



## Conduire sa Ferrari

Le plan d'action en matière de données donne toute la puissance à vos actifs

# Table des matières

Vous faut-il un plan d'action en matière de données? .....	1
Pourquoi maintenant? .....	2
Plan d'action en matière de données : les trois phases de la gouvernance .....	5

# Vous faut-il un plan d'action en matière de données?

Tout comme une Ferrari, les données doivent être traitées comme un actif de grande valeur; et comme une Ferrari, elles peuvent se révéler puissantes si elles sont employées correctement. Le présent document traite des difficultés propres aux organismes gouvernementaux en matière de gouvernance des données. Il propose un processus en trois phases pour l'adoption d'un plan d'action en matière de données qui vous permettra de mieux surveiller, protéger et exploiter vos informations tout en respectant la réglementation sur les données.

Interrogez-vous :

- Comment pouvons-nous gérer et organiser la multiplication incessante des données?
- Comment pouvons-nous démontrer que nous avons rempli notre mandat et atteint nos priorités?
- En ces temps d'austérité, comment pouvons-nous « faire plus avec moins »?
- Comment faire pour prendre des décisions justifiables et fondées sur des faits?
- Pourquoi les tableaux de bord sont-ils aussi longs à élaborer et produisent-ils des résultats aussi peu fiables?
- Les données de mon organisme sont-elles protégées?

Si ces questions vous semblent familières et que les réponses ne vous satisfont pas, c'est qu'il est temps de songer à un **plan d'action en matière de données**. Vos données forment un actif précieux, et seule une gouvernance solide et efficace pourra en tirer le plein potentiel.

Pour les organismes du gouvernement fédéral, qui sont tenus de réduire leurs coûts sans sacrifier pour autant les plans et les priorités stratégiques, le plan d'action en matière de

données est une solution pratique et puissante pour assurer la gouvernance des données. Il permet non seulement d'établir les bases pour favoriser les efficacités, mais aussi d'optimiser la prise de décisions fondées sur des éléments prouvés, d'accroître la transparence et la réceptivité envers le public et d'améliorer la conformité, notamment en matière de confidentialité et de protection des renseignements personnels.

Le gouvernement fédéral possède déjà des quantités effarantes de données, et leur nombre ne fait que se multiplier. Il n'est cependant pas facile de transformer cet amas de données en information utile. On pointe souvent du doigt les risques et les frais que comporte la cueillette des données – par exemple, les coûts liés à l'entreposage des données et les contrôles nécessaires à leur confidentialité et à leur protection. Mais ce réflexe revient en quelque sorte à parler des frais d'entretien et d'assurance de sa Ferrari en faisant abstraction du plaisir de la conduire. Le plan d'action en matière de données vous permet d'apprécier la puissance que recèlent vos données – leur pouvoir de transformation – au lieu de vous attarder sur leurs coûts, qui ont au final relativement peu d'importance.



## Gouvernance des données

- Politiques et procédures au moyen desquelles une organisation administre la définition, l'utilisation, la qualité, la cohérence, le caractère utilisable, la sécurité, la confidentialité et l'accessibilité de ses données.
- La gouvernance fait en sorte que les ressources appropriées participent à l'établissement des besoins en matière de données, qu'ensemble elles fixent les normes et les définitions relatives aux données ainsi que leurs paramètres d'utilisation, et qu'elles supervisent leur intégration d'un projet ou d'un domaine à un autre. Les exigences et les définitions en matière de données influent sur les stratégies et les technologies des TI, mais elles doivent être établies par l'organisation elle-même et non par les TI. Ces dernières sont appelées à jouer un rôle de soutien en analysant les besoins, et en fournissant les plans, les options et les solutions techniques nécessaires.
- La gouvernance des données élabore des processus axés sur les données et normalise les concepts partagés tels que la définition cohérente et durable des termes employés par tous les systèmes et toutes les applications.

# Pourquoi maintenant?

La gouvernance des données permet de réduire le coût de gestion des données, de mettre l'analytique proactive et prédictive au service de la prise des importantes décisions d'affaires, d'accroître l'exactitude et l'efficacité de la communication de l'information aux principales parties prenantes, et de réduire le risque d'atteinte à la réputation que représente la gestion de l'information de nature délicate.

Le gouvernement du Canada (GC) est une organisation complexe et dispersée sur le plan géographique; il comprend des ministères, des organismes, des sociétés d'État, des organismes de service spéciaux et divers affiliés, chacun étant doté d'une structure, d'une culture, d'objectifs et de ressources qui lui sont propres. Contrairement aux entreprises du secteur privé, le gouvernement fédéral ne poursuit pas de but lucratif et doit rendre compte à ses parties prenantes de bien d'autres choses que de sa seule croissance durable. Le contexte dans lequel fonctionne le gouvernement fédéral est différent de celui de toutes les entreprises privées; par conséquent, ses défis et ses besoins en matière de gouvernance des données sont uniques.

## Tenue de documents et gouvernance de données

Il est connu qu'il existe des divergences en matière de gestion de l'information (GI) dans la plupart des ministères du GC. Cet état de choses va à l'encontre de la vision actuelle du GC selon laquelle l'information doit être protégée comme une fiducie d'intérêt public et administrée comme un actif stratégique afin qu'en soit tirée toute la valeur pour mieux servir les Canadiens.

Pour mieux concrétiser cette vision, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a publié une Politique sur la gestion de

l'information et des directives complémentaires. L'objectif consiste à assurer une gestion de l'information efficace à l'appui de la mise en œuvre des programmes et des services; à assurer des processus décisionnels efficaces; à faciliter la reddition des comptes, la transparence et la collaboration; à préserver l'information et à veiller à l'accès à l'information et aux documents pour le bienfait de la génération actuelle de Canadiens et des générations à venir. Comme tous les ministères doivent se conformer aux prescriptions de la *Directive sur la tenue de documents* du SCT d'ici avril 2015, les pratiques de gestion des documents au sein de chaque ministère font l'objet d'une attention grandissante.

Les ressources ministérielles affectées à la GI sont limitées, et les plans de mise en œuvre visant le respect des exigences de la *Directive* supposent donc jusqu'ici que les services et les programmes cernent et évaluent eux-mêmes leurs dépôts de ressources documentaires. Malheureusement, les efforts consacrés à la GI sont généralement déployés dans des contextes cloisonnés au lieu de faire appel à une vision unifiée. Il semble que les efforts menés relativement à la *Directive* sont destinés à subir le même sort, sauf si une vision globale à l'échelle du GC est imposée. C'est pendant qu'ils procèdent à l'évaluation de leurs dépôts de ressources documentaires que les ministères sont le mieux placés pour songer à la



## Directive sur la tenue de documents du SCT

Les exigences de cette directive se rapportent à la détermination et à la gestion des ressources documentaires ayant une valeur opérationnelle, ainsi qu'à la façon dont les ministères ont mis en œuvre les méthodes, mécanismes et outils visant à appuyer les pratiques de tenue de documents appropriées pendant tout le cycle de vie de l'information. Elles visent notamment l'établissement de dépôts dans lesquels les ressources documentaires ayant une valeur opérationnelle seront conservées, et le classement et la gestion des documents stockés dans ces dépôts.

gouvernance des données : autrement dit, à prendre en compte non seulement les documents figurant dans chaque dépôt, mais aussi les données stockées dans chaque dépôt et communes aux différents dépôts. Les avantages synergiques de cet exercice ressortent clairement, et c'est pourquoi le plan d'action en matière de données se propose de tirer parti des efforts de communication et de suivi déployés en vue de la conformité à la *Directive sur la tenue de documents*.

### Propriété et responsabilité des données

La propriété et la responsabilité sont des composantes essentielles du plan d'action en matière de données. Les ministères fédéraux recueillent et produisent des quantités gigantesques de données; protéger ces données et en exploiter la valeur fait partie de leur mandat. La *Politique sur la gestion de l'information* et la *Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information* du SCT traitent chacune d'aspects particuliers de la grande question de la gouvernance des données. Elles définissent dans les grandes lignes les rôles et responsabilités à ce sujet, de sorte que chaque ministère fédéral puisse à sa guise concevoir et mettre en application les structures et les systèmes de reddition de comptes qui lui conviennent. Cette souplesse, de même que la nature complexe de la gouvernance ministérielle et de la problématique de responsabilité à l'égard des données partagées, implique que les ministères acquièrent des connaissances et une expérience approfondies pour concevoir des structures de propriété et de responsabilité des données de façon à s'acquitter convenablement de leur mandat en la matière.

### Amélioration des processus par les données

La diversité et l'évolution des fonctions et des programmes du gouvernement fédéral ont donné naissance à de multiples environnements cloisonnés à l'intérieur desquels les programmes et les systèmes (ainsi que les politiques, procédures, normes et plates-formes de TI qui les sous-tendent) ont foisonné et sont administrés séparément de tous les autres. Il en résulte des données abondantes qui sont pourtant difficiles à partager et à utiliser en dehors de la sphère qui y a donné naissance.

La gouvernance des données, cependant, procure les moyens nécessaires à l'exécution d'une analyse significative portant sur ces ensembles fermés de données, ce qui donne aux ministères la possibilité, par exemple, de démontrer qu'ils

---

**Nous sommes d'avis que c'est le moment idéal pour entreprendre l'établissement d'une structure de gouvernance des données qui favorisera la transition harmonieuse vers les systèmes d'avenir.**

ont rempli leur mandat (et d'en faire le suivi) en produisant efficacement des tableaux de bord et d'autres indicateurs auxquels la haute direction peut se fier. Les ministères peuvent également prendre des décisions fondées sur des faits que les parties prenantes seront moins susceptibles de remettre en question.

Malgré cette capacité existante, le gouvernement fédéral a relevé des problèmes au chapitre des données lors de plusieurs projets de modernisation des systèmes de gestion financière, de gestion des RH et d'administration de la paie dans plusieurs de ses ministères ainsi qu'à Services partagés Canada. Les hauts dirigeants ont manifesté leur confusion et leur frustration à l'égard des divers projets reliés entre eux et ont déclaré qu'ils attendraient que l'agitation soit retombée avant de faire avancer les projets comme la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance des données. Nous sommes d'avis que c'est le moment *idéal* pour entreprendre l'établissement d'une structure de gouvernance des données qui favorisera la transition harmonieuse vers les systèmes d'avenir. De cette façon, il sera possible de lever nombre des difficultés actuelles et d'intégrer stratégiquement plusieurs sources de données actuellement isolées les unes des autres. Cela sera possible non seulement au sein d'un même ministère, mais aussi d'un ministère à l'autre de façon à gérer les coûts récurrents, à réduire les risques et à favoriser l'analyse de données diverses avant la prise de décisions d'importance critique.

Qui plus est, la gouvernance des données sert de fondement à l'analytique de pointe, car elle permet de relier les divers ensembles de données d'un ministère, voire de plusieurs ministères, de façon à brosse, par exemple, le portrait complet du bénéficiaire unique de plusieurs subventions ou contributions du GC.

## Améliorer résultats et transparence

Les ministères fédéraux font face à de nombreuses normes en matière de reddition de comptes, et leurs activités sont soumises à une surveillance accrue. Ils ne peuvent se soustraire à la nécessité d'améliorer la gestion des données et les pratiques de conformité. Les enjeux sont de taille :

### ■ Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)

Le Secrétariat du Conseil du trésor effectue annuellement des évaluations de la gestion du rendement. Les organismes sont évalués selon diverses composantes de gestion et reçoivent une cote à partir d'une échelle d'évaluation. L'adoption d'un plan d'action en matière de données facilite pour les ministères la tâche de fournir les renseignements requis relativement au CRG, sans compter qu'elle leur permettra d'obtenir une meilleure cote – non seulement pour la composante de gestion 12 (Gestion de l'information), mais pour d'autres encore comme la composante 7 (Gestion financière et contrôle), qui a trait aux prévisions, à la budgétisation et aux rapports.

### ■ Vérification interne

La vérification interne au sein du gouvernement fédéral s'est officialisée et passe notamment par l'établissement de comités de vérification indépendants; les résultats de toute vérification interne doivent désormais être rendus publics. Les ministères doivent élaborer des plans d'action pour concrétiser les recommandations formulées dans les rapports de vérification. Après avoir passé en revue les 11 vérifications internes relatives aux programmes

et aux activités menées à bien par l'un des grands ministères fédéraux de 2010-2011 à 2012-2013, on a déterminé que 23 des 49 recommandations formulées dans les rapports, soit près de la moitié, comportaient une composante qu'il serait plus facile de mettre en application si on accentuait l'exploitation de la valeur des données du ministère.

### ■ Sécurité et protection des renseignements personnels

Les ministères sont soumis à une surveillance de plus en plus serrée en ce qui concerne la protection des données et la conformité de leur gestion aux lois et aux politiques en vigueur. La connaissance des données que vous possédez et leur classement systématique permettent qu'y soient assignés des contrôles de sécurité et de protection des renseignements personnels pertinents.

### ■ Accès à l'information

La piètre performance de plusieurs ministères en matière de respect des stipulations de la Loi sur l'accès à l'information a fait couler beaucoup d'encre. La cause en est souvent la pauvreté des processus de gestion de l'information et des données.

---

Le Secrétariat du Conseil du trésor effectue annuellement des évaluations de la gestion du rendement. Les organismes sont évalués selon diverses composantes de gestion et reçoivent une cote à partir d'une échelle d'évaluation.

# Plan d'action en matière de données : les trois phases de la gouvernance

Comme pour tout projet qui concerne une organisation dans son ensemble, la méthode de mise en application du plan d'action doit être étudiée avec soin. Il est essentiel de ne pas voir trop grand au départ et de démontrer dès le début la valeur obtenue. Il faut communiquer les réussites et les possibilités à l'ensemble de l'organisation de façon à stimuler l'enthousiasme. Lorsqu'une personne a vu la Ferrari, elle ne rêve plus que de l'essayer.

Si vous souhaitez tirer le plus de valeur possible de vos données, vous devez effectuer plusieurs activités et cumuler compétences et capacités. Nombre de ces activités, compétences et capacités s'entrecroisent et sont reliées, si bien qu'il n'est pas facile de garder le cap; c'est pourquoi il est essentiel de penser à la gouvernance et de mettre en œuvre une stratégie conçue avec soin.

L'adoption d'un plan d'action en matière de données est un processus en trois phases qui permet aux ressources de s'engager dans un cadre souple; le ministère récolte à chaque phase une valeur supplémentaire.



---

Il est essentiel de ne pas voir trop grand au départ et de démontrer dès le début la valeur obtenue. Il faut communiquer les réussites et les possibilités à l'ensemble de l'organisation de façon à stimuler l'enthousiasme. Lorsqu'une personne a vu la Ferrari, elle ne rêve plus que de l'essayer.





### Phase 1 – évaluation de la gouvernance

L'évaluation de la gouvernance des données se compose d'une appréciation des capacités et d'un inventaire des problèmes qui doivent être réglés. Avant d'aller plus loin, il importe en effet de comprendre les difficultés du ministère en matière de données et de les signaler clairement aux parties prenantes. Les principales étapes de cette phase d'évaluation sont présentées ci-après.

#### ■ Cerner les domaines des données

Un domaine de données est un ensemble de données reliées entre elles qui peut être géré par divers programmes ou divisions ministériels. Par exemple, un client du service des subventions et des contributions (S&C) d'un ministère pourrait avoir affaire avec plusieurs parties du programme; les données sur ce client représenteraient un domaine de données particulier pour ce ministère. C'est en comprenant mieux les domaines de données que vous pourrez abattre les murs qui cloisonnent les données de votre ministère. Ainsi, combien de groupes différents et de versions différentes des mêmes renseignements existent-ils pour un seul client donné des S&C?

#### ■ Repérer les points névralgiques

En menant quelques entretiens bien ciblés, vous pourrez repérer les points névralgiques de votre ministère et en déterminer la priorité, ce qui aidera les parties prenantes à saisir la nécessité d'adopter un plan d'action en matière de données. L'établissement des priorités doit comparer la valeur récoltée si le point névralgique est réglé au risque que ce point comporte s'il est laissé tel quel. Les mesures de la valeur et du risque peuvent être reliées à des besoins particuliers du ministère et se fonder sur des éléments tels que le profil de risque du ministère, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et la cote obtenue pour le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

---

L'évaluation de la gouvernance des données se compose d'une appréciation des capacités et d'un inventaire des problèmes qui doivent être réglés. Avant d'aller plus loin, il importe en effet de comprendre les difficultés du ministère en matière de données et de les signaler clairement aux parties prenantes.

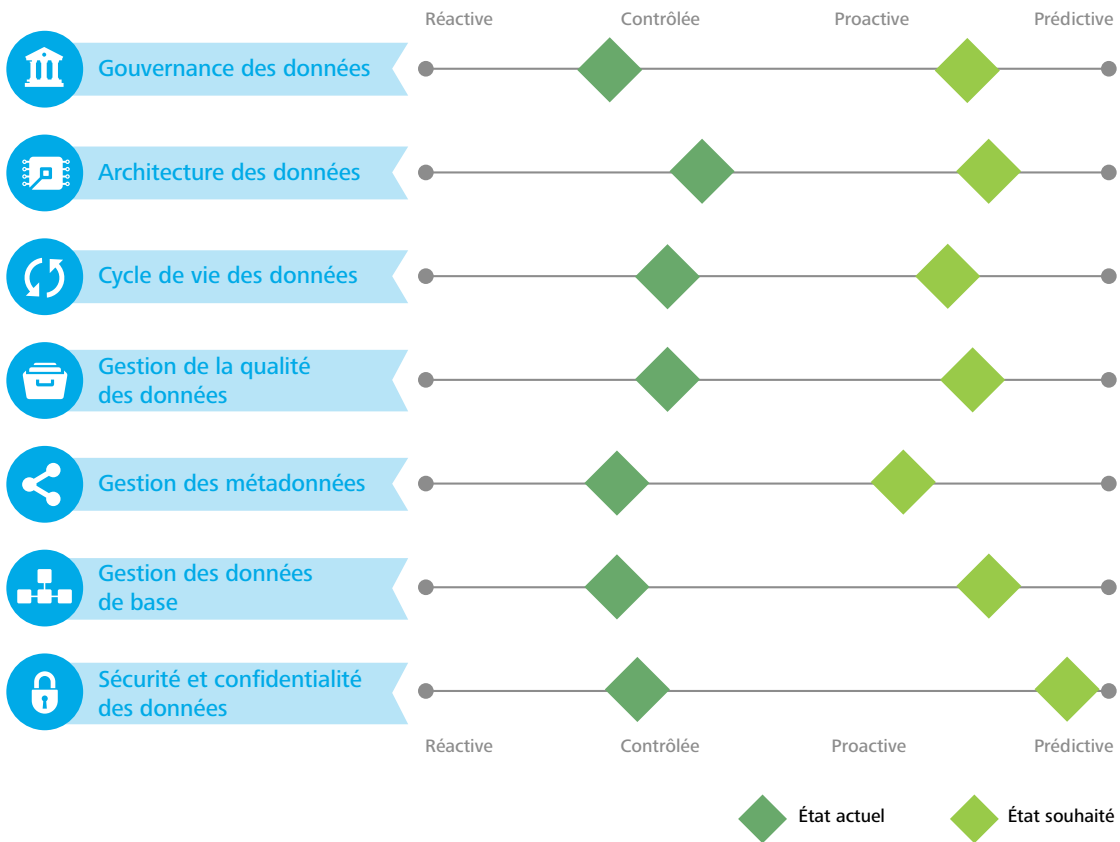


### Capacités en valeur des données

Les capacités en matière de valeur des données sont un ensemble de disciplines dont la valeur dépend de la gouvernance des données. Chaque discipline est reliée aux autres, et c'est la gouvernance qui relie l'ensemble des disciplines aux responsabilités ministérielles imposées.

Une évaluation de la maturité actuelle des capacités en matière de mise en valeur des données sert de référence pour mesurer les progrès de la mise en application du plan d'action au fil du temps.

En plus de faire l'objet d'une évaluation en ce qui concerne le ministère, la maturité peut aussi être mesurée pour chaque domaine de données. Ce processus permettra de faire un suivi des progrès accomplis à mesure que les domaines sont pris en compte par le projet pilote ou la stratégie (voir plus loin).





## Phase 2 – réalisation du projet pilote

La gouvernance des données touche chacun des aspects du GC et constitue néanmoins une notion nouvelle pour la plupart des ministères. Il est donc nécessaire de vous munir d'un solide plan de gestion des changements. Cependant, il importe de commencer par le commencement et de ne pas sauter d'étapes en voyant trop grand. Il faut aussi vous assurer de faire la preuve de la valeur récoltée de façon concrète et assez tôt dans le processus. Grâce à l'évaluation de la gouvernance réalisée à la phase 1, vous pourrez choisir un domaine de données particulier qui servira pour le projet pilote. Ce projet comportera l'exécution de diverses activités de gouvernance (les rôles et les responsabilités clés sont définis ci-après), ce qui permettra de raffiner les cibles futures et la stratégie de gouvernance des données.

Un modèle opérationnel de gouvernance des données, bien qu'il évolue et ne prenne sa forme définitive qu'après un certain temps, se compose toujours de deux principes de base :

### ■ Le responsable ou le bureau de la gouvernance facilite la gouvernance au sein du ministère.

Le bureau en question dirige les activités de gouvernance, mais ce n'est pas lui qui « possède » les données ni qui prend les décisions à leur égard. Au début, le bureau sera probablement représenté par une seule personne qui servira de gestionnaire du projet pilote et supervisera l'élaboration de la stratégie de gouvernance. Cette personne doit posséder des pouvoirs assez étendus tout en ne dépendant pas d'un domaine de données en particulier. Les candidats les plus susceptibles de convenir à ce poste appartiennent souvent au service de la communication de l'information ou du contrôle de la qualité.

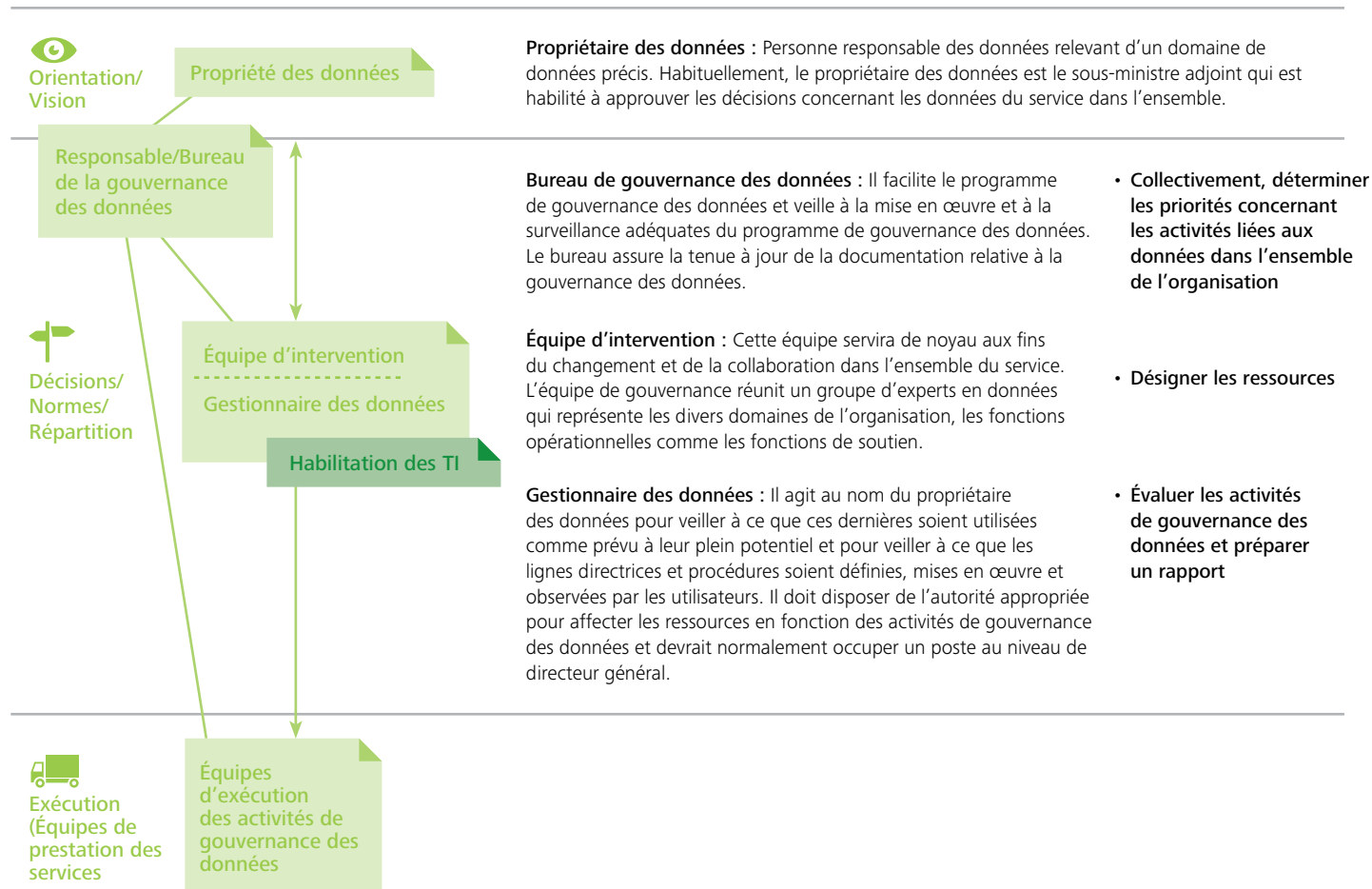
### ■ Toutes les données constituent un actif détenu par le ministère.

Dans le contexte de la gouvernance des données, la propriété des données s'accompagne de la responsabilité et de l'obligation de rendre des comptes à l'égard de ces données. La propriété donne aux ressources la possibilité d'édicter des normes, des directives et des processus (p. ex., sur le contrôle des changements), de prendre des décisions importantes au sujet des données et de mettre ces décisions en pratique. La propriété, dans sa forme la plus simple, suppose la participation de propriétaires des données, de gestionnaires des données, et d'une équipe d'intervention en gouvernance des données qui réunit les gestionnaires des données et d'autres conseillers clés.

---

Le bureau en question dirige les activités de gouvernance, mais ce n'est pas lui qui « possède » les données ni qui prend les décisions à leur égard. Au début, le bureau sera probablement représenté par une seule personne qui servira de gestionnaire du projet pilote et supervisera l'élaboration de la stratégie de gouvernance.

## Gouvernance des données – Modèle conceptuel d'exploitation



L'équipe d'intervention est au cœur du lancement et de la mise en œuvre du plan d'action en matière de données. Étant donné le rôle crucial qu'elle est appelée à jouer, il convient de lui donner toutes les chances de réussite en s'assurant que tous ses membres comprennent le contexte et la culture du ministère. Les membres de cette équipe doivent posséder les pouvoirs nécessaires pour prendre les décisions et approuver les activités en matière de gouvernance des données; il est donc recommandé de les choisir parmi les directeurs généraux. Comme beaucoup de ministères sont très vastes et que les types de données sont très variés, l'équipe d'intervention peut être formée par des représentants provenant uniquement des principaux domaines de données cernés au moment de l'évaluation de la gouvernance. Pour le moment, il convient de former une équipe réduite et agile, ce qui préserve sa capacité à accomplir des progrès concrets, surtout en ce qui a trait aux

points névralgiques repérés pour le projet pilote. La réalisation du projet pilote permet de valider la composition de l'équipe d'intervention et d'y apporter les changements nécessaires, le cas échéant, avant l'élaboration de la stratégie de gouvernance des données.

Pendant le projet pilote, c'est aussi le moment de déterminer le niveau de responsabilité que les propriétaires des données délégueront aux gestionnaires des données. Si un bon équilibre n'est pas atteint, il est possible que la mise en œuvre du plan d'action en matière de données stagne. Compte tenu des niveaux d'autorité au sein du gouvernement fédéral, la responsabilité de beaucoup de décisions en matière de données sera déléguée par les propriétaires aux gestionnaires des données – c'est-à-dire au directeur général.



### Phase 3 – élaboration de la stratégie de gouvernance

Pour qu'un cadre de gouvernance des données soit adopté et qu'il suscite la diligence, il faut que le dirigeant du ministère s'y engage de manière ferme et constante, qu'il existe une bonne collaboration et qu'il y ait une culture efficace de la gestion des changements. En outre, il faut que soient mis en place des processus pour la gestion et le suivi des problèmes liés aux données pour que soit soutenue l'exécution du projet.

Une fois que le projet pilote a été mené à bien, il est temps de mettre au point une stratégie de gouvernance des données qui guidera l'évolution de la gouvernance. L'approbation d'un sous-ministre adjoint est requise avant la mise en route de cette troisième phase, mais si les phases 1 et 2 ont été correctement menées, la valeur de l'opération est déjà démontrée. L'approbation qui confirme que la gouvernance des données doit faire partie intégrante de la gouvernance du ministère lui-même ne devrait pas être un obstacle majeur et viendra indiquer clairement que l'organisation est déterminée à mettre en œuvre un plan d'action en matière de données. Voici les principales composantes d'une stratégie et d'un cadre de gouvernance des données :

#### ■ Lignes directrices en matière de gouvernance des données

La notion de gouvernance des données n'est pas évidente pour tous; il est donc important d'établir dès le départ des lignes directrices qui garantiront que les activités s'inscrivent bien dans les objectifs communs. Il importe aussi que ces lignes directrices soient assez générales pour demeurer pertinentes pour toutes les parties prenantes de l'organisation.

#### ■ Modèle opérationnel

Le modèle opérationnel de la gouvernance des données représente le mode de fonctionnement de la gouvernance en tant que telle. Il doit comporter un organigramme, des rôles et responsabilités, un modèle d'interaction, des normes et des processus. L'efficacité et l'efficacité du modèle opérationnel doivent être périodiquement passées en revue, car ce modèle constituera le mécanisme de la mise en application de la gouvernance au jour le jour. En général, on met au point des modèles opérationnels à court, à moyen et à long terme, chacun évoluant à mesure que la culture de gouvernance acquiert de la maturité.

#### ■ Communication de l'information et conformité

La communication de l'information est essentielle au suivi de la performance en matière de gouvernance des données et à l'amélioration constante de la qualité des données. Les indicateurs doivent être clairement définis et doivent constituer des normes de mesure cohérentes et périodiques de la qualité des données; ils doivent également permettre de vérifier la conformité aux politiques et aux normes définies et de mesurer le rendement global de la structure de gouvernance des données.

#### ■ Outils

Divers outils seront peut-être nécessaires au soutien de la stratégie en matière de gouvernance des données. Les outils peuvent servir entre autres au filtrage des données, au suivi de la qualité des données, à l'administration des flux de travaux ou à l'intégration des données.

---

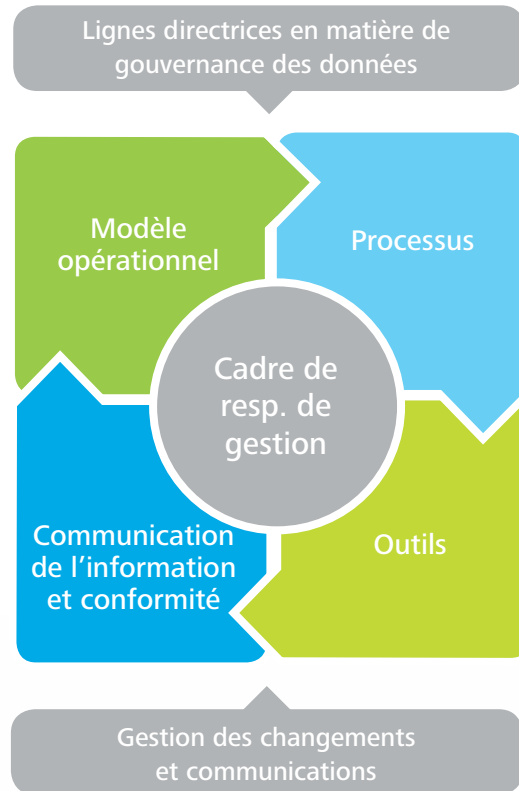
**Pour qu'un cadre de gouvernance des données soit adopté et qu'il suscite la diligence, il faut que le dirigeant du ministère s'y engage de manière ferme et constante, qu'il existe une bonne collaboration et qu'il y ait une culture efficace de la gestion des changements.**

### Processus

Les processus de gouvernance déterminent comment les politiques et les procédures de gouvernance sont élaborées, révisées et mises en application. Ces processus feront partie du « manuel » de gouvernance; ils encadreront les demandes de changements, la production de rapports sur la conformité et les anomalies, la résolution de problèmes, etc. Il faut que ces processus soient clairement définis, établis et mis à l'essai à l'échelle de l'organisation. Les domaines où les processus administratifs entrent en conflit avec les processus de gouvernance des données doivent être repérés, et des recommandations acceptables doivent être formulées pour que les conflits soient résolus ou les répercussions, atténuées.

### Gestion des changements et communications

La mise en application d'une stratégie de gouvernance des données aura pour effet de modifier les tâches des employés et demandera par conséquent une modification de la culture de l'organisation. Il est donc essentiel que vous connaissiez à fond la culture que vous vous apprêtez à modifier. Vous aurez besoin d'un plan de communication pour amorcer et diriger cette modification de la culture : un plan qui tienne compte des inquiétudes des employés tout en stimulant leur enthousiasme à l'égard des données et de leur potentiel à titre d'actif de grande valeur bien géré.



### Exécution de la stratégie de gouvernance

Une fois la stratégie de gouvernance élaborée, il est temps de mettre en œuvre le plan d'action en matière de données en tant que solution de gouvernance à long terme. Dans un certain sens, la plus grande partie du travail est déjà accomplie. Si les trois phases ont été menées à bien, la gouvernance des données est certainement en grande partie intégrée dans vos politiques, systèmes et culture d'organisation, ou elle est sur le point de l'être; l'efficacité de la solution a déjà été clairement démontrée.

Le principal défi qu'il reste à relever consiste à garder le cap sans perdre de vue les objectifs. La multiplication des données n'est certes pas sur le point de disparaître; la quantité des données que le gouvernement stocke déjà et continue de recueillir ne fait qu'augmenter. La gestion de ces données et leur utilisation pour servir les intérêts publics constituent l'un des principaux impératifs du gouvernement du Canada. En adoptant un plan d'action en matière de données, votre organisation pourra prendre les devants dans ce processus à long terme tout en réglant les difficultés relatives aux données qui nuisent actuellement à tant de ministères.

---

La multiplication des données n'est certes pas sur le point de disparaître; la quantité des données que le gouvernement stocke déjà et continue de recueillir ne fait qu'augmenter. La gestion de ces données et leur utilisation pour servir les intérêts publics constituent l'un des principaux impératifs du gouvernement du Canada.



# Notre équipe

**Gord Kilarski**

Directeur de service, SRE  
gkilarski@deloitte.ca  
416-601-5677

**Dean Bowes**

Directeur principal, Conseils financiers  
dbowes@deloitte.ca  
613-786-7517

**Chris Close**

Directeur, SRE  
cclose@deloitte.ca  
613-751-5276

**Christelle Sitti**

Conseillère principale, Consultation  
csitti@deloitte.ca  
613-786-7569

**James McKenna**

Conseiller principal, SRE  
jamckenna@deloitte.ca  
613-751-5329

**Mike King**

Conseiller principal, SRE  
mikking@deloitte.ca  
613-751-5450

**Jamie Ross**

Directeur principal, SRE  
jaross@deloitte.ca  
604-640-3294

## **www.deloitte.ca**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3516