

Mise en œuvre d'un programme de gouvernance des données – Quatre étapes pour tirer le maximum des actifs de données de votre organisation

par Darren James

Quel est l'enjeu?

De nombreuses organisations ne savent pas comment gérer leurs données comme un actif. Gérer des données, ce n'est pas gérer des actifs corporels, tels que les installations de fabrication, ou des actifs incorporels, tels que le goodwill et les marques de commerce. Les organisations doivent comprendre que les données représentent un type d'actif unique en soi. Le volume des données peut atteindre des proportions incontrôlables compte tenu de la multiplicité des sources, de leur dispersion au sein de l'organisation et de leur nature intangible.

Pourquoi l'enjeu est-il important?

Les organisations dépendent de plus en plus des données pour mettre en œuvre des stratégies concurrentielles, gérer les risques d'entreprise et se conformer à la réglementation applicable. Compte tenu de l'importance croissante des données dans la stratégie et les activités d'une organisation, il faut que celle-ci soit en mesure de gérer efficacement ces actifs essentiels à sa survie.

Que peut-on faire?

Les organisations doivent exercer une gouvernance sur leurs actifs de données. Les présentes lignes directrices portent sur les étapes et facteurs clés entourant l'élaboration d'un programme de gouvernance des données, dont les rôles et responsabilités, les politiques et procédures et les technologies nécessaires.

À qui ces lignes directrices s'adressent-elles et comment peuvent-elles être mises en pratique?

Ce guide s'adresse avant tout aux comptables professionnels agréés (CPA) en exercice occupant un poste de niveau intermédiaire ou supérieur. Il vise à leur fournir un point de vue pratique sur la façon dont la création d'un programme de gouvernance des données leur permettrait de jouer un rôle éclairé et important dans la gestion des données de leur organisation.

Ces lignes directrices s'adressent aux sociétés ouvertes, aux sociétés fermées et aux organismes sans but lucratif de petite ou moyenne taille. De façon générale, les concepts sous-jacents peuvent également s'appliquer aux grandes organisations complexes, mais les lignes directrices n'ont pas pour but d'expliquer comment concevoir ou mettre en œuvre un programme de gouvernance des données dans ces organisations.

Vue d'ensemble

Contenu

Ces lignes directrices expliquent aux organisations comment tirer parti des concepts de gouvernance des données pour générer de la valeur grâce aux volumes toujours croissants de données qu'elles recueillent. Elles présentent un processus en quatre étapes qui aide les CPA à faire ce qui suit :

1. cerner le besoin en matière de gouvernance des données et les résultats souhaités;
2. déterminer les parties prenantes;
3. préparer une feuille de route précisant les objectifs visés pour l'organisation;
4. concevoir le programme.

Incidence des tendances émergentes sur votre organisation

La quasi-totalité des organisations, petites ou grandes, ont entrepris un virage numérique. Aujourd'hui, les données révolutionnent les activités d'une foule de secteurs – pensons notamment au courriel, aux relevés bancaires électroniques, à l'automatisation et aux véhicules autonomes. Compte tenu de ce recours accru aux données, les organisations doivent évaluer comment elles les acquièrent, les gèrent, les conservent, les utilisent, les présentent et les éliminent. Pour rester concurrentielles, elles doivent maîtriser chacun de ces aspects de la gestion des données.

La plupart des manchettes liées aux données traitent des décisions fondées sur les analyses et d'intelligence artificielle (ainsi que des atteintes à la sécurité des données). Dans ce contexte, les organisations qui mettent en œuvre des technologies très simples axées sur les données obtiennent tout de même des résultats remarquables. Comme l'indique le guide de CPA Canada intitulé *Pour passer des données aux décisions : les cinq étapes du processus décisionnel fondé sur des données* :

« Les données ne servent toutefois pas qu'à éclairer la prise de décisions. Elles transforment aussi le fonctionnement des organisations avant-gardistes, notamment en leur permettant d'automatiser et d'améliorer les processus d'affaires. Bref, jamais les données n'ont été si importantes. »

L'amélioration des processus d'affaires ouvre un monde de possibilités à la plupart des organisations : elle transforme aussi bien les interactions avec les clients et les fournisseurs que la fourniture de produits et la prestation de services. En revanche, l'utilisation accrue des données pose beaucoup de nouveaux risques avec lesquels les organisations doivent composer – question de profiter en toute sécurité des avantages découlant de cette utilisation.

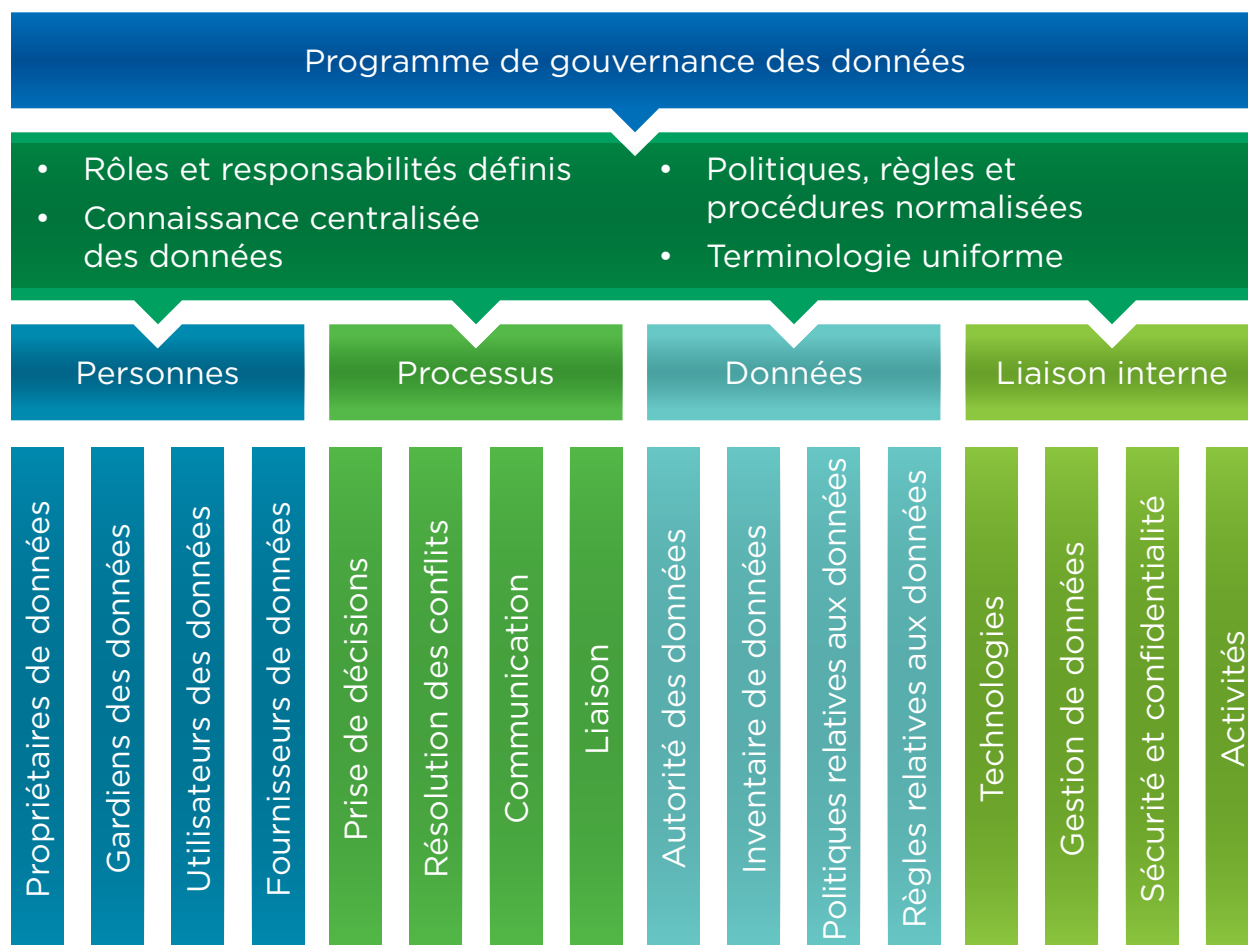


Introduction

Qu'est-ce que la gouvernance des données?

Pour de nombreuses organisations, les données sont rapidement devenues un atout institutionnel important. Comme c'est le cas pour leurs autres actifs, les organisations doivent exercer une gouvernance sur leurs données pour en maximiser la valeur tout en veillant à leur protection et à leur utilisation judicieuse dans le respect des limites du cadre éthique et juridique.

La gouvernance des données fait appel à un ensemble de processus, de rôles, de politiques, de normes et de mesures qui contribuent à l'utilisation efficace et efficiente de l'information en vue de l'atteinte des objectifs de l'organisation (CPA Canada, 2020). En d'autres termes, les organisations ont besoin de cette gouvernance pour saisir les occasions que présentent les données tout en gérant les risques associés à leur chaîne de valeur (CPA Canada, 2020).



La gouvernance des données vise à garantir que les actifs de données d'une organisation répondent aux objectifs qui leur ont été fixés (c'est-à-dire contribuer à la réalisation des résultats, trouver des solutions aux exigences contradictoires et gérer les risques que peuvent présenter les données).

Plus tactiques, certains objectifs clés de la gouvernance visent à garantir ce qui suit :

- un traitement uniforme des données dans l'ensemble de l'organisation grâce à l'adoption d'une terminologie standard et de pratiques d'affaires privilégiées;
- l'existence de liens hiérarchiques clairs qui favorisent une communication efficace sur les questions et les décisions relatives aux données;
- une intégration efficace des données dans toute l'organisation.

Certaines initiatives de gouvernance des données peuvent être généralisées et s'appliquer à toute l'entité, mais dans bien des cas, leurs objectifs ou facteurs sont plus ciblés.

Voici quelques exemples :

- soutenir des projets précis entourant l'automatisation ou la prise de décisions fondée sur des données;
- répondre aux exigences réglementaires concernant les données, dont celles qui visent des secteurs d'activité précis;
- favoriser la mise en œuvre de nouveaux systèmes d'information;
- soutenir une nouvelle stratégie d'entreprise axée sur les données.

Un programme de gouvernance des données qui est bien conçu et mis en œuvre suscite différents points de vue, selon le champ d'application du programme et le rôle des personnes concernées.

- En règle générale, les **utilisateurs** auront plus de facilité à trouver, à parcourir et à consulter les actifs de données de l'organisation, qui seront plus uniformes et de meilleure qualité dans l'ensemble de celle-ci, et selon l'utilisation des données, ils peuvent être confrontés à des garde-fous.
- Les **dirigeants** auront plus de facilité à régler les conflits entre leurs besoins en données et ceux d'un autre service et à trouver de nouveaux ensembles de données.
- Les **intégréateurs de systèmes** trouveront que les données conservent une intégrité supérieure et n'existent pas en de multiples versions distinctes au sein de l'organisation; il sera plus facile d'acquérir une compréhension des données qui circulent dans leurs systèmes et interagissent avec ces derniers.



Pourquoi la gouvernance des données est-elle de mise?

Pour produire de la valeur, les actifs de données doivent partager les caractéristiques suivantes :

- être pertinents, de haute qualité et facilement accessibles en temps utile;
- être utilisés et interprétés de manière uniforme dans toute l'organisation;
- être protégés adéquatement contre les accès ou les changements non autorisés;
- être utilisés à des fins éthiques et appropriées.

Si la gouvernance des données a sa raison d'être, c'est parce que ces exigences sont continuellement menacées. Hormis l'accès aux données, les principales menaces à ces besoins sont les processus liés aux activités courantes.

Par exemple, les données peuvent entrer dans une organisation par différentes voies. Chacune d'entre elles pose un risque pour la qualité des données au sein des systèmes de l'organisation. Si les mécanismes nécessaires ne sont pas en place, la qualité des données existantes peut être menacée par les autres données provenant de tiers partenaires, de tiers fournisseurs de services, de clients en ligne et même des employés de l'organisation. L'un des rôles de la gouvernance des données est de mettre en place des normes appropriées de qualité des données ainsi que les mécanismes de contrôle requis pour y répondre, et ce, à tous les points d'entrée.

Compte tenu de l'explosion des données collectées et de la croissance de la puissance de calcul, les utilisateurs peuvent maintenant analyser les données d'une manière, hier encore, inimaginable. En revanche, ces innovations augmentent le risque d'utilisation des données contraire à l'éthique.

Dans un contexte où les entreprises collectent un volume croissant de données et où les organisations trouvent des moyens toujours plus innovants d'en tirer parti, la gouvernance des données ne fera que gagner en pertinence.

Qu'est-ce qu'un programme de gouvernance des données?

Un programme de gouvernance des données comprend les personnes, les processus, les technologies et les politiques nécessaires pour exercer une gouvernance sur les actifs de données d'une entité.

Son mandat comprend les tâches suivantes :

- mettre en œuvre un processus décisionnel en ce qui concerne les données, notamment pour officialiser les rôles des décideurs en matière de données (c'est-à-dire les propriétaires des données);
- établir des règles et des politiques en matière de données;
- faciliter l'utilisation efficace et efficiente des données au sein de l'organisation et avec les partenaires.



Les exigences en matière de données dépendent des stratégies d'entreprise, qui changent à mesure que de nouvelles stratégies sont créées et mises en œuvre. De même, les actifs de données d'une organisation sont appelés à évoluer au fil du temps, et ces changements doivent faire l'objet d'un accord au sein de l'organisation.

Les propriétaires des données et, dans une certaine mesure, les autres parties prenantes doivent approuver ce qui suit :

- les exigences en matière de données (« quoi »);
- la provenance des données (« où »);
- les processus de gestion des données (« comment »);
- les utilisateurs qui peuvent accéder aux données (« qui »);
- l'utilisation des données (« pourquoi »).

Dans certains cas, le champ des données à approuver s'applique strictement à un processus d'affaires en particulier, mais la plupart du temps, ce champ est assez large et régi par les politiques de l'entreprise et du service. En l'absence de politiques en matière de données, l'organisation pourrait devoir créer et tenir à jour de nouvelles politiques sur des domaines tels que l'accès, l'utilisation et la qualité.

Un programme de gouvernance des données permet de superviser la création de ces politiques et de ces règles en régissant leur tenue à jour au fil du temps et leur accès par les parties prenantes qui en ont besoin.

Certaines politiques et certaines règles peuvent porter sur un domaine de données précis, mais dans bien des cas, elles s'appliquent à différents volets de l'organisation. Cette façon de faire peut nécessiter la participation de plus d'un propriétaire de données, et même d'autres parties prenantes au sein de l'organisation, ce qui augmente le risque de conflit.

Un programme de gouvernance des données permet de concevoir le processus décisionnel et d'établir les rôles et les responsabilités associés à ce processus ainsi qu'à d'autres processus relatifs aux données.

Un nombre croissant de données sont partagées au sein des organisations, qu'il s'agisse de données d'entreprise (p. ex. renseignements sur les clients), de données d'un service (p. ex. retours sur ventes) ou de données de tiers (p. ex. information météorologique qu'un service de l'organisation achète, puis met à la disposition des autres). Le partage efficace des données au sein d'une organisation présente des avantages substantiels, mais pose aussi des enjeux importants. Comment les utilisateurs découvrent-ils l'existence des données? Comment peuvent-ils déterminer le degré de fiabilité des données? Comment savent-ils s'il existe une version définitive ou plusieurs versions des mêmes données? Comment apprennent-ils à interpréter correctement les données? Il peut être extrêmement difficile de répondre à l'une ou l'autre de ces questions - à moins de se doter d'une autorité centrale sur les actifs de données de l'organisation.



Un programme de gouvernance des données permet de désigner une autorité centrale et une source de connaissances sur les actifs de données de l'organisation. Autre élément clé d'un tel programme : la mise en place de bons canaux de communication et de mécanismes de partage des connaissances sur les actifs de données. Lorsque des données existent en plusieurs versions, les processus prévus par le programme contribuent à établir une seule version des faits et à gérer tout conflit connexe au sein de l'organisation.

Gestion des données et autres fonctions de soutien

Le programme de gouvernance des données fonctionne en tandem avec la fonction de gestion des données, qui sert à mettre en œuvre des politiques, des règles, des contrôles et des processus pour gérer les actifs de données. La fonction de gestion des données porte généralement sur la qualité des données. Elle joue un rôle dans les systèmes et technologies servant à accéder aux données, notamment les magasins de données nécessaires. Si le programme de gouvernance des données ressemble davantage à une fonction d'entreprise, la fonction de gestion des données s'apparente davantage à une fonction TI (technologies de l'information).

La fonction de gestion des données porte sur la qualité et l'accessibilité des données. De même, d'autres services de l'organisation peuvent jouer un rôle de soutien en matière de sécurité et de confidentialité des données. Bien que le programme de gouvernance des données serve à déterminer qui peut accéder aux données, ce sont ces autres fonctions qui mettent en œuvre les contrôles et les processus pour garantir que l'organisation respecte les politiques et les règles pertinentes.

Quels sont les risques associés à l'absence d'un programme de gouvernance des données?

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples qui illustrent l'incidence que peut avoir l'absence d'un programme de gouvernance des données sur les activités d'une organisation.

Vitesse d'exécution d'une initiative en matière de données

Supposons qu'un fabricant d'électroménagers veut créer un nouvel appareil : un combo réfrigérateur-congélateur qui promet aux clients d'économiser de l'espace tout en réduisant leur facture d'énergie. Pour connaître la taille du marché potentiel au sein de la clientèle existante, le responsable du développement de produits communique avec l'expert en analyse de données de l'entreprise.

Compte tenu de la *simplicité* de la demande, le responsable du développement de produits espère obtenir les résultats d'ici la fin de la semaine.

L'analyste de données communique avec le service des TI pour avoir accès aux données sur les ventes des cinq dernières années. Le responsable du service demande à l'analyste s'il veut obtenir des données sur les ventes aux entreprises, dans les grandes surfaces ou chez les détaillants indépendants, car elles sont stockées dans des systèmes différents. Le responsable informe également l'analyste qu'il n'est pas habilité à fournir de données sans l'accord préalable des services concernés. L'analyste lui demande quel est le processus d'approbation, mais le responsable ne sait pas si un tel processus existe.



L'analyste communique avec le directeur des ventes de chaque service. Du côté des ventes aux entreprises, le directeur envoie immédiatement un courriel pour autoriser l'accès à ses données de vente. Pour sa part, la directrice des ventes dans les grandes surfaces demande une analyse de rentabilité complète, car elle doit obtenir l'approbation de ses clients au préalable. Quant au directeur des ventes chez les détaillants indépendants, il répond que, vu la nature des données, il doit d'abord consulter le responsable de la protection des renseignements personnels.

La semaine s'achève et au lieu de transmettre ses données au responsable du développement de produits, l'analyste l'informe qu'il est toujours en train d'obtenir les données, mais qu'il ne sait pas encore à quel moment il aura terminé. Le responsable du développement de produits se demande s'il devrait prendre une décision dès maintenant, sur la base d'une information limitée, ou s'il devrait la remettre pour pouvoir s'appuyer sur des données complètes.

Un programme de gouvernance des données aurait pu éviter cet imbroglio. En effet, il aurait permis de considérer les données sur les ventes comme un actif, de les rendre plus accessibles (p. ex. par l'intermédiaire d'un entrepôt de données) et d'adopter des processus simplifiés pour y avoir accès.

Conformité à la réglementation

Le *Règlement sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes* exige que certains déclarants vérifient l'identité de leurs clients (ce qu'on appelle également les « règles sur la connaissance du client »). La mise en œuvre de cette exigence a confronté de nombreuses organisations à la nécessité de déployer de vastes efforts.

Par exemple, plusieurs organisations détenaient des données incomplètes, désuètes ou de piètre qualité au sujet de leurs clients. Dans certains cas, la fragmentation des systèmes, visés par des normes de données différentes, est venue aggraver le problème. De nombreuses organisations ont dû mettre les bouchées doubles pour assurer leur conformité tout en respectant les délais réglementaires.

Bien entendu, un programme de gouvernance des données n'aurait pas permis à ces organisations de connaître ces exigences à l'avance. En revanche, il les aurait aidées à adopter et à appliquer des normes et des politiques sur la qualité des données, ce qui aurait grandement facilité leur conformité à la réglementation.

Erreurs de calcul

Il arrive que des organisations stockent un même type de données de manière différente dans plusieurs systèmes. Par exemple, au sein d'une même organisation, les taux d'intérêt peuvent être inscrits sous forme de pourcentage simple (3,99 %), de points de base (399 points de base) ou de fraction à quatre décimales (0,0399). Bien entendu, cette façon de faire peut semer la confusion et entraîner des erreurs, tout particulièrement si les données passent par différents systèmes au sein de la même organisation. Le problème peut également surgir du simple fait que les systèmes stockent le taux d'intérêt avec des décimales différentes ou qu'ils effectuent les calculs avec des degrés de précision divers.



L'un des mandats d'un programme de gouvernance des données est de spécifier la façon de stocker un type de données en particulier (p. ex. des taux d'intérêt) au sein de l'organisation. C'est ce qui donne aux utilisateurs la certitude d'employer les bonnes données pour alimenter leurs calculs.

Qu'est-ce que le cadre RAID et comment s'applique-t-il à la gouvernance des données?

Le cadre RAID de CPA Canada est fondé sur le principe qu'une organisation doit faire preuve de Résilience, d'Adaptabilité et d'Innovation pour assurer sa Durabilité. Dans un monde où les volumes de données augmentent de façon exponentielle, les organisations devraient considérer la gouvernance des données comme une des principales sources de résilience, d'adaptabilité et d'innovation.

Les organisations résilientes doivent être en mesure de faire face à l'inattendu. Dans cette optique, un programme de gouvernance des données peut les aider à utiliser leurs données en tout temps et en toute confiance, sans devoir passer des jours ou des semaines à les valider au préalable. Ce qui leur permet d'évaluer rapidement les retombées d'un imprévu et d'élaborer rapidement une stratégie de reprise après sinistre, par exemple.

Les organisations qui s'adaptent doivent être capables de détecter ce qui se passe dans leurs différents services et de surveiller les changements à mesure qu'ils se produisent. Un programme de gouvernance des données peut aider les organisations à collecter et à stocker en toute sécurité les données qui servent de signes précurseurs, aussi subtils soient-ils, et ainsi à s'adapter aux changements en temps opportun.

Les organisations innovantes doivent prendre des risques et défier le statu quo. Les données peuvent aider les organisations à évaluer et à surveiller les risques, ce qui permet à celles-ci de faire preuve d'innovation tout en restant conscientes de l'évolution de leur profil de risque. De même, les données peuvent fournir de l'information pour trouver, puis cultiver des idées révolutionnaires afin de transformer les entreprises.

En mettant en œuvre un programme de gouvernance des données, une organisation se donne les moyens de devenir plus résiliente, plus adaptable et plus innovante – et, par le fait même, plus durable.

Comment les CPA apportent une valeur ajoutée

Les CPA ont accès non seulement aux informations financières, mais aussi à une quantité énorme de données organisationnelles. Comme les activités des entreprises se numérisent de plus en plus, toutes sortes de données organisationnelles viennent soutenir et alimenter les rapports financiers et prévisionnels d'une entreprise. Si l'on ajoute à cela les compétences et les responsabilités qu'englobe leur titre, les CPA sont bien placés pour diriger le parcours de gouvernance des données d'une entreprise ou pour y participer activement.



De nombreuses organisations ne tirent pas encore assez parti de leurs données en tant qu'actif clé. Dans bien des cas, ce phénomène s'explique par un manque d'appréciation de la valeur qu'elles peuvent en tirer. Conscients de cette réalité, les CPA peuvent présenter aux équipes de direction des occasions fondées sur ces données.

Un programme de gouvernance des données comporte souvent de nombreux projets ciblant plusieurs initiatives organisationnelles et plusieurs domaines de données. Or, les CPA peuvent justement mettre leur savoir-faire en matière de décisions de placement au service de ces projets.

Pour porter des fruits, tout projet ou programme doit comporter une mesure de son état d'avancement et la possibilité d'effectuer les rajustements nécessaires. Forts de leur expérience de travail avec de multiples indicateurs clés de performance (ICP), les CPA sont bien placés pour concevoir des ICP de données pertinents et participer à l'évaluation continue d'un programme de gouvernance des données.

Grâce aux compétences découlant de leur titre - analyse et interprétation des données, connaissance approfondie des affaires, responsabilités d'intérêt public, capacités d'évaluation, prise de décision stratégique -, les CPA ont la possibilité de devenir chefs des données, un poste de haute direction chargé des actifs de données d'une organisation.



Processus

L'élaboration d'un programme de gouvernance des données se fait en quatre étapes.

Étape 1

Savoir par où commencer

L'objectif de cette première étape est de définir les avantages stratégiques et les résultats tactiques que le programme est censé produire. Elle est essentielle, car elle permet de s'assurer que le programme a des objectifs bien définis.

Étape 2

Déterminer les parties prenantes et leurs rôles

Cette étape consiste à déterminer les rôles nécessaires, leurs titulaires et leur provenance au sein de l'organisation. Elle est importante parce qu'elle permet à tout le monde de connaître le propriétaire de chaque type de données et de savoir qui en est responsable de façon permanente.

Étape 3

Préparer une feuille de route

Cette étape consiste à broser, pour toutes les parties intéressées, un portrait du programme - depuis son lancement jusqu'à la réalisation de ses objectifs stratégiques et tactiques.

Étape 4

Concevoir le programme

Cette étape porte principalement sur l'identification et la conception des éléments requis par le programme, dont la structure du programme et du personnel, les politiques et procédures, les règles relatives aux données et les technologies.

Étapes suivantes

Une fois les quatre premières étapes réalisées, les étapes suivantes consistent à créer et à exécuter un plan de mise en œuvre, puis à adopter les indicateurs de succès appropriés.



Vue d'ensemble

Introduction

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

Application à votre organisation

Étape 1

Savoir par où commencer

La première étape répond à deux objectifs :

- Décrire les avantages stratégiques que le programme de gouvernance des données devrait apporter à l'entité. En règle générale, ces avantages sont liés aux objectifs de l'initiative organisationnelle sous-jacente.
- Décrire les résultats tactiques que le programme de gouvernance des données est censé apporter et ce qu'ils permettront à l'entité de faire autrement.

Décrire les avantages du programme fait mieux comprendre la pertinence de celui-ci à la haute direction et oriente les membres de l'équipe qui participeront à son élaboration et à sa mise en œuvre. Décrire les résultats pratiques du programme est un bon moyen de susciter de l'enthousiasme à son égard et d'obtenir le soutien des autres, tout particulièrement des parties prenantes qui en bénéficieront directement.

Établir le besoin d'un programme de gouvernance des données

La nécessité de créer un programme de gouvernance des données est dictée par les besoins et les objectifs stratégiques de l'entreprise. La plupart des initiatives organisationnelles nécessitent ou impliquent des données sous une forme ou une autre. Dès qu'une initiative est associée à des données, l'organisation est susceptible de bénéficier d'un programme de gouvernance des données. L'étendue du programme dépendra du degré de maturité de l'organisation, ainsi que de la taille et de la portée de l'initiative.

Bien qu'il soit possible de mettre en œuvre un programme de gouvernance des données au niveau de l'entreprise, d'un service ou d'un projet, ou d'une combinaison de ceux-ci, il est plus facile et plus pratique de commencer par une initiative ciblée. Une fois que le programme a fait ses preuves, il est possible d'appliquer les leçons tirées à l'ensemble de l'organisation.

Définir les objectifs et les résultats attendus

Après avoir établi la pertinence de se doter d'un programme de gouvernance des données, l'étape suivante consiste à définir les objectifs précis du programme et à les arrimer à ceux de l'initiative stratégique sous-jacente.

Le premier exemple ci-dessous porte sur un aspect précis des activités, tandis que le second exemple concerne des données qui se trouvent dans toute l'entreprise, selon l'ampleur des objectifs connexes.



Exemple portant sur un système de gestion de placements en libre-service

Une petite institution financière lance un projet pour permettre à sa clientèle de gérer ses placements financiers en ligne. Le projet consiste à mettre en œuvre un nouveau système de gestion de placements sur le Web. Les données relatives aux clients et aux placements de l'entité devront être converties et transférées des systèmes existants vers le nouveau système. Comme les données sont réparties sur plusieurs systèmes existants, leur qualité et leur intégrité pourraient laisser à désirer. Un programme de gouvernance des données permettrait de rehausser la qualité des données, de simplifier leur transfert dans le nouveau système et d'en assurer la gouvernance permanente.

Dans cet exemple, l'objectif du programme de gouvernance des données est de veiller à ce que les utilisateurs du système en ligne disposent, au moment qui leur convient, de données complètes et exactes sur leurs portefeuilles de placement. À cette fin, il faut :

- concevoir et mettre en œuvre les mécanismes, les politiques, les processus, les normes et les technologies nécessaires pour gérer des données de haute qualité relatives aux placements des clients, sur une base prospective;
- intégrer les données existantes des clients dans le nouveau programme, notamment en les rendant conformes aux politiques et tournées vers l'avenir.

En règle générale, les avantages liés à l'amélioration des données sont très vastes, car les données touchent de nombreux aspects de l'entreprise. Dans notre exemple, en plus de permettre aux clients de gérer eux-mêmes leurs placements, un programme de gestion de données de haute qualité sur les clients présenterait d'autres avantages, notamment dans les domaines suivants :

- Service à la clientèle - Les agents passent moins de temps à répondre à des appels sur des erreurs de données, et plus de temps à fournir des services à valeur ajoutée.
- Fiscalité et déclarations de fin d'année - De façon générale, l'amélioration de la qualité des données peut réduire le degré d'intervention manuelle et le nombre de corrections à apporter, ce qui accélère la production des rapports tout en réduisant les coûts.
- Satisfaction de la clientèle - Les clients pourront ouvrir une session et sentir qu'ils ont leur situation financière bien en main, puisqu'ils pourront effectuer leurs opérations quand bon leur semble tout en sachant que les données sont exactes et à jour.



Exemple portant sur la présentation d'information de gestion pour une chaîne de magasins de détail

Une organisation a pour objectif stratégique d'améliorer l'information de gestion dans une chaîne de magasins de détail, qui doit sa croissance aux acquisitions. Ce projet nécessiterait de normaliser les données relatives à chaque magasin (p. ex., en mettant en place une série d'identifiants et un ensemble d'attributs uniformes). Ces renseignements seraient considérés comme des données d'entreprise, car ils serviraient à l'ensemble de l'organisation (ventes, gestion du parc automobile, ressources humaines, gestion des stocks). Compte tenu de l'étendue des données, ce type de projet aurait des retombées positives non seulement sur l'initiative à l'origine du programme, mais sur plusieurs autres à l'échelle de l'organisation. Un programme de gouvernance des données permettrait de normaliser les données sur les magasins et d'en assurer la gouvernance permanente.

Dans cet exemple, l'objectif initial était de répondre aux exigences en matière d'information de gestion. Cependant, les données sur les magasins touchant l'ensemble de l'entreprise, les objectifs du programme de gouvernance des données pourraient être beaucoup plus larges :

- favoriser la mise en œuvre efficace et efficiente d'initiatives organisationnelles en fournissant des données sur les magasins uniformes, exactes et en temps opportun.

L'établissement des résultats attendus doit tenir compte des différents moyens d'utiliser les données sur les magasins dans l'ensemble de l'entité – ce qui permettrait d'expliquer les avantages potentiels considérables du programme. À cette fin, on peut sonder les différents services de l'entreprise, afin de bien comprendre les initiatives existantes et de trouver des idées de nouvelles initiatives qui pourraient bénéficier de l'accès à ces données.

Pensons notamment aux initiatives d'information d'entreprise pour l'équipe des ventes ou d'automatisation de la planification d'itinéraires pour le service de logistique. Voici des exemples de résultats :

- amélioration des ventes grâce à des comparaisons utiles entre magasins;
- réduction des frais de carburant, car le logiciel de planification automatisée des itinéraires rendrait les livraisons de réapprovisionnement aux magasins encore plus efficaces;
- choix de l'emplacement des nouveaux magasins à fort potentiel en fonction d'outils de modélisation spatiale.

Un programme de gouvernance des données pourrait faire augmenter les ventes, réduire les coûts et favoriser l'expansion des activités.



Étape 2

Déterminer les parties prenantes

Qui sera directement et indirectement touché par l'initiative? Compte tenu de l'ampleur des flux de données à l'intérieur des organisations et entre elles, il est fort probable que le nombre de parties prenantes internes et externes soit élevé.

En ce qui concerne la matrice RACI de gestion de projet, les « réalisateurs » et les « autorités » seront généralement internes à l'organisation, tandis que les « consultés » et les « informés » peuvent être aussi bien internes qu'externes.

Parties prenantes utilisatrices

Au moment de déterminer les parties prenantes concernées, il faut tenir compte des objectifs de la gouvernance des données. Voici des exemples d'objectifs courants : faciliter l'échange de données à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, et faire en sorte que tous les utilisateurs comprennent les données de manière à les utiliser et à les interpréter correctement. En l'occurrence, il conviendrait de recenser les utilisateurs internes et externes des données pour savoir qui consulter ou qui tenir informé pendant la mise en œuvre du programme de gouvernance des données. Solliciter la participation de ces parties prenantes dès ce stade pourrait permettre d'éviter des problèmes potentiellement coûteux plus tard.

Pour déterminer les parties prenantes, il faut considérer un autre facteur important : la propriété des données.

Pour revenir à notre exemple sur un système de gestion de placements en libre-service, les modifications apportées aux données de ce système auront des retombées sur les clients et, potentiellement, sur les tiers fournisseurs de services tels que les courtiers en placement, les gestionnaires de fonds et les dépositaires. Chacune de ces parties prenantes a ses propres motifs de préoccupation par rapport aux changements imminents, selon sa façon d'interagir avec les données. Dans le cas des clients, il est important de les considérer comme propriétaires de leurs renseignements personnels.

La détermination des parties prenantes peut être difficile en l'absence d'une connaissance générale des utilisateurs des données et de l'usage qu'ils en font. Dans l'exemple sur la présentation d'information de gestion pour une chaîne de magasins de détail, où l'initiative porte sur des identifiants et d'autres données au niveau du magasin (c'est-à-dire des données d'entreprise), cette connaissance peut demander beaucoup plus de travail. Dans bien des organisations, les initiatives organisationnelles « furtives » sont monnaie courante et utilisent des données existantes à des fins autres que celles pour lesquelles on les a collectées.

Il existe d'autres « parties prenantes » à considérer : les personnes qui ne sont pas concernées par les données, mais qui voudraient peut-être être informées de tout changement dont elles pourraient bénéficier plus tard. C'est le cas, par exemple, d'un segment de l'entreprise qui n'utilise pas encore les données, en raison de leur faible qualité ou de leur champ d'application, mais qui voudrait participer à l'élaboration du programme de gouvernance des données pour qu'ultérieurement, il puisse utiliser les données collectées et atteindre ses objectifs.



Encore une fois, cet ensemble de parties prenantes peut être plus difficile à déterminer selon la taille de l'organisation.

D'autres types d'utilisateurs sont beaucoup plus faciles à déterminer – par exemple, les membres de la haute direction et les personnes chargées des fonctions organisationnelles qui touchent manifestement les données en question.

Parties prenantes directes

Les parties prenantes directes sont plus susceptibles de jouer un rôle officiel dans un programme de gouvernance des données. Les rôles et les titres associés à la gouvernance des données varient en fonction d'où se trouve l'organisation quant à la gestion des données. Mais dans tous les cas, les fonctions clés associées à ces rôles demeurent pertinentes :

- le cadre responsable parraine l'initiative au nom de la haute direction;
- le propriétaire des données rend des comptes pour les données de chaque service ou domaine;
- le gardien des données est responsable des données de chaque service ou domaine;
- le gestionnaire ou administrateur des données assure la gestion courante des données.

Le rôle du cadre responsable sera le même que pour d'autres types d'initiatives. En revanche, les autres rôles sont davantage adaptés au domaine de la gouvernance des données.

Les **propriétaires des données** sont les principaux décideurs en ce qui concerne les données. Au besoin, ils consultent d'autres propriétaires de données au sein de l'organisation pour bien tenir compte des effets potentiels de chaque décision et s'assurer qu'elle n'ait aucune incidence négative sur d'autres domaines de données.

Les **gardiens de données** jouent un rôle plus concret : ils sont chargés de superviser la gestion des données au nom de leur propriétaire. Les gardiens sont responsables des processus qui permettent de collecter et de gérer les données, puis de les fournir aux utilisateurs. Un élément essentiel de ce rôle consiste à assurer la qualité des données et leur adaptation à l'usage prévu.

Les **gestionnaires de données** épaulent le ou les gardiens de données et effectuent le travail pratique de collecte et de gestion des données, ce qui comprend l'évaluation des données et la rectification de tout problème de qualité.

Dans les petites organisations et les initiatives de taille modeste, les rôles de gardien de données et de gestionnaire de données peuvent incomber à une même personne. En revanche, les grandes organisations sont souvent dotées d'une fonction de gestion des données, généralement au sein du service des TI, étant donné que les compétences requises sont plus techniques.

Par exemple, dans une université, le cadre responsable est le recteur ou le vice-recteur. Ces derniers peuvent désigner, à titre de propriétaires des données, des vice-présidents de domaines tels que la vie étudiante, les ressources humaines et les finances. À son tour, chaque propriétaire de données peut désigner un gardien de données pour chaque domaine (p. ex.,



les propriétaires des systèmes d'information sur les étudiants, les ressources humaines et les finances). Enfin, chaque gardien de données peut superviser une ou plusieurs personnes dont le travail courant consiste entre autres à maintenir la qualité des données dans leur domaine respectif. Rappelons que, dans les grandes institutions, ces personnes peuvent faire partie du service des TI et relever indirectement des gardiens de données.

À mesure qu'une organisation gagne en importance, elle pourrait devoir désigner des rôles et des structures organisationnelles supplémentaires. Par exemple, elle pourrait nommer un chef des données chargé de superviser le bureau de gouvernance des données, de rendre des comptes sur les données institutionnelles et de concerter les efforts des propriétaires de données. Le chef des données et les propriétaires des données peuvent former un conseil de gouvernance des données, chargé de décider des aspects institutionnels et transversaux liés à la gouvernance des données.

En plus des titulaires des fonctions ci-dessus, de nombreux employés au sein d'une organisation sont des utilisateurs qui ont besoin d'accéder aux données pour s'acquitter de leurs tâches et qui doivent se conformer aux exigences en matière de gouvernance des données.

Responsabilités

Dans les organisations où la gouvernance des données est bien définie, la responsabilité incombe généralement au chef des données. Cependant, dans les organisations où la gouvernance des données n'en est qu'à ses débuts, cette responsabilité peut incomber au responsable de l'initiative, ou au cadre responsable si l'initiative de gouvernance des données s'inscrit dans un projet d'envergure.

Dans l'exemple de la gestion de placements, certains des rôles liés au projet de mise en œuvre du système pourraient être regroupés avec ceux du programme de gouvernance des données. Ainsi, le cadre responsable de la mise en œuvre des systèmes pourrait également parrainer le programme de gouvernance des données. De même, le propriétaire du système de gestion de placements pourrait être le propriétaire des données de gestion de placements.

Dans l'exemple de la chaîne de magasins de détail, les responsabilités ne sont pas aussi évidentes, étant donné qu'il s'agit de données d'entreprise. La responsabilité peut soit incomber temporairement au service qui a lancé le projet pour être ensuite transférée au service concerné, soit être confiée immédiatement aux personnes qui assumeront ces rôles à long terme.

Dans cet exemple, l'initiative de gouvernance des données pourrait être parrainée par un cadre du service des finances, qui a mis le projet en branle, ou par quelqu'un du service des ventes au détail, qui pourrait être l'ultime propriétaire des données sur les magasins. De même, le propriétaire des données aux fins de l'initiative pourrait venir d'un service comme de l'autre. Dans la mesure du possible, le rôle de propriétaire des données devrait être confié à une personne qui a une connaissance approfondie des données. C'est la question à se poser pour déterminer si le rôle incombe au service des finances ou au service des ventes au détail.



Dans les organisations dotées d'une fonction de gouvernance des données bien établie, la propriété des données d'entreprise incombe au chef des données, comme nous le disions plus tôt.

De même, l'attribution des rôles de garde et de gestion des données dépendra de la nature de l'initiative et des données concernées. Ainsi, la connaissance des données sera tout aussi importante que les compétences acquises. Dans les organisations bien établies, le chef des données peut superviser un bureau de gouvernance des données, composé de gardiens de données et de gestionnaires spécialisés dans la gouvernance des données.

Étape 3

Préparer une feuille de route

Les cadres responsables et les participants au programme voudront et devront comprendre le déroulement du programme de gouvernance des données. Ils devront avoir une idée de l'orientation du programme, des changements qu'il apportera au fonctionnement de l'organisation et, ultimement, des résultats attendus.

Une fois qu'on a déterminé les objectifs et les participants du programme, il est important d'élaborer une feuille de route, qui permet de concrétiser le projet aux yeux des participants et des principaux décideurs. On y indique dans les grandes lignes le degré de collaboration des participants ainsi que les dates où les principaux livrables seront remis et comment se manifesteront les avantages du programme. L'objectif de cette feuille de route sera d'obtenir l'adhésion des décideurs et des participants à l'initiative.

Dans un monde où des données de différentes formes circulent à toute heure du jour ou de la nuit, il peut être difficile de savoir comment mettre en œuvre la gouvernance des données au sein d'une organisation – au même titre qu'il serait difficile de comprendre, par exemple, comment mettre en œuvre une gouvernance sur la qualité non seulement de l'eau potable, mais de l'eau en général. De nombreux utilisateurs de données, en particulier ceux des échelons supérieurs, n'ont qu'une vague idée du degré de prétraitement dont les données qui figurent sur leurs rapports font l'objet ou, pour reprendre l'exemple, de tout ce qui se passe dans l'usine de traitement avant que l'eau potable sorte du robinet, dans nos domiciles respectifs. Si l'on ajoute à cela l'eau des rivières, des lacs et des océans, on comprend l'ampleur du défi à relever. Il en va de même pour les données : certains utilisateurs auront du mal à comprendre l'ampleur de la tâche à accomplir, et d'autres, même s'ils saisissent bien cette ampleur, auront du mal à voir comment une organisation peut tirer parti d'un actif aussi omniprésent.

Un facteur qui vient exacerber le problème est le jargon qui entoure souvent les questions techniques. Pour éviter de susciter de la confusion ou des erreurs d'interprétation tout en facilitant la tâche des gens qui ne connaissent pas la terminologie, nous recommandons aux organisations de créer et de tenir à jour un glossaire facilement accessible contenant les termes techniques propres à leur initiative.



Dans ce contexte, il est indispensable de créer une feuille de route qui explique en langage clair le déroulement de l'initiative. C'est ce qui permet d'obtenir l'adhésion de tous les participants et de les faire travailler vers un objectif commun. La feuille de route peut également contenir des diagrammes pour donner aux décideurs et autres participants une représentation visuelle du processus et leur permettre de comprendre ce qu'ils approuvent et ce à quoi ils participent. Enfin, la feuille de route peut inclure des objectifs intermédiaires pour souligner et exploiter les réussites à moyen terme.

Une fois l'initiative approuvée et mise en branle, les participants pourront continuer à utiliser la feuille de route pour connaître les progrès accomplis, l'état d'avancement de l'initiative et les prochaines étapes.

Quel est le lien entre la feuille de route et les objectifs de l'initiative?

Dans l'exemple de la gestion de placements, la feuille de route de la gouvernance des données sera étroitement liée aux plans du projet principal, qui consiste à mettre en œuvre les systèmes. Ainsi, la feuille de route pourrait inclure les tâches globales suivantes :

- déterminer les principales parties prenantes des données de gestion de placements et définir leur rôle;
- connaître les exigences en matière de données du projet (et de l'organisation) en ce qui concerne la gestion de placements;
- comprendre la nature, le lieu de stockage et la qualité des données sur les placements dont l'organisation dispose déjà;
- déterminer, le cas échéant, les processus existants de collecte et de gestion des données de gestion de placements;
- déterminer, le cas échéant, les technologies existantes de collecte et de gestion des données de gestion de placements (p. ex., le logiciel de qualité des données);
- analyser le rendement des personnes, des processus et des technologies en place par rapport aux pratiques exemplaires (« analyse des écarts ») et déterminer les mesures à prendre pour combler les écarts;
- de concert avec les parties prenantes :
 - définir les règles de qualité des données,
 - définir des politiques en matière de données (p. ex., sur l'utilisation des données de gestion de placements, notamment sur le plan de la confidentialité et de l'éthique),
 - définir des processus continus de gestion des données sur les placements,
 - déterminer les technologies supplémentaires nécessaires pour soutenir les nouveaux processus;
- définir et mettre en œuvre des processus de gouvernance (p. ex., pour assurer l'observation des politiques et le traitement des exceptions prévues dans les processus).



Certaines de ces tâches, telles que comprendre la nature des données existantes sur la gestion de placements, peuvent se chevaucher avec celles qui sont prévues dans le projet principal. L'objet premier d'un projet est souvent de transférer – de façon efficace et efficiente – des données vers un nouveau système (un événement ponctuel). En revanche, les personnes chargées de la gouvernance des données considèrent celles-ci comme un actif qui nécessite la prise en compte de considérations à plus long terme (un processus continu).

Malgré plusieurs similitudes, les tâches pour la chaîne de magasins de détail sont différentes de celles de la gestion de placements, car les données s'appliquent à l'échelle de l'entreprise et l'objectif de l'initiative est de garantir la disponibilité de données normalisées pour l'ensemble des magasins. Par exemple, les données sur un magasin pourraient faire l'objet d'une tâche supplémentaire, qui consiste à trouver de nouvelles données et à combler les lacunes des données existantes.

Les programmes de gouvernance des données présentent des différences par rapport aux autres programmes de gouvernance, mais aussi des similitudes en ce qui concerne les étapes générales :

- déterminer les principales parties prenantes;
- recueillir de l'information sur l'état actuel;
- effectuer une analyse des écarts entre l'état actuel et les pratiques exemplaires;
- déterminer les mesures à prendre pour combler les écarts;
- définir les règles et les politiques de l'entreprise;
- mettre en œuvre des processus de gouvernance pour assurer l'observation des politiques et des procédures.

Étape 4

Concevoir le programme

Une fois que l'initiative est approuvée, l'étape suivante consiste à concevoir le programme de gouvernance des données. On peut envisager cette étape sur le plan des personnes, des processus et des technologies :

- De quelles personnes et de quelles structures organisationnelles a-t-on besoin?
- Quels sont les processus à exécuter?
- Quelles sont les technologies nécessaires à ces processus?

Personnes

L'un des principaux impératifs d'un programme de gouvernance des données est de former des canaux de communication pour que les personnes concernées :

- participent à la prise de décisions liées aux données;
- donnent leur avis sur les modifications potentielles aux données qui sont pertinentes pour elles;



- soient informées des résultats découlant des décisions relatives aux données et de toute autre modification apportée aux données dont elles pourraient subir les effets.

Il ne suffit pas de déterminer les personnes concernées; il faut aussi obtenir leur adhésion à l'initiative et trouver les moyens de communiquer avec elles.

Le propriétaire des données est responsable de la prise de décisions concernant un domaine de données précis. Dans l'exemple de la gestion de placements, il s'agit du propriétaire du service chargé de ce système. Dans l'exemple des magasins de détail, où les données sur les magasins sont utilisées par différents services au sein de l'organisation, la responsabilité est moins évidente. Dans une organisation bien établie, cette responsabilité peut incomber au chef des données. En revanche, dans une organisation qui commence tout juste à se doter d'une gouvernance des données, il peut être judicieux de confier cette tâche au responsable des ventes au détail, ou à un responsable des finances, ou encore aux deux.

Les gardiens des données, qui jouent le rôle d'experts du domaine des données, sont chargés de veiller à la mise en œuvre des politiques et procédures de gouvernance des données. Ils seraient appelés à donner leur avis sur toute modification potentielle aux données. Ce faisant, ils serviraient de mandataires du propriétaire des données.

Les initiatives qui touchent plus d'un domaine de données comportent plusieurs propriétaires et gardiens de données. Dans l'exemple de la gestion de placements, les données relatives aux clients, aux placements et aux opérations des clients, de même que les données financières connexes, peuvent appartenir à différents services de l'entreprise, chacun ayant son propre propriétaire de données et son propre expert en données (gardien).

Ici, le responsable des données du projet principal pourrait former un comité des gardiens de données de chaque domaine, qui se réunirait tout au long du projet. Les propriétaires des données seraient invités aux réunions où des décisions seront prises. Une fois le projet terminé, le comité des gardiens de données devrait idéalement poursuivre ses activités, qui s'inscriraient dans le programme permanent de gouvernance des données de l'organisation. Le président du comité, jusqu'ici le responsable des données du projet, deviendrait le chef des données de l'organisation.

Dans bien des cas, l'organisation n'a pas d'expert du domaine des données comme tel et doit en désigner un aux fins de l'initiative. Ce pourrait bien être le cas dans l'exemple des magasins de détail, tout particulièrement si les données sur les magasins n'étaient pas considérées jusque-là comme un actif organisationnel. Ainsi, le rôle pourrait être confié à un membre de l'équipe responsable de l'information financière, compte tenu de son expérience en gestion et analyse des données aux fins de présentation de l'information financière.

Les utilisateurs de données constituent souvent la communauté de parties prenantes internes et externes la plus vaste qui soit. Dans l'exemple de la gestion de placements, cette communauté pourrait comprendre les groupes suivants :



- les clients;
- les agents du service à la clientèle;
- les conseillers;
- les spécialistes de produits;
- les courtiers en placement;
- les gardiens de placements;
- les analystes financiers;
- le service de la conformité fiscale;
- le service de la conformité à la réglementation;
- les autorités de réglementation.

C'est la nature du groupe qui dictera le mode et la fréquence des communications avec lui. Dans certains cas, par exemple les clients, un bulletin d'information périodique suffit, mais dans d'autres, par exemple les autorités de réglementation, il convient d'organiser des rencontres en bonne et due forme pour faire le point sur les progrès et les échéances.

Un rôle clé qui a été évoqué, mais qui n'a pas été abordé comme tel est celui du responsable de la gouvernance des données. C'est la personne ultimement chargée de diriger le programme de gouvernance des données. Dans les grandes organisations bien établies, ce rôle incombe habituellement au chef des données, tandis que la gestion du programme relève du bureau de gouvernance des données. Toutefois, dans les organisations qui en sont à leurs débuts dans ce domaine, ce rôle incombera à quelqu'un d'autre. Lorsque l'initiative est liée à un projet de mise en œuvre de systèmes, comme dans l'exemple de la gestion de placements, le rôle peut être confié au responsable des données du projet. Dans l'exemple des magasins de détail, s'il n'y a pas de chef des données, il n'est pas si évident de savoir qui doit assumer ce rôle. Un choix logique serait le propriétaire des données.

Jusqu'à présent, nous avons abordé des rôles de gestion, en ce sens que les titulaires parrainent des initiatives, prennent des décisions, assurent la gouvernance et supervisent le programme dans son ensemble. Cependant, il faut aussi compter sur la présence de membres de l'équipe qui ont les compétences pratiques pour travailler avec les données et effectuer des tâches comme analyser et manipuler des données ainsi qu'en évaluer la qualité. Ces tâches relèvent généralement de la gestion des données, qui peut faire partie ou non de l'équipe de gouvernance des données.

Les personnes possédant les compétences nécessaires travaillent souvent au service des TI, mais pas toujours. Selon la nature de l'initiative et de l'organisation, ces personnes peuvent être appelées à participer à l'initiative de gouvernance des données ou à y apporter leur savoir-faire depuis leur poste au sein du service des TI.



Processus

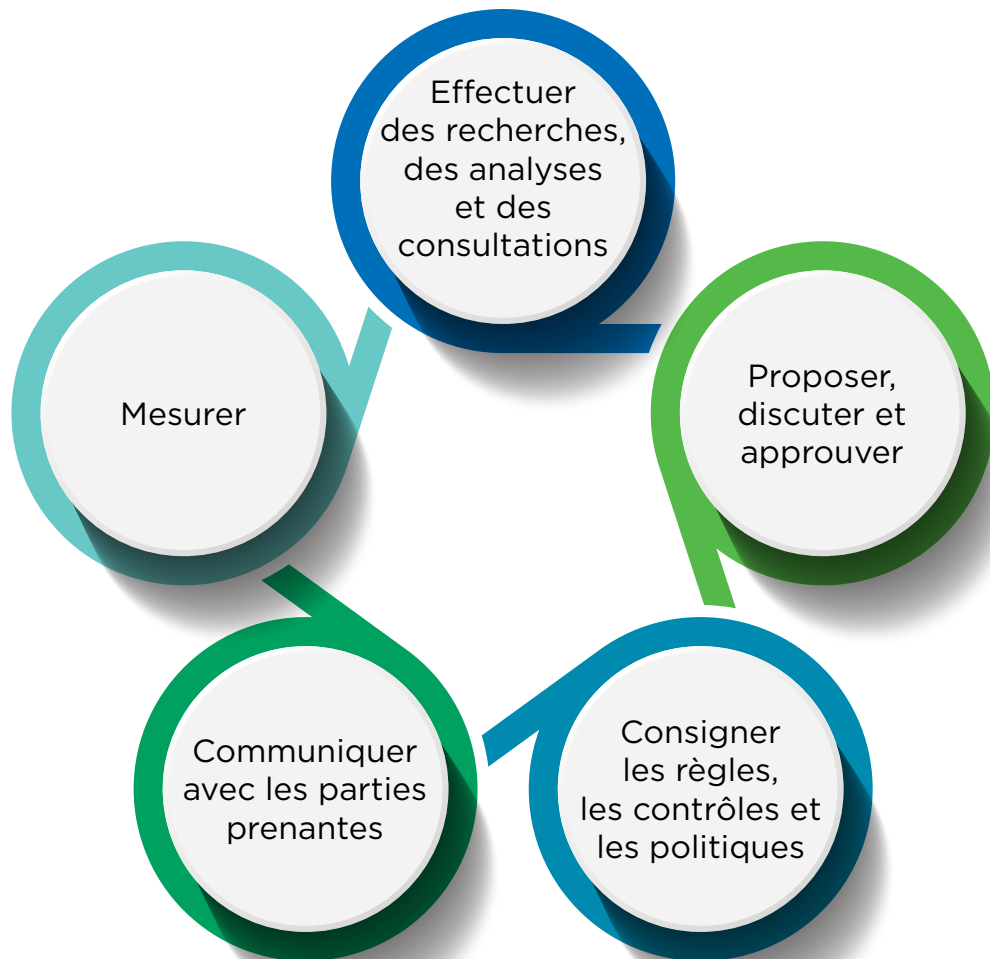
Pour atteindre les objectifs de gouvernance des données, le processus peut varier d'une initiative à l'autre, mais les étapes de base restent semblables.

Dans l'exemple de la gestion de placements, il faut prévoir les grandes étapes suivantes :

- Comprendre les données existantes et les besoins relatifs au nouveau système. En règle générale, ces tâches incombent en grande partie à l'équipe de mise en œuvre des systèmes - même si elles sont davantage axées sur la conversion des données que sur la gouvernance à long terme de celles-ci.
- Élaborer des règles et des contrôles de qualité des données et, selon le cas, créer de nouvelles politiques (p. ex., une politique d'utilisation des données) ou modifier les politiques de confidentialité et de sécurité existantes. Les projets de politique seront examinés avec les parties prenantes concernées avant que les propriétaires des données donnent leur approbation finale.
- Consigner et publier les règles, les contrôles et les politiques.
- Communiquer aux parties prenantes les règles, les contrôles, les politiques et les attentes en matière de mise en œuvre.
- Mettre en œuvre des évaluations en continu pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de gouvernance des données.

La figure ci-après illustre les étapes ci-dessus. Malgré les apparences de processus séquentiel, il peut y avoir des allers-retours entre les différentes étapes.





Selon l'initiative, le cycle peut être continu ou non. Il est possible que, au départ, on suive les étapes dans l'ordre, mais de façon moins structurée, et que, par la suite, les étapes deviennent plus systématiques, une fois que les avantages de la gouvernance des données commencent à se manifester et que des processus permanents sont mis en œuvre.

Effectuer des recherches, des analyses et des consultations

La première étape consiste à acquérir une compréhension approfondie des données existantes et à définir la voie que l'initiative entend leur faire suivre. Cette étape comprend un exercice pratique appelé « découverte des données », qui consiste à analyser les données existantes et à en évaluer la qualité.

Cette étape consiste non seulement à analyser des données, mais aussi à mener des consultations avec les parties prenantes concernées au sujet des données existantes et de l'état futur prévu. Il en découle une compréhension plus approfondie que ce que permet d'obtenir une simple analyse. De plus, le fait de parler avec les utilisateurs des données (clients, fournisseurs) permet de comprendre les attentes de cette communauté.



Proposer, discuter et approuver

L'étape suivante consiste à élaborer des propositions de règles, de contrôles et de politiques pour aider à atteindre les objectifs souhaités. Ces règles servent entre autres à définir un niveau acceptable de qualité, des contrôles préventifs pour protéger les données et des politiques régissant l'accès aux données ainsi que leur utilisation. De même, les éléments à cibler dépendront de la nature de l'initiative et des résultats souhaités.

Une fois que les propositions sont élaborées, elles doivent être examinées avec les parties prenantes concernées, le cas échéant, avant d'être présentées aux propriétaires des données pour obtenir leur approbation.

Consigner les règles, les contrôles et les politiques

Il s'agit soit d'une étape distincte servant à créer des règles, des contrôles et des politiques en bonne et due forme, soit d'une étape essentiellement intégrée à la précédente. Dans tous les cas, il est important de consigner en détail tout ce dont on a convenu pour ensuite le communiquer aux parties prenantes concernées.

Voici des exemples de politiques de soutien à la gouvernance des données :

- politique sur la confidentialité;
- politique sur la sécurité;
- politique relative à l'utilisation des données;
- politique relative à la destruction des données.

Notons que ces politiques ne sont pas nécessairement consacrées à la gouvernance des données et que, dans bien des cas, elles existent déjà au sein de l'organisation. Dans le cadre de toute nouvelle initiative, il est important d'examiner les politiques existantes pour s'assurer qu'elles englobent tous les nouveaux scénarios.

Communiquer

L'avant-dernière étape consiste à s'assurer que les parties prenantes sont au courant de ce dont on a convenu et de ce que l'on attend d'elles. L'idéal, c'est que certaines parties prenantes aient tellement participé au processus que l'étape de communication serve davantage à confirmer les règles, les contrôles et les politiques, qu'à transmettre de nouvelles informations.

Mesurer

La dernière étape du programme consiste à concevoir et à mettre en œuvre des paramètres servant à mesurer la progression de l'initiative et, en fin de compte, son succès.

Lorsqu'une organisation pilote la gouvernance des données pour la première fois, l'initiative s'apparente davantage à un projet qu'à un programme, en ce sens que le projet sert à exécuter le processus ci-dessus. Une fois que l'organisation dépasse le stade du projet pilote et commence à adopter la gouvernance des données de façon généralisée, elle peut décider de créer un programme comprenant un ou plusieurs projets; certains vont prendre fin naturellement, alors que d'autres arriveront au stade où les aspects permanents de la gouvernance des données seront confiés au bureau de gouvernance des données du programme.



Technologie

Les programmes de gouvernance des données portent non seulement sur la gestion des données comme telles, mais aussi sur la gestion des métadonnées, c'est-à-dire des données sur les données. À l'instar de la communication, cet aspect du programme de gouvernance des données peut accaparer une grande partie des ressources dont dispose l'organisation.

Voici quelques exemples de métadonnées, avec les raisons pour lesquelles elles sont nécessaires :

Exemple de métadonnée	Quel est son rôle?	Pourquoi est-elle importante?
Noms des champs de données	Déterminer les catégories de données et permettre leur référencement dans les requêtes et les programmes.	Les données sont beaucoup plus faciles à référencer lorsqu'on leur attribue des noms selon une nomenclature commune. Comme ces données peuvent être utilisées dans plus d'un système, une désignation uniforme s'avère utile.
Droits d'accès aux données	Déterminer qui peut accéder à quelles données et ce qu'il lui est permis de faire (créer, lire, mettre à jour ou supprimer les données).	Les utilisateurs obtiennent le degré d'accès approprié, ce qui représente un aspect fondamental de la sécurité et répond aux exigences en matière de confidentialité.
Traçabilité des données	Décrire comment les données sont arrivées à leur état actuel (p. ex., provenance et changements apportés).	Les utilisateurs doivent acquérir une bonne compréhension des données qu'ils utilisent. Ils doivent impérativement être informés de tout changement survenu entre le moment où les données ont été obtenues et celui où elles sont utilisées.

Ces quelques exemples démontrent que les métadonnées elles-mêmes peuvent devenir très volumineuses.

Sur le marché, il existe des outils perfectionnés pour gérer efficacement les métadonnées sur plus d'un système. Cela dit, aux premiers stades d'un programme de gouvernance des données, il serait plus logique de suivre ces données dans leurs systèmes respectifs. Au besoin, on peut utiliser des feuilles de calcul pour consigner les renseignements qui ne figurent généralement pas dans les systèmes ou qui doivent être regroupés parmi plusieurs systèmes.



Apprentissages clés

De nombreuses organisations disposent d'une quantité impressionnante de données, dont la plupart sont inutilisables ou auxquelles on ne peut accéder en temps voulu. Ces lignes directrices permettent aux organisations de commencer à voir leurs données comme un actif organisationnel, qu'elles peuvent utiliser pour créer de la valeur et acquérir un avantage concurrentiel.

Les quatre étapes décrites dans ce guide permettent aux organisations de déterminer le moment et les circonstances où un programme de gouvernance des données s'avérerait avantageux, de déterminer les parties prenantes qui mettront ce programme en œuvre, de préparer une feuille de route des résultats attendus et de choisir le contenu.

La création d'un programme de gouvernance des données exige des ressources, des efforts et de la persévérance. Au début, la tâche peut sembler insurmontable, compte tenu de l'omniprésence des données. En commençant par un champ d'application restreint et des objectifs étroitement définis, l'organisation peut prendre l'élan nécessaire avant de s'attaquer aux données qui touchent l'ensemble de ses activités. Comme c'est le cas pour les autres actifs, les données doivent faire l'objet de normes, de politiques et de procédures connexes, ainsi que d'un entretien continu qui permettra de préserver, voire d'augmenter la valeur qu'elles apportent.

Obtenir et garder le contrôle des données sont des tâches difficiles pour deux raisons importantes : elles peuvent facilement être copiées, et compte tenu de leur nature omniprésente, il est difficile d'établir clairement qui en est le propriétaire. Le lancement réussi d'un programme de gouvernance des données repose en grande partie sur la communication et la clarté des rôles et des responsabilités définis.

Lorsqu'elles sont bien gérées, les données peuvent devenir l'un des atouts les plus précieux d'une entreprise, car elles lui procurent un avantage concurrentiel, atténuent les risques d'entreprise et assurent sa conformité à la réglementation. Qui sait si, un jour, ces actifs jusque-là indomptés ne seront pas inscrits au bilan de votre organisation?



Ressources

Lignes directrices sur la comptabilité de gestion de CPA Canada

CPA Canada. (2021). *La cybersécurité, une protection de l'intérieur vers l'extérieur.*

CPA Canada. (2020). *Pour passer des données aux décisions : les cinq étapes du processus décisionnel fondé sur des données.*

CPA Canada. (2019). *Cartographie des stratégies : Lignes directrices.*

CPA Canada. (2018). *Planification à l'aide de scénarios : Aperçu.*

Autres publications de CPA Canada

CPA Canada. (2021). *Gouvernance des données : votre conseil d'administration y porte-t-il assez attention?*

CPA Canada. (2020). *Gouvernance des données : les défis d'un monde axé sur les données.*

CPA Canada. (2020). *Certificat sur les fondements de la gestion des données.*

CPA Canada. (2020). *Maîtrise des données : une série d'articles pour les CPA.*



Vue d'ensemble

Introduction

Processus

Application

Apprentissages clés

Ressources

À propos de l'auteur

Darren James se décrit comme un mordu des données. Il a consacré la majeure partie de sa carrière à l'analyse des données et à l'accompagnement en matière de gestion et d'entretien de données. Au cours de sa carrière dans l'un des Quatre Grands, il a mis en place la division consacrée aux risques liés aux données et a chapeauté la création d'une fonction d'analyse de données en audit.

Darren a acquis de l'expérience dans la plupart des secteurs d'activité et des domaines fonctionnels, que ce soit en accompagnant les entreprises dans la gestion des aspects liés aux données nécessaires à la mise en œuvre des systèmes ou en créant des outils et des plateformes d'analyse de données à l'échelle mondiale.

[Vue d'ensemble](#)[Introduction](#)[Processus](#)[Application](#)[Apprentissages clés](#)[Ressources](#)

cpacanada.ca/ldcg

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par CPA Canada, fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et l'auteur déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de cette publication.

© 2023 Comptables professionnels agréés du Canada.

Tous droits réservés. La présente publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour demander cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.