandes organisations peut produire de meilleurs résultats pour les particuliers qui en ont besoin.

**Questions à débattre**

- En tant qu'Ontarien, qu'est-ce qui vous préoccupe le plus dans la façon dont le gouvernement gère les données?
- Comment le gouvernement peut-il rendre ses données ouvertes plus utiles pour la population?
- Comment le gouvernement peut-il mieux informer les citoyens de ses nouveaux investissements et développements visant à appuyer le partage et la liaison de données?

- À votre connaissance, quels sont les obstacles au gouvernement qui limitent le partage des données?

#### **4.4.2 Renforcer les compétences en matière de données des employés du gouvernement de l'Ontario**

**N'oubliez pas ce qui suit :**

- La connaissance des données est une compétence essentielle au 21<sup>e</sup> siècle.
- Il est important que les fonctionnaires de l'ensemble du gouvernement de l'Ontario possèdent des connaissances sur les données.
- La responsabilité financière envers les contribuables de l'Ontario doit être une priorité.

**Questions à débattre**

- Quelles sont les compétences essentielles dont les fonctionnaires ont besoin pour travailler avec les données au 21<sup>e</sup> siècle?
- À l'avenir, comment le gouvernement peut-il promouvoir efficacement le changement de culture pour encourager l'adoption plus vaste des compétences en matière de données par les employés du gouvernement?
- Quels modèles le gouvernement devrait-il adopter pour recycler et améliorer rapidement les compétences de son personnel?

#### **4.4.3 Tirer parti du partage de données pour concevoir de meilleurs services**

**N'oubliez pas ce qui suit :**

- Un meilleur partage de données à l'échelle du gouvernement contribue à faire en sorte que les programmes et les services gouvernementaux soient fondés sur des données probantes et des idées.
- Les équipes des programmes et des services gouvernementaux peuvent réduire les formalités administratives en recueillant, en analysant et en partageant constamment les données des programmes.
- La protection et la confidentialité des renseignements sensibles sont d'une importance capitale.

**Questions à débattre**

- Quant à l'avenir, comment le gouvernement peut-il optimiser son utilisation des données pour améliorer les services offerts à la population de l'Ontario?

- Comment le gouvernement peut-il s'assurer que les commentaires des citoyens sont recueillis et utilisés pour améliorer continuellement les services?

Les commentaires sur le présent document seront recueillis jusqu'au 29 novembre 2019. Nous publierons un résumé des commentaires reçus à [engage.ontario.ca](https://engage.ontario.ca).

Si vous avez des questions ou des commentaires, veuillez nous les faire parvenir par courriel à l'adresse [digital.government@ontario.ca](mailto:digital.government@ontario.ca); pour toute autre correspondance, écrivez-nous à Services numériques de l'Ontario, 595, rue Bay, bureau 1002, Toronto (Ontario) M7A 2C7.



## 5 Annexe

### 5.1 Que sont les données?

#### Que sont les données ?



Aux fins de la Stratégie ontarienne relative aux données, nous avons défini les données comme des renseignements recueillis structurés à divers degrés et dans des formats numériques et non numériques. La Stratégie portera sur les données numériques et l'incidence de leur collecte et de leur utilisation. Comme cette définition est large, elle sera durable et pourra être adaptée aux différents formats et contenus et aux divers cadres de gouvernance. La définition sera complétée avec les attributs clés suivants :

#### **Données du gouvernement et du secteur public**

Données recueillies, produites ou échangées par le gouvernement, par exemple :

- Données ouvertes
- Données sur le transport
- Données administratives
- Données statistiques
- Données de recherches et de sondages
- Autres types de données opérationnelles

#### **Données commerciales**

Données recueillies, produites ou échangées par des entreprises, par exemple :

- Données sur les opérations et les finances
- Données d'études de marché
- Données sur les clients
- Données provenant d'appareils

#### **Données personnelles**

Données recueillies, produites ou échangées par des particuliers, par exemple :

- Données nominatives
- Données comportementales
- Données expressives
- Données biométriques
- Données financières

#### **Données dérivées**

Données traitées, dérivées ou transformées, par exemple :

- Données anonymisées
- Données connexes
- Prédications ou conclusions fondées sur des données

### 5.1.1 5.2 Initiatives connexes de l'Ontario

- **Groupe de travail ministériel sur le numérique et les données** : En juin 2019, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs a formé un comité consultatif à court terme constitué d'experts en innovation axée sur les données. Le rôle du Groupe de travail est de faire des recommandations sur les principaux problèmes numériques et de données, de donner des avis à la ministre, ainsi que d'évaluer le travail de mise en œuvre du gouvernement et de donner des conseils à ce sujet. Enfin et surtout, le Groupe de travail participera à l'élaboration de la Stratégie ontarienne relative aux données, notamment en donnant des avis sur nos documents de travail et en participant aux consultations publiques.
- **Priorité au numérique** : Comme nous l'avons mentionné dans le présent document de travail, la nouvelle *Loi sur les services simplifiés, accélérés et améliorés* des normes visant à favoriser la gestion responsable des données, l'adoption de pratiques en matière de protection de la vie privée et de sécurité axées sur l'utilisateur, ainsi que la diffusion publique de données dans l'ensemble du secteur public de l'Ontario. La Loi n'est que la première étape vers une approche plus vaste et globale de la transformation numérique dans le cadre de la stratégie Priorité au numérique de l'Ontario.
- **Protection de la vie privée lors du partage de données publiques** : L'Ontario a modifié de façon substantielle la législation régissant l'accès aux renseignements détenus par les établissements publics de l'Ontario (la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* ou LAIPVP). Ces modifications permettent aux ministères provinciaux de recueillir, d'analyser et de partager plus efficacement des données au sein du gouvernement en vue d'améliorer la prise de décisions et l'évaluation des programmes et des services. La province élaborera des normes en matière de données qui régiront de manière rigoureuse la collecte, la liaison, la dépersonnalisation, la conservation et l'élimination des renseignements personnels.