



## ACCÈS ACCORDÉ :

Rétablissement la confiance  
dans le Programme  
d'accès à l'information  
et de protection des  
renseignements  
personnels de la GRC

Stratégie de modernisation



## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS DE LA COMMISSAIRE	3
INTRODUCTION	4
Difficultés à surmonter pour assumer nos responsabilités prévues par la loi	4
À l'horizon : tendances et technologies émergentes	5
Favoriser le changement	5
RELEVER LE DÉFI MAINTENANT ET À L'AVENIR : LA VISION DE L'AIPRP DE LA GRC	6
La stratégie de modernisation : un facteur de réussite	7
Modernisation de l'AIPRP : une approche par étapes	8
PREMIER PILIER : NOS GENS	9
Le programme actuel d'AIPRP	9
Nos défis	9
Nos mesures prises	9
DEUXIÈME PILIER : NOS OUTILS	11
Ensemble des outils actuels de l'AIPRP	11
Nos défis	11
Nos mesures prises	12
TROISIÈME PILIER : NOS PROCÉDURES	13
Le défi : trouver les bonnes politiques au bon moment	13
Nos mesures prises	13
RESPONSABILISATION, ATTÉNUATION DES RISQUES ET ÉVALUATION DES RÉALISATIONS	14
Gouvernance et responsabilité	14
Identification et atténuation des risques	15
Évaluation du rendement	15
Conclusion	16

## AVANT-PROPOS DE LA COMMISSAIRE

L'accès du public à l'information du gouvernement constitue une valeur fondamentale de notre démocratie. Par conséquent, le respect de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* est crucial pour les ministères et organismes gouvernementaux comme la GRC. Il est essentiel pour maintenir et renforcer la confiance des Canadiens dans la GRC de veiller à ce que le public ait accès en temps opportun à l'information, en particulier à la façon dont elle prend ses décisions et aux raisons qui la motivent, ainsi qu'aux difficultés auxquelles elle est confrontée. La GRC ne peut tout simplement pas fonctionner autrement.

C'est pourquoi je considère que l'examen effectué en 2020 par le Commissariat à l'information du Canada (CIC) est si important. Il a permis de relever un certain nombre de problèmes dans notre programme d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP). Je m'engage à moderniser notre programme d'AIPRP pour qu'il réponde aux attentes des Canadiens. Nous avons également le soutien du ministre de la Sécurité publique dont nous avons besoin pour

aller de l'avant. Celui-ci a d'ailleurs souligné son engagement à soutenir les efforts déployés par l'organisation pour résoudre ses problèmes, en particulier en élaborant et en mettant en œuvre une stratégie et un plan d'action.

Je suis fière de présenter cette stratégie au ministre. Elle tient compte des recommandations de la commissaire à l'information. Elle présente également un objectif visant à moderniser entièrement le programme et à changer notre façon d'aborder l'accès à l'information. Au fur et à mesure que nous nous moderniserons, nous devrons rendre compte au ministre et aux partenaires du gouvernement du Canada et au public canadien et nous ferons preuve d'une transparence totale tout au long du processus. Les renseignements sur notre plan et, surtout, sur les progrès réalisés seront mis à jour chaque trimestre sur notre site Web public.

Je m'engage personnellement, tout comme tous les employés de la GRC, à apporter ces changements et je suis convaincue que cette stratégie permettra au programme d'AIPRP de la GRC d'atteindre les normes élevées auxquelles s'attendent les Canadiens.

Brenda Lucki



**Il est essentiel pour maintenir et renforcer la confiance des Canadiens dans la GRC de veiller à ce que le public ait accès en temps opportun à l'information, en particulier à la façon dont elle prend ses décisions et aux raisons qui la motivent, ainsi qu'aux difficultés auxquelles elle est confrontée. La GRC ne peut tout simplement pas fonctionner autrement.**

## INTRODUCTION

Les Canadiens doivent avoir accès à l'information en temps opportun et de manière bien structurée afin d'avoir confiance dans leurs institutions publiques. Il s'agit d'un principe fondamental de notre démocratie. Le processus de demande d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP), en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, constitue un des principaux moyens dont dispose le gouvernement du Canada pour s'en assurer.

En tant que service de police national, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) s'emploie chaque jour à assurer la sécurité des Canadiens dans leurs collectivités, d'un océan à l'autre. Pour bien accomplir son travail, la GRC a besoin de la confiance et du soutien des Canadiens. Ces derniers doivent comprendre les services que nous offrons, ainsi que les difficultés auxquelles nous sommes confrontés et les décisions que nous prenons.



### LE SAVIEZ-VOUS?

Au Canada, deux principaux textes de loi définissent la responsabilité du gouvernement en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels.

- La *Loi sur l'accès à l'information (LAI)* prévoit un droit d'accès à l'information contenue dans les documents relevant des institutions gouvernementales. Elle part du principe que l'information gouvernementale doit être accessible au public et que les exceptions au droit d'accès doivent être limitées et précises.
- La *Loi sur la protection des renseignements personnels (LPRP)* énonce la façon dont les organismes gouvernementaux doivent traiter les renseignements personnels des particuliers, y compris la façon dont les particuliers peuvent accéder à ces renseignements.

Crée en 1983, la Sous-direction de l'AIPRP de la GRC sert de point de contact central pour toutes les questions découlant de la LAI et de la LPRP. Elle veille à ce que toutes les exceptions applicables en vertu des lois soient appliquées avant que l'information ne soit communiquée au public.

### DIFFICULTÉS À SURMONTER POUR ASSUMER NOS RESPONSABILITÉS PRÉVUES PAR LA LOI

Au cours de la dernière décennie, la GRC a dû surmonter des difficultés importantes pour répondre aux demandes d'AIPRP. Bien qu'il n'y ait pas d'excuses, il existe une explication : la taille de l'effectif du programme est restée sensiblement la même, alors que le nombre de demandes a augmenté et que les outils utilisés sont désuets. Essentiellement, nous n'avons pas suivi le rythme du changement, de telle sorte que le programme n'est pas en mesure de répondre aux attentes et de remplir ses obligations. Cette situation a été décrite en détail dans deux examens récents, soit la *Vérification de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels* de la GRC de 2019 et le rapport du Commissariat à l'information du Canada (CIC) de 2020, intitulé Question d'accès : Le besoin de leadership.

De façon générale, la vérification de 2019 exige des mises à jour des politiques et des directives, notamment sur les rôles et les responsabilités des employés dans

le processus d'AIPRP, et l'amélioration de l'assurance de la qualité. De même, le Commissariat demande instamment que des mesures soient prises pour régler les questions relatives à l'attribution des tâches, aux politiques et procédures, à la formation, aux systèmes électroniques et à l'insuffisance des ressources au sein du programme.

Le 10 février 2021, le ministre de la Sécurité publique a émis une directive ministérielle sur l'accès à l'information à l'intention de la Gendarmerie royale du Canada qui soulignait l'importance de résoudre les problèmes cernés par la commissaire à l'information et qui ordonnait à l'organisme d'élaborer une stratégie concrète sur la façon dont il entend entreprendre ce travail.

### À L'HORIZON : TENDANCES ET TECHNOLOGIES ÉMERGENTES

Nous prenons acte des deux examens et les acceptons. Nous sommes conscients que la GRC doit aller encore plus loin. La technologie évolue à un rythme extrêmement rapide. Les Canadiens s'attendent à un service numérique en temps opportun, notamment à un accès aux services gouvernementaux à partir de leur ordinateur ou de leur téléphone et non par la poste. Chaque jour, de nouvelles technologies sont créées. Elles présentent d'énormes avantages pour l'application de la loi, mais elles soulèvent souvent d'importantes préoccupations en matière de protection de la vie privée et de gestion de l'information.

Ces tendances aggravent les difficultés actuelles de la GRC et l'obligent à se tourner vers l'avenir et à **moderniser** entièrement la façon dont elle aborde les demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels, en mettant l'accent sur des services numériques d'AIPRP pour les Canadiens qui demandent et reçoivent de l'information. Le programme de la GRC doit également être proactif en veillant à ce que les considérations relatives à la protection de la vie privée et à l'information soient au cœur de ses processus de prise de décision et de gestion de l'information afin de l'aider à traiter les demandes rapidement, efficacement et en toute transparence.

## LES RÉPERCUSSIONS DE LA COVID-19

**La pandémie de COVID-19 a posé des difficultés à tous les Canadiens. La GRC n'a pas fait exception à la règle. Nous avons rapidement adopté une façon de faire qui nous a permis de maintenir les services essentiels de première ligne afin d'assurer la sécurité des Canadiens. Toutefois, le programme d'AIPRP a dû relever des difficultés uniques. Par exemple, la GRC compte encore beaucoup sur les documents physiques. En tant que force de police nationale du Canada, elle a également accès à des documents très sensibles qui doivent être protégés. Ainsi, bien que la plupart de ses travaux puissent être effectués à distance, certains ne le peuvent pas. La GRC continue de concevoir des solutions novatrices et profite de l'occasion pour tirer des leçons de la pandémie dans le cadre de ses efforts de modernisation, par exemple, en étudiant les moyens par lesquels elle peut continuer à tirer parti du travail à distance et à améliorer la collaboration numérique.**

### FAVORISER LE CHANGEMENT

Des efforts sont déjà en cours, mais la réforme ne se fera pas du jour au lendemain. La vision de la GRC prévoit plutôt un changement transformationnel au cours des cinq prochaines années. Il est donc crucial que la GRC assure la surveillance et le suivi des efforts de modernisation, afin de communiquer les bons résultats et de s'adapter aux difficultés imprévues. C'est pourquoi elle a également élaboré :

- **Un plan de modernisation** présentant les initiatives que nous entreprenons pour nous moderniser avec des échéances claires qui sera accompagné d'un plan de gestion du changement pour aider à cerner et à atténuer les difficultés de mise en œuvre.
- **Une stratégie de communication** qui précise comment nous communiquerons avec notre personnel et les Canadiens en général, afin d'assurer une transparence complète.

## EFFORTS DÉPLOYÉS À CE JOUR

La GRC a commencé à déployer des efforts dès la réception de la vérification de 2019. Elle a pris des mesures concrètes pour améliorer son programme, notamment en instaurant une formation obligatoire pour les employés de l'AIPRP, en élaborant de nouvelles politiques et procédures et en embauchant du personnel de soutien pour réduire l'arriéré.

## RELEVER LE DÉFI MAINTENANT ET À L'AVENIR : LA VISION DE L'AIPRP DE LA GRC

L'objectif de la GRC consiste à élaborer un programme moderne qui permettra aux Canadiens de présenter des demandes rapidement, efficacement et numériquement et de faire preuve d'une transparence complète dans son processus.

De plus, nous élaborerons des politiques et des procédures internes claires, accessibles et simples afin d'accroître notre efficacité et de permettre le traitement rapide des demandes, tout en veillant à ce que notre personnel de première ligne dispose de plus de temps pour assurer la sécurité du Canada et des Canadiens.

Ce programme proactif visera à rendre l'information accessible au public avant qu'une demande ne soit faite grâce à la divulgation proactive des renseignements fréquemment demandés. Il visera également à s'assurer que les programmes et les politiques sont conçus dès le départ en tenant compte de la protection des renseignements personnels et de l'accès à l'information.

Les postes du programme d'AIPRP au sein de la Direction générale et dans l'ensemble du pays seront pourvus par des professionnels hautement qualifiés qui utilisent des technologies de pointe. Les employés seront recrutés pour leurs compétences et fidélisés par un travail stimulant et des possibilités d'avancement au sein d'un programme et d'une organisation qui considèrent l'information et la protection des renseignements personnels comme un élément fondamental de leurs activités.

## IMPORTANCE ACCORDÉE À LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Bien que l'objectif principal de la directive ministérielle soit de répondre aux recommandations de la commissaire à l'information de 2020, notre effort de modernisation est une occasion de renforcer l'engagement de la GRC à protéger les renseignements personnels. Qu'il s'agisse des mesures de protection prises à l'égard des renseignements confidentiels ou de la nécessité d'évaluer les nouvelles technologies et les nouveaux programmes en gardant à l'esprit la nécessité de protéger la confidentialité des renseignements, la GRC s'est également engagée à faire de la protection des renseignements personnels une pierre angulaire de sa stratégie de modernisation.



## LA STRATÉGIE DE MODERNISATION : UN FACTEUR DE RÉUSSITE

Nous savons que notre vision future est à mille lieues de ce qui est en place aujourd'hui, mais qu'elle n'est pas hors de portée. Nous savons ce qui doit être amélioré et comment procéder. À cette fin, nos efforts se structureront autour de trois piliers :

- **Notre personnel** – Ce pilier englobe les efforts visant à déterminer les investissements nécessaires à l'expansion du programme, soutenus par de solides efforts de recrutement, de perfectionnement et de formation. Il s'agit également de promouvoir un changement organisationnel afin de renforcer l'engagement des employés envers l'information et la vie privée.
- **Nos outils** – Ce pilier comprend les efforts déployés pour nous assurer que nous utilisons une technologie de pointe, que ce soit un logiciel de gestion de cas modernisé ou des technologies efficaces sur le terrain pour classer et traiter les demandes.
- **Nos procédures** – Ce pilier comprend les efforts consentis pour régulièrement mettre à jour les politiques désuètes et éliminer celles qui sont redondantes.

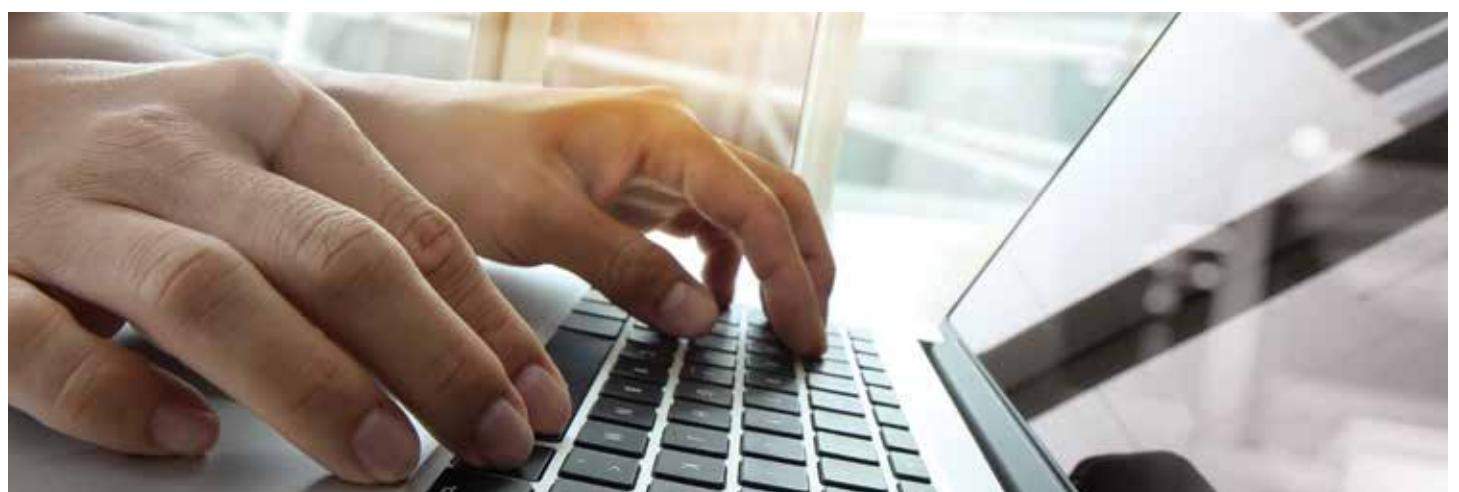
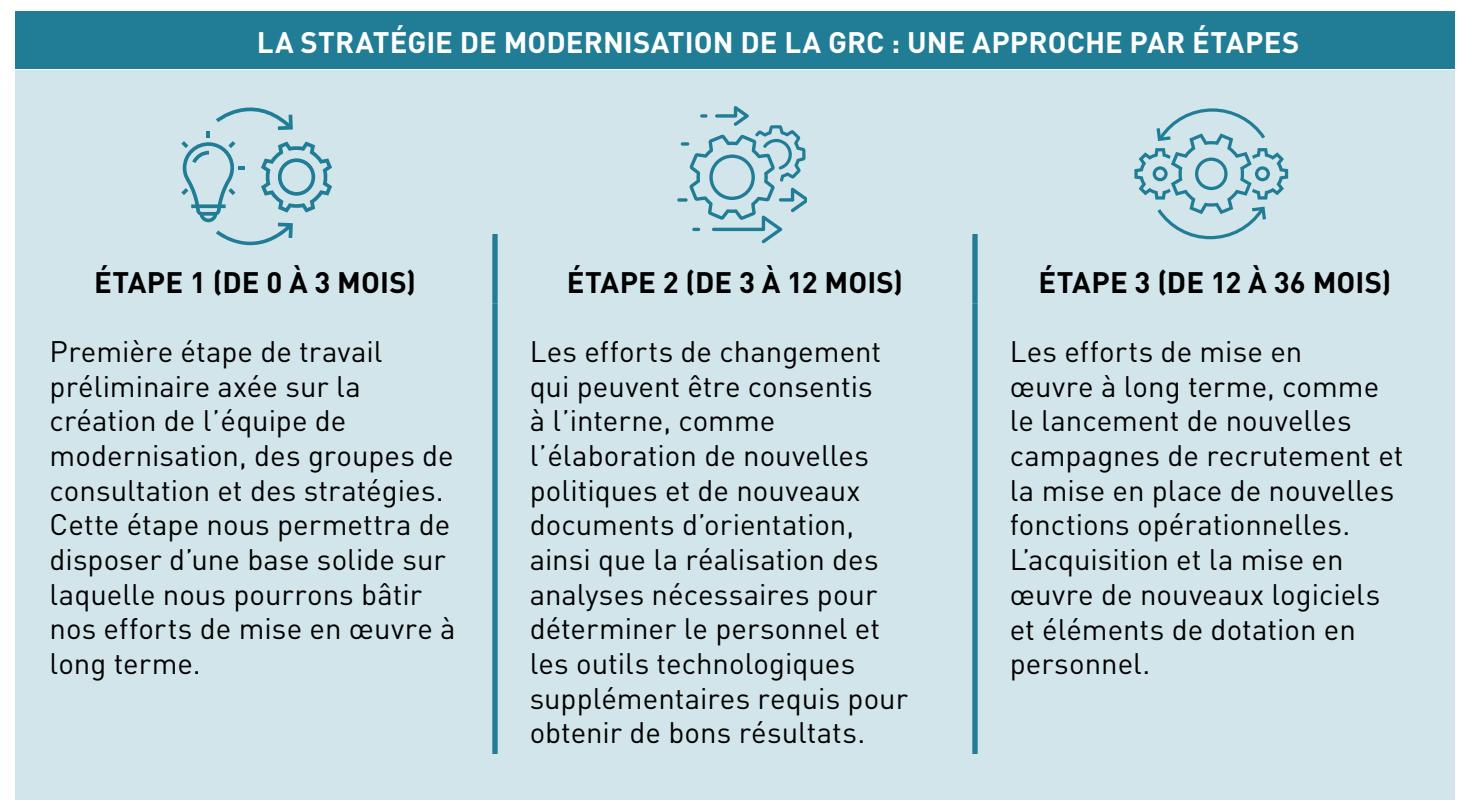
## UNE VISION EN MATIÈRE D'ACCÈS À L'INFORMATION ET DE PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Le programme moderne d'AIPRP de la GRC est une activité essentielle qui assure la transparence de l'organisation en étant :

- **Efficace et rapide** en ce qui concerne le traitement des demandes d'accès à l'information soumises par le public;
- **Proactif** sur le plan de la divulgation de l'information;
- **Rigoureux** dans l'application de politiques et de procédures qui répondent aux normes les plus élevées;
- **Investi** dans ses professionnels dévoués, qui travaillent dans une culture qui tient compte des considérations relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels et qui fait usage de technologies de pointe.

## MODERNISATION DE L'AIPRP : UNE APPROCHE PAR ÉTAPES

Les efforts de modernisation de l'AIPRP déployés par la GRC nécessiteront un engagement à long terme, puisque la mise en œuvre de cette stratégie s'effectuera en trois étapes :



## PREMIER PILIER : NOS GENS

Comme dans tous les organismes, les employés de la GRC sont au cœur de ce qu'elle accomplit. Chacun de ses employés contribue à assurer la sécurité des Canadiens, que ce soit en première ligne ou dans les services administratifs.

### LE PROGRAMME ACTUEL D'AIPRP

Le programme d'AIPRP de la GRC est essentiellement composé d'employés dévoués de la Direction générale (DG) qui effectuent une grande partie du travail de traitement des demandes d'AIPRP, qu'il s'agisse de la réception initiale et de l'engagement du public à l'examen des documents pour déterminer les exemptions possibles et à l'envoi du produit final à l'auteur de la demande. Ils travaillent également avec le Commissariat à la protection de la vie privée (CPVP) et le CIC pour régler les plaintes du public, mettre à jour les politiques et procédures opérationnelles et donner des conseils sur les responsabilités de la GRC en vertu des deux lois. Cette équipe de base est soutenue par le personnel des divisions à la grandeur du pays. Les agents de liaison de l'AIPRP à l'échelle du pays facilitent la coordination de la collecte des demandes. Cette fonction s'ajoute à leurs tâches principales. De plus, tous les employés au pays ont la responsabilité d'appuyer le programme d'AIPRP en recensant et en examinant les documents visés par les demandes dans le cadre de leur rôle de bureau de première responsabilité (BPR).

### NOS DÉFIS

Ces professionnels dévoués travaillent avec diligence pour s'assurer que nous respectons nos obligations en vertu des lois et envers le public. Cependant, ils sont confrontés à de nombreuses difficultés.

- **Charge de travail :** au cours des deux dernières décennies, la numérisation a non seulement accru les attentes du public en matière de service, mais aussi la taille de nos propres banques d'information. Cela s'est traduit par une augmentation du nombre de demandes et de l'ampleur des réponses. Malgré cela, l'effectif de notre programme est resté essentiellement le même et nous n'avons

pas suffisamment d'employés pour répondre à la demande croissante.

- **Recrutement et maintien en poste :** l'AIPRP est un domaine unique. Encore aujourd'hui, peu de candidats choisissent l'AIPRP comme cheminement de carrière, ce qui se traduit par une demande importante de professionnels de l'AIPRP au sein du gouvernement du Canada, surtout dans la région de la capitale nationale. Ce problème de recrutement, combiné à l'augmentation du taux de départ à la retraite, a laissé des postes vacants à la GRC et dans l'ensemble du gouvernement.

- **Formation et développement des compétences :** les évaluations nous ont recommandé de remédier à un manque de sensibilisation aux obligations des employés en vertu des deux lois. Cependant, bien que la formation relative à ces obligations soit primordiale, elle n'est pas suffisante, car il existe des lacunes dans d'autres compétences essentielles, comme l'offre d'une formation avancée en leadership et en supervision aux superviseurs et aux gestionnaires, ainsi que d'une formation en compétences numériques.
- **Changement de culture :** il faut faire davantage pour s'assurer que tous les employés de la GRC, qu'ils soient nouveaux ou expérimentés, considèrent les responsabilités qui leur incombent en vertu de ces deux lois comme faisant partie intégrante de leur travail.

### NOS MESURES PRISES

Pour moderniser le programme, il faut s'assurer que la GRC dispose des ressources spécialisées nécessaires, à la Direction générale et dans les divisions, et que celles-ci jouissent d'un leadership fort et d'une solide formation. Par conséquent, la GRC doit adopter une approche holistique du recrutement et du maintien en poste du personnel et assurer la transition vers une main-d'œuvre numérique, conformément aux résultats attendus de la *Politique sur les services et le numérique*. Voici quelques-unes des mesures que la GRC prendra :

- **Créer un programme de perfectionnement et lancer une campagne de recrutement :** nous inspirant des meilleures pratiques d'autres organismes gouvernementaux, en particulier du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), nous mettrons en place

un programme de perfectionnement qui attirera de nouveaux talents de partout au Canada et nous permettra de fidéliser nos employés en leur offrant un cheminement de carrière clair.

- **Élargir notre programme de formation :** Nous instaurerons une formation obligatoire sur les deux lois. Nous devrons également créer un programme clair axé sur les responsabilités à l'intention des employés de l'AIPRP. Ce dernier définira les formations supplémentaires visant l'acquisition de compétences, qu'il s'agisse de compétences numériques avancées ou de formation en leadership. Nous améliorerons ainsi notre taux de fidélisation en favorisant l'avancement professionnel des employés et en les aidant à gérer les pressions exercées par l'augmentation de la charge de travail.
- **Élaborer une stratégie en matière de ressources humaines :** un programme d'AIPRP modernisé nécessite non seulement des analystes supplémentaires, mais aussi des fonctions de soutien clés comme du personnel spécialisé en formation, en politique et en assurance de la qualité. De plus, un programme d'AIPRP moderne nécessite davantage de postes de gestion et de leadership afin de s'assurer qu'il existe une forte

capacité d'influencer le processus décisionnel de la GRC et de former et de diriger le personnel. Nous élaborerons une stratégie qui exposera ses besoins en matière de dotation, ainsi qu'un plan sur la manière de pourvoir ces postes.

- **Mobiliser les intervenants :** l'AIPRP ne peut être examiné dans le seul contexte de la Direction générale. Les employés de première ligne doivent avoir le soutien dont ils ont besoin pour remplir leurs obligations. Nous travaillerons avec les divisions pour déterminer les ressources, la formation et les technologies nécessaires pour mener à bien cette tâche. Nous renforcerons également la responsabilité des dirigeants des divisions afin de promouvoir un changement de culture et de garantir des réponses complètes en temps opportun.
- **Examiner nos ressources disponibles :** Nous ferons tout en notre pouvoir pour améliorer le programme en comptant sur les fonds existants, mais il faudra consentir de nouveaux investissements pour la technologie et le personnel. Nous examinerons avec le SCT les ressources disponibles pour le programme d'AIPRP, y compris la possibilité de réaffecter certaines de ses ressources existantes ou de demander de nouvelles ressources.



## MESURES EN UN COUP D'ŒIL

Nos employés sont au cœur même de nos efforts de modernisation. C'est pourquoi la GRC :

- établira un programme pour attirer et développer de nouveaux talents et leur offrir un cheminement de carrière clair;
- élaborera et mettra en œuvre une stratégie en matière de ressources humaines pour orienter les efforts de recrutement et de maintien en poste;
- définira clairement les fonctions et les responsabilités de tous ses employés, en s'appuyant sur des normes de rendement précises; et
- améliorera la formation et la prestation de formations, afin de mieux faire connaître la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et d'améliorer les compétences essentielles en matière de leadership, de numérique et de communication.

## DEUXIÈME PILIER : NOS OUTILS

La technologie est essentielle à l'efficacité d'une organisation policière moderne. Tout comme elles aident la GRC à prévenir les crimes et à faire enquête, les plus récentes technologies sont essentielles au bon fonctionnement du programme d'AIPRP.

### ENSEMBLE DES OUTILS ACTUELS DE L'AIPRP

De par leur nature même, les demandes d'AIPRP nécessitent le traitement de documents. Les membres du public soumettent une demande à la GRC par le portail numérique ou la poste. Les demandes sont examinées afin de déterminer où les documents peuvent être conservés, puis elles sont réparties de manière appropriée. Les dossiers assemblés sont ensuite recueillis, examinés par les BPR, puis soumis à une évaluation et à un examen des exemptions possibles en vertu des deux lois. Une demande peut porter sur une seule page ou sur des milliers de documents de plusieurs pages.

Pour faciliter la gestion de ce processus, la GRC utilise un certain nombre d'outils technologiques. Notre logiciel de gestion de cas permet au personnel de gérer

les demandes, de faire le suivi des tâches et de colliger et caviarder les documents. Le programme d'AIPRP s'appuie également sur un large éventail de technologies connexes. Par exemple, les documents physiques, qu'il s'agisse des demandes reçues ou des dossiers, doivent être numérisés et stockés numériquement. Les demandes du public concernent souvent des documents en format vidéo ou audio, ce qui nécessite un logiciel supplémentaire pour les examiner et les traiter.

### NOS DÉFIS

Des outils désuets et inefficaces ont créé des problèmes qui nuisent au bon fonctionnement du programme d'AIPRP.

- **Communiquer avec le public :** bien que les Canadiens puissent faire des demandes par le portail en ligne, le site Web de la GRC ne met pas l'accent sur cette fonctionnalité. La GRC ne dispose pas non plus des outils nécessaires pour permettre aux Canadiens de faire le suivi de leurs demandes en ligne ou d'en apprendre davantage sur son programme d'AIPRP.
- **Logiciel de gestion de cas désuet :** le système de gestion de cas de la GRC a plus de dix ans. Il ne dispose pas des nombreuses fonctions nécessaires pour rationaliser les processus, traiter les documents numériques et fournir les renseignements organisationnels nécessaires.
- **Gestion de l'information :** les capacités globales de la GRC en matière de gestion de l'information (GI) doivent être considérablement améliorées. Elle est trop dépendante des processus sur support papier, ce qui crée d'énormes problèmes puisque la numérisation des dossiers prend énormément de temps. De plus, les divers logiciels actuellement utilisés pour la tenue de dossiers numériques ne sont pas toujours compatibles avec le logiciel de gestion de cas de l'AIPRP.
- **Outils de travail :** les employés n'ont pas tous accès aux outils dont ils ont besoin. Par exemple, le vieillissement des ordinateurs a eu des répercussions sur les employés qui travaillent et collaborent depuis leur domicile pendant la pandémie de COVID-19.

## PLEINS FEUX SUR LA MODERNISATION DE LA GESTION DE L'INFORMATION

**Le personnel du programme d'AIPRP collaborera avec ses collègues de la GI/TI sur les éléments clés de la modernisation de la GI de l'organisme.**  
**Le programme de l'AIPRP bénéficiera directement de l'amélioration de divers services et solutions de GI, notamment la gestion des documents électroniques, la gouvernance de l'information et des données, l'architecture de l'information, le gouvernement ouvert, l'analyse des données et le centre des politiques de l'organisme.**

## NOS MESURES PRISES

S'assurer que son personnel dispose de logiciels et d'outils techniques modernes pour mener ses activités est essentiel à un programme d'AIPRP moderne. C'est pourquoi la GRC prendra des mesures dans les domaines suivants :

- **Communication avec le public :** les Canadiens s'attendent à communiquer avec la GRC par voie numérique. Nous apporterons donc une série d'améliorations, comme la mise à jour de notre site Web externe afin qu'il soit plus convivial et accessible, l'évaluation et la mise en place d'un nouveau portail de demande numérique avec l'aide du SCT et la détermination d'une approche axée sur l'utilisateur permettant au public de surveiller et de faire le suivi de ses demandes pendant leur traitement.



## MESURES EN UN COUP D'ŒIL

La technologie est essentielle à notre réussite. Les Canadiens s'attendent à des services numériques rapides et accessibles. C'est pourquoi la GRC :

- évaluera et acquerra des technologies numériques conviviales afin d'améliorer la capacité du public à formuler et à suivre ses demandes;
- évaluera et acquerra un nouveau logiciel novateur de gestion des dossiers pour faciliter le traitement des demandes et assurera son interopérabilité avec les autres systèmes;
- cernera dans ses divisions les lacunes technologiques qui créent des inefficacités ou des retards dans la collecte des documents;
- soutiendra les efforts plus globaux de la GRC pour moderniser ses pratiques de gestion de l'information afin de s'assurer qu'elle est plus transparente et axée sur les données.

- **Acquisition d'un nouveau logiciel de gestion de cas :** avec l'aide du SCT, nous étudierons un certain nombre d'options de nouveaux logiciels de gestion de cas dans le but de s'assurer qu'ils sont entièrement compatibles avec son logiciel de GI existant afin d'améliorer l'efficacité de la récupération et du traitement des documents. Nous évaluerons également quels autres logiciels pourraient être utiles au programme d'AIPRP, notamment une technologie novatrice permettant de traiter d'autres types de formats numériques comme la vidéo et l'audio.
- **Analyse de ses besoins en matériel informatique :** nous examinerons également si des outils matériels supplémentaires sont nécessaires à la Direction générale et dans les divisions afin de bien équiper nos employés pour traiter les demandes et de réduire les retards liés à la technologie.

## TROISIÈME PILIER : NOS PROCÉDURES

Les politiques et les procédures sont au cœur du mode de fonctionnement de la GRC. Les employés s'appuient sur les politiques et les procédures pour encadrer leurs activités et comprendre les attentes de l'organisme à leur égard. Ils s'appuient sur les politiques officielles définies dans le Manuel des opérations, ainsi que sur les procédures opérationnelles normalisées (PON) rédigées au sein des différentes unités pour les guider dans leurs activités quotidiennes.

### LE DÉFI : TROUVER LES BONNES POLITIQUES AU BON MOMENT

Des politiques et procédures obsolètes et inefficaces empêchent la GRC de remplir ses obligations :

- **Politiques obsolètes :** certaines politiques sont dépassées et font référence à des processus qui n'existent plus. Dans d'autres cas, elles doivent être modernisées. Par exemple, les politiques actuelles ne décrivent pas expressément la responsabilité des cadres supérieurs des divisions dans le processus de demande d'AIPRP, ce qui constitue une lacune importante.
- **Politiques difficiles à trouver :** les employés doivent souvent chercher ces politiques et procédures. Elles ne sont pas accessibles dans un emplacement normalisé. Cela peut créer des retards ou, pire encore, entraîner une application incohérente des politiques dans la conduite des activités d'AIPRP.
- **Besoin de formulaires normalisés :** nous n'avons pas de formulaires numériques normalisés qui permettraient de réduire les délais résultant de demandes incomplètes. Par exemple, le CIC précise que les BPR doivent indiquer comment ils ont cherché les documents, ce qui pourrait être simplifié par des formulaires numériques conviviaux axés sur les données.
- **Élaboration d'un « grand livre de réponses » :** nous ferons en sorte que les politiques soient faciles à trouver et accessibles à tous les employés de l'AIPRP en les rendant disponibles en un simple clic dans un emplacement central. Dans le cadre du programme de formation du pilier relatif à son personnel, le matériel de formation sera mis à jour pour s'assurer que les employés connaissent l'emplacement de l'ensemble de politiques et de procédures.

## NOS MESURES PRISES

S'assurer que les politiques et procédures officielles sont disponibles et comprises par les employés et que des processus sont en place pour les réviser

et les améliorer continuellement est essentiel à la modernisation. Consciente de ce fait, la GRC prendra les mesures suivantes :

- **Réalisation d'un exercice d'efficacité :** elle examinera toutes les politiques et procédures existantes afin de déterminer les gains d'efficacité, dans la mesure du possible, dans le but de réduire le nombre total d'étapes du processus d'AIPRP et d'améliorer l'assurance qualité et la responsabilisation globales.
- **Mise à jour de l'ensemble de ses principales politiques et PON :** des efforts sont déjà déployés pour mettre à jour les politiques et les procédures internes, mais ces efforts seront élargis afin d'inclure tous les domaines dans lesquels il y a lieu d'apporter des améliorations. Nous veillerons à ce que ces efforts se poursuivent, afin que nos politiques et procédures restent à jour au fur et à mesure que d'autres initiatives sont mises en œuvre. Nous pourrons ainsi nous assurer que nos décisions se fondent sur des données et des preuves et que nous disposons de solides mécanismes d'assurance de la qualité. En outre, cela nous aidera à déterminer les renseignements que les Canadiens demandent fréquemment et à développer des moyens de diffuser cette information de manière proactive. Cela nous aidera à être plus transparents auprès des Canadiens tout en contribuant à réduire le nombre de demandes reçues.
- **Passage au numérique :** nous élaborerons de nouveaux formulaires et outils d'orientation numériques, axés sur les données et conviviaux pour aider nos employés à répondre aux demandes. Nous allons, par exemple, créer une nouvelle liste de vérification numérique pour les BPR et examiner de nouveaux outils pour aider le personnel d'accueil à traiter les demandes de manière appropriée.
- **Élaboration d'un « grand livre de réponses » :** nous ferons en sorte que les politiques soient faciles à trouver et accessibles à tous les employés de l'AIPRP en les rendant disponibles en un simple clic dans un emplacement central. Dans le cadre du programme de formation du pilier relatif à son personnel, le matériel de formation sera mis à jour pour s'assurer que les employés connaissent l'emplacement de l'ensemble de politiques et de procédures.



## MESURES EN UN COUP D'ŒIL

Un programme d'AIPRP moderne et efficace ne peut fonctionner correctement sans politiques et procédures claires, transparentes et facilement accessibles. C'est pourquoi la GRC :

- procédera à un examen approfondi de toutes ses politiques et procédures à chaque étape du programme d'AIPRP avec l'aide d'une société de conseil aux entreprises;
- mettra à jour ses directives à l'intention du personnel de l'AIPRP dans les divisions et au sein de la Direction générale afin de préciser les mandats, les banques d'information et les points de contact des secteurs d'activité de la GRC;
- créera de nouveaux formulaires numériques et de nouvelles listes de vérification pour encadrer les BPR dans leur collecte de documents et repérer les réponses incomplètes;
- mettra à jour ses politiques et ses procédures opérationnelles normalisées périmées afin que le personnel dispose des directives les plus récentes sur la façon de procéder;
- tirera parti de la technologie pour créer des répertoires centraux pour les politiques et les procédures liées à l'AIPRP.

## RESPONSABILISATION, ATTÉNUATION DES RISQUES ET ÉVALUATION DES RÉALISATIONS

La présente stratégie expose un plan ambitieux de modernisation du programme d'AIPRP. La mise en œuvre ne se fera pas sans difficulté. C'est pourquoi il est essentiel que les efforts de modernisation soient pleinement responsables, qu'ils anticipent et atténuent les risques et qu'ils soient assortis d'indicateurs de réussite clairs.

### GOUVERNANCE ET RESPONSABILITÉ

La GRC s'emploie à élaborer un cadre de gouvernance solide pour orienter ses efforts et assurer sa réussite. Par exemple, la gouvernance interne sera assurée par un certain nombre d'organes de surveillance, comme l'Équipe de gestion supérieure, les comités de gestion

qui la soutiennent ainsi que le Conseil consultatif de gestion de la GRC.

À l'extérieur de la GRC, des structures, comme le Conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada, seront mises à profit pour s'assurer que les efforts de modernisation des logiciels et des services numériques de la GRC tiennent compte des dernières directives et orientations du gouvernement du Canada et qu'ils sont novateurs et conviviaux. Cela permettra également de s'assurer que la GRC respecte les politiques et les directives du SCT, comme la Politique sur l'accès à l'information, la Politique sur la protection des renseignements personnels, la Politique sur les services et le numérique, la Directive sur les services et le numérique et la Directive sur le gouvernement ouvert, afin de permettre au gouvernement de tenir ses engagements en matière de transparence, de responsabilité et de transformation des services et du numérique. Nous

continuerons de solliciter le soutien et les conseils du SCT dans la mise en œuvre de cette stratégie et tirerons profit du leadership et du soutien continu que le SCT offre à l'ensemble de la communauté de l'AIPRP.

Finalement, ces efforts de modernisation visent à améliorer les services offerts par la GRC aux Canadiens. Par conséquent, elle s'engage à continuer de rendre des comptes au public canadien en publiant sur son site Web des mises à jour trimestrielles sur les progrès accomplis, afin de faire état non seulement de ses réalisations, mais aussi des difficultés que nous pourrions rencontrer.

### IDENTIFICATION ET ATTÉNUATION DES RISQUES

La GRC s'efforcera de trouver des solutions novatrices pour moderniser le programme d'AIPRP. Comme tout effort de modernisation, il ne sera pas sans risque. Les initiatives pourraient échouer ou avoir l'effet contraire à celui souhaité. Nous n'hésiterons pas à innover sous prétexte qu'il existe des risques. Nous devons prendre des risques reflétrés pour réussir et accepter de faire des erreurs ou des faux pas. Lorsque les résultats ne répondront pas à nos attentes, nous les analyserons pour trouver ce qui n'a pas fonctionné et modifierons notre approche en conséquence. Les initiatives seront mises à l'essai avant d'être mises en place afin de cern-

er et de répondre aux préoccupations possibles et de les atténuer rapidement. En outre, les initiatives feront l'objet d'une consultation complète et d'un examen continu afin d'identifier, d'évaluer et, si possible, d'atténuer les risques possibles.

### ÉVALUATION DU RENDEMENT

La GRC suivra ses progrès au moyen des indicateurs descriptifs reposant sur des données fiables énoncés dans le Plan d'action pour la modernisation, qui comprend des échéances claires. Grâce à cette approche formelle, soutenue par une solide structure de responsabilisation et de gouvernance, nous nous assurerons que la mise en œuvre reste sur la bonne voie et qu'elle est appuyée par la haute direction et les employés. Pour évaluer les résultats de ses initiatives, nous en surveillerons les impacts sur nos taux de conformité et nous mènerons des séances de consultation auprès de nos employés. Grâce à l'élaboration de paramètres de rendement clairs, nous serons en mesure d'établir un lien avec les répercussions à long terme des initiatives de modernisation, ce qui nous donnera une indication plus précise de la réussite de notre approche. Finalement, le succès de cette stratégie se mesurera par une hausse graduelle des taux de conformité, ainsi que par une diminution constante des plaintes du public.



## CONCLUSION

Il nous incombe de fournir aux Canadiens un accès rapide à l'information en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Nous sommes convaincus que cette stratégie témoignera de son engagement à assumer ces responsabilités. Les Canadiens attendent le meilleur de notre part et nous devons répondre à leurs attentes.

Les changements importants dans la modernisation de la culture et des pratiques fondamentales ne se produisent pas du jour au lendemain. Il s'agit d'un processus à long terme. Cependant, nous ferons tout notre possible pour trouver des solutions immédiates et efficaces afin de relever notre taux de conformité et de donner suite aux recommandations

formulées par la commissaire à l'information et dans le cadre de notre propre vérification interne, en plus d'apporter les modifications nécessaires pour mieux respecter la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Nous sommes convaincus que cette stratégie et ce plan la mettent sur la bonne voie, et nous nous engageons à poursuivre sur notre lancée jusqu'à ce que le programme d'AIPRP de la GRC soit entièrement modernisé et réponde aux besoins de tous les Canadiens, et même après.

Nous cesserons que lorsque l'accès à l'information et nos obligations en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* seront au premier plan de nos activités et ancrés dans notre culture.

