

Explicatif : Établissement d'un cadre de gouvernance des données

L'établissement d'un cadre de gouvernance des données — qu'il s'agisse d'une fiducie, d'un cadre ouvert ou d'un système fermé de gestion — fait appel à des étapes communes. Ces dernières permettent un meilleur contrôle sur les données de l'organisme et, dans la foulée, une meilleure utilisation de ces données et un respect accru des obligations en matière de protection de la vie privée. Voici ces étapes :

1. Obtenir l'engagement de l'organisme;
2. Effectuer un audit des données;
3. Établir les règles structurelles et stratégiques;
4. Mener un projet pilote;
5. Déterminer les rôles requis pour la mise en œuvre du cadre;
6. Assurer les ressources nécessaires; et
7. Mettre en œuvre le cadre dans tous les services de l'organisme.

La gouvernance des données est un processus et non une activité, dont plusieurs des étapes sont répétées au fil de la croissance de l'organisme et de l'évolution du traitement qu'il réserve à ses données.

1. Engagement de l'organisme

La gouvernance des données doit être une priorité de la haute direction, laquelle doit adhérer au principe voulant que les données soient un atout qu'il faut gérer. Cet engagement implique :

- La mise sur pied d'une équipe — un comité de gouvernance des données — chargée de l'élaboration de la stratégie de gouvernance;
- L'adhésion de chacun des services de l'organisme faisant usage de données, y compris dans la haute direction, afin que chacun dispose d'un « prêcheur des données »; et
- L'inclusion, dès le début, de mesures ciblant spécialement la sécurité et la protection de la vie privée.

Le comité de gouvernance des données devra notamment se pencher sur :

- La gestion des données et l'accès qui y est consenti;
- La stratégie de l'organisme;
- La résolution des problèmes;
- L'adhésion du public;
- Le processus d'intégration de nouvelles données au sein de l'organisme; et

- L'instauration de politiques entourant la communication et l'utilisation des données.

2. **Audit des données**

La première tâche à laquelle devra s'atteler le comité de gouvernance des données sera de comprendre le but de cette gouvernance : quelles données gère l'organisme, et de quelle nature sont-elles? Il faudra notamment :

- Évaluer les types de données gérées par chacun des services de l'organisme;
- Pour chaque type de données, déterminer les obligations, les responsabilités et les risques qui y sont associés (protection de la vie privée, propriété intellectuelle, obligations contractuelles, etc.);
- Évaluer la qualité de ces données;
- Relever les normes en vigueur en lien avec ces données;
- Cibler les manques (les données ou champs qui manquent et qu'il faudrait recueillir), ainsi que les exigences en matière de métadonnées (données au sujet de données); et
- documenter les pratiques en matière de communication des données et les obstacles auxquels elles se heurtent.

3. **Règles structurelles et stratégiques**

La principale tâche à laquelle devra se consacrer le comité de gouvernance des données sera de déterminer les objectifs stratégiques du cadre de gouvernance et de mettre en place la structure requise pour les atteindre.

- Assignation d'une « stratégie de communication » visant chaque type de données : comment ces données devraient-elles être gérées pour que soient atteints les objectifs de l'organisme? Cette « stratégie de communication » énonce la façon dont l'organisme communique les données tant en son sein qu'à l'externe, soit :
 - Fermée : les données demeurent strictement au sein du service qui les traite;
 - Interne : les données ne sont communiquées qu'au sein de l'organisme;
 - Ouverte : les données sont communiquées le plus possible;
 - Autre (fiducie, coopérative, etc.) : les données ne sont communiquées à l'externe qu'en fonction d'un cadre structuré.
- Adoption de règles structurelles : comment gérer les données :
 - Déterminer et établir les normes et les règles entourant la qualité des données;
 - Élaborer des processus :
 - Pour la conformité des types de données aux normes applicables;
 - Pour la modification des processus afin d'améliorer la qualité des données.
 - Structurer les données : corriger les pratiques laxistes de gestion des données au moyen de normes et de routines de classification des données;

- Ajouter des métadonnées pour aider à mieux gérer les données elles-mêmes;
 - Déterminer les obligations afférentes aux données : protection de la vie privée, propriété intellectuelle et obligations contractuelles.
- L'inclusion, dès le début, de mesures ciblant spécialement la sécurité et la protection de la vie privée :
 - Faire appel aux spécialistes de l'organisme dans ces deux domaines;
 - Adopter des outils efficaces de protection de la vie privée :
 - Études d'impact sur la vie privée;
 - Normes d'anonymisation, comme celles publiées le 8 juin 2016 par le commissariat à l'information et à la vie privée de l'Ontario en lien avec l'anonymisation des données structurées.
 - Obtenir des conseils : les commissaires provinciaux à la vie privée offrent des conseils sur le traitement et la gestion de divers types de données afin d'aider les organismes à s'acquitter de leurs obligations en lien avec la communication de ces données et la protection de la vie privée.

4. Projet pilote

L'idée d'un projet pilote est de permettre à l'organisme de soumettre à un essai la structure et les règles qu'elle a choisies pour atteindre ses objectifs. Ce projet pilote mettra au jour les compétences nécessaires et les obstacles au succès de l'entreprise. Un projet pilote réussi démontrera la façon d'incorporer des mesures ciblant spécialement la sécurité et la protection de la vie privée à la gouvernance, en plus de révéler tant les lacunes demeurant en matière de stratégie que les succès et les leçons apprises, le tout servant alors à faciliter la mise en œuvre du cadre de gouvernance des données dans tous les services de l'organisme.

5. Rôles

La clé du succès d'un cadre de gouvernance des données est la présence d'individus qui le comprennent dans des postes dotés de ressources suffisantes pour garantir le respect de ce cadre. Les rôles nécessaires au succès de la mise en œuvre du cadre découleront de la structure retenue par l'organisme, et leur nature sera déterminée par les défis et les succès du projet pilote. Voici certaines des questions auxquelles répondre :

- Quelles sont les responsabilités afférentes à chacun des rôles?
- Quels liens existent entre chacun des rôles? Avec qui les titulaires travaillent-ils et à qui se rapportent-ils?
- Comment l'organisme répartit-il l'autorité? Qui a le dernier mot sur les modifications à apporter à un service ou un programme? Les décisions viennent-elles davantage du sommet ou de la base?
- La hiérarchie au sein de l'organisme répond-elle aux besoins découlant des politiques et des marches à suivre relevées?

- Les besoins techniques ont-ils été pris en compte au même titre que les besoins non techniques? Qu'en est-il des postes de direction, de planification financière, de nature juridique, etc.?
- Comment seront réglés les conflits? (consensus? vote? décision de la haute direction?)

La reddition de comptes et la transparence sont deux éléments clés d'une saine gouvernance des données : l'organisme doit comprendre comment se prennent les décisions en son sein.

6. Ressources

Le cadre de gouvernance des données de l'organisme doit prévoir les ressources nécessaires à son application. Une fois déterminés la hiérarchie et les rôles requis pour la mise en œuvre des politiques et des marches à suivre, de quelles ressources ont besoin les titulaires de ces rôles? Disposent-ils d'assez de temps pour répondre à leurs obligations en vertu du cadre de gouvernance? Les ressources financières nécessaires à la gestion des droits et des risques — y compris en lien avec la protection de la vie privée — ont-elles été débloquées? Les attentes et les échéanciers sont-ils réalistes? L'organisme a-t-il les outils requis?

Advenant le cas où l'organisme détermine qu'il lui manque certaines ressources :

- Chacun des titulaires de rôle est-il habilité à préciser les ressources dont il a besoin?
- Existe-t-il une chaîne d'autorité claire permettant de trouver ces ressources?
- L'organisme peut-il faire appel à des appuis et à une expertise en son propre sein?
- Existe-t-il des ressources externes auxquelles l'organisme peut faire appel?

7. Mise en œuvre

La mise en œuvre d'un cadre de gouvernance des données dans tous les services de l'organisme doit se faire de façon contrôlée, conformément aux règles convenues, en faisant appel aux rôles déterminés, en tenant compte des leçons tirées du projet pilote, et au moyen des ressources nécessaires. Le cadre de gouvernance doit également être adaptable et ses étapes répétables pour traiter toute nouvelle source de données ou toute nouvelle initiative. Le cadre doit aussi pouvoir réagir aux défis qui se présenteront et en tirer les leçons qui s'imposeront, et il doit mener à la création d'une certaine expertise au sein de l'organisme.

La gouvernance des données est un processus interne de l'organisme, et non une activité ponctuelle isolée. Bien que l'étape conceptuelle du cadre de gouvernance des données puisse sembler isolée dans le temps, la mise en œuvre du cadre est de nature opérationnelle et provoquera des changements fondamentaux aux activités de l'organisme. Tout ceci mènera à une efficacité accrue au chapitre de la prestation des services, à une prise de décisions plus éclairée, ainsi qu'à une meilleure perception du droit à la vie privée et des autres droits liés aux données gérées par l'organisme.