

Commission civile d'examen
et de traitement des plaintes
relatives à la GRC



Civilian Review and
Complaints Commission
For the RCMP

STRATÉGIE DE DONNÉES

2021

Informations issues de l'innovation

Canada

Introduction

« Une fois que nous savons une chose, nous avons du mal à concevoir ce que c'était que de l'ignorer. »

Chip et Dan Heath, auteurs

À l'échelle mondiale, le volume des données et des technologies d'analyse des données connaît une croissance exponentielle et stimule l'innovation et les attentes du public en matière de prise de décision, de prestation de services et de connaissances.

Les données sont devenues un atout essentiel non seulement pour les institutions privées, mais aussi, plus que jamais, pour les institutions publiques.

Les citoyens s'attendant de plus en plus à ce que les gouvernements soient numériques, ouverts et accessibles, le gouvernement du Canada (GC) a élaboré des directives et des plans stratégiques pour faciliter la transformation numérique et la croissance des capacités de données. Les vieilles technologies et les faiblesses en matière de collecte, de gouvernance et de gestion des données – en d'autres termes, le statu quo – ne sont plus acceptables.

La transformation numérique est essentielle pour répondre aux attentes croissantes des Canadiens. Toutefois, cela nécessite d'importantes réformes structurelles et culturelles, exigeant une vision, une orientation et un plan clair.

Les stratégies organisationnelles en matière de données sous-tendent l'utilisation stratégique des données, soutiennent la transition vers un gouvernement numérique et font en sorte que la fonction publique soit habilitée et équipée pour exploiter le pouvoir des données afin de prendre de meilleures décisions et de créer de meilleurs résultats pour les Canadiens¹.

À cette fin, le Bureau du Conseil privé a créé une feuille de route qui fournit des étapes concrètes pour faire avancer le gouvernement du Canada dans la bonne direction sur les questions de données et a établi une exigence pour tous les ministères, organismes ou portefeuilles d'avoir une stratégie de données appropriée à leur secteur d'activité, en place d'ici **septembre 2019**.

Pourquoi une stratégie relative aux données?

« Sans données, vous n'êtes qu'une personne de plus à exprimer une opinion. »

Edwards Deming

¹ <https://www.canada.ca/fr/conseil-privé/organisation/greffier/publications/strategie-donnees.html>

Au-delà de cette obligation, plusieurs autres facteurs expliquent la nécessité pour la Commission d'adopter une stratégie en matière de données.

Les données sont abondantes et jouent un rôle dans chaque processus opérationnel. Toutefois, la simple collecte de ces données n'est pas suffisante. Le défi auquel la Commission (et la plupart des autres ministères) est confrontée consiste à déterminer les données dont elle dispose et la façon d'en extraire la valeur, aux fins suivantes :

- l'utilisation efficace des données afin de permettre une prise de décision et des politiques fondées sur des preuves;
- une meilleure conception des programmes;
- de meilleurs services;
- une crédibilité, une transparence et une responsabilité accrue.

Pour y parvenir, les données doivent être :

- précises;
- opportunes;
- pertinentes;
- accessibles;
- compréhensibles;
- collectées de manière ciblée et cohérente;
- gérées efficacement.

Toutefois, la raison la plus importante d'établir une stratégie en matière de données est que la crédibilité de l'institution repose, en grande partie, sur des données exactes.

Les données servent à :

- rendre compte publiquement de la manière dont la Commission s'acquitte de son mandat;
- informer les enquêteurs des faits entourant une plainte;
- permettre aux examinateurs d'évaluer une enquête sur une plainte;
- éclairer les exigences en matière de sensibilisation;
- orienter les décisions et les politiques;
- planifier les activités professionnelles et opérationnelles;
- démontrer une utilisation efficace des ressources limitées fournies par le gouvernement.

Chaque réponse, recommandation et déclaration doit être fondée sur des données fiables.

Les données contribueront à l'objectif de la Commission d'être le chef de file national en matière d'examen indépendant des activités d'application de la loi au Canada.

Facteurs

Cette stratégie a un impact sur la Commission dans tous les secteurs d'activité et à tous les niveaux – les données de la Commission sont bien plus que des données sur les plaintes. Chaque jour, le personnel de la Commission fournit, collecte, consulte, exploite ou rapporte des données.

Outre les exigences mandatées et institutionnelles d'une stratégie, d'autres facteurs sont à prendre en compte :

- **Accéder aux données et en rendre compte** : Actuellement, la Commission a du mal à accéder facilement à ses données dans le cours normal de ses activités (c.-à-d. rapports annuels, suivi des recommandations, à la demande du Parlement, demandes d'AIPRP, réponses aux groupes de travail interministériels, etc.). Les données détenues par la Commission sont fragmentées, se trouvent dans de multiples bases de données, ont des formats différents, peuvent être incomplètes, présentent des incohérences dans la manière dont elles sont collectées, etc. Plus important encore, ce manque de données de qualité signifie que la Commission communique des renseignements qui peuvent être inexacts.
- **Gouvernement ouvert et attentes du public** : Le public a des attentes accrues en matière d'accès aux données fédérales. Compte tenu du climat actuel et des projecteurs braqués sur les questions de maintien de l'ordre, le public est particulièrement intéressé par les données des organes de surveillance du maintien de l'ordre. La directive du Conseil du Trésor sur le gouvernement ouvert vise à rendre les ressources d'information et les données facilement découvrables et réutilisables. En conséquence, la Commission devrait accroître la communication de ses données à des fins d'examen public et de recherche. Non seulement cela renforcera la responsabilité de la GRC, mais aussi la transparence de la Commission. Cependant, les rapports publics exigent des données de qualité, précises, efficacement anonymisées et interopérables avec d'autres agences gouvernementales.
- **Engagement à collecter des données désagrégées** : La Commission s'est engagée à collecter des données désagrégées telles que les données sur la race/ethnicité et l'identité de genre. La collecte de données sensibles de ce type nécessite des politiques et une gouvernance solides, une sensibilisation et un engagement appropriés, ainsi qu'une utilisation réfléchie.
- **Création d'efficacités internes** : La Commission dispose d'une quantité abondante de données relatives aux plaintes et aux enquêtes, mais aussi de données organisationnelles qui se trouvent dans les différents secteurs d'activité, qui ne peuvent pas être pleinement exploitées et restent donc sous-utilisées. La détermination des données disponibles et la manière dont elles peuvent être exploitées permettront une planification stratégique et une prise de décision éclairées dans toutes les activités de la Commission.
- **Attraction de talents et maintien de l'effectif** : Pour favoriser une culture des données et permettre la transformation numérique, la Commission doit pouvoir attirer et retenir les talents et les capacités dont elle a besoin pour collecter, gérer, analyser et interpréter les données. Pour attirer et retenir ces talents, il est essentiel de leur fournir des outils technologiques actuels et efficaces afin de faciliter leur travail.

Stratégie en matière de données : Vision, mission et buts

« Les données parleront si vous êtes prêt à écouter. »

Jim Bergeson, PDG de Bridgz Marking Group, une société de BI Worldwide

Les données ont de la valeur. Il s'agit d'un atout important pour l'ensemble du personnel et des activités de la Commission.

Vision

La CCETP tirera parti de la puissance des données pour devenir le chef de file national en matière d'examen indépendant des activités d'application de la loi, en offrant un processus d'examen et de plainte pertinent, opportun et transparent.

Mission

Fournir à la Commission et à ses employés les outils, les compétences et la capacité nécessaires pour collecter, accéder et utiliser de manière significative les données pour une planification et une prise de décision fondées sur des preuves à l'appui de son mandat.

Buts

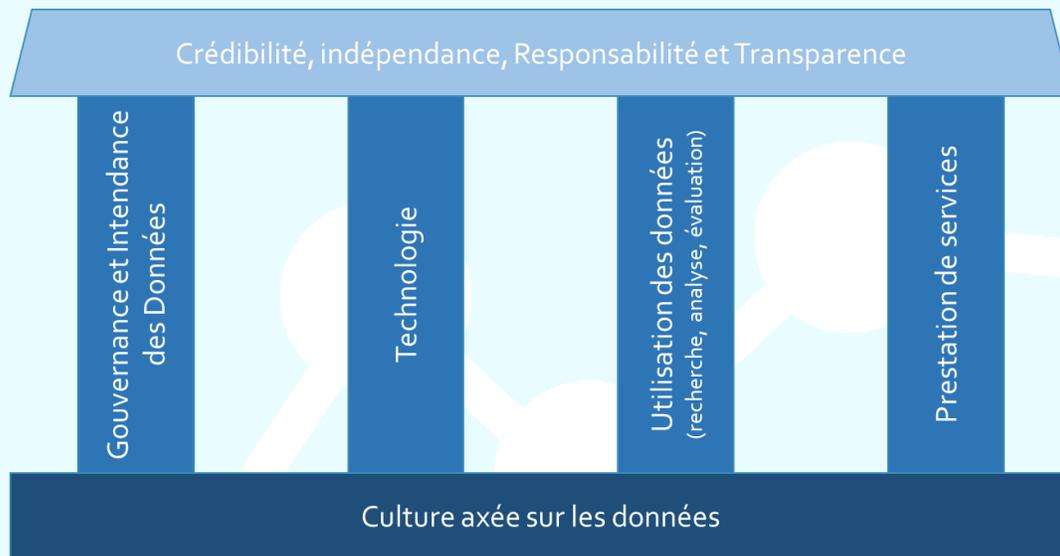
- Fournir une orientation et des conseils à la Commission dans le cadre de l'adoption d'approches décisionnelles fondées sur les données;
- Élaborer des politiques solides qui débouchent sur une collecte de données efficace et renforcer la confiance du public en veillant à ce que les données soient gérées de manière éthique et sécurisée;
- Contribuer à la mise en place d'une procédure de plainte plus accessible, plus rapide et plus efficace;
- Permettre une transition vers des approches numériques, harmonisées avec les nouvelles directives et politiques du GC;
- Reconnaître qu'il est nécessaire de modifier les structures, les pratiques et la culture pour devenir une organisation axée sur les données, où les données sont un atout stratégique;
- Encourager une culture de la donnée dans l'ensemble de la Commission, où les données peuvent être découvertes, sont accessibles, sécurisées et de haute qualité;
- Encourager une approche proactive plutôt que réactive de l'analyse et de la communication des données et contribuer davantage à l'initiative de données ouvertes du GC.

Principes directeurs : Éléments fondamentaux de la stratégie

Des données! Des données! Des données! Je ne peux pas faire des briques sans argile!

Sir Arthur Conan Doyle, auteur

Alors que le célèbre détective fictif de Sir Arthur Conan Doyle, Sherlock Holmes, ne pouvait formuler aucune théorie ni tirer aucune conclusion avant de disposer de suffisamment de données, la Commission ne peut élaborer cette stratégie sans structure, et cette structure repose sur une culture des données.



Fondation : Culture axée sur les données

Le fondement de cette stratégie repose sur l'idée que la transformation numérique, l'utilisation stratégique des données et la prise de décision fondée sur des données probantes reposent sur le fait que chacun dispose des connaissances et des outils nécessaires pour accéder aux données, les utiliser, les échanger et les comprendre.

En d'autres termes, tous les employés, à tous les niveaux, jouent un rôle dans la collecte, la qualité, la gouvernance et la gestion des données, et doivent avoir le niveau approprié de connaissances en matière de données pour aider à atteindre les résultats souhaités par la Commission en matière de crédibilité, d'indépendance, de responsabilité et de transparence.

La fondation se concentre sur la création d'une culture dans laquelle le personnel de la Commission est non seulement encouragé à utiliser les données, mais aussi enthousiasmé par leur potentiel. Dans l'état futur souhaité :

- Le temps et les ressources nécessaires pour gérer les données sont considérés comme faisant partie de la gestion des activités et seront planifiés et suivis en conséquence;
- Le personnel est compétent en matière de données : non seulement il comprend les données sous toutes leurs formes et à tous les stades de leur cycle de vie, mais il possède également les compétences nécessaires pour les utiliser;
- La gouvernance des données est mise en place sous la forme de personnes, de processus et de technologies nécessaires pour gérer et protéger nos actifs de données afin de garantir des données généralement compréhensibles, correctes, complètes, dignes de confiance, sûres et repérables;
- On prend en considération les données dans le processus décisionnel, et les membres du personnel de la Commission sont tenus responsables de présenter des recommandations fondées sur les données;
- Les membres du personnel n'ont pas peur de présenter des rapports fondés sur les données, même si les résultats et les conclusions sont négatifs ou vont à l'encontre des préférences connues;
- Le personnel est convaincu que la Commission a géré les données de manière appropriée, et donc qu'elles sont fiables, et a confiance dans les renseignements qu'il fournit publiquement.

De cette base découlent quatre piliers d'activités qui mèneront à une Commission axée sur les données.

Quatre piliers

Gouvernance et intendance des données

La Commission exige des politiques, des lignes directrices et des directives claires concernant la collecte, l'accès, le stockage/la sécurité et l'utilisation des données. Une gouvernance solide des données est indispensable pour développer une culture des données qui les considère comme un atout stratégique. La gouvernance des données permettra de s'assurer que les personnes, les processus et les technologies sont en place pour gérer et protéger les données.

Un leadership lié aux données (p. ex., un dirigeant principal des données, « DPD ») est nécessaire, avec des rôles, des responsabilités, des obligations de rendre compte et un pouvoir de décision clairement définis pour gouverner les données.

En mettant l'accent sur l'exploitation des données de la Commission, la nouvelle unité de recherche sur les données élaborera et mettra en œuvre une gouvernance pour les processus et initiatives liés aux données afin de garantir la gestion et l'utilisation éthique des données. L'unité contribuera également à orienter la gestion des données au sein de la Commission.

Sur le plan organisationnel, une structure de gouvernance des données doit être gérée de manière rigoureuse. La gestion des données est la mise en œuvre de la gouvernance et exige que chacun reconnaisse qu'il joue un rôle dans la collecte, la qualité et la protection des données. Plus important encore, elle exige la pleine coopération de l'équipe de direction, car tous les processus et structures de l'entreprise dans l'ensemble de la Commission doivent intégrer des directives relatives aux données et à l'assurance qualité.

Technologie

Bien qu'elle constitue un pilier à part entière, la technologie est un facteur important de la réussite de tous les autres piliers. Afin d'être guidée par les données, la Commission doit se doter de moyens technologiques. Les outils appropriés pour collecter, gérer, stocker et analyser les données doivent être présents. Cela comprend :

- En tirant parti de la technologie infonuagique pour garantir l'accessibilité, l'actualité et la sécurité des données;
- La mise à jour de notre site Web pour permettre la présentation des données dans un format accessible, opportun et digeste, p. ex. par l'utilisation de tableaux de bord;
- La mise en œuvre d'un système efficace de gestion des cas et des enquêtes, fondé sur les exigences opérationnelles, afin de permettre la collecte cohérente des données relatives aux plaintes, aux examens et aux enquêtes.

Toute technologie utilisée par la Commission doit permettre d'appliquer le principe FAIR des données (Découvrable, Accessible, Interopérable, Réutilisable).

Disposer des outils adéquats permettra à la Commission de respecter ses obligations envers les Canadiens en matière d'examen indépendant de l'application de la loi et de rapport sur ses activités et son rendement. Le public d'aujourd'hui est de plus en plus exigeant d'une transparence accrue de la part des pouvoirs publics, dans un format facilement compréhensible. Enfin, le fait de disposer d'une technologie actuelle (ou de pointe) permet et encourage l'innovation, ce qui permet de retenir et d'attirer les talents.

Utilisation des données

En s'appuyant sur une culture de la donnée et sur l'utilisation stratégique des données, la Commission déterminera de nouvelles possibilités d'utilisation des données et de nouvelles façons de créer de la valeur à partir de ces données.

La Commission sera confiante en la qualité et la fiabilité des données afin de fournir des rapports basés sur les données, ce en toute confiance. En outre, les données seront exploitées pour éclairer la prise de décision. Par exemple, la Commission devrait être confiante dans l'utilisation des données pour :

- Diriger la planification stratégique et la fixation des priorités (sélection des sujets pour le prochain EAP, planification des ressources de l'entreprise, y compris le budget et les priorités en matière de RH).
- Communiquer les résultats au Parlement et au public de manière proactive et réactive (rapports plus robustes sur les tendances en matière de plaintes et d'AIPRP, meilleure visualisation des données).
- Contrôler les rendements internes et externes, tels que l'application des politiques, les dépenses en ressources, les normes de service, ainsi que le suivi et les rapports sur la mise en œuvre des recommandations, ce qui permettra de déterminer les besoins en ressources.

Prestation de services

Recevoir des plaintes du public est une partie importante du mandat de la Commission. Selon la stratégie de service du GC², la prestation de services exige une infrastructure informatique modernisée, la capacité et l'habilitation à innover, un meilleur échange de l'information, un engagement continu avec les clients et une capacité accrue à gérer et à exploiter les données.

Les données et la recherche sont essentielles pour répondre à ces exigences de conception de services axés sur l'utilisateur. L'utilisation des données comme outil de prise de décision et de traitement permettra une prise de décision cohérente et reproductible offrant un service plus juste et équitable à nos clients.

En outre, l'utilisation des données pour orienter les activités de sensibilisation et d'éducation du public, examiner les indicateurs de rendement clés et déterminer les obstacles à l'accès, permettra d'améliorer continuellement les services.

Feuille de route de la Stratégie de données

« Les gens entendent des statistiques, mais ils ressentent des histoires. »

Brent Dykes, directeur de la stratégie des données, Domo

Une planification minutieuse est nécessaire pour soutenir la mise en œuvre réussie de cette stratégie. L'élaboration d'une feuille de route de la stratégie des données est essentielle.

La feuille de route indique si l'activité soutient le fondement de la culture des données – en veillant à ce que chaque membre de la Commission soit conscient et comprenne son rôle important dans la capacité de la Commission à collecter et à exploiter les données, ou si l'activité relève d'un pilier de soutien – en présentant une Commission axée sur les données qui soutient notre capacité à rester indépendante, responsable et transparente.

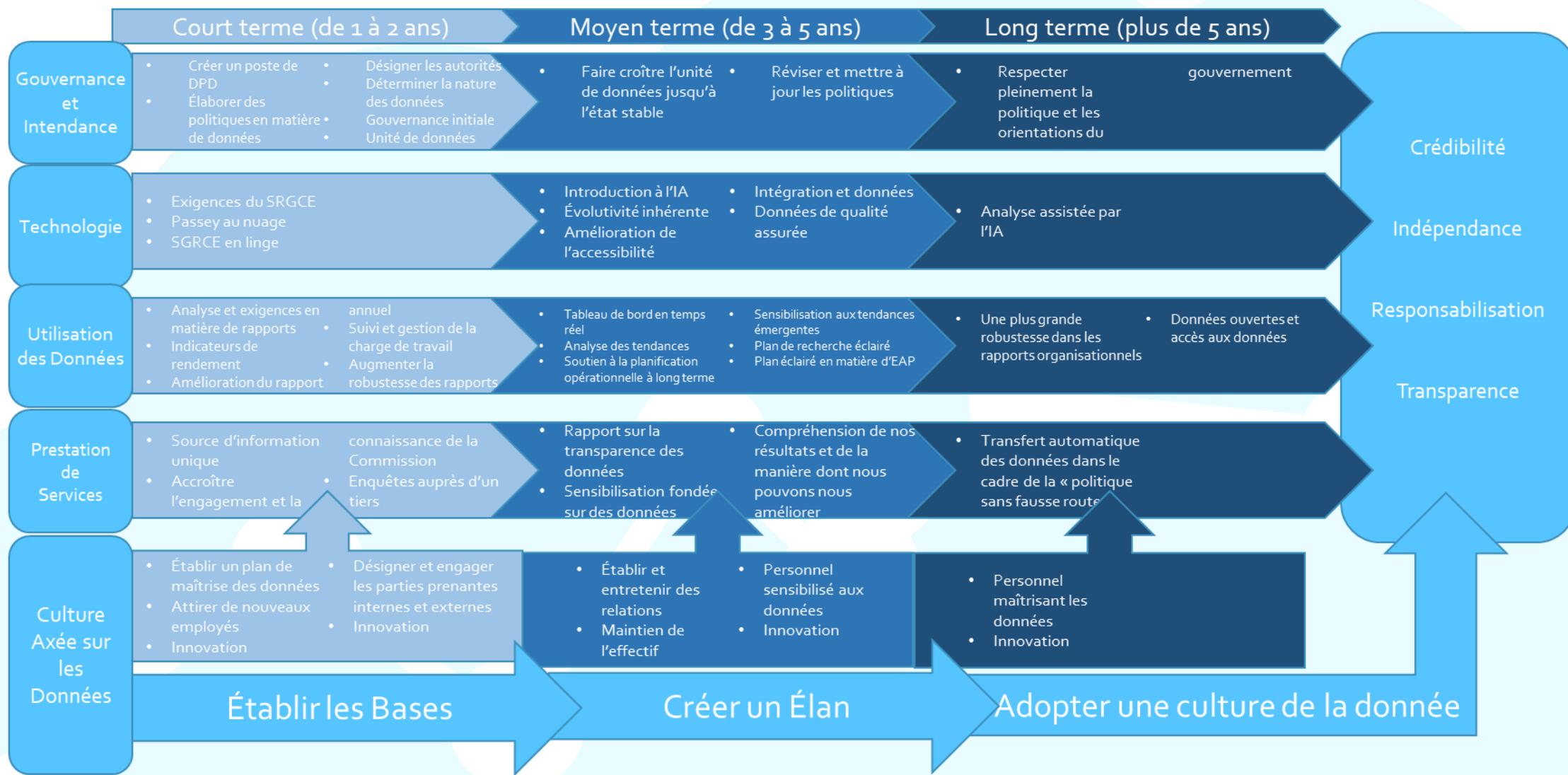
Afin de prévoir les besoins en ressources, la faisabilité et les activités préalables, les activités sont placées dans la feuille de route dans le pilier qui les soutient et selon un calendrier divisé en trois termes : court terme, moyen terme et long terme. Cela permettra à la Commission d'élaborer des plans de mise en œuvre.

Les activités à court terme permettront de réaligner et d'organiser la Commission en réponse à l'évolution rapide des exigences en matière de données; il s'agit notamment d'aligner les politiques de la Commission sur les orientations du GC, de redéfinir les principales responsabilités de gestion, y compris le rôle du DPD et des unités organisationnelles de soutien, et de prendre les premières mesures pour assurer l'alignement de la GI-TI sur les solutions numériques.

² <https://ouvert.canada.ca/fr/contenu/aperçu-de-la-stratégie-relative-aux-services>

Les activités à moyen terme permettront de formaliser les capacités de la Commission en matière de données, sous la forme de personnes et de systèmes, d'accroître et de normaliser l'utilisation des données et de soutenir l'établissement de rapports afin de répondre aux objectifs internes et externes de la Commission.

Les activités à long terme verront la Commission se montrer à la hauteur des buts du GC en matière de gouvernement numérique, avec des rôles et des responsabilités bien établis concernant la gouvernance et la gérance des données à l'échelle de l'organisation et l'utilisation efficace de la technologie. Cela permettra au public de recevoir les services de la Commission d'une manière qui représente ses besoins, et non les limites des politiques, procédures et infrastructures gouvernementales.



Prochaines étapes

La feuille de route fournit une description de ce qui doit être réalisé, mais ne précise pas comment ces initiatives seront réalisées. Un plan de mise en œuvre plus détaillé qui précise la portée, l'approche, la séquence, les dépendances et les estimations de haut niveau des ressources requises pour ces initiatives sera élaboré à l'appui de cette feuille de route. Toutefois, les échéanciers dépendront du financement et des ressources affectés à la réalisation des initiatives. Le plan de mise en œuvre précisera également les attentes à l'égard de la participation du personnel aux initiatives.

À l'heure actuelle, les activités les plus prioritaires de la feuille de route sont les suivantes :

- Créer un poste de dirigeant principal des données et donner à l'unité de recherche sur les données les moyens de développer et de mettre en œuvre la gouvernance des données;
- Accroître la culture des données pour tous et améliorer la qualité des données actuelles;
- Faire un effort renouvelé de tous pour assurer une réduction efficace des erreurs de données;
- Centraliser l'utilisation de nos données jusqu'à ce que nous améliorions notre gouvernance pour permettre une approche plus décentralisée;
- Établir des rapports de base et des méthodes de rapport utilisant des données de qualité;
- Faire un effort renouvelé pour que tous les cas, quel que soit leur type, soient saisis et documentés dans le SGC;
- Chercher à remplacer le SGC par un système qui prend pleinement en charge toutes les lignes d'opération et améliore la qualité et l'accessibilité des données;
- Élaborer et mettre en œuvre des politiques de données et des indicateurs de rendement pour suivre les résultats et les avantages de cette stratégie.

Conclusion

« L'objectif est de transformer les données en information, et l'information en connaissances. »

Carly Fiorina, ancienne PDG de HP

Les avantages potentiels d'une meilleure gestion des données au sein de la Commission sont importants. Compte tenu du volume de données qui est déjà utilisé pour générer des renseignements, si les données peuvent être gérées de manière à être accessibles et fiables, la Commission pourra en tirer davantage parti. De plus, il existe de nouvelles technologies axées sur les données qui ouvrent des possibilités d'utilisation de ces dernières. Nous pourrions par conséquent modifier la façon dont les activités de la Commission sont menées.

La stratégie de données permet de fixer des cibles ambitieuses dans ce domaine et pour un changement de culture et d'état d'esprit où les données sont vues comme un atout. Ces cibles fixent des attentes pour l'ensemble de la Commission et nécessitent le soutien de tout le personnel pour atteindre les objectifs.

Glossaire

Données : Les données sont des faits bruts, non organisés, qui doivent être traités. Les données peuvent être quelque chose de simple, apparemment aléatoire et inutile jusqu'à ce qu'elles soient organisées. Par exemple, le résultat d'un test d'un étudiant est une donnée.

Information : Lorsque des données sont traitées, organisées, structurées ou présentées dans un contexte donné pour les rendre utiles, on parle d'information. Par exemple, le score moyen d'une classe ou de l'ensemble de l'école est une information qui peut être dérivée des données.

Gouvernance des données : La gouvernance des données est un ensemble de processus, de rôles, de politiques, de normes et de mesures qui garantissent l'utilisation efficace et efficiente des renseignements pour permettre à une organisation d'atteindre ses buts. Elle établit les processus et les responsabilités qui garantissent la qualité et la sécurité des données utilisées dans une entreprise ou une organisation. La gouvernance des données définit qui peut prendre quelle mesure, sur quelles données, dans quelles situations, en utilisant quelles méthodes.

Littératie des données : La littératie des données est la capacité de poser des questions sur le monde réel et d'y répondre à partir d'ensembles de données, grands et petits, au moyen d'un processus de recherche, en tenant compte de l'utilisation éthique des données. Elle est fondée sur des compétences pratiques et créatives de base, avec la possibilité d'étendre les connaissances en matière de traitement des données en fonction des buts. Il s'agit notamment des capacités à sélectionner, nettoyer, analyser, visualiser, critiquer et interpréter des données, ainsi qu'à communiquer des histoires à partir de données et à utiliser des données dans le cadre d'un processus de conception.

Intendance de données : L'intendance de données est la gestion et la surveillance des données d'un organisme afin d'offrir aux utilisateurs des données de haute qualité qui sont facilement accessibles, et ce, de façon constante. Alors que la gouvernance de données est généralement axée sur des politiques et procédures de haut niveau, l'intendance de données est axée sur la coordination tactique et la mise en œuvre. Un responsable des données est chargé de mettre en œuvre les politiques d'utilisation et de sécurité des données, telles qu'elles sont déterminées par les initiatives de gouvernance des données.