



Zoom sur...

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre

Les modèles d'affaires

Des partenariats de données



S'informer

Concevoir

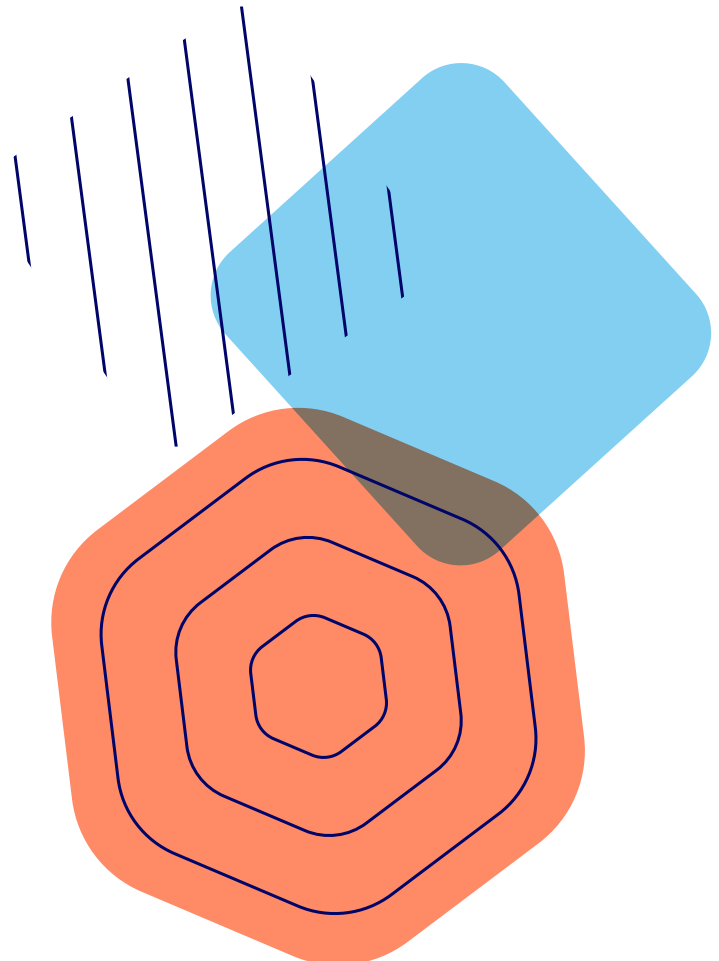
Mettre en œuvre

À qui s'adresse ce document ?

- À toute personne ou organisation curieuse de mieux comprendre la notion de partenariat de données.
- À quiconque se demande dans quels contextes la mise en œuvre d'un partenariat de données est souhaitable.
- Au porteur ou à la porteuse de projets qui souhaite connaître les étapes pour créer un partenariat de données.

Limite de responsabilité

Les informations contenues dans cette publication sont fournies à titre indicatif seulement et ne visent pas à conseiller le public quant à ses droits et obligations légales. Elles reposent notamment sur des lois et des règlements qui peuvent être différents au moment de la consultation, voire inapplicables ou non conformes à la situation du lecteur ou de la lectrice. Ainsi, rien dans ce document ne peut être interprété comme une opinion professionnelle ou une réponse à une situation particulière. Ces informations ne peuvent remplacer la consultation d'un·e professionnel·le, avocat·e ou autre.



● Introduction

Pour se construire et se pérenniser, les partenariats de données numériques gagnent à adopter une **solide stratégie de financement**. La gestion des données numériques, leur préparation, leur mise en qualité, leur protection et leur analyse impliquent souvent des **coûts importants**. Et pour y faire face, il peut être préférable de ne pas dépendre entièrement de dons ou de subventions.

Ceci étant dit, avoir un modèle d'affaires robuste qui diversifie les sources de revenus n'implique pas nécessairement de viser la maximisation des profits. Qu'il s'agisse de fiducies d'utilité sociale, de coopératives ou même de communs de données, les partenariats de données cherchent avant tout à produire de la valeur sociale et humaine au service de l'intérêt collectif ou général.

Pour nourrir les réflexions de celles et ceux qui envisagent un partenariat de données dans une perspective d'économie sociale, nous proposons de parcourir **différents modèles d'affaires** pouvant être mis au service de la valeur sociale et humaine des données. À ce jour, les stratégies de financement des partenariats ont été peu explorées et documentées. Car si la question de la viabilité économique est souvent abordée dans la littérature, *notamment anglophone*, elle demeure encore insuffisamment étudiée ou expliquée aux actrices et acteurs des partenariats. L'objectif de cette publication est donc de présenter un **ensemble de stratégies de financement** qui sont à même de nourrir les réflexions et les discussions sur les partenariats de données.

La première partie de ce document permet de découvrir les stratégies d'affaires développées par les géants du numérique, afin de bien comprendre leurs caractéristiques, mais aussi leurs limites intrinsèques pour des partenariats de données au service du bien commun.

La seconde partie opère un renversement en exposant des modèles d'affaires susceptibles de générer une valeur économique au service d'un intérêt collectif. Ce paradigme alternatif de l'économie sociale des données ouvre un univers des possibles à tous ceux et celles qui cherchent des stratégies de financements compatibles avec les principes éthiques de gouvernance numérique. Pour les appuyer, on énumère enfin quelques mises en garde et conditions de réussite.

Bonne lecture !

● Table des matières

● Introduction **04**

● Partie 1 **06**

Vers une économie sociale de la donnée

Les fondements de l'économie capitaliste de la donnée	06
Une logique lucrative	07
Un actif comme un autre	08
Une maximisation de la valeur des données	08

Les limites du paradigme dominant	11
Une vision restrictive de la notion de la valeur	11
La compatibilité entre viabilité économique et objectif social	11
La mise en place d'un cadre de gouvernance démocratique	14

● Partie 2 **16**

Modèles d'affaires alignés sur des principes éthiques

Les quatre modèles	16
Le modèle d'affaires du contributeur-payeur	17
Le modèle d'affaires du guichet d'accès	19
Le modèle d'affaires de l'intermédiaire de partage	22
Le modèle d'affaires de la plateforme de services	24

Quelques mises en garde	27
L'articulation entre le modèle d'affaires et le cadre de gouvernance	27
Sept conditions gagnantes	29

● Conclusion **31**

Ressources et références	32
Méthodologie de recherche	33
Prêt·es à poursuivre votre exploration?	34

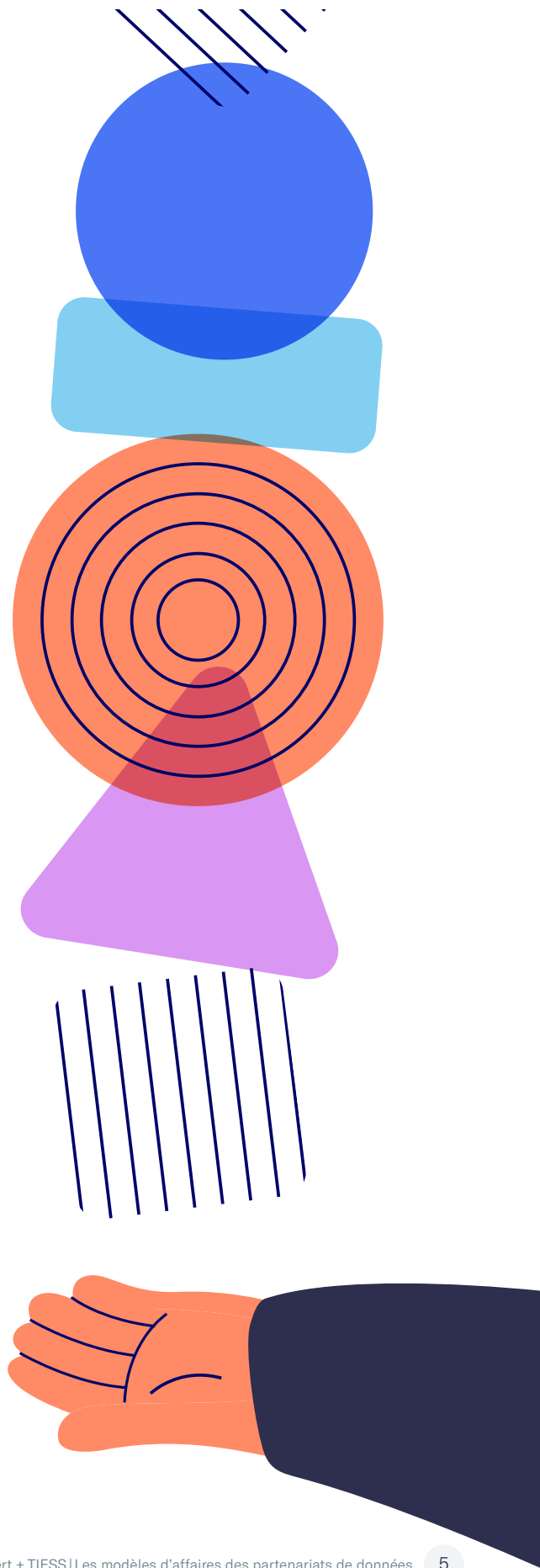
Les principes de l'économie sociale

Au Québec, la Loi sur l'économie sociale définit ce qu'est une entreprise d'économie sociale et pose des principes clairs qui permettent de baliser les modalités et les finalités de ses activités de nature marchande.

Tout partenariat de données ne prendra pas forcément la forme d'une entreprise d'économie sociale (coopérative ou organisme à but non lucratif), mais il gagnerait à adopter ces principes afin d'encadrer la création et l'utilisation des revenus qu'il pourrait générer.

Voici les six principes de l'économie sociale (Loi sur l'économie sociale, art. 3) :

- 1 L'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité;
- 2 L'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1);
- 3 Les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres;
- 4 L'entreprise aspire à une viabilité économique;
- 5 Les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise;
- 6 Les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables.



- **Partie 1**

Vers une économie sociale de la donnée

Dans un contexte de prédominance de l'économie capitaliste de la donnée, les partenariats de données ont la tâche ardue de développer des modèles d'affaires pouvant à la fois garantir le financement de leurs activités et leur permettre d'atteindre un objectif social aligné sur des principes éthiques. Une telle mission implique d'emblée de s'éloigner du paradigme dominant pour faire preuve d'ingéniosité et développer des solutions hybrides et créatives.

5 idées à retenir

- 1 En ne comptant que sur des subventions ou des dons, un partenariat de données met en péril sa pérennité, donc sa mission.
- 2 Les modèles d'affaires qui reposent actuellement sur l'exploitation des données ont pour seul objectif d'en maximiser la valeur pécuniaire.

- 3 Il est possible de développer des revenus marchands tout en prenant ses distances par rapport à cette vision restrictive de la valeur des données.

- 4 Les facteurs qui servent actuellement à évaluer la valeur monétaire des données constituent une information utile pour les acteurs et actrices de l'économie sociale.

- 5 Il est possible et conseillé de mettre en place une gouvernance éthique et une tarification juste.

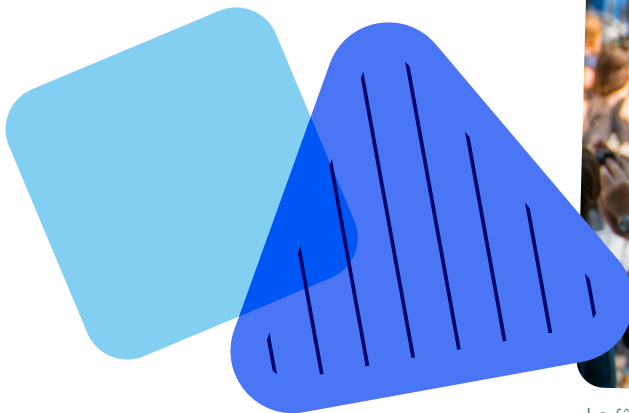
Les fondements de l'économie capitaliste de la donnée

Une logique lucrative

Depuis plus de deux décennies, avec le développement du numérique et la multiplication des outils d'information et de communication, nous sommes entrés dans une véritable « économie des données ». Non seulement la quantité de données croît de façon exponentielle, mais il en va de même de leur valeur économique, à mesure que les individus, les organisations et les États collectent, entreposent et utilisent ces nouveaux actifs informationnels.

Prenant conscience de ce potentiel économique, plusieurs entreprises privées ont bâti des modèles commerciaux entièrement centrés sur la monétisation de l'information. On parle alors dans la [littérature académique anglophone](#) de ***data-driven business models*** ou de ***big data business models***. Ces modèles d'affaires consistent à tirer profit des informations et des analyses qui peuvent être extraites des données pour guider des décisions stratégiques aboutissant à des économies de coûts et/ou à des gains de revenus. Il s'agit là du modèle capitaliste appliqué directement à la valorisation des données.

Prenons un exemple très concret : les géants du numérique (aussi appelés GAFAM, pour Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft) ont mis sur pied des modèles d'affaires fondés principalement sur la monétisation des données. Ces entreprises collectent en continu les données sur leurs utilisateurs et utilisatrices en contrepartie de services telle l'utilisation d'un navigateur apparemment gratuit comme Google ou d'une plateforme de musique en ligne comme Apple Music. Les données collectées sont alors utilisées par les GAFAM pour optimiser leurs propres produits et services, mais aussi pour offrir à d'autres entreprises des services publicitaires en ligne ciblés selon le profil de chaque personne utilisatrice.



La fête à Macron, licence CC, photo: Wikimedia ([source](#)).

Un actif comme un autre

À travers ces modèles commerciaux, les données deviennent un actif comme un autre, qui peut être transformé, échangé et monétisé. Les experts des cabinets de conseil internationaux tels que McKinley clament d'ailleurs haut et fort que «les données doivent être considérées comme un produit» pour générer réellement de la valeur économique.

Pour autant, les données ne sont pas exactement un produit comme un autre. Il est ainsi nécessaire, pour une organisation lucrative, d'envisager les données selon leur cycle de vie, de la préparation à la commercialisation, en passant par l'étape essentielle de leur mise en qualité. En effet, l'étape de mise en qualité ou curation des données est centrale selon cette

perspective, puisque les données sont souvent dans un format brut, non structuré et peu exploitable dans leur état initial. Un travail considérable est donc nécessaire en amont pour s'assurer que les données pourront être exploitées en vue de les commercialiser ou d'utiliser leur potentiel analytique au sein d'une organisation aux finalités lucratives.

Une maximisation de la valeur des données

Dans l'objectif de vendre les données et donc de maximiser leur valeur commerciale, les experts des cabinets de conseil tendent à analyser les facteurs qui viennent accroître **le prix des données**.

Ces facteurs guident une vision capitaliste de la valorisation des données, principalement **centrée sur l'objectif de monétisation et de génération de profit**. Toutefois, ces facteurs sont utiles à garder à l'esprit pour les partenariats de données axés sur le bien commun, dans la mesure où ils présentent des éléments à prendre en considération lorsqu'il s'agit de développer une stratégie de financement fondée sur la mise en qualité et l'utilisation de données.

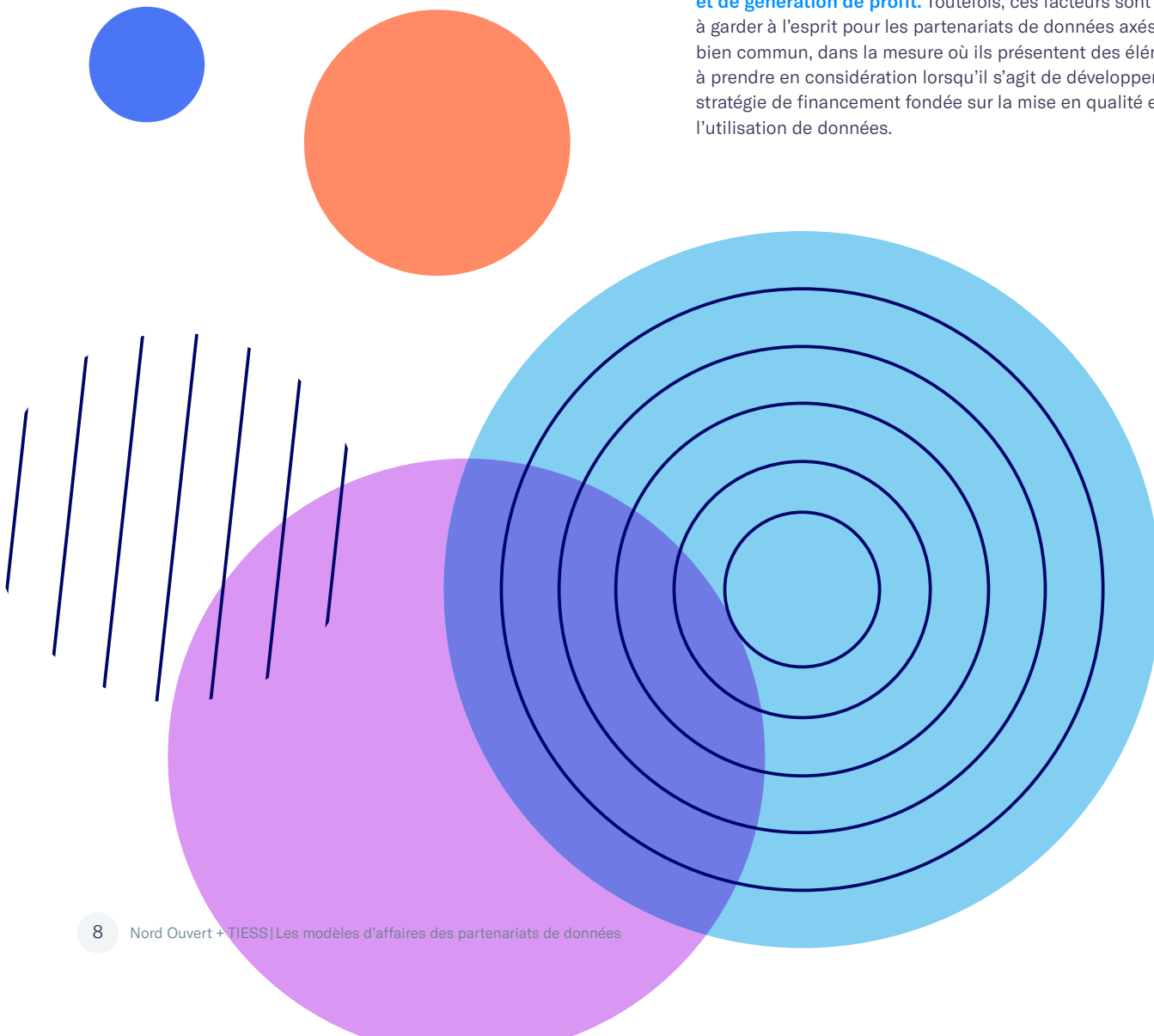
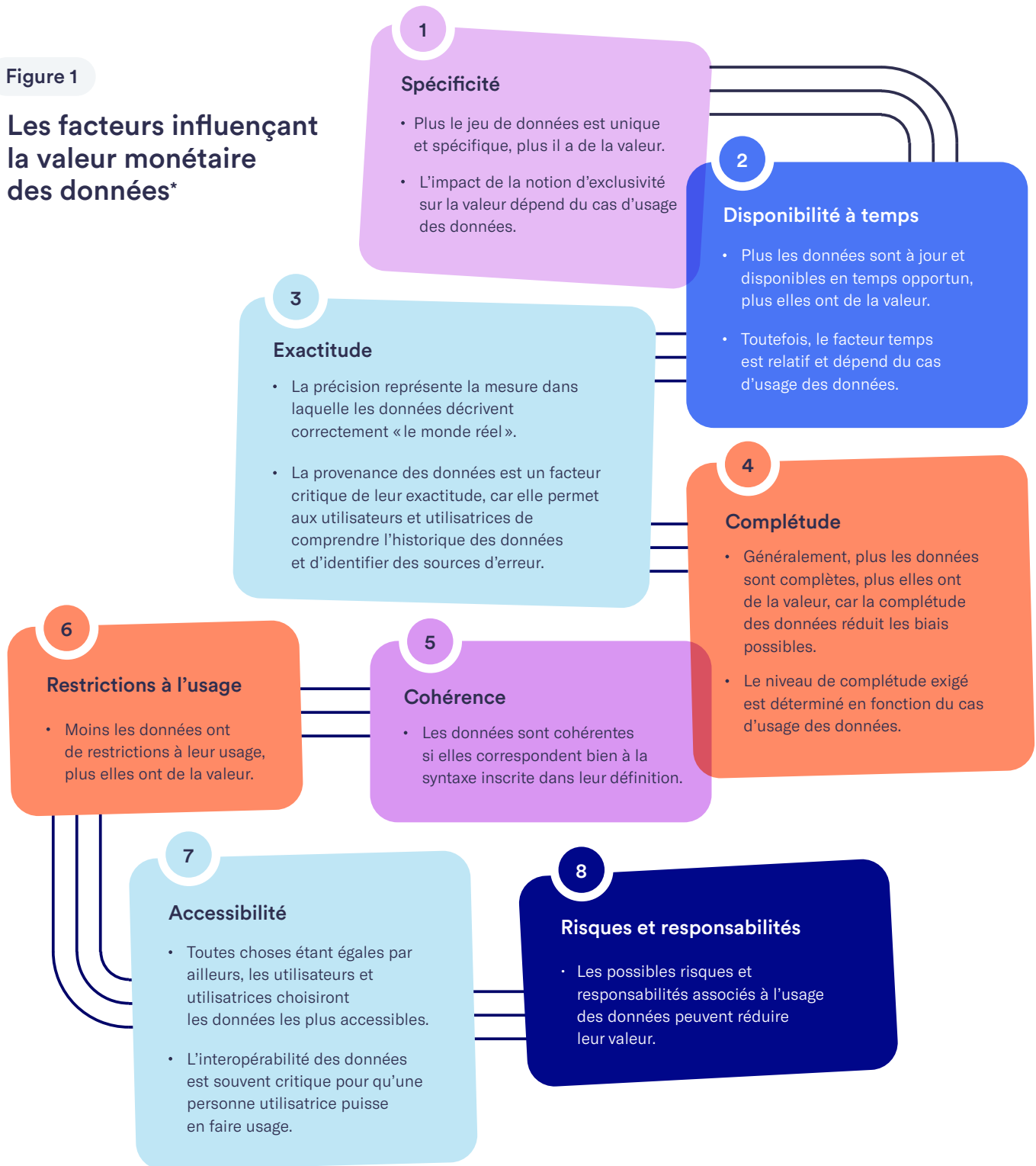


Figure 1

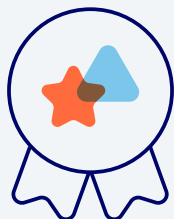
Les facteurs influençant la valeur monétaire des données*



* Schéma traduit et adapté de [cette publication](#) du cabinet de conseil Price Waterhouse Cooper de 2020

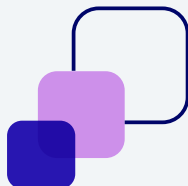
Quatre enjeux à garder à l'esprit

Examinons quatre principaux enjeux exposés par les écrits des cabinets de conseil destinés aux organisations lucratives qui souhaitent commercialiser des données.



La qualité des données

Les données peuvent être de qualité très variable selon le niveau d'efforts investi dans leur préparation et dans leur mise en qualité. Il est ainsi difficile d'estimer leur qualité avant d'y avoir accès, de sorte que ce manque de confiance peut venir limiter le nombre de transactions sur le marché de la donnée. Les économistes nomment cet enjeu le paradoxe d'Arrow.



L'interopérabilité des données

Les données sont souvent structurées et codées dans des standards propres qui ne suivent pas les terminologies recommandées par les organismes de certification internationaux. Il n'est donc pas garanti qu'un producteur et/ou un collecteur de données pourront commercialiser les données telles quelles, sans devoir s'assurer au préalable qu'elles sont intelligibles et utilisables par un acheteur de données.



La sécurité des données

Le regroupement et l'entreposage de données en vue de leur commercialisation sont susceptibles de générer des risques de violation de confidentialité, surtout si les données sont des renseignements personnels (permettant d'identifier directement ou indirectement une personne). On assiste ainsi quotidiennement à des cyberattaques ciblant de grands entrepôts de données dans les organisations privées, mais aussi publiques (p. ex. les hôpitaux).



La durabilité des données

Finalement, de nombreux cas d'utilisation des données requièrent d'avoir accès à des informations régulièrement mises à jour (p. ex. les horaires d'autobus en temps réel). Dans ces cas précis, on peut dire que les données sont des actifs dont l'utilité décroît rapidement avec le temps. En effet, la validité d'une information ne dure qu'aussi longtemps que cette information n'est pas remplacée par une donnée plus récente.

Les limites du paradigme dominant

Une vision restrictive de la notion de la valeur

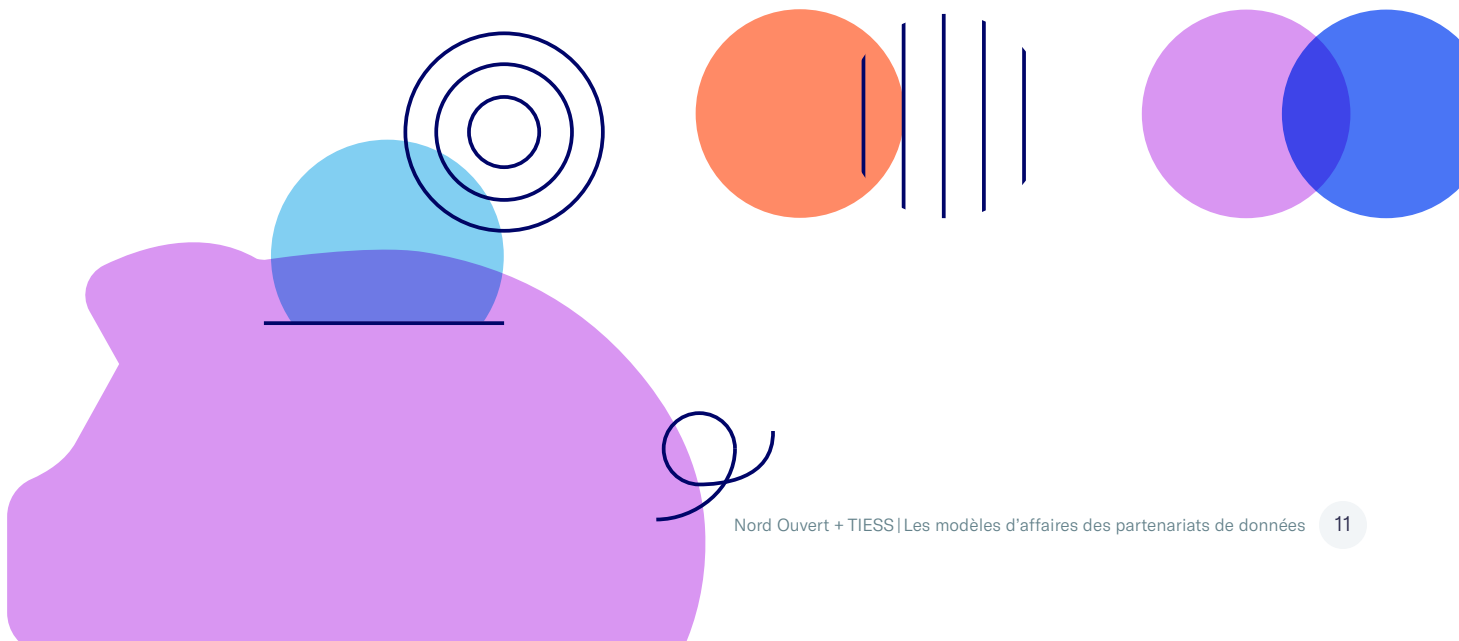
Le paradigme de l'économie capitaliste se centre sur la commercialisation de données, c'est-à-dire **la valorisation monétaire et non sociale et humaine des données**. Toutefois, dans l'approche de la gouvernance des données de Nord Ouvert, la notion de valeur dépasse largement cette vision étroite des choses : elle est plurielle, subjective et ne saurait se cantonner à la seule dimension économique. Divers groupes d'acteurs ou d'organisations peuvent en effet accorder une valeur différente aux données selon les principes, les valeurs, les visions du monde ou les intérêts qu'ils défendent ou représentent. Ces principes et valeurs viennent influencer ce qui est considéré comme une donnée, ses usages acceptés ou interdits, et les types de bénéfices et de valeur sociale qui peuvent être produits à partir des cas d'utilisations des données¹. Cette conception plurielle de la valeur est quasiment absente du paradigme dominant, alors qu'elle est centrale pour l'économie sociale de la donnée.

La compatibilité entre viabilité économique et objectif social

Si l'on regarde attentivement les différents modes de financement des partenariats de données orientés sur le bien commun, on constate que peu d'entre eux reposent sur des revenus marchands. Le recensement élaboré par l'organisme britannique Ada Lovelace Institute, qui regroupe près de 30 modèles de partenariats dans le domaine de la donnée, démontre bien que **la majorité de ces organisations et partenariats sont financés par des subventions publiques ou privées**.

Si les partenariats de données sont encore hésitants à adopter un modèle d'affaires structuré autour de différentes sources de financement, c'est peut-être parce que l'idée de générer des revenus marchands leur semble incompatible avec la poursuite d'un objectif social. Cette perception, qui n'est pas étrangère aux dérives du *data-driven business model*, peut et doit être dépassée : les partenariats de données d'économie sociale ont un rôle essentiel à jouer pour assurer une meilleure protection des données et un gain de confiance dans leur utilisation responsable. Et pour y parvenir, ils ont besoin d'une structure solide et pérenne.

¹ Selon la définition de Nord Ouvert, on appelle cas d'utilisation de données une « manière d'utiliser les données qui ont 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 en question en vue d'atteindre un objectif, une finalité » (2022, p. 6).



Partie 1 Vers une économie sociale de la donnée

Dans cette perspective, développer un modèle d'affaires générateur de revenus marchands est fortement recommandé.

Pourquoi?

- 1 Parce que les activités de production, de collecte, d'entreposage, d'utilisation et de partage des données génèrent des coûts significatifs que des subventions peuvent difficilement compenser à moyen ou à long terme.
- 2 Parce que tous les modèles d'affaires ne sont pas centrés sur la vente de données en vue de générer des profits. Ils peuvent intégrer d'autres stratégies compatibles avec les objectifs d'un partenariat de données à mission sociale.

La littérature académique portant sur les modèles de valorisation de données en atteste. Dans un article datant de 2020, par exemple, les chercheurs Martin Wiener, Carol Saunders et Marco Marabelli exposent plusieurs stratégies utilisées par des organisations pour **rendre les données utiles et leur donner une valeur aussi bien économique que sociale, sans pour autant les vendre à des tiers** :

- les organisations peuvent utiliser des données à l'interne pour prendre de meilleures décisions et évaluer les impacts de leurs actions ;
- les organisations peuvent collecter des données et conduire des analyses pour améliorer leur fonctionnement ou fournir des informations utiles à leurs parties prenantes ;
- les organisations peuvent utiliser des données pour développer de nouveaux services qui répondent mieux aux besoins et aux intérêts de leurs parties prenantes.

Un partenariat de données peut ainsi opter pour **le partage d'analyses agrégées et anonymisées** à partir des données qui lui sont confiées, en choisissant par exemple de faire payer les utilisateurs de ces analyses. Le prix à payer peut alors varier selon la nature des utilisateurs : membres actifs du partenariat, organisations sans but lucratif, organismes publics, etc.

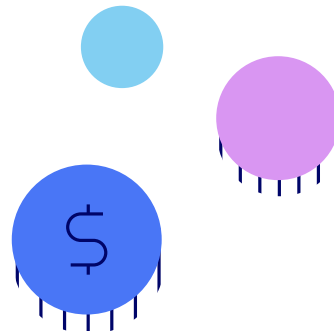
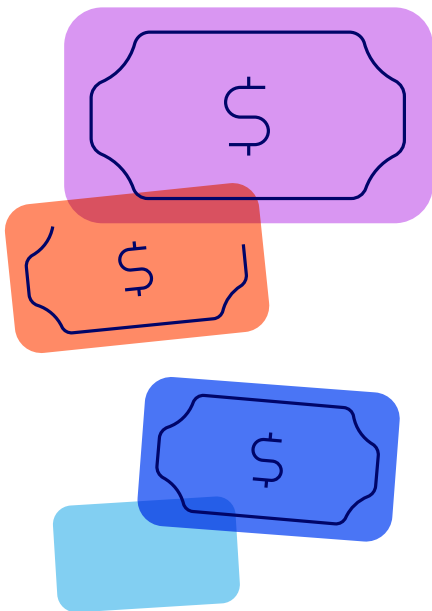


Les limites du paradigme dominant

À ce titre, les écrits universitaires fournissent des pistes intéressantes pour décider du **type de tarification que peut choisir un partenariat de données** en vue de valoriser économiquement les analyses produites à partir de ces données.

Voici les types de tarification présentés par le chercheur Markus Spiekermann dans son article de 2019:

- tarif gratuit;
- paiement d'un prix fixe ou d'un abonnement (mensuel ou annuel, par exemple) pour l'accès à des informations;
- paiement d'un prix fixe pour un ensemble d'informations;
- paiement de frais unitaires à chaque demande;
- paiement d'un prix associé à la valeur apportée par les informations (progressive pricing).



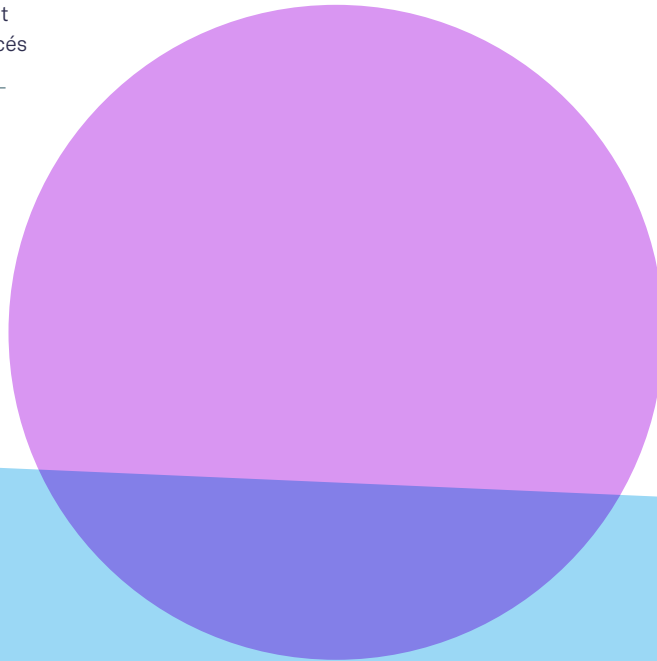
De surcroît, plusieurs initiatives collectives et communautaires expérimentent depuis plusieurs années ce qu'on appelle la **tarification sociale**. Celle-ci regroupe divers systèmes tarifaires qui ont en commun de rendre accessibles des biens ou des services aux personnes en situation de précarité. De tels systèmes pourraient être inspirants pour un partenariat de données poursuivant une mission sociale. En voici des exemples:

- tarification ciblée qui permet d'offrir des conditions préférentielles à un groupe en particulier;
- la tarification proportionnée qui vise à moduler le prix d'un bien ou d'un service en fonction des conditions socioéconomiques des personnes considérées;
- la tarification par contribution volontaire qui laisse le choix à la clientèle de payer le tarif qu'elle désire.

Qu'elles soient d'inspiration commerciale ou communautaire, toutes ces options nous montrent qu'**un univers des possibles s'offre aux partenariats de données** pour associer à leurs recherches de subventions une réflexion autour de la valorisation de l'information au service de leur mission sociale. Elles démontrent également que générer des revenus n'est pas incompatible avec la poursuite d'un objectif social.

La mise en place d'un cadre de gouvernance démocratique

Les partenariats de données d'économie sociale peuvent s'appuyer sur des principes éthiques comme ceux énoncés dans le cadre de gouvernance des données de Montréal en commun [voir encadré ci-dessous] et structurer autour d'eux une gouvernance cohérente, responsable et collaborative des données qui est acceptée et soutenue par les parties prenantes concernées. Cette **gouvernance cohérente des données**, telle que définie par Nord Ouvert, permet de produire de la valeur non seulement économique, mais aussi sociale et humaine à partir d'informations structurées, contextualisées et analysées de façon appropriée.



• Les principes éthiques

du cadre de gouvernance des données de Montréal en commun

Montréal en commun (MeC) est une communauté d'innovation locale et multisectorielle. Elle regroupe des organisations du secteur public, du milieu universitaire et de l'économie sociale qui collaborent et expérimentent pour trouver des solutions efficaces aux problèmes locaux.

En janvier 2022, Nord Ouvert a publié le cadre de gouvernance des données de MeC qui s'appuie sur les 13 principes de la Charte numérique de la Ville de Montréal. Ces principes sont:

1. le droit à la vie privée;
2. la souveraineté numérique;
3. le consentement;
4. la transparence;
5. la participation publique;
6. l'expérimentation encadrée;
7. la cybersécurité;
8. l'interopérabilité et la portabilité des données;
9. la sobriété numérique;
10. l'inclusion;
11. l'universalité d'accès;
12. la transition écologique;
13. le bien commun.

Ces principes sont centraux pour guider la démarche des partenariats de données qui cherchent à développer un modèle d'affaires et des stratégies de financement en adéquation avec leurs valeurs et leurs missions sociales.



Les bonnes questions à se poser

lorsqu'on veut développer le modèle d'affaires d'un partenariat de données

1 Concernant les données

- De quels types de données s'agit-il?
- S'agit-il de données sensibles qui posent des enjeux de confidentialité?
- Est-ce que les données sont facilement accessibles et peuvent être mises à jour rapidement?

3 Concernant les valeurs produites à partir des données

- Quels types de valeur le partenariat souhaiterait-il produire à partir des données?
- Est-ce que la production de valeur économique (revenus) est envisageable en plus de la génération de valeur sociale et humaine?
- Est-ce que les membres du partenariat seraient opposés à certains cas d'utilisation des données, tels que la production d'informations anonymisées qui pourraient être échangées ou commercialisées?

5 Concernant les coûts associés

- Quels sont les coûts associés à la collecte, à l'entreposage, à la mise en qualité et à l'utilisation des données par le partenariat?
- Quelle sera la part des coûts de lancement du partenariat par rapport aux coûts opérationnels de fonctionnement?
- Ces coûts excèdent-ils le montant des subventions qu'il est possible d'aller chercher pour financer les activités du partenariat de données?

2 Concernant les personnes et les organisations qui partagent leurs données

- Sont-elles prêtes à ce que leurs données soient utilisées, même sous forme anonymisée, pour générer des revenus?
- Accepteraient-elles que leurs données anonymes soient partagées avec d'autres personnes ou organisations?
- Comment intégrer les personnes concernées par les activités du partenariat de données dans cette réflexion?

4 Concernant les utilisateurs et utilisatrices de données

- Le partenariat est-il en mesure de déterminer qui seront les utilisateurs et utilisatrices de données?
- Et quels seront les types de personnes ou d'organisations dont l'accès aux données ou aux informations produites par le partenariat sera interdit, même si elles sont prêtes à payer?

6 Concernant les revenus générés par le partenariat

- En vertu des principes de l'économie sociale, comment le partenariat de données compte-t-il répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité?
- À qui bénéficieront les revenus collectés ou générés par le partenariat de données? Aux personnes et aux organisations qui partagent leurs données ou à d'autres entités?
- Le partenariat contribuera-t-il à une meilleure répartition de la valeur économique et sociale produite par les données?

7 Concernant la gouvernance

- Dans le cadre de gouvernance des données de Montréal en commun, y a-t-il des principes qui semblent primordiaux et prioritaires à mettre en place pour les membres du partenariat de données et ses parties prenantes?
- Comment pensez-vous mettre en œuvre concrètement ces principes?

- **Partie 2**

Quatre modèles d'affaires alignés sur des principes éthiques

Comment financer ses activités au quotidien et garantir durablement la protection des données ainsi que leur utilisation responsable sans renoncer à ses valeurs ? Plusieurs modèles d'affaires sont possibles, comme le montrent des exemples concrets. S'ils sont nommés et présentés séparément, il est possible de puiser dans chacun d'eux des éléments pour déployer une stratégie hybride propre aux besoins de votre partenariat.

5 idées à retenir

- 1 Le **modèle du contributeur-payeur** repose sur le paiement de cotisations en échange d'un certain nombre de bénéfices.
- 2 Le **modèle du guichet d'accès** prend appui sur le paiement de licences de la part des personnes ou des organisations qui souhaitent avoir accès aux ressources disponibles à travers le guichet.
- 3 Le **modèle de l'intermédiaire de partage** se base sur une formule d'abonnement qui permet aux utilisateurs et utilisatrices d'obtenir divers bénéfices.

- 4 Le **modèle de la plateforme de service** s'appuie sur la tarification des divers services proposés par la plateforme.
- 5 Dans tous les cas, il importe de garder en tête que ces différents modèles peuvent être adoptés de façon hybride entre eux, et qu'il convient de considérer certaines **mises en garde et conditions gagnantes** pour assurer leur succès.

1

Le modèle d'affaires du contributeur-payeur

Ce modèle s'inspire des principes de fonctionnement des coopératives de données. Ces organisations adhèrent aux principes de gouvernance démocratique par les membres («un-e membre = un vote») et de la répartition équitable des bénéfices engendrés par les activités marchandes et non marchandes

Le modèle d'affaires du contributeur-payeur ne s'applique pas uniquement aux coopératives de données, mais peut être aussi adopté par un organisme à but non lucratif, une mutuelle ou une fondation, par exemple, selon la forme organisationnelle choisie par les fondateurs ou les constituants de ces arrangements. De plus, les contributeurs-payeurs du partenariat ne sont pas exclusivement des personnes, mais peuvent aussi être des organisations. Les contributeurs-payeurs sont les premiers, mais non les seuls bénéficiaires des cas d'utilisation des données, de sorte que le partenariat peut venir apporter de la valeur économique et sociale à d'autres parties prenantes.

Stratégie de financement

Le modèle d'affaires du contributeur-payeur repose sur le **paiement de cotisations** de la part des parties qui mettent en commun leurs données (les «contributeurs de données»). Les cotisations payées peuvent être mensuelles ou annuelles.

Le paiement des cotisations permet aux contributeurs de données d'obtenir un certain nombre de bénéfices. Par exemple :

- ils peuvent recevoir des analyses produites à partir de l'ensemble des données mises en commun afin d'orienter leurs prises de décision ;
- ils peuvent recevoir l'assurance que leurs données sont bien protégées et sécurisées, et donc se voir offrir un service d'hébergement de confiance ;
- ils peuvent garder un contrôle sur leurs données en choisissant collectivement les usages qui peuvent en être faits et peuvent même refuser le partage des données pour certaines finalités ou avec des personnes ou entités en particulier (telles que les entreprises privées).

?

Qu'est-ce qu'une coopérative de données ?

Selon Alex Pentland et Thomas Hardjono, chercheurs au Massachusetts Institute of Technology (MIT), la coopérative de données renvoie à «la mise en commun volontaire et collaborative par des individus de leurs données personnelles au profit des membres de leur groupe ou de la société». En partageant des données, ces personnes peuvent être motivées par la volonté d'obtenir une meilleure compréhension de leurs conditions de vie, de leurs habitudes, de leurs préférences et de leurs activités, tout en garantissant un contrôle sur les données mises en commun et la possibilité d'en obtenir un bénéfice social et/ou économique.


✓ Conditions de succès

- ✓ Les personnes qui paient des cotisations, en plus de partager leurs données, doivent avoir de bonnes incitations pour le faire. Il est donc important non seulement de produire de la valeur qui répond aux besoins et aux attentes de ces contributeurs de données, mais aussi de bien communiquer avec eux sur les avantages du partage de données.
- ✓ Il est nécessaire qu'un nombre suffisant de personnes acceptent de se joindre au partenariat de données. En effet, la qualité des informations produites à partir des données (telles que des recommandations ou des prédictions) dépend grandement du nombre de données partagées, même si certaines informations disponibles en quantités plus limitées peuvent être d'une grande utilité (par exemple, des récits individuels ou des monographies).

Le modèle d'affaire du contributeur-payeur

Exemple concret

HiLo Maritime Risk Management

 Royaume-Uni

Site web

Publications

En bref

HiLo Maritime Risk Management (HiLo) est une initiative à but non lucratif développée par des acteurs majeurs de l'industrie maritime pour comparer leurs performances en matière de santé et de sécurité par rapport à celles de leurs concurrents.

Les contributeurs de données

La plateforme mise en place par HiLo agrège les données de 55 compagnies maritimes et 3 500 navires concernant leurs incidents à bord. Un modèle de risque prédictif intégré à la plateforme conduit alors l'analyse des données partagées pour produire des rapports individualisés.

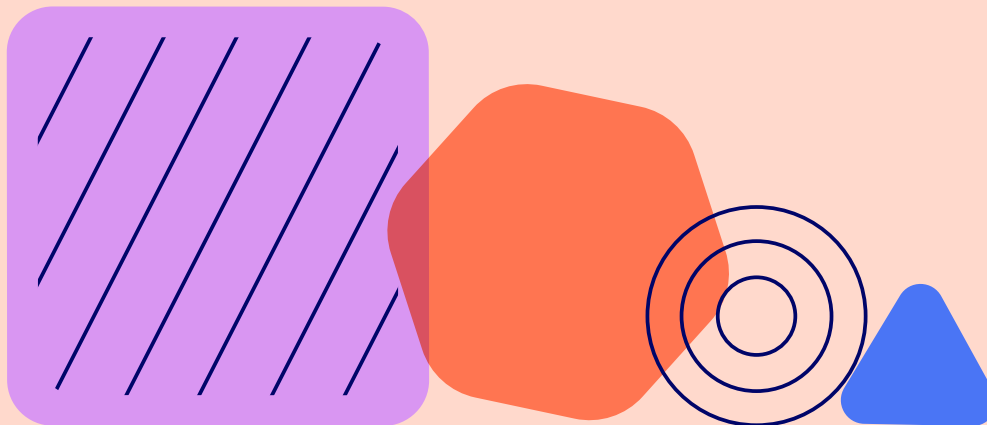


Les utilisateurs

En échange des données qu'elles fournissent, les entreprises reçoivent des informations et des recommandations pour améliorer leurs propres pratiques de sécurité. Selon les sources consultées, HiLo a réduit les accidents de canots de sauvetage de 72%, les incendies dans la salle des machines de 65% et les déversements de soutes de 25%.

La stratégie de financement

Les membres paient une cotisation à HiLo dépendamment de leur taille et du niveau d'activités.



Le modèle d'affaires du guichet d'accès

Ce modèle s'inspire du fonctionnement des centres d'accès aux données pour la recherche qui sont administrés par des organismes publics à travers plusieurs pays (par exemple l'Institut de la statistique du Québec, voir encadré ci-après). Un guichet ne donne pas forcément accès à des données brutes, mais bien à des données anonymisées et à des analyses produites à partir de celles-ci.

Ce modèle peut donc être adapté en fonction des modalités choisies par le partenariat de données et des principes qu'il adopte. L'important est de bien saisir son mode de fonctionnement et sa stratégie de financement pour assurer sa production de valeur sociale pour les membres du partenariat et ses parties prenantes à long terme.

Stratégie de financement

Le modèle du guichet d'accès repose sur le **paiement de licences** de la part des personnes ou d'organisations qui souhaitent avoir accès aux ressources disponibles à travers le guichet (ce sont les « utilisateurs » du guichet). Il peut s'agir par exemple d'un répertoire dénombrant les sources de données d'un territoire, d'analyses statistiques produites à partir d'un ensemble de données, de tableaux de visualisation fournissant des informations en temps réel, etc. Le guichet est ainsi capable de fournir aux utilisateurs une information ou un service qu'ils ne seraient pas en mesure d'obtenir autrement.

Le paiement des licences peut prendre plusieurs formes.

- Il peut s'agir d'un abonnement mensuel, trimestriel ou annuel, ou d'un paiement versé à chaque demande d'information ou de service.
- Il peut varier en fonction des individus ou des organisations sollicitant les informations ou les services du guichet. Par exemple, un prix plus élevé pourrait être exigé des entreprises alors que les organismes publics pourraient bénéficier d'un rabais.

✓ Conditions de succès

- ✓ Il est nécessaire que les membres du partenariat de données s'entendent sur le type d'informations ou de services auxquels le guichet donnera accès, et sur les modalités qui seront mises en œuvre pour autoriser ou non les accès. En effet, un consensus autour de la nature des utilisateurs du guichet doit pouvoir se bâtir, surtout si les membres du partenariat souhaitent interdire l'accès à certaines entités ou personnes.
- ✓ Lorsque le guichet met à la disposition des utilisateurs un ensemble d'informations (même si elles sont considérées comme anonymisées), il est important de garantir que celles-ci seront bien protégées et ne pourront pas conduire à des risques pour la vie privée des individus concernés par les données.

Par exemple, des données anonymisées couplées à d'autres ensembles de données pourraient conduire à une réidentification des personnes concernées. Des mesures de protection doivent donc être mises en place pour réduire ce risque. On peut citer par exemple une analyse du risque associé à l'utilisation des données, l'adoption de protocoles de sécurisation des données ou encore l'organisation de formations continues en cybersécurité. Sans de telles mesures, une perte de confiance peut s'introduire entre les contributeurs et les utilisateurs du guichet, de telle sorte que les personnes ou les organisations qui participent au partenariat de données pourraient s'en retirer.

Le modèle d'affaire du guichet d'accès

Exemple concret

L'Institut de la statistique du Québec (ISQ) et son guichet d'accès pour la recherche

Site web

En bref

L'Institut de la statistique du Québec a été mandaté par le gouvernement du Québec pour mettre en œuvre un processus simplifié et sécurisé d'accès pour des fins de recherche à certaines données détenues par des organismes publics. Ces données sont appelées « renseignements désignés » et sont déterminées par décret.

Les contributeurs de données

Les données gérées par l'ISQ proviennent du ministère de la Santé et des Services sociaux, de la Régie de l'assurance maladie du Québec, du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur. L'ISQ n'entrepose pas toutes ces données sur ses serveurs. Il bénéficie toutefois d'un accès facilité aux bases de données des organismes et peut stocker des données de façon temporaire pour les besoins des chercheurs et chercheuses.

Les utilisateurs

L'ISQ a mis en place en 2019 un guichet d'accès pour permettre aux chercheurs et chercheuses des organismes publics d'avoir accès aux données dépersonnalisées (sans identifiant personnel) à des fins de recherche. Pour y avoir accès, ils et elles doivent suivre un processus bien balisé et obtenir plusieurs autorisations. L'ISQ leur offre aussi des services d'analyse de données moyennant un paiement.

La stratégie de financement

Les chercheurs et chercheuses qui veulent avoir accès aux données dépersonnalisées du guichet paient un prix lié aux coûts nécessaires à l'extraction, à la préparation et au transfert des données en vue de leur utilisation pour leur projet de recherche. Ces coûts sont uniques et dépendent de plusieurs facteurs tels que les variables demandées par les chercheurs et chercheuses et le nombre de sources de données requises pour la recherche.



Le modèle d'affaire du guichet d'accès

Exemple concret

PLACE

 Royaume-Uni  États-Unis

Site web

En bref

Dans plusieurs villes du monde et avec l'accord des autorités publiques, PLACE collecte des données spatiales et géographiques à l'aide de drones et d'équipements mobiles dotés de caméras à ultra-haute résolution afin de produire des informations utiles pour la gestion municipale, l'optimisation des services aux habitant·es et le développement d'innovations numériques au service de l'intérêt public.

Les contributeurs de données

PLACE est une organisation à but non lucratif qui conclut des ententes institutionnelles avec des gouvernements et des municipalités afin d'obtenir leur approbation pour la collecte et la gestion des données. Les pays contributeurs demeurent les propriétaires de données et peuvent les gérer et les partager comme bon leur semble, par exemple en les mettant à la disposition des administrations, des entreprises ou des citoyen·nes.

Les utilisateurs

En contrepartie de la collecte des données pour les pays contributeurs, PLACE obtient le droit de placer les données dans un trust protégé qui se situe au Royaume-Uni. Ce trust est accessible par les membres de la communauté PLACE. Ceux-ci paient un abonnement de l'ordre de 500 \$ US par an pour avoir le droit d'utiliser les données du trust et de bénéficier des conseils et des expertises de l'organisation et de ses partenaires. Les utilisateurs de données sont soumis à des règles de gouvernance et de gestion très strictes qui imposent notamment l'interdiction d'un usage commercial ou préjudiciable des données spatiales et géographiques disponibles. Ces règles sont inspirées de la Charte Locus pour la gestion des données spatiales et géographiques.

La stratégie de financement

Depuis sa création en 2020, PLACE est financé par des fonds philanthropiques provenant notamment des fondations Rockefeller et Mozilla. Toutefois, depuis janvier 2023, l'organisation a mis en place un modèle d'affaires fondé sur le paiement d'un abonnement qui permet d'obtenir un accès aux données et le droit de les utiliser pour des finalités sociales et commerciales qui sont compatibles avec le cadre de gouvernance de PLACE. Une entreprise pourrait ainsi développer une solution numérique à travers l'usage des données si celle-ci vient soutenir la prise de décision et l'action au service du bien public, par exemple pour mieux anticiper les crises sanitaires ou environnementales.

3

Le modèle d'affaires de l'intermédiaire de partage

Ce modèle d'affaires s'inspire des principes de fonctionnement des magasins de données (*data stores*) qui offrent aux personnes et aux organisations un ensemble de services en contrepartie du partage de leurs données à des fins qui leur sont chères.

Contrairement au modèle d'affaires du contributeur-payeur, le modèle de l'intermédiaire n'est pas fondé sur une gestion collective des données partagées. Il repose sur un mécanisme de décision décentralisé, axé sur l'individu : chaque personne ayant partagé ses données dans un partenariat adoptant un tel modèle peut choisir ce qu'elle partage, avec qui, pour combien de temps et à quelles fins. Les usages peuvent être faits aussi bien par le partenariat que par les utilisatrices et utilisateurs autorisés.

Stratégie de financement

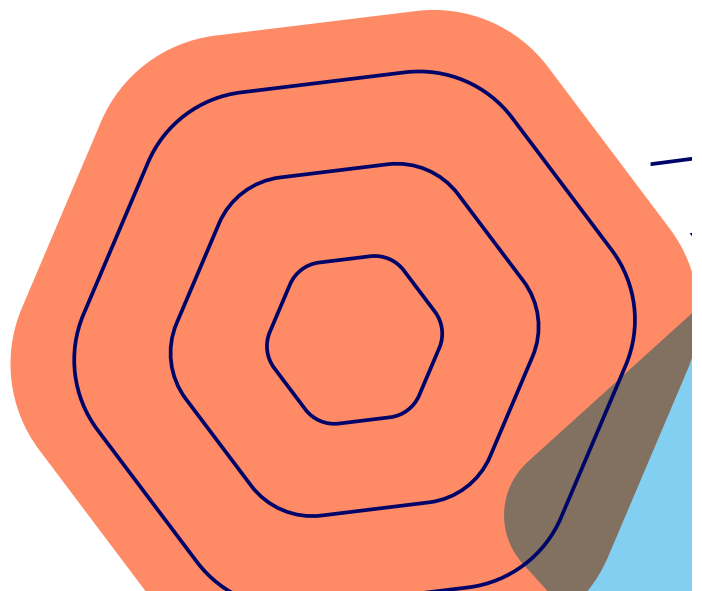
Le modèle d'affaires d'un intermédiaire de partage repose sur le paiement d'un abonnement de la part des personnes qui partagent des données avec le partenariat. Cet abonnement peut être mensuel, trimestriel ou annuel, et peut cesser à tout moment. En contrepartie, les contributeurs et contributrices de données peuvent obtenir un ensemble de bénéfices qui ne sont pas nécessairement de nature économique. Par exemple :

- s'assurer que les données sont entreposées de façon sécurisée et selon des principes éthiques clairement exprimés par le partenariat (gestion transparente des données et reddition de compte, respect du consentement libre et éclairé, etc.);
- garantir que les usages qui sont faits des données sont en adéquation avec des finalités de nature sociale ou environnementale (servir au développement de recherches en santé, produire des analyses au service de la promotion de la culture, rechercher la carboneutralité des transports publics, etc.).

Ce type de garantie peut ainsi générer des incitatifs favorisant la mise en commun de données dans un partenariat et le paiement de contributions monétaires pour assurer le fonctionnement de ses activités à long terme.

✓ Conditions de succès


- ✓ La mise en place d'un modèle d'intermédiaire de partage implique de bâtir une plateforme hautement sécurisée et particulièrement complexe qui permet un contrôle individuel sur le partage des données (voir l'encadré ci-contre pour un exemple concret). Ceci engendre des coûts d'opérationnalisation qui peuvent excéder le budget opérationnel d'un partenariat qui serait peu soutenu initialement par des financements publics ou privés.
- ✓ Afin d'assurer une certaine équité dans l'accès à la plateforme de contrôle d'un partenariat de données, il est nécessaire d'adapter la tarification en fonction du statut des utilisateurs et utilisatrices et des fonctionnalités qu'ils viennent à demander. Une offre d'abonnement variable permet ainsi aux grands utilisateurs de la plateforme de contribuer davantage au financement des coûts opérationnels et de payer pour l'accès au service des personnes et des organisations qui n'en ont pas les moyens.



Le modèle de l'intermédiaire de partage

Exemple concret

La plateforme Geens

 Belgique

Site web

En bref

Geens est une organisation à but non lucratif qui opère une plateforme permettant aux utilisateurs et utilisatrices d'entreposer leurs données en toute sécurité et de partager ces informations avec les personnes et organisations de leur choix.

Les contributeurs et contributrices de données

Toute personne peut s'inscrire sur Geens et rejoindre la communauté pour commencer à partager des données. Ces données sont des renseignements personnels qui peuvent être de toutes sortes : santé, habitudes de vie, finances, transports, etc. Les contributeurs et contributrices de données bénéficient d'une plateforme pour stocker des données de manière à préserver leur confidentialité.

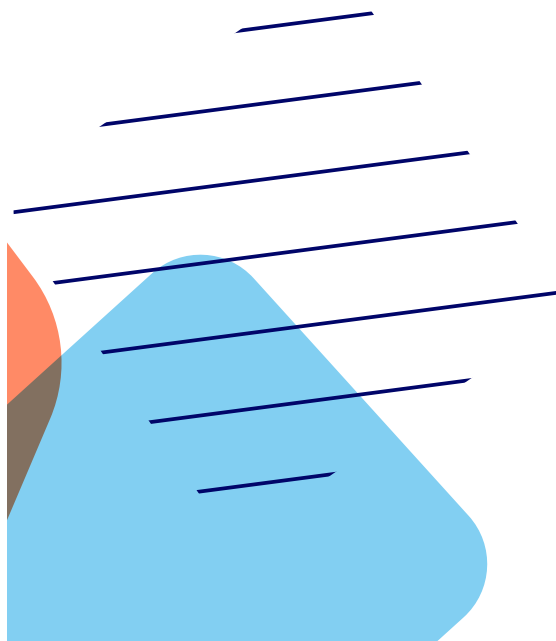


Les utilisateurs

Des fournisseurs de services et d'applications peuvent accéder aux données partagées par les contributeurs et contributrices seulement avec leur autorisation. Ce sont ces personnes qui choisissent quelles informations ils ou elles partagent et avec qui, et ce, via la plateforme Geens.

La stratégie de financement

Geens propose des abonnements gratuits et payants pour les utilisateurs et utilisatrices selon leurs options de stockage et de partage des données. Tous les revenus générés et excédant les coûts opérationnels sont reversés aux membres via un système de récompenses et de bénéfices.



4

Le modèle d'affaires de la plateforme de services

Le modèle de la plateforme de services peut être adopté par un partenariat de données en complément de l'un des modèles présentés ci-dessus ou en substitut de ceux-ci.

En effet, un partenariat qui ne souhaiterait pas produire de revenus à partir des données à sa disposition (par exemple pour produire des analyses pour ses membres ou d'autres utilisateurs et utilisatrices) pourrait toujours générer des revenus en offrant un certain nombre de services à ses parties prenantes. En voici quelques exemples :

- hébergement des données sur une plateforme infonuagique sécuritaire et contrôlée localement ;
- anonymisation des données, par exemple des renseignements sensibles ou personnels ;
- labellisation de l'utilisation des données à travers une certification permettant la traçabilité des outils utilisés et des usages (voir l'offre de service Etikia pour un exemple) ;
- gestion administrative et légale des données pour des organisations qui choisissent de mutualiser leurs actifs et d'économiser sur leurs coûts de gestion (par exemple pour effectuer l'analyse du risque associé à l'utilisation des données et la gestion sécurisée des accès aux données) ;
- offre de formation ou d'accompagnement à travers des services-conseils autour de l'utilisation et de la protection des données (par exemple, conseils juridiques, analyses, etc.).

Stratégie de financement

Ce modèle s'appuie essentiellement sur la tarification des divers services proposés par la plateforme. Le prix peut être décidé en fonction des coûts réels pour produire des services ou en fonction des offres concurrentielles sur le marché de manière à produire une proposition compétitive. Un abonnement mensuel, trimestriel ou annuel pourrait aussi être proposé aux personnes et aux organisations souhaitant avoir accès aux services du partenariat sur une base régulière.

✓ Conditions de succès

- ✓ Étant donné la multiplicité des concurrents dans le domaine des services associés aux données, il est essentiel que le partenariat de données travaille à l'exclusivité de son offre. En effet, proposer des services d'hébergement ou d'anonymisation des données n'est pas si original sur le marché de la donnée. Le partenariat devra ainsi mettre de l'avant son ancrage dans l'économie sociale et son respect de principes éthiques rigoureux pour attirer une clientèle partageant les mêmes valeurs que lui.

Le modèle de l'intermédiaire de partage

Exemple concret

Ekitia

 France

Site web

En bref

Née en janvier 2019, Ekitia (anciennement Occitanie Data) est une association française qui vise à créer un pôle d'économie de la donnée dans la région Sud-Ouest de la France. Elle regroupe des entreprises privées et publiques, des collectivités, des acteurs académiques ou encore des grappes d'entreprises et des pôles de compétitivité. Ekitia aspire à construire un cadre de confiance, éthique et souverain, destiné à permettre aux acteurs de partager et de croiser leurs données tout en respectant les intérêts des individus et des propriétaires des données.

L'offre de services*

✓ Services actifs

🔄 Services à venir

Animateur

- ✓ Animation de l'écosystème
- ✓ Participation à l'élaboration de la stratégie locale, nationale et européenne du numérique
- ✓ Sensibilisation à l'éthique et à la conformité des traitements de données
- ✓ Lobbying auprès des instances de réglementations

Accompagnateur

- ✓ Service de recommandations et d'accompagnement éthique de projets
- ✓ Contribution à la structuration de cas d'usage
- 🔄 Proposition de briques de formations sur l'éthique, la gouvernance des données, etc.
- 🔄 Services innovants pour le partage des données au sein de *data spaces*

Facilitateur

- ✓ (Co)conception de projets innovants
- ✓ Intermédiation/mise en relation entre structures pertinentes
- 🔄 Cartographie/catalogage des membres et acteurs pertinents

Labellisateur

- ✓ Labellisation éthique de solutions numériques utilisant de la donnée

La stratégie de financement

Pour l'instant, Ekitia offre des services de labellisation (ou certification) éthique aux solutions numériques qui utilisent les données. Moyennant un tarif adaptatif, elle confie à une expertise externe la charge d'auditer l'organisation en fonction de critères définis dans la Charte éthique des usages des données d'Ekitia. En parallèle de cette stratégie de financement, les experts et expertes d'Ekitia ont formé un groupe de réflexion qui envisage d'autres modèles d'affaires autour de la valorisation des données des partenaires du regroupement.

*Source: L'offre de service d'Ekitia ([Source](#))



Les bonnes questions à se poser

pour choisir le modèle le plus approprié pour son partenariat de données

Afin de guider les réflexions et les discussions en lien avec le ou les modèles d'affaires à adopter, les membres et les parties prenantes d'un partenariat de données pourraient se poser plusieurs questions comme celles-ci :

1 Concernant la gouvernance

- Dans le cadre de gouvernance des données de Montréal en commun, y a-t-il des principes qui semblent primordiaux et prioritaires à mettre en place pour les membres du partenariat de données et ses parties prenantes (voir encadré p. 15 pour un résumé des principes)?

2 Concernant les données

- Le partenariat de données sera-t-il amené à gérer et à entreposer lui-même des données?
- Si oui, de quelles données s'agit-il?
- Est-ce que ce sont des données sensibles ou confidentielles qui requièrent un haut niveau de protection et d'anonymisation?

3 Concernant les utilisateurs

- Est-ce que les utilisateurs de données seront uniquement les membres du partenariat ou est-ce que d'autres parties prenantes seront également autorisées à utiliser les données?
 - Dans le premier cas, les membres du partenariat sont-ils prêts à payer pour obtenir des informations et des analyses générées à partir des données mises en commun par tous?
 - Dans le second cas, comment les membres du partenariat souhaitent-ils assurer la gestion des accès aux données ou aux informations par des utilisateurs et utilisatrices externes? Est-ce que le contrôle sur les accès sera effectué par chaque membre du partenariat (pour ses propres données) ou de façon collective à travers un modèle de décision partagée?

Ces questions ne sont nullement exhaustives et ne peuvent conduire à elles seules à déterminer si un modèle d'affaires en particulier pourrait convenir à un partenariat de données. Toutefois, elles demeurent utiles pour entamer une réflexion au sujet de stratégies pour générer des revenus qui pourraient servir à atteindre les objectifs et à mettre en place les spécificités d'un partenariat (par exemple, en fonction de son type de données, des valeurs et des intérêts de ses membres et de ses parties prenantes, et de la nature de ses activités au service du bien commun).

Quelques mises en garde

L'articulation entre le modèle d'affaires et le cadre de gouvernance

Aussi inspirants soient-ils, ces modèles comportent toujours des risques de dérives qu'il importe de garder en tête. Ils peuvent notamment venir mettre à mal la mission sociale d'une organisation ou d'un partenariat axé sur la mise en commun de données. Dans la littérature sur l'économie sociale, c'est ce qu'on appelle le risque de « dérive par rapport à la mission » (*mission drift*).

Pour cette raison, il est important qu'un partenariat de données mette en œuvre une **gouvernance cohérente des données**, telle que définie par Nord Ouvert. Ceci implique notamment que les cas d'utilisation des données et les valeurs produites à partir de ces données soient en accord avec les principes, les visions du monde et les objectifs poursuivis par les membres d'un partenariat de données et ses parties prenantes.





Outil d'aide à la réflexion

Comment choisir un modèle d'affaires compatible avec les principes de son cadre de gouvernance ?

Comme on a pu le voir avec l'exemple de Montréal en commun [voir encadré page 14], les principes du cadre de gouvernance peuvent toucher plusieurs sujets : consentement, droit à la vie privée, participation publique, etc. Si certains de ces principes sont indépendants les uns des autres, il leur arrive d'être étroitement reliés (l'opérationnalisation de certains principes peut être requise pour l'opérationnalisation d'autres principes, par exemple), de se renforcer mutuellement ou au contraire d'entrer en tension.

Pour respecter ces principes éthiques, voire tracer une ligne quand ils entrent en tension, la mise en place concrète du partenariat, de son modèle d'affaires et de sa gouvernance constitue une étape décisive. C'est là qu'une gouvernance des données soutenue par des valeurs et des objectifs clairs (résultats visés), et appuyée sur une structure transparente, opérationnelle et inclusive devient déterminante. Il s'agit de définir conjointement qui prend les décisions liées à la production, à l'utilisation, au partage ou au contrôle des données tout au long de leur cycle de vie, comment ces décisions sont prises et comment les personnes qui les prennent en sont tenues responsables.

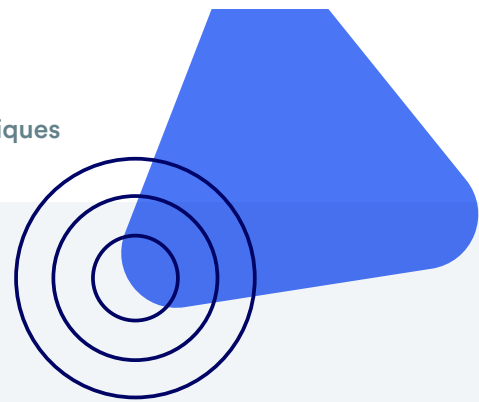
De facto, chaque modèle d'affaires possède des caractéristiques et des spécificités qui le rapprochent ou l'éloignent de certains principes du cadre de gouvernance de Montréal en commun. Il est donc crucial de mettre avant tout en place une gouvernance des données cohérente et responsable, pour ensuite identifier les modèles d'affaires qui correspondent le mieux aux valeurs, à la vision et aux objectifs prioritaires du partenariat et de ses membres.

Voici quelques exemples (non exhaustifs) tirés du cadre de gouvernance de Montréal en commun qui pourraient nourrir vos réflexions.

Concernant le modèle du contributeur-payeur

Dans le cas du **modèle d'affaires du contributeur-payeur**, le principe de **souveraineté numérique** pourrait être particulièrement présent. En effet, ce modèle permet aux contributeurs-payeurs de régir et de maîtriser leurs informations, de faire respecter leurs droits fondamentaux et de participer activement à la gestion et à l'utilisation de leurs données grâce au contrôle collectif qu'ils conservent sur elles.

À l'inverse, ce modèle d'affaires pourrait s'éloigner du principe d'**inclusion**, car il reposerait avant tout sur le paiement de cotisations que certains individus ou organisations pourraient ne pas être en mesure de payer.



Concernant le modèle du guichet d'accès

Le **modèle d'affaire du guichet d'accès** pourrait être l'occasion de mettre de l'avant l'**expérimentation encadrée** (c'est-à-dire une approche rigoureuse et transparente pour tester des hypothèses tout en respectant au mieux les autres principes de la charte), puisque ce modèle requiert un consensus parmi les membres du partenariat quant au type d'informations et de services que le guichet offrira, aux modalités mises en œuvre pour autoriser ou non les accès, ainsi que sur la nature des utilisatrices et utilisateurs potentiels du guichet.

À l'inverse, ce modèle pourrait constituer une limite considérable pour l'accès aux données (**universalité d'accès**) si le paiement de licences n'est pas réellement adapté aux réalités des personnes et des organisations potentiellement intéressées ou concernées.

Concernant le modèle de l'intermédiaire de partage

Dans le cas du **modèle d'affaires de l'intermédiaire de partage**, le **droit à la vie privée** et le **consentement** seraient deux principes particulièrement centraux, puisque dans ce modèle chaque personne peut contrôler qui a accès à ses données, quand et dans quelles circonstances ; elle conserve donc le plein pouvoir de consentir ou non au partage de ses données.

À l'inverse, les principes d'**interopérabilité** et de **portabilité** des données pourraient représenter un enjeu si la plateforme mise en place ne spécifie pas de standards de données à respecter par les contributeurs et contributrices.

Concernant le modèle de la plateforme de service

Finalement, le **principe de la transparence** pourrait caractériser le modèle d'affaires de la plateforme de services s'il est choisi d'offrir, par exemple, des services de labellisation de l'utilisation des données à travers une certification permettant la traçabilité des outils et des usages.

À l'inverse, ce modèle pourrait ne pas réellement participer au bien commun, car la perspective de faire assez d'argent pour combler les coûts risque d'éloigner le partenariat de son objectif à long terme ; par exemple, si on accapare les ressources pour rendre les services plutôt que pour atteindre l'objectif initial.

Vous l'aurez compris, ces réflexions sont théoriques et devront être réévaluées en prenant en compte la mise en œuvre concrète du modèle d'affaires et de la gouvernance des données.

Sept conditions gagnantes

Pour qu'un partenariat puisse générer des revenus qui soutiennent sa mission sociale tout en respectant les valeurs et les principes qui le sous-tendent – autrement dit, pour que les revenus restent un moyen, et non un but en soi –, on gagne à garder quelques conditions (non exhaustives) à l'esprit.

1

La finalité non lucrative

Un partenariat de données d'économie sociale n'est pas constitué dans le but de maximiser les profits. Par conséquent, tous les surplus générés doivent servir à couvrir les coûts engendrés par la

gestion des données et la production d'information, et être réinvestis dans la poursuite de l'intérêt général ou dans certains cas redistribués entre les membres.

2

L'entente sur le modèle d'affaires choisi

Les parties prenantes d'un partenariat de données, à commencer par celles qui partagent des données, doivent se mettre d'accord sur les stratégies à adopter pour générer de la valeur économique (vendre des licences d'accès aux utilisateurs et utilisatrices d'informations produites à partir des données? Prévoir un mode de

tarification variable selon les usages? Etc.). Il est même possible que les membres du partenariat de données rejettent tout modèle d'affaires et optent plutôt pour une levée de fonds ou pour le recours à des subventions afin d'assurer la survie du partenariat.

3

La création d'incitatifs au partage des données

Le partage de données par les individus et les organisations qui souhaitent se joindre au partenariat n'est pas gagné d'avance. La sensibilité des données ou des questions de propriété intellectuelle (par exemple pour des entreprises) peuvent être un enjeu. Par ailleurs, les partenaires peuvent rechercher une contrepartie (pas forcément financière,

mais surtout des opportunités et des services) en vertu du partage de leurs données. Des incitatifs doivent donc être présents pour favoriser la mise à disposition des données, comme l'envoi d'analyses stratégiques aux contributeurs et contributrices de données ou une offre de services de stockage sécurisé.

4

La mise en place d'une infrastructure sécuritaire pour le transfert et l'entreposage des données

Afin de gagner la confiance des personnes et des organisations qui partagent des données dans le cadre d'un partenariat, une infrastructure robuste et à la fine pointe de la technologie doit être constituée de manière à assurer la captation régulière ou en continu des données et leur entreposage sécuritaire afin de minimiser les risques de violation de confidentialité et de protéger la vie privée selon les lois et règlements en vigueur. Même lorsque les données des membres du partenariat ne sont pas mises en commun en un seul lieu, mais accessibles de façon décentralisée, l'infrastructure de stockage temporaire doit se montrer très robuste, ce qui génère des coûts de mise en œuvre et de maintenance élevés.

5

L'embauche d'un personnel hautement qualifié pour la gestion et la valorisation des données

L'intégration d'un modèle d'affaires au sein d'un partenariat de données implique de recourir à une main-d'œuvre qualifiée afin d'assurer la mise en qualité des données, leur gestion sécurisée ou la production d'analyse en vue de fournir des informations de qualité aux utilisateurs et utilisatrices. Les activités effectuées sur les données doivent être documentées et contrôlées de manière à assurer une reddition de compte vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du partenariat de données.

6

La mise en place de mécanismes de contrôle sur les données pour assurer le respect des droits des contributeurs et contributrices de données

La mise en place d'un partenariat de données repose sur la création d'un lien de confiance entre les contributeurs et contributrices de données et les gestionnaires du partenariat. Ce lien de confiance repose essentiellement sur le respect des volontés et des droits des contributeurs et contributrices de données, lequel peut passer par le maintien de leur contrôle continu sur leurs propres données. Ce contrôle se décline en plusieurs modalités telles que : choisir qui a accès aux données, pour combien de temps et selon quelles modalités ; pouvoir décider de refuser le partage de ses données et de les effacer d'une base de données ; demander des informations sur les bénéfices générés par l'usage de ses données. Assurer un tel contrôle sur les données exige généralement la mise en œuvre d'une infrastructure de transfert et de partage de données complexe et coûteuse. Un partenariat de données pourrait rencontrer certaines difficultés à mettre en place et à maintenir une telle infrastructure à long terme sans l'aide d'un fournisseur (public ou privé) expert en la matière.

7

La mise en place de garde-fous pour garantir l'originalité des données d'un partenariat et sa compétitivité

La valeur sociale ou économique des données d'un partenariat, ou des informations générées à partir de ces données, dépend du fait que celles-ci ne sont accessibles ou utilisables qu'à travers le partenariat lui-même. En effet, si un individu ou une organisation peut accéder à des informations ou des services similaires à ceux offerts par le partenariat, mais à moindre coût ou gratuitement, tout le modèle d'affaires mis en place par le partenariat s'effondre. C'est aussi pour cela qu'il est important pour un partenariat de données de maintenir à travers le temps la confiance avec ses parties prenantes et les contributeurs et contributrices de données en particulier, de manière à éviter que ceux-ci concluent des ententes avec des entités concurrentes ou choisissent de partager leurs données autrement.

- Conclusion

Les **partenariats de données** qui s'inscrivent dans le mouvement de l'économie sociale peuvent revêtir des formes et des structures multiples, même si tous s'appuient sur un concept central: le partage et la mise en commun de données en vue de produire **une valeur sociale et humaine** qui est bénéfique pour **une communauté ou la société**.

Ces partenariats de données de nature diverse sont assez souples et adaptables pour pouvoir intégrer des stratégies de financement hybrides, diversifier leurs sources de revenus et assurer la continuité de leurs activités.

Le défi pour un partenariat est de choisir un modèle d'affaires qui est compatible avec les principes éthiques de la gouvernance numérique responsable et qui peut favoriser la production d'une valeur sociale et humaine distinctive. De fait, un partenariat qui s'inscrit dans l'économie sociale doit opérer un renversement par rapport à l'approche capitaliste dominante qui vise à mettre les données au service du profit, en réinvestissant les surplus générés pour offrir un meilleur accès à des données pertinentes, dont l'utilisation sert en elle-même un objectif social, humain ou environnemental plus important.



Ressources et références

Ada Lovelace Institute. (2021, septembre). *Participatory data stewardship*. Ada Lovelace Institute. www.adalovelaceinstitute.org/report/participatory-data-stewardship

Anmut. (2022). *Different Data Valuation Methodologies. The Pros & Cons*. Anmut. www.anmut.co.uk/different-data-valuation-methodologies/

Business Sale Report. (2022). *How Data Assets Can Boost Your Business Valuation*. Business Sale Report. www.business-sale.com/insights/for-buyers/how-data-assets-can-boost-your-business-valuation-218939

Data Trusts Initiative. (2020, novembre). *Data Trusts: from theory to practice. Working Paper 1*. <https://static1.squarespace.com/static/5e3b09f0b754a35dcb411ce/t/5fd21f9537b3a6ff2315429/1608196603713/Working+Paper+1+-+data+trusts+-+from+theory+to+practice.pdf>

Centre for Data Ethics and Innovation. (2021). *Unlocking the value of data: Exploring the role of data intermediaries*. Centre for Data Ethics and Innovation (CDEI). www.gov.uk/government/publications/unlocking-the-value-of-data-exploring-the-role-of-data-intermediaries

Deloitte. (2020). *Data valuation: Understanding the value of your data assets*. Deloitte. www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Finance/Valuation-Data-Digital.pdf

Blankertz, A. et Specht, L. (2021, juillet). *What regulation for data trusts should look like*. Stiftung Neue Verantwortung. www.stiftung-nv.de/sites/default/files/regulation_for_data_trusts_0.pdf

Commission européenne. (2022). *Data Governance Act Explained*. Commission européenne. digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-governance-act-explained

Cooper, T., LaSalle, R. et Kuangyi, W. (2015). *If Data Is Money, Why Don't Businesses Keep It Secure?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/02/if-data-is-money-why-dont-businesses-keep-it-secure>

Curry, E., Metzger, A., Zillner, S., Pazzaglia, J. C. et García Robles, A. (2021). *The Elements of Big Data Value: Foundations of the Research and Innovation Ecosystem*. Springer Nature

Delacroix, S., Lawrence, N. et Montgomery, J. (2020, mars). *Selecting a data sharing structure: a value-based choice*. Data Trusts Initiative. <https://datatrusts.uk/blogs/selectingdatastructures>

Desai, V., Fontaine, T. et Rowshankish, K. (2022, juin). *How to unlock the full value of data? Manage it like a product*. McKinsey. www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/how-to-unlock-the-full-value-of-data-manage-it-like-a-product

Element AI et Nesta. (2019). *Data Trusts: A new tool for data governance*. Element AI. https://hello.elementai.com/rs/024-OAQ-547/images/Data_Trusts_EN_201914.pdf

Health Data Hub et Veltys. (2022, juillet). *Valorisation économique de l'usage secondaire des données de santé*. Health Data Hub et Veltys. www.health-data-hub.fr/sites/default/files/2022-09/Pr%C3%A9sentation%20-%20potentiel%20%C3%A9conomique%20des%20donn%C3%A9es%20de%20sant%C3%A9.pdf

Hoffman, A. (2019, juin). *Data-As-A-Service Bible: Everything You Wanted To Know About Running DaaS Companies*. Safe Graph. www.safegraph.com/blog/data-as-a-service-bible-everything-you-wanted-to-know-about-running-daaS-companies

Hulin, A. S. (2021). *De la fiducie de données en droit civil québécois : étude exploratoire pour un outil en construction*. *McGill Law Journal/Revue de droit de McGill*, 67(2), 119-156.

Leblanc, J. (2021). *Gouvernance des données : la fiducie d'utilité sociale, un outil à fort potentiel*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). https://bit.ly/synthese_gouvernance_des_donnees

Marchand, M.-A. (2019). *Les fiducies d'utilité sociale : synthèse de connaissances*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). <https://bit.ly/FUS-synthese>

Marchand, M.-A. (2021). *Les fiducies d'utilité sociale à l'usage des idéalistes*. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). https://bit.ly/Guide_FUS

Mehta, S., Dawande, M., Janakiraman, G. et Mookerjee, V. (2021). *How to sell a data set? Pricing policies for data monetization*. *Information Systems Research*, 32(4), 1281-1297.

Morey, T., Forbath, T. et Schoop, A. (2015, mai). *Customer Data: Designing for Transparency and Trust*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/05/customer-data-designing-for-transparency-and-trust>

Olszak, C. M. et Zurada, J. (2020). *Big data in capturing business value*. *Information systems management*, 37(3), 240-254.

PwC. (2020). *Putting a value on data*. PwC. www.pwc.co.uk/data-analytics/documents/putting-value-on-data.pdf

Schroeder, R. (2016). *Big data business models: Challenges and opportunities*. *Cogent Social Sciences*, 2(1).

Spiekermann, M. (2019). *Data marketplaces: Trends and monetisation of data goods*. *Intereconomics*, 54(4), 208-216.

Su, Y., Hou, F., Qi, M., Li, W. et Ji, Y. (2021). A data-enabled business model for a smart healthcare information service platform in the era of digital transformation. *Journal of Healthcare Engineering*, 2021, 1-9.

Susha, I., Flipsen, M., Agahari, W. et Reuver, M. D. (2020). Towards generic business models of intermediaries in data collaboratives: From gatekeeping to data control. Dans *Electronic Government. EGOV 2020. Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 12219, 304-315. Springer, Cham.

Weibl, J. et Hess, T. (2020). Turning data into value—exploring the role of synergy in leveraging value among data. *Information Systems Management*, 37(3), 227-239.

Wiener, M., Saunders, C. et Marabelli, M. (2020). Big-data business models: A critical literature review and multiperspective research framework. *Journal of Information Technology*, 35(1), 66-91.

Wixom, B. H. et Ross, J. W. (2017, janvier). How to Monetize Your Data. *MIT Sloan Management Review*, Spring 2017. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-monetize-your-data/>

McTarnaghan, S. et Hende, L. (2017, août). *The Business of a Local Data Intermediary*. Urban Institute. www.urban.org/sites/default/files/publication/95931/the_business_of_a_local_data_intermediary_1.pdf

Maddison, J. et D'Addario, J. (2020). Case Study: The value of sharing data for benchmarking and insights. *Open Data Institute*. <https://theodi.org/article/case-study-the-value-of-sharing-data-for-benchmarking-and-insights/>

Laboratoire d'Innovation Numérique de la CNIL. (2017). La plateforme d'une ville. Les données personnelles au cœur de la fabrique de la smart city. *Cahiers IP Innovation et Prospective N°05*. Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). https://linc.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/cnil_cahiers_ip5.pdf

Human Technology Foundation et Observatoire Sopra Steria Next. *Data Altruisme: les données au service de l'intérêt général*. Human Technology Foundation et Observatoire Sopra Steria. [https://uploads-ssl.webflow.com/5f1c22c0db81f12f7b91ff40/6218ad37fc989daa980f3eae_Rapport%20HTF%20-%20Sopra%20Steria%20Next_vf%20\(1\).pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/5f1c22c0db81f12f7b91ff40/6218ad37fc989daa980f3eae_Rapport%20HTF%20-%20Sopra%20Steria%20Next_vf%20(1).pdf)

Autres lectures utiles

- [Les partenariats de données numériques: mettre les bases d'une gouvernance de données collaborative dans l'intérêt du public \(Nord Ouvert\)](#). (Nord Ouvert)
- [Gouvernance de données: la confiance d'utilité sociale, un outil à fort potentiel – Synthèse de connaissances](#). (TIESS)
- « De la confiance de données en droit civil québécois. Étude exploratoire pour un outil en construction », (2021) 67-2 *Revue de droit de McGill* 119-156.
- « Introduction à la confiance québécoise de données », *Blogue du Laboratoire de cyberjustice* (26 novembre 2020).
- « Partager les données à des fins d'intérêt général: des modèles (juridiques) en construction », *Blogue de l'OBVIA* (12 janvier 2023).

Méthodologie de recherche

Les informations contenues dans ce document proviennent de différentes sources. Il s'agit à la fois de publications scientifiques, d'articles de la littérature grise et de rapports d'analyses provenant d'institutions nationales et internationales reconnues. Si les ressources consultées ont toutes en commun d'apporter des informations sur les modèles d'affaires et de valorisation des données, elles sont toutefois de quatre types principalement :

- des ressources centrées essentiellement sur les partenariats de données;
- des ressources explorant la nature et le fonctionnement des modèles d'affaires guidés par les données (*big data business models* ou *data-driven business models*);
- des ressources qui présentent des modes de valorisation et de tarification des données selon une modalité commerciale ou non lucrative;
- des ressources présentant des études de cas de partenariats de données qui ont développé des modèles pour générer des revenus.

Prêt·es à poursuivre votre exploration ?

Un ensemble de ressources est à votre disposition afin de mieux comprendre certaines notions utilisées dans cet outil, d'aller plus loin dans vos réflexions ou encore de vous appuyer sur des suggestions concrètes en fonction de vos besoins.

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre

Des documents à lire, selon vos besoins, à l'étape d'idéation d'un projet



1
Les partenariats de données : guide d'introduction



2
Les modèles d'affaires des partenariats de données



3
La fiducie d'utilité sociale : une option pour les partenariats de données



4
Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale : quatre stratégies pour développer une communauté engagée



5
Au cœur de la fiducie d'utilité sociale : les fiduciaires. Définition, rôles et administration collective

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre

Des outils concrets pour guider la création d'une fiducie d'utilité sociale de données ou d'une fiducie d'utilité sociale



1
Outil de réflexion. 7 questions à se poser avant de créer une fiducie d'utilité sociale de données



2
Outils d'aide à la décision. Questions et exercices pour concevoir collectivement votre acte de fiducie d'utilité sociale de données



3
Gabarit d'acte de fiducie : pour une fiducie d'utilité sociale visant le partage et la mutualisation de données



4
Outil de réflexion. 9 questions à se poser avant de créer une fiducie d'utilité sociale



5
Outil d'aide à la décision. Questions et exercices pour concevoir collectivement votre acte de fiducie d'utilité sociale

S'informer

Concevoir

Mettre en œuvre

Tous ces documents restent utiles une fois la fiducie d'utilité sociale (FUS) créée. En effet, la FUS étant un outil flexible et évolutif, il peut être pertinent de revoir son modèle d'affaires, certaines façons de faire ou le niveau d'implication de la communauté, lorsque possible.

Cette publication vous a-t-elle été utile ?
Avez-vous des suggestions pour l'améliorer ?
Merci de répondre à notre [formulaire de rétroaction](#).

Remerciements

Ce travail a été rendu possible grâce à l'implication soutenue et constante de nombreuses personnes, notamment notre comité de pilotage constitué de : Alexandre Cailhier ([Nord Ouvert](#)) • Lauriane Gorce ([Nord Ouvert](#)) • Émilien Gruet ([TIESS](#)) • Andrée Harvey ([LaCogency](#)) • Anne-Sophie Hulin ([Université de Sherbrooke](#)) • Samuel Kohn ([Nord Ouvert](#)) • Yves Lapierre ([Floe](#)) • Patrick Lozeau ([Laboratoire de l'innovation urbaine de Montréal – LIUM](#)) • Véronique Marino ([LaCogency](#)) • Marie Plamondon ([Nord Ouvert](#)) • Alexandra Popovici ([Université de Sherbrooke](#)) • Anastasia Vaillancourt ([Culture pour tous](#)).

Six entrevues ont été conduites avec des experts et expertes ayant travaillé sur des projets de partenariats de données. Nous les remercions pour leurs partages d'expériences éclairants : Pamela Charlick ([Prospect Brixham](#)) • Régis Chatellier ([Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés – CNIL](#)) • Gary Leeming ([Liverpool City Region Civic Data Cooperative](#)) • Cassandra McAdams-Roy ([PULSAR](#)) • Denise McKenzie ([PLACE](#)) • Natasha Nicholson ([Prospect Brixham](#)) • Jacques Priol ([CIVITEO](#)) • Claire Smith ([Liverpool City Region Civic Data Cooperative](#))

Contributions

Rédaction : Cécile Petitgand (Data Lama) pour Nord Ouvert
Révision des contenus : Alexandre Cailhier (Nord Ouvert) • Jérémy Diaz (Nord Ouvert) • Lauriane Gorce (Nord Ouvert) • Jessica Leblanc (TIESS) • Marie Plamondon (Nord Ouvert) | Édition et révision linguistique : TIESS | Graphisme : [MamboMambo](#)

La rédaction de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec, de la Ville de Montréal, de Montréal en Commun, un projet piloté par la Ville de Montréal dans le cadre du Défi des villes intelligentes et réalisé grâce au soutien financier du gouvernement du Canada.

Canada

Montréal



Les travaux du TIESS sont rendus possibles grâce au soutien financier du ministère de l'Économie et de l'Innovation et de l'énergie du Québec.

Québec



Publication de Nord Ouvert, novembre 2023.

Pour citer : Nord Ouvert. (2023). *Les modèles d'affaires des partenariats de données*. Montréal.

À propos

Nord Ouvert

Né en 2011, l'OBNL Nord Ouvert se consacre à l'avancement du bien commun. Il travaille avec les gouvernements, les organisations à visée civique et les entreprises à visée sociale pour créer et mettre en œuvre des solutions pratiques grâce à des stratégies numériques transformatrices et à des cadres de gouvernance des données.

TISS

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TISS) est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale reconnu par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). Il regroupe de nombreux acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent transformer leurs pratiques et faire face aux enjeux de société de façon innovante. Pour découvrir nos autres titres : tiess.ca