





# Table des matières

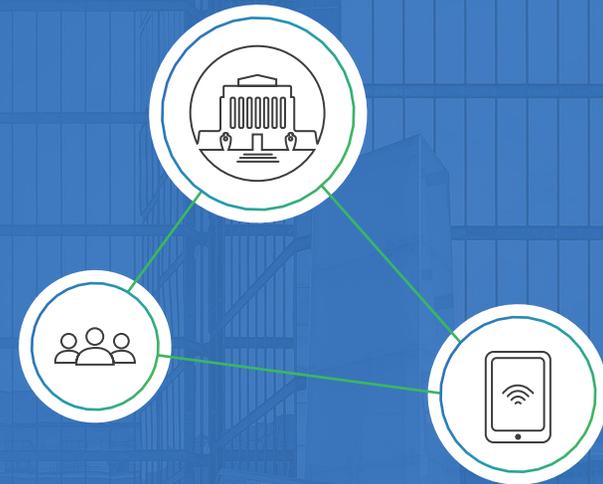
Une transformation qui s'impose	1
De l'exploration à l'exécution du numérique	2
Exécuter le numérique, en pratique	5
Orienter notre transformation	6
Obtenir des résultats sur tous les plans	8
Cinq principes du numérique d'abord	9
Travailler en numérique	
Mettre l'accent sur le service	
Favoriser l'ouverture	
Réduire les obstacles	
Renforcer notre gouvernance et notre culture	
De nouvelles façons de travailler	15
Une feuille de route pour avancer rapidement	16
Ça commence avec vous, dès maintenant	17
Une vision pour notre avenir numérique	18

# Une transformation qui s'impose

Le virage numérique mondial a transformé toutes les facettes de l'économie et de la société. Et maintenant, une autre force est en train de perturber profondément nos vies : la COVID-19. Ces deux événements n'ont pas fini d'avoir des répercussions. Ensemble, ils mettent la Banque du Canada à l'épreuve comme jamais auparavant. Le besoin est clair : pour arriver à réaliser son mandat, elle doit entreprendre une transformation numérique complète et accélérée.

La société, la technologie et l'environnement évoluent à une vitesse sans précédent qui ne fait qu'accélérer. Si nous voulons réussir à favoriser la prospérité économique et financière des Canadiens dans l'ère numérique, il faut donner la priorité au numérique dans tout ce que nous faisons. Il ne suffit pas de suivre le rythme; il faut prendre les devants là où ça compte. La clé est de transformer nos façons de travailler, d'apprendre, d'exploiter les données et de tirer profit des meilleures technologies. C'est ainsi que nous réaliserons notre mandat.

Notre transformation numérique part sur des bases solides. Nous tirons une grande fierté d'être reconnus à l'échelle mondiale comme un chef de file parmi les banques centrales. Pour conserver notre avantage et récolter les fruits de notre transformation, il nous faut un fort leadership, la coopération de tous, un mouvement individuel et collectif accéléré et continu, ainsi que l'action unifiée de tous à la Banque.



# De l'exploration à l'exécution du numérique

En tant qu'institution, nous explorons les possibilités du numérique depuis longtemps, et de nombreuses initiatives ambitieuses sont déjà en cours. Malgré toutes ces activités, nous sommes encore en phase d'exploration. Notre objectif est de passer au prochain stade : l'exécution du numérique. Pour ce faire, nous édifierons la vision et les capacités numériques de nos leaders, équipes et employés en appliquant les leçons de la crise de la COVID-19. Il s'agira d'un axe prioritaire d'ici la fin du plan à moyen terme actuel et tout au long du prochain (2022-2024). Nous mettrons à profit les programmes actuels, essentiels à la réalisation de nos ambitions numériques. Il s'agit d'une étape primordiale qui permettra à la Banque de *devenir numérique*.

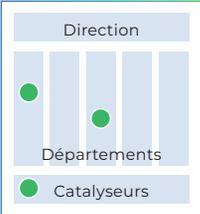
Niveau de maturité numérique

Dans l'organisation

**Explorer** le numérique

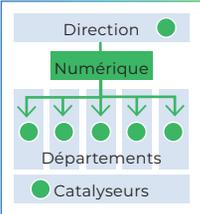
Exploiter les technologies traditionnelles pour automatiser les capacités existantes

*Aucun changement au sein de l'organisation*



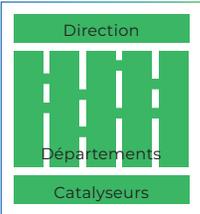
**Exécuter** le numérique

Exploiter les technologies numériques pour **augmenter les capacités**, qui demeurent largement axées sur les actuels modèles d'affaires, d'exploitation et de gestion des talents



**Devenir** numérique

Exploiter les technologies numériques – **les processus deviennent plus synchronisés et moins cloisonnés** – en apportant des modifications plus poussées aux actuels modèles d'affaires, d'exploitation et de gestion des talents



## LES GRANDS CATALYSEURS DU NUMÉRIQUE À LA BANQUE

### LA STRATÉGIE SUR LES DONNÉES INSTITUTIONNELLES ET L'ANALYTIQUE

La Stratégie sur les données institutionnelles et l'analytique vise à accroître et à optimiser l'utilisation de notre plus importante ressource numérique : les données. Grâce à elle, des changements s'opèrent déjà sur le plan des effectifs, des processus et des technologies afin que nous puissions renforcer les capacités de traitement et d'analyse de données nécessaires pour réaliser nos ambitions numériques. De vastes initiatives de modernisation des technologies et des services viendront considérablement améliorer nos capacités en ce qui concerne la gestion des données, les systèmes, l'analytique et la science des données. Par ailleurs, nous préparons actuellement le terrain pour transformer notre gouvernance, notre littératie et notre culture des données.

### L'INITIATIVE LIÉE À L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

L'équipe des Ressources humaines a offert aux leaders de tous les départements des ateliers sur les implications des tendances actuelles sur le travail et les compétences de nos effectifs. Les participants sont repartis mieux outillés pour mener le changement et établir les priorités d'investissement en processus opérationnels, en formation et en technologies. Afin de faciliter l'adoption de nouvelles méthodes de travail et d'améliorer la littératie numérique dans l'ensemble, les Ressources humaines ont lancé des portails d'apprentissage destinés aux employés et aux leaders au printemps 2020. Le moment venu, les prochaines versions de ces portails et d'autres ressources en ligne devraient être intégrées dans une nouvelle plateforme d'expérience d'apprentissage (LXP) pour les employés.

## LE PORTEFEUILLE STRATÉGIE RELATIVE AUX EMPLOYÉS ET EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE DES SERVICES TI

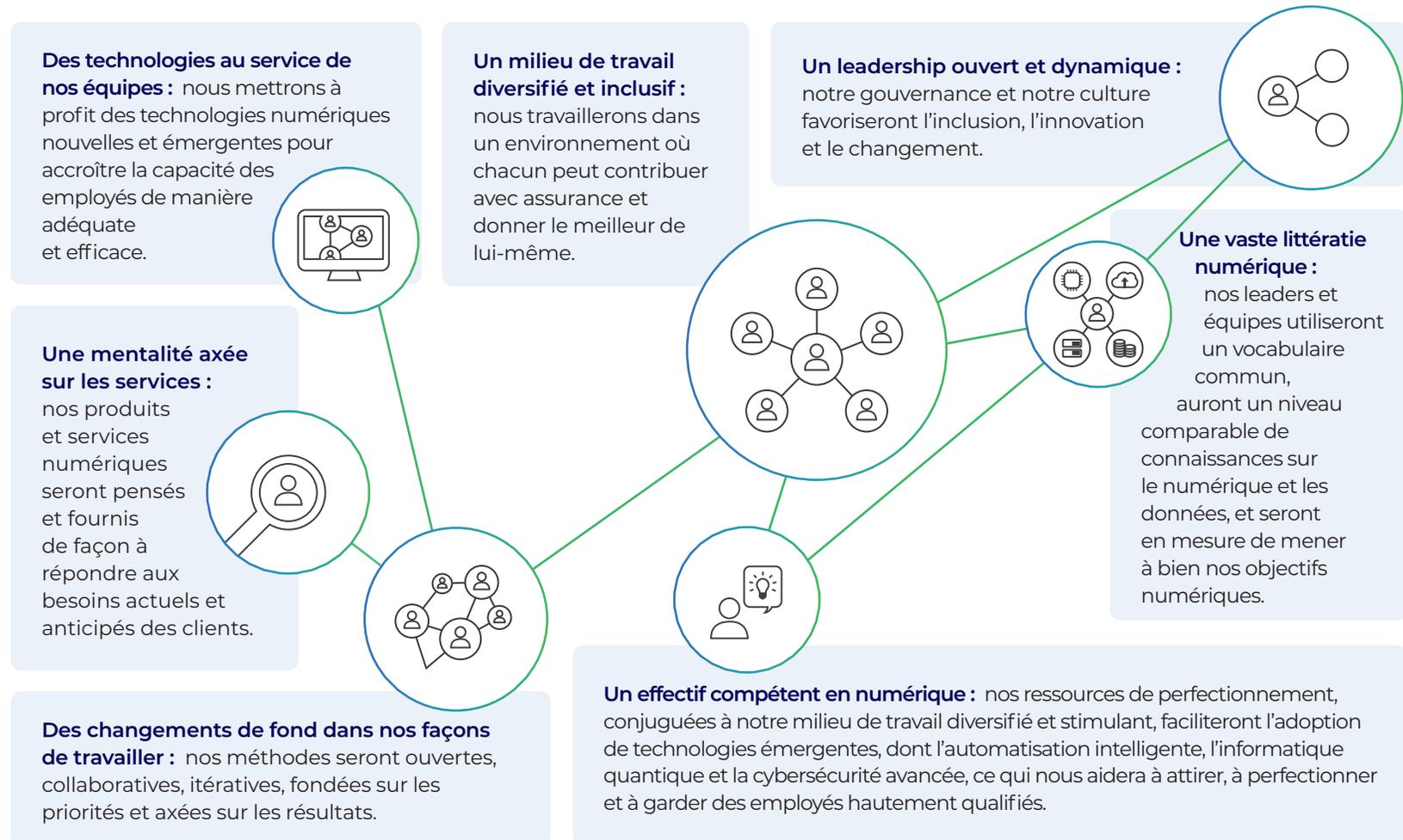
Pour nous aider à devenir une banque axée sur le numérique d'abord, le département des Services des technologies de l'information (TI) a mis au point une stratégie visant l'infonuagique d'abord, en plus de transformer les technologies de la Banque pour les rendre plus sûres et résilientes, et de poursuivre le déploiement d'outils modernes, ainsi que l'élimination d'outils désuets. Depuis peu, le département travaille à redéfinir son approche de gestion des talents, d'une part pour attirer des employés hautement qualifiés qui maîtrisent le numérique sur un marché concurrentiel et, d'autre part, pour donner à ses effectifs les moyens de développer les compétences essentielles dans une banque axée sur le numérique d'abord. Les Services TI renforcent aussi leur gouvernance interne et automatisent leurs processus essentiels à notre transformation numérique.

## AUTRES INITIATIVES DES DÉPARTEMENTS ET DE LA BANQUE

Les départements mènent des initiatives numériques pour rendre leurs processus plus intelligents, plus rapides et plus économiques. On compte notamment des projets d'apprentissage automatique et de mégadonnées, de visualisation de données, d'automatisation des processus par la robotique, de modernisation de l'infrastructure de données servant aux opérations bancaires et de marchés, de démonstration de faisabilité et bien plus. Ces initiatives s'inscrivent dans la continuité des investissements stratégiques que la Banque réalise depuis longtemps dans son infrastructure numérique. Par exemple, en réponse à la COVID-19, la Banque n'a eu besoin que de quelques jours pour faire passer 1 800 employés en mode télétravail au début du confinement en mars 2020. Elle n'y serait pas parvenue sans ses investissements passés pour l'expansion de la capacité de télétravail.

# Exécuter le numérique, en pratique

Au cours des deux prochaines années, la transformation numérique devra produire les résultats suivants :



*Pour en savoir plus, voir [Une vision pour notre avenir numérique](#), à la page 18.*

Pour arriver à ces résultats, nos leaders et employés devront établir des priorités et distinguer les tâches indispensables de celles qui sont importantes ou inutiles. Il faudra donc bien orienter notre transformation.

# Orienter notre transformation

Notre transformation numérique exigera une approche claire et structurée, intrinsèquement liée à notre mandat. La présente stratégie est la boussole qui guidera nos leaders et nos équipes dans la réalisation de nos quatre priorités opérationnelles, cruciales pour notre transformation numérique. Celles-ci peuvent aussi contribuer directement à notre mandat, lequel consiste à maintenir l'inflation à un niveau bas et stable, à fournir aux Canadiens des billets de banque qu'ils peuvent utiliser en toute confiance et à gérer les ressources publiques de manière responsable. Le numérique d'abord sera également un angle de gouvernance essentiel pour que les investissements et les efforts de nos leaders, de nos comités et de nos équipes se concentrent sur la transformation numérique.

## LES PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES DU NUMÉRIQUE D'ABORD

Les cadres supérieurs de la Banque ont collaboré à l'établissement des quatre priorités opérationnelles de notre transformation numérique. Celles-ci sont conçues pour guider les changements qui devront s'opérer à l'échelle de la Banque et témoignent de l'engagement mutuel et solide des leaders à faire de notre institution une banque centrale axée sur le numérique d'abord.



**RENFORCER L'ANALYSE ÉCONOMIQUE  
ET L'EFFICACITÉ DE LA POLITIQUE  
MONÉTAIRE**



**AMÉLIORER LES COMMUNICATIONS  
NUMÉRIQUES À L'INTÉRIEUR ET À  
L'EXTÉRIEUR DE LA BANQUE**



**RÉALISER DES GAINS D'EFFICACITÉ  
OPÉRATIONNELS**



**PROGRESSER DANS LE DOSSIER  
DE LA MONNAIE NUMÉRIQUE DE  
BANQUE CENTRALE**

# LES PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES DU NUMÉRIQUE D'ABORD



## RENFORCER L'ANALYSE ÉCONOMIQUE ET L'EFFICACITÉ DE LA POLITIQUE MONÉTAIRE

Pour demeurer l'autorité ultime en ce qui concerne l'économie canadienne et pour mener la politique monétaire efficacement, la Banque doit exploiter les plus récentes données et technologies dans ses fonctions d'analytique, puis intégrer les analyses ainsi produites à ses processus décisionnels.



## AMÉLIORER LES COMMUNICATIONS NUMÉRIQUES À L'INTÉRIEUR ET À L'EXTÉRIEUR DE LA BANQUE

La diffusion des données et des analyses à l'interne doit être adaptée au public visé et utiliser pleinement les technologies disponibles. Ainsi, il faudra notamment élargir l'accès aux données et aux analyses pour favoriser l'efficacité de la collaboration et des processus décisionnels. Ces démarches profiteront aussi aux communications avec nos auditoires externes.



## RÉALISER DES GAINS D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELS

Les équipes assurant les services opérationnels et de soutien doivent continuer de chercher à réaliser des gains d'efficacité : elles doivent tirer profit de solutions numériques exemptes de biais pour renforcer la collaboration, le partage des données et la prestation des services à l'interne, le tout dans une approche axée sur le client. Le plus important est de repérer et d'éliminer les obstacles là où la gouvernance interne, les processus manuels et la culture d'aversion au risque ralentissent la vitesse à laquelle les idées peuvent être mises en œuvre et porter leurs fruits.



## PROGRESSER DANS LE DOSSIER DE LA MONNAIE NUMÉRIQUE DE BANQUE CENTRALE

Nous sommes à l'avant-garde des banques centrales dans l'exploration et l'expérimentation de moyens pour répondre à l'expansion attendue des monnaies numériques dans le monde entier. Nos politiques et notre monnaie doivent être prêtes pour ce qui nous attend à ce chapitre. Nous devons aussi rester à l'affût du changement en cultivant notre capacité à prévoir les évolutions dans les sphères mondiale, sociale, numérique et économique.

# Obtenir des résultats sur tous les plans

Les nombreuses facettes de notre transformation numérique, sur les plans de la technologie, du personnel et des processus, se concrétiseront au fil de notre parcours. Compte tenu du travail déjà accompli, nous pouvons envisager les résultats ci-dessous au cours des prochaines années.



## TECHNOLOGIE

**L'infonuagique d'abord :** Nous poursuivrons la migration sécuritaire des données, des outils et des processus vers le nuage – le numérique d'abord passe par l'infonuagique d'abord.

**Données :** Les données seront ouvertes et accessibles à tous par défaut à partir de lacs ou d'entrepôts de données, selon le cas. Il sera ainsi plus facile d'obtenir les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées.

**Outils standardisés :** Nous simplifierons l'acquisition et l'utilisation de nos outils et applications, et mettrons ainsi pleinement à profit les plateformes institutionnelles pour déployer des solutions opérationnelles.



## PERSONNEL

**Apprentissage et ressources :** Nous offrirons aux employés les possibilités d'apprentissage et les ressources dont ils auront besoin pour bien utiliser les outils et les données nouvellement à leur disposition. Une plateforme centrale – l'Académie d'apprentissage de la Banque du Canada – donnera au personnel l'accès à du contenu, à des ressources et à de l'expertise de la Banque et de l'extérieur, pour une expérience d'apprentissage personnalisée.



## PROCESSUS

**Gouvernance, priorisation et décentralisation :** Nous officialiserons le Comité directeur de la transformation numérique, dont le mandat sera de superviser nos efforts collectifs dans ce dossier et de veiller à ce que nous ne perdions pas de vue les objectifs au cœur de notre transformation numérique. Parallèlement, nous favoriserons la décentralisation de la prise de décision au profit des équipes de première ligne du numérique afin qu'elles puissent penser en modes Agile et Lean, et se concentrer sur leur travail de conception. De plus, nous continuerons de nous appuyer sur notre structure de gouvernance des données pour élaborer un modèle de fonctionnement et un cadre de gouvernance des données d'entreprise robustes et catalyseurs.

# Cinq principes du numérique d'abord

En pratique, notre transformation numérique se répercutera bien au-delà de nos quatre priorités opérationnelles. Pour passer d'explorer le numérique à devenir numérique, il faudra consciemment promouvoir et adopter les cinq principes qui suivent dans tout ce que nous faisons. Ceux-ci aideront nos équipes et chacun de nous à envisager et à intégrer le numérique dans nos domaines respectifs. De plus, ces principes concrétisent le concept du numérique d'abord et orienteront les départements dans la planification de la transformation numérique et leurs démarches de changement pour l'année à venir et le prochain plan à moyen terme.



1. TRAVAILLER  
EN NUMÉRIQUE



2. METTRE  
L'ACCENT SUR  
LE SERVICE



3. FAVORISER  
L'OUVERTURE



4. RÉDUIRE LES  
OBSTACLES



5. RENFORCER  
NOTRE  
GOUVERNANCE  
ET NOTRE  
CULTURE



# 1. TRAVAILLER EN NUMÉRIQUE

Cinq principes du numérique d'abord

Les organisations numériques se définissent par leur façon de faire les choses. Elles sont agiles et collaboratives, et travaillent en mode accéléré et itératif. Grâce à cette mentalité, elles sont en mesure d'adapter leurs processus et leurs produits sur-le-champ pour répondre aux besoins particuliers de chaque client. Elles collaborent naturellement pour déployer les projets par itérations, au lieu d'attendre que tout soit parfait. Ces itérations – ou sprints – les aident à accélérer la vélocité et à multiplier les occasions de travailler en équipe et de faire appel aux compétences et points de vue complémentaires de personnes de l'interne et de l'externe. Elles ont conscience que leur culture encourage l'expérimentation et que les échecs au début d'un projet font partie du processus itératif qui leur permettra d'arriver aux résultats voulus plus rapidement et à meilleur coût.

## MESURES STRATÉGIQUES

-  Adopter dans tous les départements les méthodes et outils des méthodologies Agile et Lean, ainsi que de la pensée créative et de la collaboration sociale.
-  Former les équipes en fonction de l'ensemble des étapes et des résultats d'un projet plutôt qu'en fonction des mandats départementaux.
-  Valoriser la diversité des compétences et des points de vue au sein des équipes.
-  Créer un milieu culturel et technique où tous peuvent apprendre, échouer, changer de cap et réussir encore plus rapidement qu'avant.
-  Développer et lancer une plateforme d'expérience d'apprentissage en ligne offrant à tous les employés de la Banque des formations et des occasions de collaboration axées sur l'utilisateur et optimisées par l'intelligence artificielle.



## 2. METTRE L'ACCENT SUR LE SERVICE

Cinq principes du numérique d'abord

Nous devons enrichir nos produits et nos services du point de vue des destinataires (clients) en simplifiant et en automatisant nos processus, en allégeant le fardeau des clients et en produisant ce qui est demandé du premier coup. Cette approche préconise la collaboration avec les clients et les parties prenantes pour repérer et résoudre les problèmes, et ainsi offrir des produits et services axés sur le client.

### MESURES STRATÉGIQUES

-  Appliquer les principes de la conception centrée sur l'utilisateur à nos produits et services.
-  Élaborer un plan institutionnel pour repérer les blocages dans les processus et les classer par ordre de priorité, puis collaborer avec les responsables pour simplifier les opérations et résoudre les problèmes.
-  Améliorer et automatiser le suivi et la visualisation des données aux fins des processus d'analytique et d'administration générale essentiels.
-  Mettre sur pied un centre d'excellence pour l'automatisation intelligente afin de faciliter l'adoption d'outils d'intelligence artificielle, comme les agents conversationnels et l'automatisation des processus par la robotique.
-  Faire le nécessaire pour repérer et éliminer les biais systémiques potentiellement nuisibles dans les solutions numériques.



### 3. FAVORISER L'OUVERTURE

Cinq principes du numérique d'abord

L'ouverture met les gens en confiance et les invite à apprendre et à élargir leurs horizons. Elle donne à chacun la liberté d'expérimenter et d'innover sans égard à son niveau hiérarchique. C'est pourquoi il faut se montrer réceptifs à l'ouverture des données et aux nouvelles façons de travailler. Les données et l'information devraient être ouvertes par défaut, et fermées seulement dans des cas exceptionnels.

#### MESURES STRATÉGIQUES

-  Aider les leaders et les employés à changer leur mentalité et à créer des environnements qui favorisent l'ouverture et l'action.
-  Rédiger une stratégie sur les données ouvertes et créer des occasions pour l'échange d'informations.
-  Travailler avec les cadres supérieurs et les équipes de direction de la Banque pour saisir les occasions de collaboration et d'échange d'informations ouvertes.



## 4. RÉDUIRE LES OBSTACLES

Cinq principes du numérique d'abord

Nous faisons face à deux types d'obstacles : les obstacles organisationnels et ceux qui viennent de nous-mêmes. Dans toute organisation bien développée, les barrières sont partout : entre les départements, dans les espaces de travail, dans les politiques, dans les processus, etc. Elles nous aident à agir par automatisme. Cependant, dans un monde en constante évolution, nos automatismes peuvent entraver l'innovation et freiner la réalisation du travail. Notre inconscient est aussi un obstacle qui nous encourage à prendre le chemin le plus facile. La Banque doit faire tomber ces barrières!

### MESURES STRATÉGIQUES

-  Mettre les technologies à la disposition de tous pour travailler et apprendre partout et en tout temps.
-  Rendre la collaboration plus organique, de manière à ce que les équipes tirent le meilleur parti de leur coopération.
-  Aider les équipes et les employés à poser un regard critique sur les conventions, les politiques et les pratiques fondées sur d'anciennes normes, même si celles-ci sont hors de leur champ d'expertise.
-  Créer des partenariats avec des fournisseurs de services internes pour adapter nos politiques et nos méthodes de façon à rendre notre travail plus fluide.



## 5. RENFORCER NOTRE GOUVERNANCE ET NOTRE CULTURE

Cinq principes du numérique d'abord

La gouvernance et la culture doivent devenir d'importants leviers et catalyseurs pour les initiatives numériques. Nos leaders et employés doivent adopter une pensée transformatrice et l'appliquer aux processus si nous voulons réaliser les changements voulus. Les leaders doivent s'appliquer à établir une orientation claire, à évaluer l'expérience et la diversité de nos effectifs et à favoriser l'action. Les employés doivent être encouragés à penser et à agir en numérique, et être outillés pour le faire.

Les processus et les normes opérationnelles doivent permettre d'accélérer le passage de l'idée aux résultats, de saisir les occasions du numérique d'abord et de trouver le juste équilibre entre rapidité et sécurité. Pour assurer le succès de notre transformation globale, il faudra concrètement revoir et assouplir nos processus.

### MESURES STRATÉGIQUES



Décentraliser la prise de décisions et la reddition de comptes pour ainsi donner aux équipes un plus grand pouvoir d'agir et accélérer le processus décisionnel.



Mener un examen systémique des processus de gouvernance de la Banque et suivre les recommandations pour accroître la vélocité.



Prévoir une marge de manœuvre à même le processus de planification stratégique et les cadres de financement pour favoriser l'expérimentation et la modulation.



Rehausser les capacités dans les domaines de priorité pour faire progresser les projets de solutions numériques tout en assurant la continuité des opérations.



Soutenir les leaders et les employés dans leurs démarches d'apprentissage continu et autodirigé.

### UNE CULTURE NUMÉRIQUE QUI REPOSE SUR LE RESPECT DE LA VIE PRIVÉE, L'ÉTHIQUE ET L'ÉLIMINATION DES BIAIS

Insister sur l'importance de la protection des renseignements personnels, de la sécurité et de l'intégrité dans nos lignes directrices et politiques.

Concevoir de nouveaux processus et systèmes résistants aux biais systémiques.

Utiliser les données de façon responsable et éthique.

# De nouvelles façons de travailler

Avant de changer nos façons de travailler, il faut bien assimiler nos principes numériques. Nous devons nous accorder et accorder aux autres le droit de repousser les limites et de remettre en question certaines pratiques et normes établies. Nous voulons que notre culture encourage les nouvelles idées, les débats ouverts et respectueux, et l'innovation par l'expérimentation.

La pandémie de COVID-19 a rendu la transformation numérique plus nécessaire et urgente que jamais. Nous devons apprendre à mieux travailler à distance et voir cela comme une occasion favorable.

- Pour devenir des as du télétravail, nous devons mettre à profit nos outils de collaboration actuels, décentraliser et déléguer la prise de décisions, automatiser les processus et rendre les données et l'information accessibles à tous et de partout.
- Voir le télétravail comme une occasion favorable, c'est cesser de voir la distance comme un désavantage, mais plutôt comme un atout. Nous pourrions changer notre modèle de fonctionnement pour employer du personnel à distance aux quatre coins du pays. En allant puiser dans un plus grand bassin de talents et d'expériences vécues, nous pourrions éliminer les obstacles potentiels de la réinstallation et favoriser davantage la diversité des points de vue et l'inclusion.

La transformation numérique fait partie intégrante du processus d'adaptation face à la COVID-19. Elle nous donne les outils, l'infrastructure et la liberté nécessaires pour apprendre, changer, nous adapter et passer à l'action dans notre nouvelle réalité.

Pour tirer le meilleur de notre transformation numérique, la Banque tout entière devra changer ses façons de travailler, et cela commence par nos équipes et chacun de nous. Nous devons continuer d'être critiques à l'égard de notre travail et nous demander s'il y aurait de meilleures façons de faire les choses ou encore de simplifier nos processus. Pour adopter de nouvelles façons de travailler, nous devons miser sur quatre principes :

## COLLABORER

Collaborer avec nos partenaires habituels et d'autres, moins traditionnels, tant à l'interne qu'à l'externe, et faire circuler l'information et les données plus ouvertement.

## ÊTRE INCLUSIFS

Créer des environnements professionnels fondés sur l'ouverture, l'inclusion, la flexibilité et la confiance.

## OUTILLER

Donner aux employés de nouvelles plateformes pour apprendre et se perfectionner.

## DONNER LE POUVOIR D'AGIR

Donner à tous le pouvoir d'être des leaders du changement au sein de l'organisation.

# Une feuille de route pour avancer rapidement



---

L'aventure a commencé. Nous avons déjà fait du chemin et nous nous préparons à tracer de nouvelles voies bien balisées pour avancer rapidement et sécuritairement. Les quatre priorités opérationnelles de notre transformation numérique et les cinq principes du numérique sont ce qui nous rassemble autour de notre objectif. Ils sont notre boussole.

---

*Devenir numérique* n'est pas une destination; c'est l'expression de notre objectif et du chemin à parcourir. Pour atteindre cet objectif, les leaders doivent clarifier la définition du numérique d'abord dans tous les aspects de notre travail, et les employés doivent être prêts à se remettre en question et à changer leur façon de penser et de faire. C'est ainsi que la Banque pourra remplir son mandat dans un monde numérique en rapide mutation.

La feuille de route numérique de la Banque regroupera les plans de l'ensemble des départements, illustrant toutes leurs correspondances et intersections. Celle que nous préparerons en 2021 ne sera pas linéaire : elle illustrera le réseau complexe de liens et d'infrastructures nécessaires pour nous donner la vitesse, l'efficacité et l'ouverture nécessaires à la transformation de notre institution et à la réalisation de nos objectifs opérationnels et de nos ambitions.

# Ça commence avec vous, dès maintenant

La réussite de notre transformation numérique dépend de notre effort collectif, comme employés et comme équipes, pour apprendre et adapter nos façons de travailler aux nouvelles technologies. En avançant d'un même pas vers un même objectif – devenir axés sur le numérique d'abord – nous veillerons à ce que la Banque puisse encore mieux remplir ses fonctions dans un monde numérique en constante évolution.

Nous sommes fiers des grandes initiatives de transformation en cours et des moyens mis en œuvre pour fonctionner dans l'après-COVID-19. Ce travail est en grande partie novateur et essentiel à la réalisation de nos objectifs numériques. Nous avons tout un parcours devant nous pour passer de l'exploration à l'exécution du numérique. Notre but est de devenir une banque centrale intégralement axée sur le numérique d'abord.

Commencez dès maintenant à réfléchir à ce que vous pouvez faire, personnellement, pour que nous puissions garder le rythme de l'évolution numérique. Notez vos idées et vos impressions, et faites-en part à votre équipe et à votre leader. Si vous ne savez pas par où commencer, contactez l'Équipe de la transformation numérique.

L'importance de notre transformation numérique n'a jamais été aussi évidente. Le Conseil de direction institutionnelle et les cadres supérieurs soutiennent pleinement cette initiative qui nous permettra de continuer à réaliser le mandat de la Banque dans un monde numérique – en temps de stabilité et surtout en temps d'incertitude. Le numérique d'abord nous donne l'impulsion et la permission d'unir nos forces de nouvelles façons pour donner vie à notre vision d'être une banque centrale digne de confiance pour un Canada numérique.



Nous devons nous mettre au défi de regarder vers l'avenir et de nous demander ce que nous devrions faire davantage, et faire moins, si nous voulons être la source d'analyse économique et financière la plus digne de confiance... et un pilier fiable de notre système économique. »

Le gouverneur Tiff Macklem

# Une vision pour notre avenir numérique

Le tableau qui suit présente les changements tangibles et transformateurs que nous voulons concrétiser. Leur pertinence et leur point de départ varient d'un département à l'autre, et les progrès seront mesurés en conséquence.

AUJOURD'HUI	DEMAIN	Principes numériques pertinents	Compétences et comportements désirés
Les travaux de politiques et de recherche sont menés en vase clos par les départements et les chercheurs.	Grâce à des partenariats à l'échelle de la Banque, des équipes multidisciplinaires peuvent facilement être formées pour analyser les données et formuler des conclusions bien étayées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Travailler en numérique</li> <li>● Mettre l'accent sur le service</li> <li>● Favoriser l'ouverture</li> <li>● Réduire les obstacles</li> <li>● Renforcer notre gouvernance et notre culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouverture et curiosité</li> <li>Collaboration</li> <li>Innovation</li> <li>Influence</li> <li>Expertise de domaine générale</li> <li>Expertise de domaine poussée</li> <li>Agilité et adaptation</li> <li>Prévoyance</li> <li>Sens des affaires</li> <li>Analyses fondées sur la demande</li> <li>Pensée créative</li> </ul>
Les produits d'information sont conçus et diffusés sous forme statique.	Les équipes collaborent à la production et mettent en commun leurs travaux en cours. Elles procèdent par courtes itérations et fournissent des données visualisables et dynamiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Travailler en numérique</li> <li>● Mettre l'accent sur le service</li> <li>● Favoriser l'ouverture</li> <li>● Réduire les obstacles</li> <li>● Renforcer notre gouvernance et notre culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Itération et prototypage</li> <li>Agilité et adaptation</li> <li>Capacité à susciter l'intérêt du public et à centrer les communications sur le client</li> <li>Pensée créative</li> <li>Innovation</li> <li>Expérimentation</li> <li>Visualisation</li> <li>Communication narrative</li> <li>Sens des affaires</li> <li>Rédaction et communication efficaces</li> </ul>

AUJOURD'HUI	DEMAIN	Principes numériques pertinents	Compétences et comportements désirés
Les connaissances et les compétences générales en numérique varient parmi le personnel.	Tous les employés comprennent les implications des technologies numériques pour leur domaine. Ils ont les connaissances et les compétences nécessaires pour mettre ces technologies à profit dans l'optimisation des processus, des résultats et de la productivité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Travailler en numérique</li> <li>● Mettre l'accent sur le service</li> <li>● Renforcer notre gouvernance et notre culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apprentissage continu et autodirigé</li> <li>Veille stratégique</li> <li>Innovation</li> <li>Connaissance des technologies</li> <li>Sens des affaires</li> <li>Expertise de domaine</li> <li>Littératie numérique</li> <li>Compétences en automatisation</li> </ul>
Les données sont stockées et gérées de telle façon que les utilisateurs potentiels n'y ont pas accès ou en ignorent l'existence.	Les données sont activement partagées et mises à la disposition de l'ensemble du personnel sur des plateformes communes ou largement accessibles. On s'efforce sans cesse de chercher, de créer et de partager de nouveaux ensembles de données.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Travailler en numérique</li> <li>● Mettre l'accent sur le service</li> <li>● Favoriser l'ouverture</li> <li>● Réduire les obstacles</li> <li>● Renforcer notre gouvernance et notre culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouverture et curiosité</li> <li>Collaboration</li> <li>Gestion de données</li> <li>Conscience des priorités de recherche</li> <li>Sens des affaires</li> <li>Architecture des données</li> </ul>
De considérables interventions manuelles sont nécessaires au traitement et au partage des données.	L'automatisation réduit le temps et l'effort consacrés à l'intégration, à la distribution et au traitement des données. Les tâches manuelles répétitives liées aux données sont automatisées dans la mesure du possible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Travailler en numérique</li> <li>● Mettre l'accent sur le service</li> <li>● Favoriser l'ouverture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Littératie numérique</li> <li>Innovation</li> <li>Collaboration</li> <li>Augmentation et automatisation fondées sur la technologie</li> <li>Ingénierie des données</li> </ul>
Les projets et activités suivent des étapes linéaires.	Les équipes – tant celle du projet que celles qui sont chargées des recherches, d'une tâche ou des opérations – travaillent simultanément en mode agile et par itérations, mettant ainsi à profit la diversité des points de vue, l'expérimentation et la collaboration.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre l'accent sur le service</li> <li>● Réduire les obstacles</li> <li>● Renforcer notre gouvernance et notre culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouverture et curiosité</li> <li>Collaboration</li> <li>Pensée créative</li> <li>Innovation</li> <li>Itération et prototypage</li> <li>Agilité et adaptation</li> <li>Capacité à susciter l'intérêt du public</li> <li>Expérimentation</li> </ul>

AUJOURD'HUI	DEMAIN	Principes numériques pertinents	Compétences et comportements désirés
Les décisions sont prises surtout par un groupe restreint de leaders.	Les leaders influencent leurs pairs dans la réalisation d'efforts collaboratifs, délèguent la prise de décisions et encouragent la collaboration, les points de vue diversifiés et les nouvelles idées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre l'accent sur le service</li> <li>● Favoriser l'ouverture</li> <li>● Réduire les obstacles</li> <li>● Renforcer notre gouvernance et notre culture</li> </ul>	<p>Ouverture et curiosité</p> <p>Collaboration</p> <p>Influence</p> <p>Humilité</p> <p>Respect</p> <p>Leadership</p>
Le niveau de littératie des données est inégal entre les départements et les équipes.	Le personnel comprend la valeur des données et en maximise l'utilisation dans la prise de décisions, les opérations optimisées par la technologie, les processus de production et la prestation des services.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Travailler en numérique</li> <li>● Favoriser l'ouverture</li> <li>● Réduire les obstacles</li> <li>● Renforcer notre gouvernance et notre culture</li> </ul>	<p>Apprentissage continu et autodirigé</p> <p>Connaissance des technologies</p> <p>Littératie des données</p> <p>Leadership</p> <p>Sens des affaires</p>
Les analyses répondent seulement aux besoins d'un département donné.	Les analyses sont faites dans l'intérêt de l'ensemble de la Banque et on fait valoir leur utilité auprès de tous les départements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mettre l'accent sur le service</li> <li>● Favoriser l'ouverture</li> <li>● Réduire les obstacles</li> <li>● Renforcer notre gouvernance et notre culture</li> </ul>	<p>Ouverture et curiosité</p> <p>Collaboration</p> <p>Pensée créative</p> <p>Prototypage</p>

### QU'AJOUTEREZ-VOUS À CETTE LISTE?

