



NordOuvert

Introduction au parcours de la gouvernance des données et à ses outils

Vers une gouvernance des données plus responsable,
efficace et collaborative



DOCUMENT DE TRAVAIL

L'introduction au parcours de la gouvernance des données est l'un des outils développés dans le cadre de Montréal en commun par le Chantier de la gouvernance des données. Pour en apprendre davantage sur nos travaux, nous vous invitons à consulter le [Chantier de la gouvernance des données](#).

Liens vers les autres outils du parcours de la gouvernance des données

- [Introduction au parcours de la gouvernance des données](#)
- [Cadre de gouvernance des données](#)
- [Diagramme décisionnel d'un cas d'utilisation](#)
- [Outil d'auto-évaluation de la gouvernance des données](#)
- [Annexes](#)

Document de travail : Le présent outil est un document de travail. Ceci signifie deux choses : 1) il s'agit d'une version intermédiaire, en l'occurrence la première, et 2) nous comptons sur vos retours constructifs pour améliorer l'outil en vue de la prochaine version. Une remarque ? Une idée ? Merci de nous les faire parvenir en [remplissant ce formulaire](#).

Vous pouvez citer cet outil comme suit : Nord Ouvert. *Introduction au parcours de la gouvernance des données : Vers une gouvernance des données plus responsable, efficace et collaborative*. Nord Ouvert, 2022.

Clause de non-responsabilité : Si vous créez une adaptation de cette œuvre, veuillez ajouter la clause de non-responsabilité suivante avec l'attribution : Ceci est une adaptation d'une œuvre originale de Nord Ouvert. Les points de vue et les opinions exprimés dans l'adaptation relèvent de la seule responsabilité de l'auteur et l'adaptation n'est pas approuvée par Nord Ouvert.



Attribution
CC BY

Ce travail est protégé par le droit d'auteur de Nord Ouvert sous licence Creative Commons 4.0 International Licensing (CC BY 4.0), à l'exception des photographies et des images, des logos, de la marque et des autres marques de commerce de Nord Ouvert ou de Montréal en commun, du contenu ou du matériel fourni par des tiers, et lorsque cela est indiqué autrement. Nous espérons que celui-ci vous sera utile.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Auteur-es : Samuel Kohn, Lauriane Gorce, Marie Plamondon, Karine Saboui, Steve Coutts, Dominique Camps, Lucas Mesquita, Alexandre Cailhier

Mise en page et conception du document : Marie Plamondon, Lauriane Gorce

Vous y trouverez...

Ce qu'est la gouvernance des données et sa pertinence pour vous

Présentation du parcours de la gouvernance des données

Présentation des outils qui l'accompagnent, quand et comment les utiliser

- [Introduction au parcours de la gouvernance des données](#)
- [Cadre de gouvernance des données](#)
- [Diagramme décisionnel d'un cas d'utilisation](#)
- [Outil d'auto-évaluation de la gouvernance des données](#)

Le document séparé des **Annexes** présente la méthodologie, le glossaire et la bibliographie

Table des matières

4 | UNE GOUVERNANCE COHÉRENTE DES DONNÉES POUR LE BIEN COMMUN

4 Elle est incontournable pour des données de valeur

Solutions adaptées au contexte

5 Une gouvernance des données qui cultive le bien commun

La Charte des données numériques de Montréal comme point de départ

Montréal en commun : une pépinière de projets

7 La gouvernance des données, c'est pour vous si...

La gouvernance des données : bien plus que la conformité légale

9 | LE PARCOURS DE LA GOUVERNANCE DES DONNÉES

9 Objectifs du parcours

9 Le parcours de la gouvernance des données

Raisons d'être

Les caractéristiques clés du parcours

Schéma d'un cycle du parcours de la gouvernance des données

Accompagnement dans cette démarche

13 | OUTILS

13 Le cadre de la gouvernance des données

Objectifs

Quand l'utiliser

14 Un diagramme décisionnel d'un cas d'utilisation de données

Objectifs

Quand l'utiliser

15 L'outil d'auto-évaluation de la gouvernance des données

Objectifs

Quand l'utiliser

16 | REMERCIEMENTS

Une gouvernance cohérente des données pour le bien commun

Elle est incontournable pour des données de valeur

Dans notre ère des données massives, la combinaison de la prolifération des capteurs de données qui nous entourent et des faibles coûts du stockage des données et de calcul explique le volume et la variété considérables des données créées.

Toutefois, seules, ces données sont inertes et n'ont qu'une valeur potentielle. Ce sont uniquement les décisions concernant les données qui permettent de générer cette valeur. En parallèle, les préjudices qui peuvent découler d'une utilisation négligente des données sont désormais bien documentés (p.ex. atteinte à la vie privée, perte d'autonomie, biais et discrimination) et leurs conséquences sur les individus et les communautés sont réelles*.

C'est là que la gouvernance des données entre en jeu. Elle englobe **tous les facteurs qui influencent les décisions relatives aux données** (p. ex. acquérir ou non les données; prendre en compte les besoins différenciés de la population, en les impliquant directement ou non; choisir les techniques et technologiques de collecte, de stockage, de traitement et d'analyse, utilisation**). Toutefois, pour qu'une organisation ou un partenariat réalise la valeur recherchée dans les données, pour rendre explicites les décisions et les facteurs qui les influencent, une gouvernance cohérente des données est essentielle.

*Paraphrase tirée du rapport de Nord Ouvert : Gagnon-Turcotte, Sculthorp, Coutts (2021) [Les partenariats de données numériques](#)

**Voici d'autres exemples de décisions relatives aux données : Définir la finalité des données : p. ex. pour innover, remplir une obligation légale ou contractuelle, démontrer l'impact ou prendre des décisions éclairées; Exclure certains types de réemploi; Renforcer la littératie numérique et des données des personnes concernées.



DOCUMENT DE TRAVAIL

Solutions adaptées au contexte

Dans les faits, les décisions sont prises fréquemment, souvent de manière implicite, par **plusieurs parties prenantes** qui accordent **différentes valeurs** aux données (p. ex. monétarisation, protection de la vie privée, information sur une problématique précise, démontrer l'impact...), tandis que d'autres parties prenantes concernées sont structurellement sous-représentées dans la prise de décisions. De plus, **plusieurs échelles d'action** se croisent : individuelles, intra et interorganisationnelles, et écosystémiques. Enfin, il existe une **multitude de facteurs influençant les décisions** relatives aux données.

Il n'y a donc pas de solutions clé en main possible. **La gouvernance des données se construit alors au fil des décisions prises dans un contexte précis***.

La gouvernance des données se construit alors au fil des décisions prises dans un contexte précis.

Par exemple, les valeurs recherchées influencent dès le départ la manière dont les données sont construites. Elles orientent le choix des éléments qui sont représentés comme des données (et ceux qui ne le sont pas). Les données peuvent servir à innover, à prioriser des ressources toujours limitées, à soutenir la prise de décisions et à l'améliorer en continu, à condition qu'elles soient gouvernées de manière responsable, efficace et collaborative.

Une gouvernance des données qui cultive le bien commun

La pandémie de la COVID-19 a mis en lumière de nombreuses inégalités d'envergure systémique, particulièrement pénalisantes quand cela concerne le volet numérique. Ainsi, le plan de relance de la Ville de Montréal 2030 énonce une vision d'avenir pour une ville plus résiliente, verte et inclusive.

La Charte des données numériques de Montréal comme point de départ

Conçue initialement pour une utilisation interne à la Ville**, la Charte des données numériques de la Ville de Montréal couvre presque tous les enjeux que soulève, en 2022, une gouvernance responsable des données. C'est pour cette raison que Nord Ouvert l'a choisie comme point de départ et travaille à opérationnaliser ses principes, tout en exerçant un regard critique lors de leur interprétation.

*Pour aller plus loin, lire l'article: [« On a toutes et tous un rôle à jouer dans la gouvernance des données »](#)

**De plus, une invitation a été lancée aux partenaires du LIUM dans la sphère publique pour que la collectivité montréalaise gouverne mieux ces données.

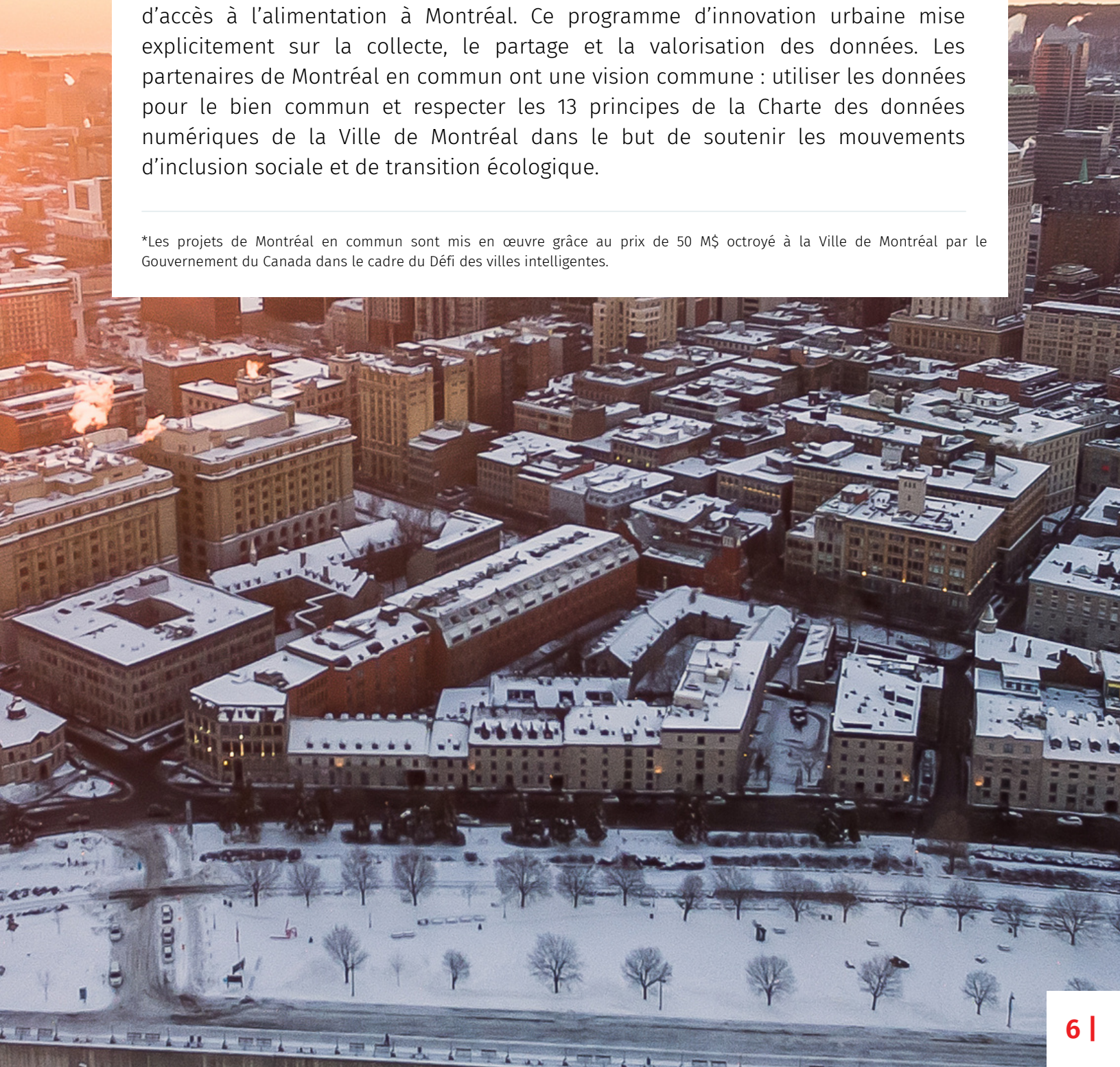
DOCUMENT DE TRAVAIL

La Charte permet de guider l'élaboration d'une gouvernance des données qui assure la primauté de l'intérêt général et du bien commun (c.-à-d. la valeur recherchée dans les données), tout en reconnaissant et en respectant d'autres droits individuels et collectifs.

Montréal en commun : une pépinière de projets

Montréal en commun* est une communauté d'innovation locale et multisectorielle qui expérimente et développe des solutions aux enjeux de mobilité durable et d'accès à l'alimentation à Montréal. Ce programme d'innovation urbaine mise explicitement sur la collecte, le partage et la valorisation des données. Les partenaires de Montréal en commun ont une vision commune : utiliser les données pour le bien commun et respecter les 13 principes de la Charte des données numériques de la Ville de Montréal dans le but de soutenir les mouvements d'inclusion sociale et de transition écologique.

*Les projets de Montréal en commun sont mis en œuvre grâce au prix de 50 M\$ octroyé à la Ville de Montréal par le Gouvernement du Canada dans le cadre du Défi des villes intelligentes.



DOCUMENT DE TRAVAIL

La gouvernance des données, c'est pour vous si...

... vous êtes une organisation avec une mission



- Vous avez la curiosité d'explorer la valeur des données pour mieux comprendre les bénéficiaires de vos services ou les utilisateurs de vos produits et améliorer votre offre, pour vous aider à démontrer votre impact, à prendre des décisions éclairées pour assurer une meilleure équité sociale économique et stimuler l'innovation.
- Et surtout, vous souhaitez le faire de manière responsable et efficace.



... vous participez à un projet de plateforme technologique

- Votre priorité est probablement l'adoption de cette plateforme. Il sera alors déterminant de pouvoir démontrer l'usage responsable et éthique des données.

... vous songez à collaborer avec des organisations pour croiser, mutualiser ou enrichir des données



- Il sera crucial de définir votre objectif commun pour la collaboration et de vous entendre sur une compréhension commune de la gouvernance des données. Éventuellement, vous construirez, décision après décision, votre gouvernance commune des données. Plus elle sera efficace, responsable et collaborative, mieux vous pourrez atteindre votre objectif.

Dans les trois cas, **il vous faut des données exploitables**. Autrement dit, il vous faut

- pouvoir accéder rapidement à l'information recherchée malgré la diversité des formats et des types de données ;
- déterminer rapidement si elles sont de qualité suffisante pour l'utilisation souhaitée;
- connaître le contexte et les limites des données pour s'assurer de leur bonne interprétation et utilisation.



La gouvernance des données : bien plus que la conformité légale

Cultiver une gouvernance des données pour le bien commun est à la fois un processus dynamique inépuisable et très accessible par tous. En bref, semer les graines dès aujourd'hui, une décision à la fois, et en prendre soin régulièrement vous permettra de récolter le fruit de vos attentions :

- assurer la conformité légale et contractuelle;
- bâtir la confiance auprès des parties prenantes concernées par vos décisions;
- assurer la fiabilité des ensembles de données, y compris la bonne compréhension de leur contexte et de leurs limites;
- contribuer à répandre des pratiques numériques en accord avec des idéaux de transition socioécologique;
- améliorer votre efficacité opérationnelle et ainsi dégager temps et argent pour ce qui vous importe le plus, à savoir concrétiser votre vision, en accord avec vos valeurs et celle d'une société plus juste.

Le parcours de la gouvernance des données et ses outils

Objectifs du parcours

L'organisation s'engage à prendre des décisions concernant les données qu'elle gouverne qui ...

RESPONSABLE

... sont réfléchies, sérieuses et qui prennent en considération les conséquences de ces décisions.

EFFICACE

... aboutissent à des résultats utiles et qui permettent d'atteindre ses objectifs.

COLLABORATIVE

... s'améliorent en continu grâce à une mise en commun des connaissances et des apprentissages.

Le parcours de la gouvernance des données

Raison d'être

Le parcours de la gouvernance des données vise à soutenir des organisations à **progressivement opérationnaliser les principes de la Charte** de données numériques de la Ville de Montréal.

Puisque la Charte peut être interprétée de différentes manières, il est nécessaire d'établir, au sein de Montréal en commun, une **compréhension commune des principes** adaptée au contexte de la communauté d'innovation, des besoins et des réalités diversifiés de ses partenaires et des projets.

Il est aussi important de comprendre comment opérationnaliser ces principes, c'est-à-dire de les traduire en actions concrètes : les **tactiques**.

DOCUMENT DE TRAVAIL

Les caractéristiques clés du parcours

La gouvernance des données n'est pas une destination. Elle émerge des décisions qui la façonnent. C'est pourquoi Nord Ouvert et la Ville de Montréal préconisent un parcours de la gouvernance des données pour Montréal en commun qui peut être caractérisé ainsi.

Nécessité d'adapter votre gouvernance des données en fonction des évolutions constantes des besoins, des données, des lois et règlements, des technologies et techniques ainsi que de vos parties prenantes.	ÉVOLUTIF
Nécessité de vous donner le droit d'essayer, d'apprendre pour vous améliorer en continu avec une approche agile composée de courts cycles d'expérimentation, de mise en œuvre et d'évaluation.	ITÉRATIF
Nécessité de pouvoir implanter les tactiques progressivement, à votre rythme , en fonction de vos priorités et de vos capacités. L'essentiel est de vous engager sérieusement dans cette démarche.	FLEXIBLE
Les tactiques de base du cadre de la gouvernance des données sont toutes accessibles , et l'ensemble est ambitieux . L'objectif à long terme est que vous ayez les capacités, la motivation et l'ambition d'adopter des tactiques plus poussées.	RÉALISTE, MAIS AMBITIEUX

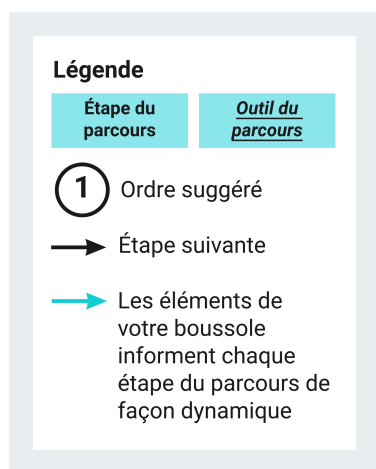
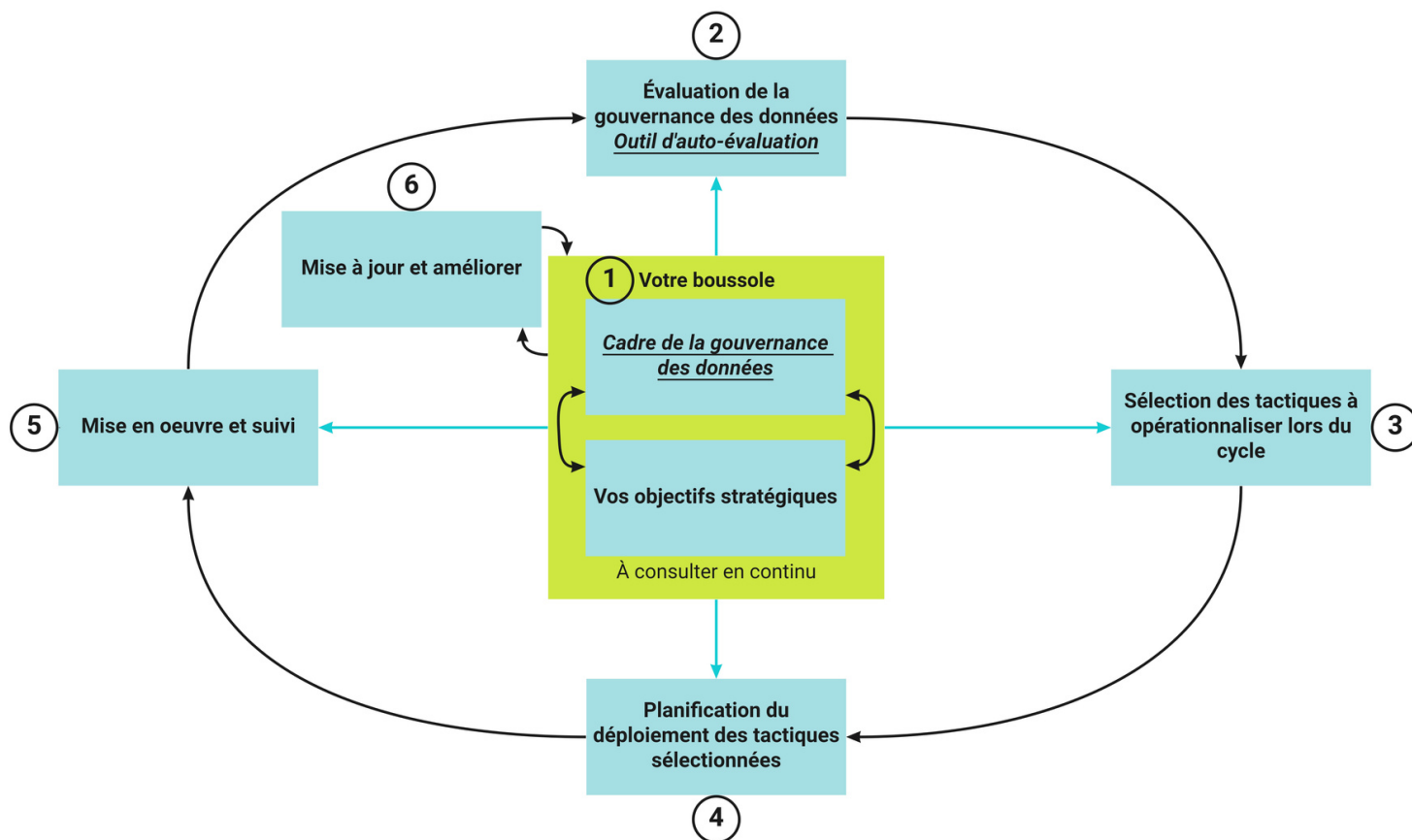


DOCUMENT DE TRAVAIL

Schéma d'un cycle du parcours de la gouvernance des données

Ainsi, nous suggérons à toute organisation qui souhaite améliorer sa gouvernance des données de le faire de façon incrémentale, par cycle. Voici une suggestion de cycle du parcours de la gouvernance des données (Figure 1).

Figure 1 : Schéma d'un cycle du parcours de la gouvernance des données et sa légende





Lauriane Gorce Photographie ©

Accompagnement dans cette démarche

Vous êtes responsable de votre gouvernance des données et de répondre aux attentes de la Ville de Montréal. Néanmoins, Nord Ouvert sera là, en toute bienveillance, pour vous accompagner dans ce parcours.

Pour cela, Nord Ouvert a co-développé, avec la Ville de Montréal, une première version d'outils qui seront disponibles dès janvier 2022. Par la suite, le programme de renforcement des capacités sera pour vous l'occasion de vous approprier ces outils, de contribuer à leur amélioration et de partager vos questionnements et vos apprentissages avec la communauté d'innovation. Un accompagnement ciblé autour d'enjeux concrets sera offert à quelques partenaires à la fois.

Figure 2 : Accompagnement offert par Nord Ouvert aux partenaires de Montréal en commun



Outils

Pour l'instant, les outils développés par Nord Ouvert et la Ville de Montréal soutiennent les étapes 1, 2 et 3 présentées dans le schéma d'un cycle de parcours de la gouvernance des données ([Figure 1](#)).

Le cadre de la gouvernance des données

Objectifs

De concert avec vos objectifs stratégiques, le cadre de la gouvernance des données de Montréal en commun constitue la boussole qui vous guidera en continu vers une gouvernance des données plus responsable, efficace et collaborative qui respecte les principes de la Charte. C'est donc votre référence pour :

- **comprendre les principes de la Charte**, adaptée au contexte de Montréal en commun, les raisons pour lesquelles vous devriez les opérationnaliser et les liens (tensions, synergies, et requis) entre eux.
- **déterminer** les actions concrètes (tactiques) pour opérationnaliser ces principes.
 - Différencier les tactiques fondamentales, opérationnelles, et celles qui peuvent être conditionnelles;
 - Comprendre à quels principes de la Charte les tactiques appartenant à un thème sont associées;
 - Comprendre quand les tactiques (appartenant à un thème) s'appliquent dans le cycle de vie des données numériques;
 - S'informer de certaines conditions favorables* qui soutiennent une mise en application cohérente et pérenne des tactiques appartenant à un thème;
 - Découvrir les résultats et les bénéfices qui peuvent découler de l'animation des tactiques appartenant à un thème;
 - Obtenir, en complément des tactiques et comme point de départ, des ressources et des informations utiles qui vous permettront de mieux comprendre les tactiques et de mieux vous outiller pour leur mise en œuvre.

Quand l'utiliser

Au début de votre parcours de la gouvernance des données, puis autant de fois que nécessaire.

*Pour l'instant, les conditions favorables sont des hypothèses que nous nous attacherons à valider en pratique avec les partenaires.

Un diagramme décisionnel d'un cas d'utilisation de données

Objectifs

Cet outil est complémentaire au cadre. Il vise à vous aider à poser les bonnes questions pour chaque phase d'un cas d'utilisation de données*. Les tactiques opérationnelles du cadre composent les étapes du cas d'utilisation. S'y ajoutent des points de décision. Comme on se concentre ici sur un cas d'utilisation en particulier, les tactiques fondamentales n'apparaissent pas, mais soutiendront l'implantation.

Quand l'utiliser

Pour tout nouveau cas d'utilisation de données ou pour revoir et améliorer vos processus pour un cas d'utilisation de données existants. Vous pouvez aussi le consulter autant de fois que nécessaire pour mieux comprendre les tactiques opérationnelles.

Les tactiques consignées dans le cadre évolueront à partir des nouveaux apprentissages issus de la communauté de pratique ainsi que du programme de renforcement de capacités en lien avec la gouvernance des données du programme qui commenceront au début de l'année 2022. Les tactiques s'adapteront également, au besoin, aux évolutions constantes des facteurs légaux, techniques, technologiques et sociaux qui influencent la gouvernance des données de l'écosystème.

*Cas d'utilisation de données : C'est une manière d'utiliser les données qui a une valeur ou une utilité pour les acteurs impliqués. Un cas d'utilisation de données correspond à un problème bien défini, dans un contexte précis, ainsi qu'un ensemble d'actions réalisées par les acteurs et intervenants des données concernés en vue d'atteindre un objectif, une finalité.

DOCUMENT DE TRAVAIL

L'outil d'auto-évaluation de la gouvernance des données

Objectif

L'objectif principal de l'outil d'auto-évaluation est de vous permettre de suivre et d'évaluer votre progrès dans l'implantation des tactiques du cadre de la gouvernance des données, que ce soit pour une organisation ou un partenariat de données numériques.

La première version de l'outil prend la forme d'un questionnaire. Une fois le questionnaire rempli, vous pourrez sauvegarder vos réponses. Si vous le souhaitez, Nord Ouvert pourra aussi vous envoyer, dans un délai de 1 à 2 semaines, un rapport qui détaille les résultats de votre auto-évaluation.

En outre, cet outil vous permet...

- de mobiliser et de motiver vos collègues, votre organisation ou votre partenariat à avoir une discussion sur les enjeux de la gouvernance des données et sur votre culture des données. À noter que plusieurs personnes au sein d'une organisation ou d'un partenariat peuvent répondre au questionnaire et partager les résultats entre elles afin de comparer les différentes perspectives qui peuvent exister;
- d'éclairer vos besoins prioritaires en matière de gouvernance des données et vos angles morts afin de dresser un plan d'action pratique pour améliorer votre gouvernance des données;
- de faire votre reddition de compte en matière de gouvernance des données, tant au niveau intraorganisationnel que interorganisationnel (répondre aux attentes de la Ville de Montréal ou d'un partenariat de données numériques, par exemple).

Quand l'utiliser

Après vous être familiarisé avec ce guide d'utilisation et le cadre de la gouvernance des données, pour évaluer votre situation initiale, avant la mise en œuvre des tactiques.

Ce premier résultat vous permettra de prioriser vos besoins en matière de gouvernance des données et d'amorcer des discussions intraorganisationnelles ou interorganisationnelles importantes sur votre culture des données.

À la suite de cette première évaluation, vous pouvez utiliser l'outil d'auto-évaluation autant de fois que nécessaire pour suivre et évaluer votre progrès, bénéficier de perspectives alternatives de vos collègues et soutenir l'éventuelle reddition de compte au sujet de votre gouvernance des données auprès de vos parties prenantes.

Remerciements

La conception et le développement des outils qui appuient le parcours de la gouvernance des données de Montréal en commun ont été possibles grâce à la collaboration et aux apports de plusieurs personnes et organismes envers qui Nord Ouvert se doit de témoigner toute sa reconnaissance.

Tout d'abord, nous voulons adresser notre gratitude envers le Laboratoire d'Innovation Urbaine de la Ville de Montréal (LIUM), notamment Patrick Lozeau, Véronique Dufort, Jean-Sébastien Monteil, et Miranda Sculthorp. Leurs rétroactions et leurs conseils lors des rencontres bihebdomadaires du comité de suivi et des rencontres mensuelles du comité d'aiguillage ont été essentiels afin de guider et de bonifier nos travaux sur le chantier de la gouvernance des données. Nous tenons également à remercier Maxime Thibault-Vézina pour ses conseils avisés concernant les bonnes pratiques de mobilisation des partenaires, ainsi que les autres conseillers de volets du programme qui ont facilité la prise de contact avec les partenaires de Montréal en commun.

Nous tenons également à remercier chaleureusement les partenaires de Montréal en commun pour leur volonté à répondre au questionnaire et à participer à des entretiens de suivi afin que Nord Ouvert puisse mieux comprendre leurs réalités et leurs besoins en matière de gouvernance de données. Bien que les partenaires soient très occupés par leurs projets respectifs, cette volonté de prendre du temps pour contribuer au chantier de la gouvernance des données est un beau témoignage de l'esprit collaboratif de cette communauté d'innovation. Nous tenons particulièrement à remercier Jalon et l'Agence de Mobilité Durable qui ont généreusement donné leur temps chaque mois pour nous offrir des boucles de rétroaction dans le but d'améliorer nos outils.

Nous avons également bénéficié de l'expertise de plusieurs professionnels opérant dans le domaine des données qui ont fourni des conseils et ont partagé leurs connaissances. Ces experts sont Jacques Priol et Aurélie Legrand (CIVITEO), Viêt Cao (Synapse C), Jean-Noé Landry (ancien directeur général de Nord Ouvert), Nicolas Merveille (UQAM), Sian Baker (Data Orchard), Amanda Clarke (Carleton University) et Daria Marchenko (Ecoist club).

Finalement, un grand merci à toute l'équipe de Nord Ouvert qui, grâce à de nombreux débats, à des discussions ainsi qu'au partage de ressources et de connaissances à l'interne, a aidé à façonner les contours du chantier de la gouvernance des données de Montréal en commun.

Sincèrement,

L'équipe du chantier de la gouvernance des données de Montréal en commun : Samuel Kohn, Lauriane Gorce, Marie Plamondon, Karine Saboui, Steve Coutts, Dominique Camps, Lucas Mesquita et Alexandre Cailhier.

À propos de Nord Ouvert

Fondé en 2011, Nord Ouvert est le principal organisme à but non lucratif au Canada spécialisé en villes intelligentes ouvertes, consultation publique, données ouvertes et gouvernement ouvert et gouvernance des données. Notre mission vise à stimuler la recherche, le renforcement des capacités et les réseaux de collaboration intersectoriels afin de faire progresser l'utilisation responsable et efficace des données et de la technologie au service de communautés transparentes, responsables et inclusives. Avec une équipe multidisciplinaire de 15 employés (+ conseillers experts), nous travaillons avec les communautés et les organisations de la société civile les plus innovantes et connectées au Canada et à l'international.