



Groupe de travail sur la Stratégie relative au numérique

Résultats du sondage sur les « irritants » – Prochaines étapes proposées

Coprésidence :

Guy Gordon

Mark Burns

Sean McLeish

Conseils mixtes – Septembre 2019
Winnipeg (Manitoba)

Ordre du jour



Contexte et orientation des conseils mixtes, février 2019



Thèmes du sondage – administrations

Thèmes du sondage – conseils mixtes



Recommandations et approbation



Annexe

Questions et réponses au sondage

Groupe de travail sur la Stratégie relative au numérique – Orientation

À la réunion en personne des Conseils mixtes de février 2019, le Groupe de travail sur la Stratégie relative au numérique a été mis sur pied pour déterminer les « irritants » liés à l'élaboration de la Stratégie relative au numérique.



Détails du sondage et participation

Sondage mené entre le 11 juillet et le 9 août

Les administrations sont invitées à commenter les éléments suivants :

1) les défis à relever pour faire progresser la Stratégie relative au numérique dans leur administration;

2) les difficultés à faire progresser la Stratégie relative au numérique avec les Conseils mixtes (par exemple, identité, avis de décès, service aux entreprises).

Réponses :

2 Fédéral – (Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP))

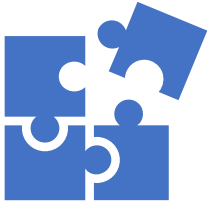
10 Provincial – (2 CPSSP, 4 Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public (CDPISP), 3 « les deux », 1 inconnu)

1 Municipal (CPSSP)

Défis communs pour faire progresser les stratégies relatives au numérique



Technologie et systèmes existants (intégration)



Questions de gouvernance



Compétences et expertise



Processus et méthodologie (Agile)



Culture organisationnelle et changement organisationnel



Complexité de la gestion



Financement et budget



Leadership

Défis liés aux irritants du sondage – Au sein des administrations



Culture organisationnelle et changement organisationnel

Changement de culture, manque de direction ou d'intérêt politique; priorités concurrentes, vision imprécise; concurrence pour les ressources; leadership nécessaire pour soutenir le changement.



Compétences et expertise

Lacunes actuelles et futures en matière de compétences, lacunes dans l'orientation de la Stratégie relative au numérique et du changement. Difficultés à attirer des talents en raison des classifications des ressources humaines (RH) et des salaires. Concurrence dans la recherche de talents dans les secteurs public et privé.



Financement et budget

L'accent est mis sur la réduction de la dette. Le coût total de possession est intégré aux budgets de programme. Le processus budgétaire limite le numérique; renforce l'utilisation des systèmes existants. Les données démographiques (par exemple, les pensions) sont à l'origine de l'orientation opérationnelle = perte d'élan quant à la transformation numérique.



Complexité de la gestion

Vaste mandat et écosystème complexe, absence de clarté relativement aux rôles ou la propriété, contraintes systématiques (par exemple, processus d'approbation).



Irritants au sein des administrations



Processus et méthodologie (Agile)

Manque de maturité (Agile, DevOps, nuage). Le processus Agile superposé en couches augmente le risque de défaillance. Le processus en couches est la norme. Il reste encore du travail à faire sur la gouvernance, les politiques et les outils pour le processus agile.



Questions de gouvernance

Aucun responsable clair; plusieurs secteurs dirigent la TI; manque de capacité définissant les résultats et la mesure des résultats. Nous avons besoin de dirigeants sur le plan politique. Difficulté à exprimer les avantages.



Leadership

Volonté politique absente ou faible. Le leadership engagé représente un défi. Faible niveau d'habilitation; commandement et contrôle. Roulement aux échelons supérieurs. Ton de la direction sur la collaboration et la souplesse, toutefois, le leadership est limité par les structures traditionnelles.



Technologie et systèmes existants (intégration)

Les systèmes existants sont trop précieux et complexes pour être jetés ou remplacés, incapacité d'intégration; manque de volonté d'adopter la maintenance ouverte ou la maintenance de l'interface de programmation d'applications (API) pour les systèmes existants par rapport à l'adoption de nouveaux systèmes efficaces et rentables (DevOps).

Défis liés aux irritants du sondage – Au sein des Conseils mixtes



Culture organisationnelle et changement organisationnel

Pour réussir, il faut :

- une acceptation des dirigeants à travailler différemment (y compris une recherche approfondie sur les utilisateurs);
- une équipe dédiée, suffisamment dotée de ressources et qui partage les mêmes locaux, de préférence;
- une gouvernance souple afin de répondre aux besoins de l'équipe, et non une gouvernance traditionnelle;
- un accent mis sur l'élimination des obstacles, la prestation de conseils et la mobilisation des ressources;
- une prise de décisions avec un gestionnaire de la prestation des services qui a suffisamment de pouvoir.



Compétences et expertise

L'un des principaux défis que doivent relever les conseils mixtes consiste à réaffecter des ressources avisées sur le plan numérique aux connaissances et à l'expertise du domaine découlant du travail prioritaire de son ministère ou de son administration. À moins que le travail des conseils ne soit directement lié à l'emploi principal, le travail des conseils mixtes aura besoin d'expertise (c'est-à-dire, à la fois numérique et spécialisé).



Financement et budget

Les initiatives de modernisation, par exemple, avis de décès, identité numérique, exigent un engagement financier important de la part des administrations pour maximiser l'innovation et l'amélioration de la prestation des services. Le manque de fonds peut retarder les progrès des priorités.



Processus et méthodologie (Agile)

Mettre l'accent sur les connaissances traditionnelles. Manque de maturité (Agile, DevOps, nuage). Les processus ministériels en couches pour assurer la discipline dans les processus « en cascade », crée des risques de projets et de programmes redondants = moins agile et augmentation des risques de défaillance des projets.



Technologie et systèmes existants (intégration)

La réussite de la mise en œuvre (par exemple, avis de décès, solutions d'identité numérique) dépend de l'état de préparation de chaque administration et elle varie grandement d'une région à l'autre du pays. Les technologies dans les administrations ajoutent à la complexité. Les conseils pourraient-ils faciliter le partage des bibliothèques d'API?



Irritants – Conseils mixtes

Complexité de la gestion

Trop de groupes de travail et de roulement – mêmes conversations à répétition. Manque de compréhension au sujet des cadres législatifs des administrations et des différences. Attentes concurrentes de la part de multiples intervenants.

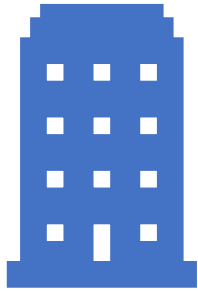
Questions de gouvernance

Examiner la gouvernance pour les travaux prioritaires; tirer parti des GT existants de façon stratégique. Par exemple, le Sous-comité de gestion de l'identité (SCGI) a besoin d'un mandat plus fort et du pouvoir de prendre des décisions au nom des représentants du secteur public qu'il dessert. Le SCGI n'a aucune autorité.



Leadership

Les changements dans la direction des coprésidents du groupe de travail peuvent retarder la progression des initiatives parce que les travaux sont en attente pendant la transition. Possibilité de créer un inventaire des successeurs éventuels.



Recommandation

Irritants des administrations

Les irritants sont traités au sein de l'administration, selon la maturité, le leadership, entre autres. **Le traitement des irritants décrits n'est pas du ressort des Conseils mixtes.**

Irritants – Conseils mixtes

Bien que des irritants et des problèmes complexes soient cernés, leur résolution **relève des Conseils mixtes.**

Recommandation : Traiter les irritants liés aux Conseils mixtes. Élaborer un plan aux fins d'approbation.



Irritants – Conseils mixtes

Culture organisationnelle et changement organisationnel

Questions de gouvernance

Complexité de la gestion

Compétences et expertise

Financement et budget

Leadership

Processus et méthodologie (Agile)

Systèmes existants et technologie (intégration)

Défis liés aux irritants du sondage – Propres aux Conseils mixtes (1)



Questions de gouvernance

La gouvernance de base ne fonctionne pas pour l'identité. Il faut officialiser la façon dont l'identité du Canada sera régie (par exemple, industrie réglementée, etc.). Défis concernant la gouvernance du Cadre de confiance pancanadien (CCP). Les interdépendances pour l'identité – atelier sur la gouvernance apportent de la clarté : o Organismes responsables des données de l'état civil (ORDEC); o Permis de conduire; o Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC); etc.

Groupes de travail – il faut examiner la gouvernance pour les travaux prioritaires; il pourrait y avoir un GT existant pour assurer l'harmonisation et tirer parti de la gouvernance existante de façon stratégique.

Les projets présentent des défis uniques en matière de gouvernance. Identité numérique; examen du modèle de gouvernance. Le secteur privé (CCP) par l'intermédiaire du Conseil de l'identification et de l'authentification numériques du Canada (CIAN) entraîne une certaine complexité. Les experts du secteur public dans l'espace de l'identité ne se sentent pas habilités à parler au nom de leur propre administration, encore moins dans un contexte plus large (secteur privé). Le SCGI a besoin d'un mandat plus fort et du pouvoir de prendre des décisions au nom des représentants du secteur public qu'il dessert. Le SCGI n'a aucun pouvoir, si ce n'est de guider le groupe de travail vers des buts et des objectifs communs. Le même niveau d'autorité est requis pour les représentants du secteur public au CIAN.

Compétences et expertise



L'un des principaux défis que doivent relever les Conseils mixtes consiste à réaffecter des ressources avisées sur le plan numérique aux connaissances et à l'expertise du domaine découlant du travail prioritaire de son ministère ou de son administration. À moins que le travail des Conseils mixtes ne soit directement lié à l'emploi principal, le travail des Conseils mixtes souffrira de ne pas avoir accès à une telle expertise (c'est-à-dire, à la fois numérique et spécialisé).

Veiller à ce que les Conseils mixtes soient exposés aux nouvelles technologies, tendances, compétences, entre autres.

Défis liés aux irritants du sondage – Propres aux Conseils mixtes (2)



Culture organisationnelle

Problèmes de collaboration et de capacité afin de faire progresser les priorités. Perception à l'échelle fédérale qu'une seule personne peut représenter une province. Il faut réunir les intervenants à l'échelle provinciale pour veiller à ce que leurs secteurs respectifs soient représentés (par exemple, Statistiques de l'état civil, Identité numérique, Bureau des véhicules automobiles, etc.). Il faut se fier aux données de sources faisant autorité, à la gestion du changement (restructuration) et au changement culturel. À l'échelle municipale, l'identité aidera à présenter une demande de logement, d'OW, de services de garde en ligne. Nous avons besoin d'autorisations de la part des partenaires fédéraux et provinciaux.

Pour que des projets comme l'identité numérique et d'autres projets au sein des Conseils mixtes soient couronnés de succès, il faut :

- une acceptation des dirigeants à travailler différemment et à adopter des approches numériques (y compris une recherche approfondie sur les utilisateurs);
- une équipe dédiée, suffisamment dotée de ressources et qui partage les mêmes locaux, de préférence;
- une gouvernance plus souple afin de répondre aux besoins de l'équipe, et non une gouvernance traditionnelle;
- un accent mis sur l'élimination des obstacles, la prestation de conseils et la mobilisation des ressources.
- une prise de décisions avec un gestionnaire de la prestation des services qui a reçu suffisamment de pouvoir.



Complexité de la gestion

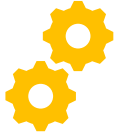
Trop de groupes de travail et de roulement – mêmes conversations à répétition. Manque de compréhension au sujet des cadres législatifs des administrations et des différences. Par exemple, les administrations ont leurs propres identités numériques fondamentales, ce qui exclut la possibilité d'un programme d'identité nationale unique. Attentes concurrentes de la part de multiples intervenants.

Défis liés aux irritants du sondage – Propres aux Conseils mixtes (3)



Financement et budget

Les initiatives de modernisation, par exemple, avis de décès, identité numérique, exigent un engagement financier important de la part des administrations pour maximiser l'innovation et l'amélioration de la prestation des services. Le manque de fonds peut retarder les progrès des priorités.



Processus et méthodologie (Agile)

Mettre l'accent sur les connaissances traditionnelles. Manque de maturité (Agile, DevOps, nuage). Les processus ministériels en couches pour assurer la discipline dans les processus « en cascade » crée des risques de projets et de programmes redondants = moins agile et augmentation des risques de défaillance des projets.



Leadership

Les changements dans la direction des coprésidents du groupe de travail peuvent retarder la progression des initiatives parce que les travaux sont en attente pendant la transition. Possibilité de créer un inventaire des successeurs éventuels.



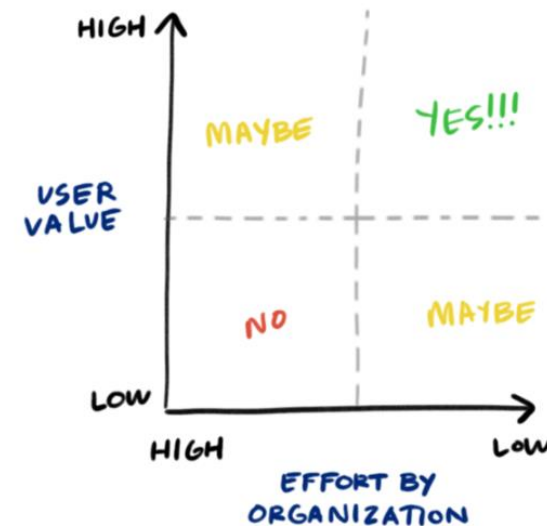
Technologie et systèmes existants

La mise en œuvre réussie de solutions (par exemple, avis de décès, solutions d'identité numérique) dépend de l'état de préparation de chaque administration et elle varie grandement d'une région à l'autre du pays. Les diverses technologies utilisées dans les administrations ajoutent à la complexité.

Les conseils pourraient-ils faciliter le partage des bibliothèques d'API?

Une décision à prendre aujourd'hui... l'approuvez-vous?

- Charger le Groupe de travail sur la Stratégie relative au numérique de prioriser et d'évaluer les irritants des Conseils mixtes et de présenter un plan pour approbation.



Élément des irritants	Options : Comment pourrions-nous aborder les irritants?	<i>Attribut de classement :</i> Incidence sur l'efficacité des conseils	<i>Attribut de classement :</i> Incidence sur le temps	<i>Attribut de classement :</i> Probabilité de réussite ou de risque	Classement des priorités
Culture organisationnelle et changement organisationnel					
Questions de gouvernance					
Compétences et expertise					
Financement et budget					
Leadership					
Processus et méthodologie (Agile)					
Systèmes existants et technologie (intégration)					

Annexe



Questions du
sondage



Résumé des
réponses au
sondage

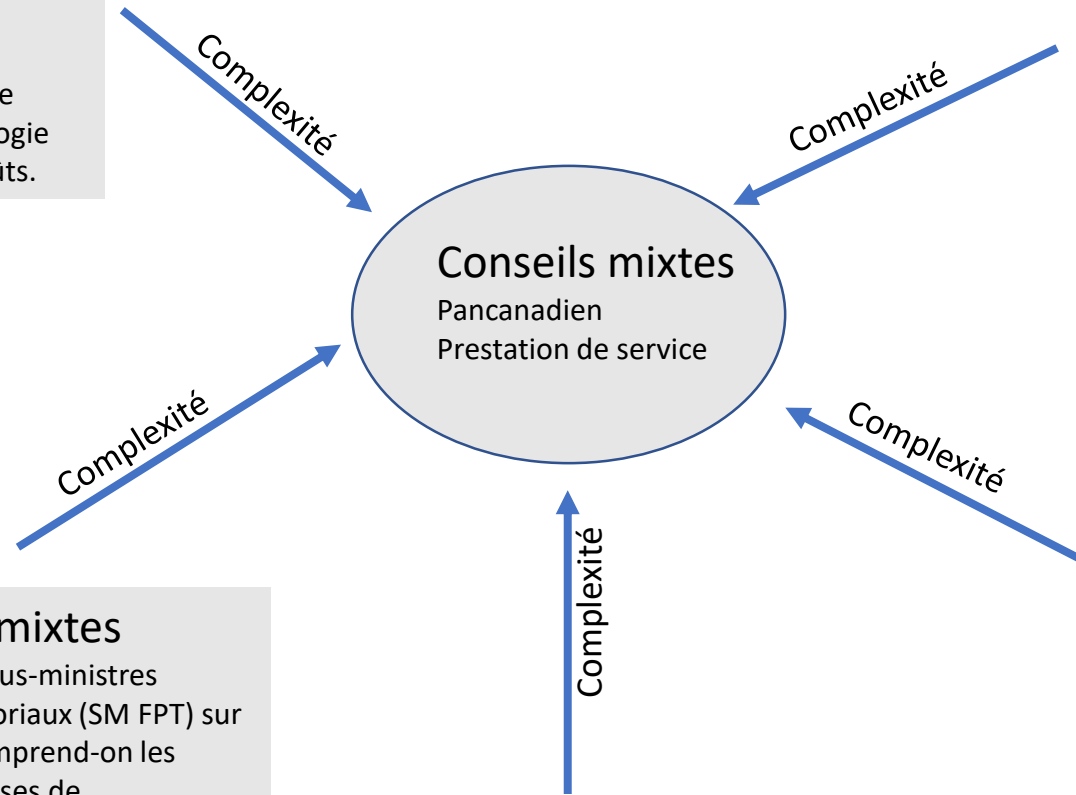
Contraintes supplémentaires – Complexité accrue des Conseils mixtes

Pressions politiques

- Programmes d'austérité
- Révision légale et législative (Ontario)
- Manque d'intérêt de la part des électeurs pour le numérique
- Le manque de compréhension de l'investissement dans la technologie peut contribuer à réduire les coûts.

Partenariats public-privé

- Conseil en stratégie du dirigeant principal de l'information (DPI)
- Conseil canadien des normes
- CIAN
- Partenariat pour un gouvernement ouvert
- Données de l'état civil
- Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM)
- Entre autres.



Gouverner les conseils mixtes

- Met-on à profit la Table des sous-ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux (SM FPT) sur la prestation des services? Comprend-on les obstacles, les défis et les analyses de rentabilisation?
- Défis liés au roulement du personnel et à la relève
- Leadership et financement

Technologie perturbatrice

- Intelligence artificielle
- Apprentissage automatique
- Le gouvernement en tant que plateforme
- Chaîne de blocs
- Entre autres.

Nouveaux rôles ou lacunes des compétences –

Directeur du numérique
Concurrence pour les talents

Défis liés aux irritants – Propres aux administrations (1)



Culture organisationnelle

Changement de culture, manque d'orientation ou d'intérêt politique, priorités concurrentes, aucune vision claire, concurrence pour les ressources, leadership nécessaire pour appuyer le changement afin de passer de la méthode traditionnelle à la méthode agile. Les petits travaux doivent être livrés dans des délais courts et itératifs. Une équipe axée sur l'habilitation est entravée par des obstacles institutionnels. Par exemple, approvisionnement, examens, évaluations de sécurité, pratiques d'embauche. Un leadership est nécessaire afin d'établir les conditions qui permettront aux équipes numériques de s'épanouir; les équipes compétentes peuvent agir rapidement, mais elles ont besoin d'un leadership pour réussir.



Complexité de la gestion

Vaste mandat et écosystème complexe, absence de rôles et de responsables clairs, absence de vision commune, priorités concurrentes. Contraintes systématiques, par exemple, processus d'approbation, approvisionnement, budgétisation, technologie) non adaptées au processus agile. Les approbations sont complexes et conçues pour des projets pluriannuels. Le récent guide de budgétisation agile, 18F, montre que nous pouvons nous moderniser.



Questions de gouvernance

Aucun responsable clair; plusieurs secteurs dirigent la TI; manque de capacité définissant les résultats et la mesure des résultats. Nous avons besoin de dirigeants sur le plan politique. Difficultés à articuler les avantages, les changements de gouvernance et la complexité organisationnelle. Nécessite une gouvernance différente, des équipes autonomes, un leadership fort, une aisance concernant les délais itératifs (découverte et pivotement). La responsabilisation pourrait être consolidée ou répartie dans l'ensemble de l'organisation. Les équipes autonomes relèvent les défis opérationnels par rapport à la méthode en cascade (résistantes au changement et réfractaires au risque).

Défis liés aux irritants – Propres aux administrations (1)



Compétences et expertise

Lacunes : expérience utilisateur (EU), recherche et mise à l'essai par les utilisateurs, concepteurs d'EU, développement mobile, gestion de produits, développement par pile complète, intégrateurs des fonctions d'arrière-plan (API), formateurs agiles, connaissances en matière de données et de données scientifiques, simplification de la complexité (visuelle) du scientifique des données en matière d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique. Livraison rapide et itérations ou déploiements de produits – nécessite des compétences dans le processus agile, en gestion de produits, en communication et en relations interpersonnelles. La discipline de la recherche sur les utilisateurs doit être développée.

Stratégie relative au numérique et au changement

Difficultés à attirer des talents; classifications des RH, concurrence pour les talents (secteurs privé et public)

La mobilisation des clients et des citoyens exige des compétences en communication, en organisation et en animation. La recherche sur les utilisateurs est le point de départ pour les équipes de produits. L'évolution rapide de la technologie dans des domaines comme l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, la science des données, la chaîne de blocs, l'informatique quantique, l'informatique mobile et la cybersécurité signifie qu'il faut se tenir au courant. La formation au moyen d'un financement stable est nécessaire pour suivre le rythme.



Financement et budget

Réduire la taille du gouvernement – Éliminer la dette. Difficulté à convaincre les politiciens, les électeurs qui ne demandent pas le numérique. Les projets ne correspondent pas à ce qui avait été envisagé. Ne pas tenir compte du coût total de possession (intégré aux budgets des programmes). Le processus budgétaire limite les initiatives liées au numérique. Le cycle annuel renforce l'état d'esprit des anciens systèmes, en établissant le coût de l'ensemble du projet avant que le travail ne soit fait – cela force les équipes à définir la portée, les échéanciers, l'équipe et les coûts dès le départ, sans possibilité de s'adapter. Augmentation du risque et de la probabilité d'échec. Cela nécessite un nouvel état d'esprit; plus petits montants de financement sur de plus longues périodes; plus petits produits livrables itérés au fil du temps = produits livrables de grande valeur avec un financement soutenu sur une plus longue période.

Les données démographiques (par exemple, les pensions) mènent à une orientation opérationnelle = perte d'élan quant à la transformation numérique.

Défis liés aux irritants – Propres aux administrations (2)



Processus et méthodologie (Agile)

Mettre l'accent sur les connaissances traditionnelles. Manque de maturité (Agile, DevOps, nuage). Les processus ministériels en couches pour assurer la discipline dans les processus « en cascade » crée des risques redondants pour les projets et les programmes = moins agile et augmentation des risques de défaillance des projets. Les méthodologies en cascade représentent la norme; il y a certains progrès vers des lignes directrices agiles et allégées (bureau de livraison allégée) en vertu des normes en matière de service numérique. Il reste encore du travail à faire sur la gouvernance, les politiques et les outils afin de permettre une approche agile.



Leadership

Aucune volonté politique = aucun intérêt au niveau du SM. Les SMA s'inspirent des échelons supérieurs. Le leadership engagé représente un défi. Faible niveau quant à la façon d'habiliter, il s'agit historiquement de commandement et de contrôle. Roulement aux échelons supérieurs; le ton de la haute direction sur la collaboration et l'agilité, mais le leadership est limité par des structures gouvernementales traditionnelles aussi fondamentales que la gouvernance de Westminster, qui empêche la poursuite d'un processus horizontal. La méthodologie agile et itérative exige un leadership de la haute direction pour réussir, un soutien descendant et une habilitation ascendante.

Défis liés aux irritants du sondage – Propres aux administrations (2)



Technologie et systèmes existants (intégration)

Anciens systèmes; incapacité d'intégration; manque de volonté d'adopter la maintenance ouverte ou la maintenance de l'API pour les systèmes existants par rapport à l'adoption de nouveaux systèmes efficaces et rentables (DevOps); même lorsqu'il s'agit d'intégrer les sources ouvertes aux anciens systèmes, il y a des défis (rendement, évolutivité, réutilisabilité et maintenance).

Solutions monolithiques, par exemple, RH et Service de la paie – permis de conduire, cartes santé, entre autres, continueront; elles sont trop précieuses et complexes, à jeter et remplacer. Les progrès permettent d'exposer les fonctions et les données de nouvelles façons au moyen de plateformes de rechange. L'intégration n'est pas un obstacle; l'expertise de la logique opérationnelle, du déroulement du travail et des processus opérationnels doit être comprise, et ce, dans le contexte utilisé (par exemple, nouvelles offres de services);

Stratégie du gouvernement en tant que plateforme, y compris les données et les fonctions opérationnelles par l'intermédiaire des API. La Stratégie du gouvernement en tant que plateforme est une reconnaissance du fait que les gouvernements peuvent créer des conditions pour que le personnel à l'interne et les tiers collaborent, mais elle exige un nouveau niveau de maturité organisationnelle et de gouvernance. Par exemple, les partenaires peuvent se fier aux API; il faut gérer le cycle de vie. Les changements pourraient avoir une incidence négative sur les partenaires qui dépendent, par exemple, de l'API utilisée dans un contexte opérationnel différent.

Autres/sujets ouverts

Suivre le rythme de la technologie; concilier intégrité, sécurité et bonne entendance. Nous composons avec de grands changements. Complexité de l'organisation et ampleur de la transformation. Différents besoins; difficile de concevoir des services pour de nombreux segments. Les équipes se répartissent entre les emplacements; se réunissent-elles pour améliorer la collaboration? Établir des relations avec le secteur postsecondaire pour attirer des employés dans la fonction publique.

Questions du sondage portant sur les « irritants »

Sondage sur les « irritants » liés à la Stratégie relative au numérique

À la réunion en personne des Conseils mixtes de février, le Groupe de travail sur la Stratégie relative au numérique a été mis sur pied pour comprendre les « irritants » liés à l'élaboration de la Stratégie relative au numérique.

Veillez fournir une brève description des enjeux et des défis auxquels vous êtes confrontés dans la mise en œuvre ou l'élaboration de la Stratégie relative au numérique de votre administration. Le cas échéant, faire progresser le travail numérique au sein des conseils mixtes (par exemple, avis de décès, identité numérique, service aux entreprises, etc.).

N'hésitez pas à vous servir des catégories d'obstacles qui reviennent couramment lorsqu'il est question de faire progresser la Stratégie relative au numérique ou bien à insérer votre description personnelle en appuyant sur « Suivant » (Next), ce qui vous amènera à un champ de texte ouvert. Au cours de la réunion de septembre, nous consacrerons du temps à des discussions.

Voici les irritants courants :

1. Changement organisationnel ou culture organisationnelle
2. Complexité de la gestion
3. Questions de gouvernance
4. Compétences et expertise
5. Technologie (anciens systèmes, intégration, etc.)
6. Manque de budget ou de financement
7. Manque de processus ou de méthodologie (Agile)
8. Leadership
9. Autres (réponse ouverte)
10. Recommandations aux conseils mixtes pour régler les problèmes ou les enjeux

Veillez nous fournir les renseignements suivants :

***Votre administration :** (Réponse requise) __Fédérale __Provinciale __Territoriale __Municipale

***Conseil que vous servez :** (Réponse requise) __CDPISP __CPSSP __Autre : (veuillez préciser)

Voici les questions – Suivant

Culture organisationnelle/Changement organisationnel

Les organisations font état de difficultés relatives au changement organisationnel et aux facteurs liés aux personnes (par rapport à la technologie). Décrivez les difficultés que vous éprouvez dans votre administration ci-dessous, le cas échéant.

Au sein de votre administration

(Maximum de 1 500 caractères)

Au sein des Conseils mixtes, par exemple, identité numérique, avis de décès, entre autres. (le cas échéant)

(Maximum de 1 500 caractères)

Complexité de la gestion

Les organisations font état de difficultés relatives à la complexité organisationnelle. Décrivez les difficultés que vous éprouvez dans votre administration, le cas échéant.

Au sein de votre administration

(Maximum de 1 500 caractères)

Au sein des Conseils mixtes, par exemple, identité numérique, avis de décès, entre autres. (le cas échéant)

(Maximum de 1 500 caractères)

Questions de gouvernance

Les organisations font état de difficultés relatives à la gouvernance. Décrivez les difficultés que vous éprouvez dans votre administration, le cas échéant.

Au sein de votre administration

(Maximum de 1 500 caractères)

Au sein des Conseils mixtes, par exemple, identité numérique, avis de décès, entre autres. (le cas échéant)

(Maximum de 1 500 caractères)

Compétences et expertise

Les organisations font état de difficultés relatives aux compétences et à l'expertise. Décrivez les difficultés que vous éprouvez dans votre administration, le cas échéant.

Au sein de votre administration

(Maximum de 1 500 caractères)

Au sein des Conseils mixtes, par exemple, identité numérique, avis de décès, entre autres. (le cas échéant)

(Maximum de 1 500 caractères)

Technologie (anciens systèmes, intégration, etc.)

Les organisations font état de difficultés relatives à la technologie (anciens systèmes, intégration, etc.). Décrivez les difficultés que vous éprouvez dans votre administration, le cas échéant.

Au sein de votre administration

(Maximum de 1 500 caractères)

Au sein des Conseils mixtes, par exemple, identité numérique, avis de décès, entre autres. (le cas échéant)

(Maximum de 1 500 caractères)

Manque de budget ou de financement

Les organisations font état de défis liés au manque de budget ou de financement. Décrivez les difficultés que vous éprouvez dans votre administration, le cas échéant.

Au sein de votre administration

(Maximum de 1 500 caractères)

Au sein des Conseils mixtes, par exemple, identité numérique, avis de décès, entre autres. (le cas échéant)

(Maximum de 1 500 caractères)

Manque de processus ou de méthodologie (agile)

Les organisations font état de difficultés relatives au manque de processus ou de méthodologie (agile). Décrivez les difficultés que vous éprouvez dans votre administration, le cas échéant.

Au sein de votre administration

(Maximum de 1 500 caractères)

Au sein des Conseils mixtes, par exemple, identité numérique, avis de décès, entre autres. (le cas échéant)

(Maximum de 1 500 caractères)

Leadership

Les organisations font état de difficultés relatives au leadership. Décrivez les difficultés que vous éprouvez dans votre administration, le cas échéant.

Au sein de votre administration

(Maximum de 1 500 caractères)

Au sein des Conseils mixtes, par exemple, identité numérique, avis de décès, entre autres. (le cas échéant)

(Maximum de 1 500 caractères)

Autres

Avez-vous des suggestions, dans l'immédiat ou à court terme, pour régler les problèmes ou surmonter les obstacles que vous avez relevés?