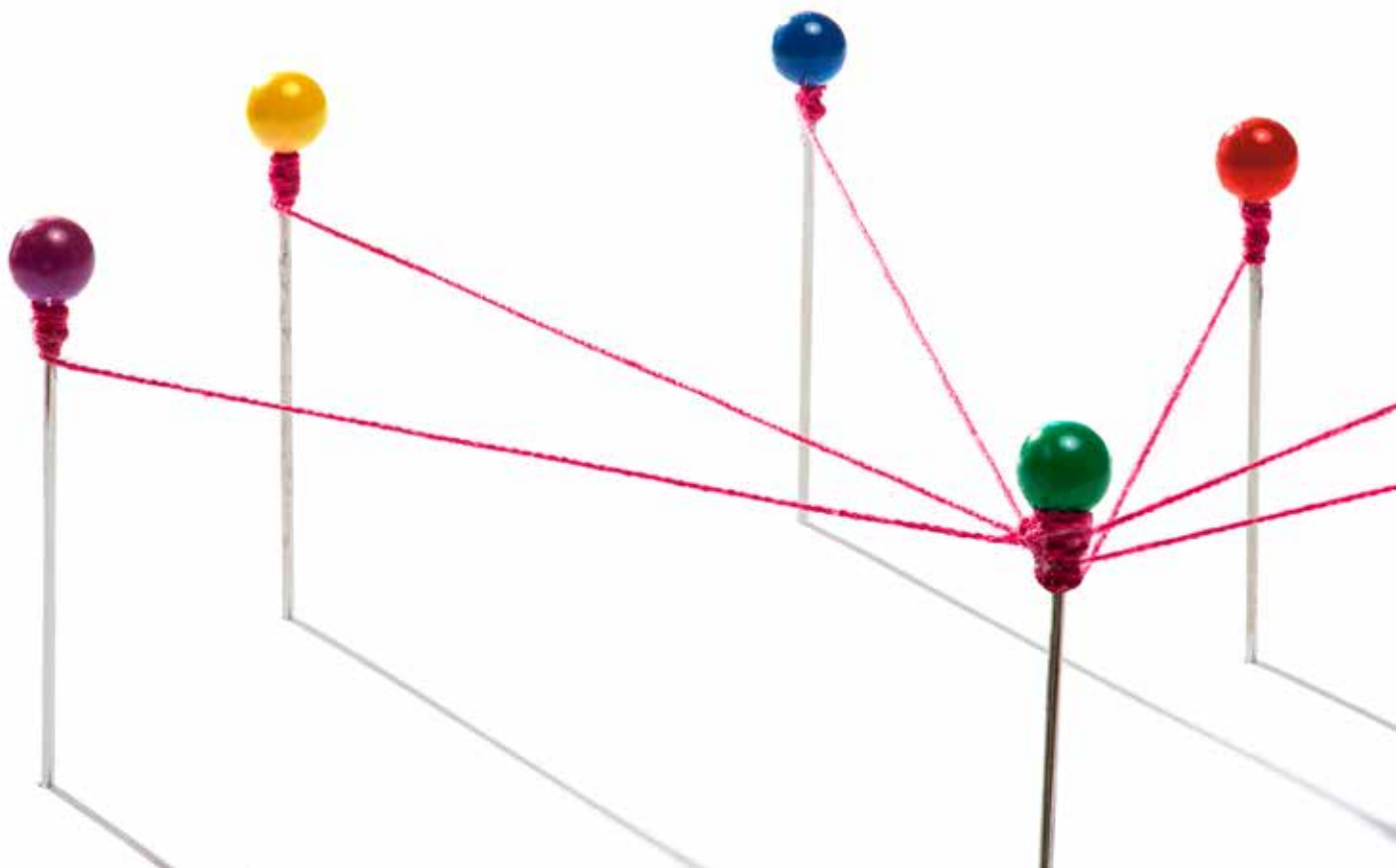


# La prospérité à l'ère de l'information

Pour une gestion centralisée  
des données dans les banques  
canadiennes



# Table des matières

Introduction : l'ère de l'information .....	1
Arguments pour une direction centrale de gestion des données .....	3
Système circulatoire et immunitaire .....	6
Mise en place rapide d'une direction centrale de gestion des données .....	8
Planifier pour l'avenir .....	12

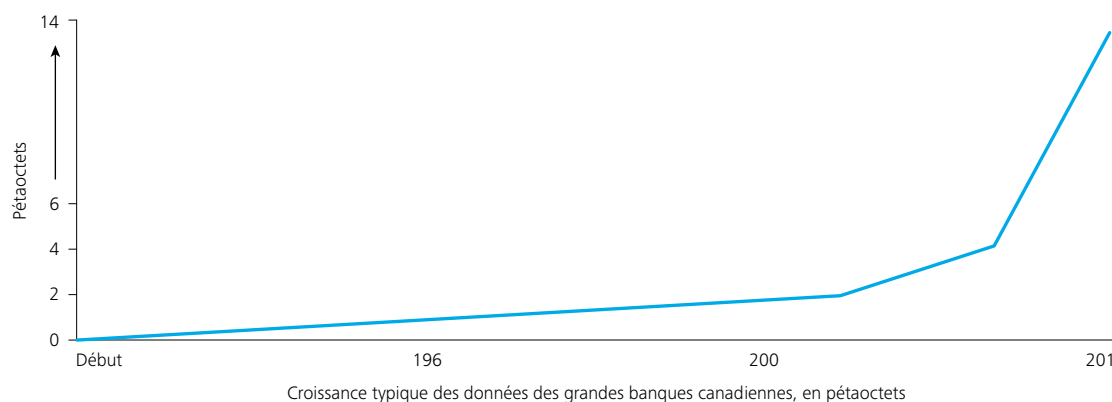
# Introduction : l'ère de l'information

Tout comme le sang est la force vitale d'un organisme vivant, l'information est la substance fondamentale d'une banque. Sa prospérité et sa croissance sont en effet tributaires de sa capacité d'assurer à l'interne une circulation harmonieuse des données de manière à alimenter toutes ses gammes de produits et ses secteurs d'activité, non seulement pour soutenir sa croissance, mais aussi afin de respecter des obligations réglementaires et juridiques de plus en plus strictes.

Cependant, l'explosion du volume de données à gérer rend leur exploitation et l'optimisation de leur valeur de plus en plus complexes. En fait, au cours des dix dernières années, la plupart des institutions de services financiers sont arrivées au constat que les données sur lesquelles elles appuient leur gestion, leurs décisions et leurs stratégies ne leur suffisent plus pour atteindre leurs cibles de rentabilité et pour respecter les exigences réglementaires auxquelles elles sont assujetties.

Cette lacune découle en partie du foisonnement incontrôlé des données. Selon une étude publiée par Deloitte en octobre 2012, le volume de données générées par les banques canadiennes au cours des cinq dernières années seulement dépasse le volume de l'ensemble des données générées au cours des 60 années précédentes. Avec la prolifération des médias sociaux, d'applications mobiles et de technologies et de services de pointe, cette croissance exponentielle du volume de données semble appelée à se poursuivre.

Bien évidemment, cette profusion de données n'explique pas à elle seule toutes les déficiences de la gestion des données. Le cloisonnement du mode de gestion utilisé par les banques pour répondre aux exigences réglementaires est sans aucun doute une autre cause. Plutôt que de se doter d'un système intégré pour se conformer à certaines règles comme la SOX (Sarbanes-Oxley Act des États-Unis), l'accord de Bâle et les règlements sur la protection des renseignements personnels, de nombreuses banques ont plutôt réagi au hasard, ce qui explique la création de multiples entrepôts de données isolés. Les banques canadiennes se trouvent donc forcées de procéder à un rattrapage par rapport aux chefs de file mondiaux qui ont déjà abandonné ces méthodes conventionnelles cloisonnées au profit d'une gestion intégrée des données d'entreprise.



---

## Pour améliorer la compréhension de l'information, la communication de l'information financière et la création de valeur, les banques doivent repenser la manière dont elles abordent les données. Elles doivent établir avec certitude la véritable valeur de leurs données.

Grâce à la mise en place de programmes d'exploitation des sources d'information internes et externes, certaines banques d'envergure mondiale bénéficient actuellement d'avantages mesurables. Ainsi, grâce aux médias sociaux et à l'exploitation analytique d'extraits d'appels de clients, certaines banques sont désormais en mesure d'offrir :

- des prêts étudiants à leurs clients avant que leurs enfants ne commencent à fréquenter l'université;
- des prêts-auto préapprouvés aux conducteurs qui viennent d'obtenir leur permis;
- du marketing ciblé, comme l'envoi à un client de directives lui permettant d'ouvrir facilement un compte d'épargne-études pour son dernier-né, dans une enveloppe rose ou bleue selon le sexe du nouveau-né.

En favorisant un peu plus « l'art du possible », comme dans les exemples susmentionnés, l'analytique permet aussi aux banques de mettre en place d'importantes transformations de leurs méthodes d'exploitation susceptibles d'accroître leur rendement financier et leur conformité, et de leur faire réaliser des gains d'efficacité opérationnelle.

Malheureusement, les banques canadiennes n'ont pas encore bien compris tous les avantages d'une stratégie fondée sur l'analytique des données. Dans certains cas, l'absence d'un centre d'excellence en analytique empêche les banques de répondre aux attentes des organismes de réglementation, des parties intéressées et de leurs clients. Dans d'autres cas, malgré des projets de veille stratégique prometteurs, elles ne sont pas encore arrivées à une véritable compréhension des situations analysées. Même si ces projets ont contribué au « déblocage des artères » des banques, la prolifération incessante des données a engendré une faiblesse systémique.

Quelle qu'en soit la raison, les banques commencent à comprendre les lacunes de leurs systèmes actuels de gestion et d'exploitation des données. En raison de l'augmentation des coûts associés à la gestion des données et au respect de la réglementation, les administrateurs et les hauts dirigeants s'attendent à tirer une meilleure perspective de leurs données. Pour améliorer la compréhension de l'information, la communication de l'information financière et la création de valeur, les banques doivent repenser la manière dont elles abordent les données. Elles doivent établir avec certitude la véritable valeur de leurs données. Tout comme les actifs matériels d'une banque, ces données ont en effet une valeur financière qui doit faire l'objet d'un suivi rigoureux et être gérée de manière appropriée au fil de leur circulation au sein des systèmes de la banque.

Il va de soi que la bonification de ces activités exige une gouvernance supérieure, telle qu'une direction centrale de gestion des données (DCGD) ayant à sa tête un membre de la haute direction : le chef de la gestion des données (CGD). Ce concept s'appuie sur une DCGD composée de personnes capables d'améliorer directement les résultats de la banque en rehaussant substantiellement la valeur de ses données. Plutôt que de jouer le rôle de responsable central de toutes les données, la DCGD a comme mandat de faciliter une circulation transparente, opportune et uniforme de l'information dans toute l'organisation. En adoptant un nouveau modèle de collaboration avec le service des TI, la DCGD pourrait aussi contribuer à une meilleure communication et protection des données à l'intérieur d'un « système circulatoire et immunitaire » qui favorise l'incubation des données et leur bonne santé.

# Arguments pour une direction centrale de gestion des données

Les données ont ceci de commun avec l'argent : leur gestion n'est pas simple. Trop souvent, elles ne sont pas aussi disponibles, fiables, valides ou uniformes que l'entreprise le souhaiterait. En se dotant d'une DCGD, toutefois, une banque acquiert la capacité de régir, de surveiller, de gérer et de contrôler ses données d'une manière qui favorise une croissance rentable.

En intégrant l'analytique à son mode de fonctionnement, la DCGD peut assurer à la banque une meilleure qualité, un meilleur contrôle et une meilleure gouvernance des données. La banque se trouve ainsi en meilleure position pour exploiter ses données et améliorer ses processus décisionnels, orienter ses stratégies d'affaires et accroître son rendement.

Simultanément, la DCGD joue un rôle similaire à celui du « système circulatoire et immunitaire » dans le corps humain : elle combat les menaces qui compromettent la santé de la banque et élimine certains inhibiteurs de valeur. Voici quelques exemples :

## Cloisonnement

**Il n'y a aucune collaboration entre les secteurs d'activité, un problème aggravé par des systèmes qui perpétuent la mentalité de cloisonnement.**

La plupart des banques accumulent des téraoctets de données, mais lorsqu'elles ont besoin d'un rapport réglementaire, d'une synthèse de la situation d'un client ou d'une analyse financière dynamique, elles peinent à extraire et à traiter les données requises pour obtenir les réponses dont elles ont besoin. Parfois, des millions de dollars sont dépensés en vain pour obtenir des résultats inégaux, des statistiques incohérentes et de nombreuses erreurs de rapprochement.

## Absence de responsabilité claire en matière de données

**Aucun groupe n'est désigné pour régler les problèmes liés aux données.**

De nombreuses banques n'ont pas de décideur ni de bureau central à qui il incombe de gérer de bout en bout le cycle des données. Il est donc parfois difficile d'obtenir la réponse à certaines questions pourtant essentielles. Qui a accès aux données? Au moyen de quel système? Quelle est la qualité des données extraites?

## Absence de gestion des données

**Absence de processus organisationnels pour la gouvernance et la gestion des données et l'augmentation substantielle de leur valeur.**

La nécessité de structurer la circulation des données entre les différents secteurs d'activité, groupes opérationnels et groupes tactiques ou stratégiques s'explique fondamentalement par le besoin d'extraire toute la valeur des données. Malheureusement, lorsqu'elles cherchent à concevoir ces flux de données, les banques arrivent rarement à bien exploiter les communautés de données et à tirer parti du savoir des experts (les gardiens des données). Il s'ensuit parfois des erreurs de traitement, des incohérences et des faux pas dans la communication des données qui nuisent à la capacité de la banque à prendre des décisions rapides, éclairées et conformes.

---

La difficulté de contrôler et de régir les données nuit à la capacité de la banque de prendre des décisions opportunes et judicieuses



### Lutter contre les inhibiteurs

Le concept d'une gouvernance centrale des données n'est pas nouveau. Jane Griffin, leader des Services d'analytique de Deloitte Canada, a pour la première fois mentionné ce concept dans un article paru en 2005. Cependant, au fil des ans, le concept a pris de l'ampleur et englobe maintenant des effets plus larges et plus profonds pour les banques : une transformation opérationnelle et de prises de décision au moyen de technologies avancées des données et de techniques de gestion et de gouvernance.

Grâce à cette vision, le concept de la DCGD est porteur de changements dans les interactions entre les banques et leurs données. Par le passé, l'absence de collaboration entre les secteurs d'activité (inhibiteur de valeur n° 1) d'une banque limitait la valeur de ses données. Les banques s'efforçaient de dresser la liste de toutes les données qu'elles possédaient pour l'ensemble de l'entreprise et d'établir où ces données se trouvaient, qui les contrôlait, quel était leur degré de qualité, quel en était le coût, et de comprendre comment elles étaient utilisées et dans quelle mesure elles étaient importantes pour la banque. La banque s'appuyait-elle sur ces données pour gérer son exploitation, pour étayer ses décisions ou pour élaborer ses stratégies de croissance? À qui incombait la responsabilité de s'assurer de l'exactitude des données? Quels étaient les projets en cours ou prévus de gestion des données? En éliminant ce cloisonnement, la DCGD rend possible la collaboration entre les secteurs d'activité et une compréhension commune de la valeur que les données apportent à la banque.

Le deuxième problème que les banques se sont efforcées de surmonter est l'absence d'une autorité habilitée à régler les problèmes liés aux données (inhibiteur de valeur n° 2). Cette lacune est apparue plus clairement lorsque les banques ont dû se conformer aux règlements de plus en plus stricts découlant de l'adoption de la SOX et des directives de Bâle. La nécessité de se conformer à ces règlements étant considérée comme un coût, de nombreuses banques ont initialement adopté des systèmes leur permettant uniquement de répondre aux exigences minimales de réglementation. Avec le temps, il est cependant clairement apparu que les banques pourraient uniquement se conformer de manière appropriée à la réglementation et assurer une gestion optimale de leurs risques en traitant ces nouvelles exigences comme une occasion de création de valeur, surtout sous l'angle de la gestion des données.

Ce constat a mené à l'adoption d'une méthode plus étendue et plus stratégique de gouvernance des données qui a finalement donné naissance à un modèle de gestion plus radical et plus direct : la création d'une DCGD ayant à sa tête un membre de la haute direction, le chef de la gestion des données (CGD). À l'heure actuelle, les cinq plus grandes banques américaines compte tenu des revenus se sont dotées d'une DCGD dirigée par un CGD, et les banques canadiennes de l'annexe I semblent adhérer à ce mouvement puisque trois d'entre elles sont actuellement en phase active de recrutement d'un CGD.



Il ne reste donc plus qu'une seule difficulté à régler : l'absence d'un processus organisationnel pour régir et gérer les données (inhibiteur de valeur n° 3). Même les organismes de réglementation reconnaissent la nécessité d'une évolution de la proposition de valeur en matière de gestion des données au

moyen d'une amélioration des méthodes de traitement, de la surveillance et la production de rapports. En septembre 2012, le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié les Principes aux fins de l'agrégation des données sur les risques et de la notification des risques, document dans lequel il est indiqué que :

Le renforcement de la capacité des banques à agréger leurs données sur les risques améliorera leur résolvabilité. S'agissant des établissements bancaires d'importance systémique à l'échelle mondiale (EBIS), en particulier, il est primordial que les autorités compétentes en matière de résolution aient accès à des données de risque agrégées. [...] En cas de redressement, l'existence d'un solide dispositif de gestion des données aidera les banques et les autorités de contrôle à anticiper les problèmes. Un tel dispositif renforcera, en outre, les perspectives de trouver d'autres solutions pour restaurer la solidité et la viabilité financières d'un établissement en proie à de graves difficultés<sup>1</sup>.

Au-delà de la simple désignation d'une autorité en matière de gestion des données, les banques constatent que la création d'une DCGD exige un changement de comportement organisationnel et l'adoption d'un nouveau mandat appuyé par des méthodes organisationnelles adéquates. La culture entourant l'utilisation de l'information doit changer afin de faciliter la collaboration, les contributions, la communication et la création collective de données qui ont de la valeur pour l'entreprise.

Pour intégrer ces nouveaux comportements et abattre le cloisonnement, la DCGD doit faire de la gouvernance un mode de collaboration qui fera en sorte que les données contribuent à toutes les fonctions de l'entreprise, et pas seulement à celle d'où elles proviennent. Toutes les parties en cause,

des producteurs et des responsables des données jusqu'aux décideurs de la haute direction, doivent comprendre leurs responsabilités et leur rôle relatifs à la présentation de données précises, fiables et valides aux autres parties à l'intérieur de la banque, au moment où celles-ci en ont besoin et de la manière dont elles en ont besoin. Ce mode de gouvernance est essentiel à l'élimination du troisième inhibiteur de valeur.

En éliminant les inhibiteurs de valeur au moyen de la collaboration, de l'attribution de pouvoirs et de méthodes de gouvernance, les banques arriveront à se doter d'un « système circulatoire et immunitaire » vigoureux capable de faire circuler les données et elles seront en meilleure position pour appliquer les principes de réglementation et prendre les décisions susceptibles d'engendrer une croissance rentable.

---

**En éliminant les inhibiteurs de valeur au moyen de la collaboration, de l'attribution de pouvoirs et de méthodes de gouvernance, les banques arriveront à se doter d'un « système circulatoire et immunitaire » vigoureux capable de faire circuler les données et elles seront en meilleure position pour appliquer les principes de réglementation et prendre les décisions susceptibles d'engendrer une croissance rentable.**

1. CB 239. *Principes aux fins de l'agrégation des données sur les risques*, janvier 2013

# Systeme circulatoire et immunitaire

Si la « carotte » associée à la création d'une DCGD est une rentabilité accrue, le « bâton » est l'exposition éventuelle à des risques trop souvent signalés par les organismes de réglementation ou, dans le pire des cas, la concrétisation de ces risques parce qu'ils n'ont pas été gérés efficacement. De plus en plus, une mauvaise gestion des données entraîne des frais et des pénalités. En rehaussant le niveau de conformité, la DCGD atténue ce risque et assainit les relations avec les organismes de réglementation et de supervision des banques.

À plusieurs égards, cela fait jouer d'une certaine manière à la DCGD un rôle similaire à celui de notre système immunitaire. D'une part, la DCGD assure une circulation appropriée des données au sein de l'organisation en ouvrant des artères précédemment bloquées. D'autre part, des mécanismes appropriés de surveillance et de contrôle lui permettent de détecter et d'éliminer les menaces susceptibles de compromettre le rendement de la banque. La circulation des données s'améliore donc au sein de toute l'entreprise.

Pour bien fonctionner, une DCGD doit toutefois posséder certaines caractéristiques précises. Les données doivent appartenir à l'entreprise, les systèmes être centralisés et les utilisateurs avoir accès à toutes les sources d'information, y compris les données non structurées.

## La responsabilité des données est un rôle stratégique

Pour créer un cycle sain de gestion des données, les banques doivent identifier des responsables des données dans chaque domaine, établir de quelle communauté les données émanent et quelles sont les communautés qui les consomment. Plutôt que de reléguer la gestion des données aux spécialistes des TI, l'entreprise doit reprendre le contrôle des données qu'elle génère et désigner des responsables de cet actif précieux.

Lorsque les responsables des données sont désignés, ils devraient assumer cette responsabilité pendant toute la durée de vie des données, soit du moment de leur saisie à la source jusqu'à leur élimination pour cause de désuétude, en passant par leur maintien et leur mise à jour, la détermination de leur utilisation possible et l'identification des clients potentiels. On maintient ainsi la qualité des données et le « sang » qui circule dans le système demeure sain.

## Recoupement des données par la centralisation des systèmes

Pour que les données procurent à la banque la vision dont elle a besoin pour prendre de meilleures décisions d'affaires ou pour améliorer ses résultats, elles doivent être regroupées sans égard au système d'origine et être accessibles aux utilisateurs de toute l'entreprise. Les sources de données doivent être centralisées afin de générer des résultats uniformes et la responsabilité des données doit être précisée afin d'accroître leur qualité.

Si les banques se contentent de gérer un sous-ensemble de leurs données, elles n'auront qu'une compréhension partielle du comportement, des besoins et des habitudes de leurs clients, ce qui les empêchera d'offrir une expérience de service harmonieuse.

Cependant, en regroupant toute l'information disponible sur le comportement de la famille d'un client, les banques peuvent en acquérir une compréhension sans précédent. Par exemple, elles peuvent découvrir que l'un des conjoints n'a pas effectué le dernier versement hypothécaire, que l'autre conjoint a récemment demandé une nouvelle carte de crédit et que leur enfant a présenté une demande de prêt étudiant. En s'appuyant sur la loyauté de longue date de cette famille et sur ses antécédents, la banque peut utiliser cette information pour déterminer si le moment est venu d'offrir une deuxième hypothèque à ces clients afin qu'ils puissent utiliser la valeur nette acquise sur leur maison pour combler leurs nouveaux besoins financiers.

---

En se dotant d'un « système circulatoire et immunitaire » pour gérer et régir leurs données clés, les banques peuvent éviter des épisodes particulièrement douloureux.



### Trésors cachés dans les données non structurées : l'art du possible

En plus de désigner les responsables des données et de regrouper les données qui proviennent de tous les systèmes existants, une DCGD peut donner à la banque la possibilité d'explorer de nouveaux modes d'utilisation des données et d'en accroître la valeur grâce à l'analytique avancée. Par exemple, certaines données non structurées (comme les courriels, les documents numérisés, les conversations en ligne, les registres d'interaction avec la clientèle, les fichiers vidéo et audio) peuvent procurer à la banque un niveau inédit de compréhension de ses clients, une occasion que les banques ne font que commencer à explorer.

Les banques disposent actuellement d'une multitude de données provenant de différents domaines gérés de manière indépendante. Si toutes ces données étaient gérées de façon interdépendante, les banques bénéficieraient de nouvelles capacités de prédiction. Par exemple, de nombreuses banques possèdent des fonctions distinctes se consacrant à l'analytique du risque, des finances, des clients et de leur main-d'œuvre. Celles qui se dotent d'une fonction centrale de veille capable de lire les signaux venant d'un écosystème composé de données regroupées acquièrent cependant la capacité d'apprendre plus rapidement comment interpréter l'environnement dans lequel elles évoluent.

En analysant adéquatement la quantité sans cesse croissante de données qu'elles génèrent, y compris les données non structurées, les banques seraient en mesure de détecter certains signaux émis par les clients et prévoir ainsi leurs besoins en produits et services avant même qu'ils n'y pensent. Ce genre de service proactif peut assurément contribuer à la fidélisation de la clientèle et améliorer les résultats nets de la banque.

### Avantages d'un système circulatoire de données

Tout organisme vivant a besoin d'un système pour apporter à ses organes les éléments nutritifs et l'oxygène dont ils ont besoin. Le même principe s'applique aux banques. Lorsque les données circulent efficacement, elles permettent aux employés de prendre de bonnes décisions et d'agir en fonction de leurs perceptions. Lorsque les données sont régies et acheminées aussi efficacement que peut le faire le système circulatoire humain, les organisations acquièrent la compréhension dont elles ont besoin pour soutenir leurs affaires. Et lorsque leurs perceptions sont valides, précises et uniformes, les décideurs

---

## Une direction centrale de la gestion des données procure à une banque le système circulatoire dont elle a besoin et apporte les éléments nutritifs (les données) dont son cerveau et ses organes ont besoin.

interprètent les situations de manière pertinente et opportune, ce qui accroît leur valeur pour l'organisation de la même manière que les éléments nutritifs et l'oxygène favorisent une bonne circulation sanguine.

En créant des processus et des contrôles pour régir et gérer les données par l'entremise d'une DCGD, les banques se dotent d'un système circulatoire et immunitaire qui fait office de centre de service de données, un centre qui structure de manière appropriée l'ensemble du cycle de gestion des données et sait reconnaître la différence entre les besoins de chaque secteur d'activité et de chaque fonction. Un système de cette nature permet aux banques :

- de respecter leurs obligations réglementaires et d'assumer les coûts élevés de la conformité;
- de rehausser l'expérience du client dans tous les secteurs d'activité de manière à faire croître les revenus;
- de réaliser des gains d'efficacité et d'efficience opérationnelle en réduisant les coûts et les risques associés à l'utilisation et à la gestion des données;
- d'améliorer les décisions prises en extrayant la valeur cachée des données et en utilisant celles-ci pour prédire les résultats à venir;
- de créer au sein de la banque un sentiment d'urgence et une concentration sur l'importance des données dans tous les secteurs d'activité;
- d'assumer leurs responsabilités en matière de contrôle et de gestion des données en évitant de concentrer toutes ces responsabilités dans le seul secteur des TI;
- d'éliminer les cloisons entre les secteurs d'activité grâce à la compréhension acquise par chaque unité en regard de leur contribution au cycle de gestion des données;
- de réduire les coûts en augmentant l'efficacité de la création, de la distribution et de l'archivage des données et en facilitant l'accès à celles-ci.

# Mise en place rapide d'une direction centrale de gestion des données

En 2006, une étude d'Aberdeen révélait que la principale difficulté à laquelle se heurtaient les entreprises désireuses d'établir et de mettre en œuvre un plan de gouvernance en matière de gestion des données était l'inefficacité de la communication des politiques et des procédures.

Cette conclusion ne fait que confirmer l'évidence : la gestion des données n'est pas seulement une affaire de processus et de technologie. Elle revêt aussi des aspects humains. En matière de gouvernance des données, la difficulté réelle réside dans l'établissement des coûts, dans les retards d'intégration et dans la difficulté de faire comprendre la valeur de l'initiative<sup>2</sup>.

Concrètement, cela signifie que les entreprises éprouveront vraisemblablement de la difficulté à obtenir l'adhésion requise des différents secteurs d'activité et des fonctions pour appliquer leur plan de gouvernance de gestion des données, même si elles ont rationalisé l'architecture de leurs données et mis en place les processus et les politiques appropriés. Pour avoir du succès, une DCGD doit donc s'occuper de la gérance, de l'acceptation, de l'adoption et de la connectivité du système de distribution des données avant que la banque ne puisse mettre en place un système de gouvernance à l'échelle de l'entreprise. Plusieurs étapes cruciales doivent être respectées afin d'atteindre cet objectif :

## ✓ Étape 1 : découvrir les points sensibles.

Pour être en mesure de résoudre les enjeux cruciaux de gouvernance en matière de gestion des données, il faut d'abord en connaître la nature. Il convient donc d'identifier les utilisateurs des données au sein de l'organisation, y compris au sein des TI, afin de comprendre à la fois leurs exigences et les points sensibles susceptibles de causer des problèmes.

## ✓ Étape 2 : personnaliser la conception organisationnelle.

La structure de gouvernance de la gestion des données adoptée devra être conforme à la manière dont l'organisation utilise, diffuse et partage l'information. Pour concevoir une solution optimale, le modèle fonctionnel général actuel doit servir de point de départ, y compris l'architecture d'entreprise et les TI, afin de cerner les lacunes sur le plan de l'information et de déterminer comment il sera possible de regrouper les flux de données.

## ✓ Étape 3 : tester.

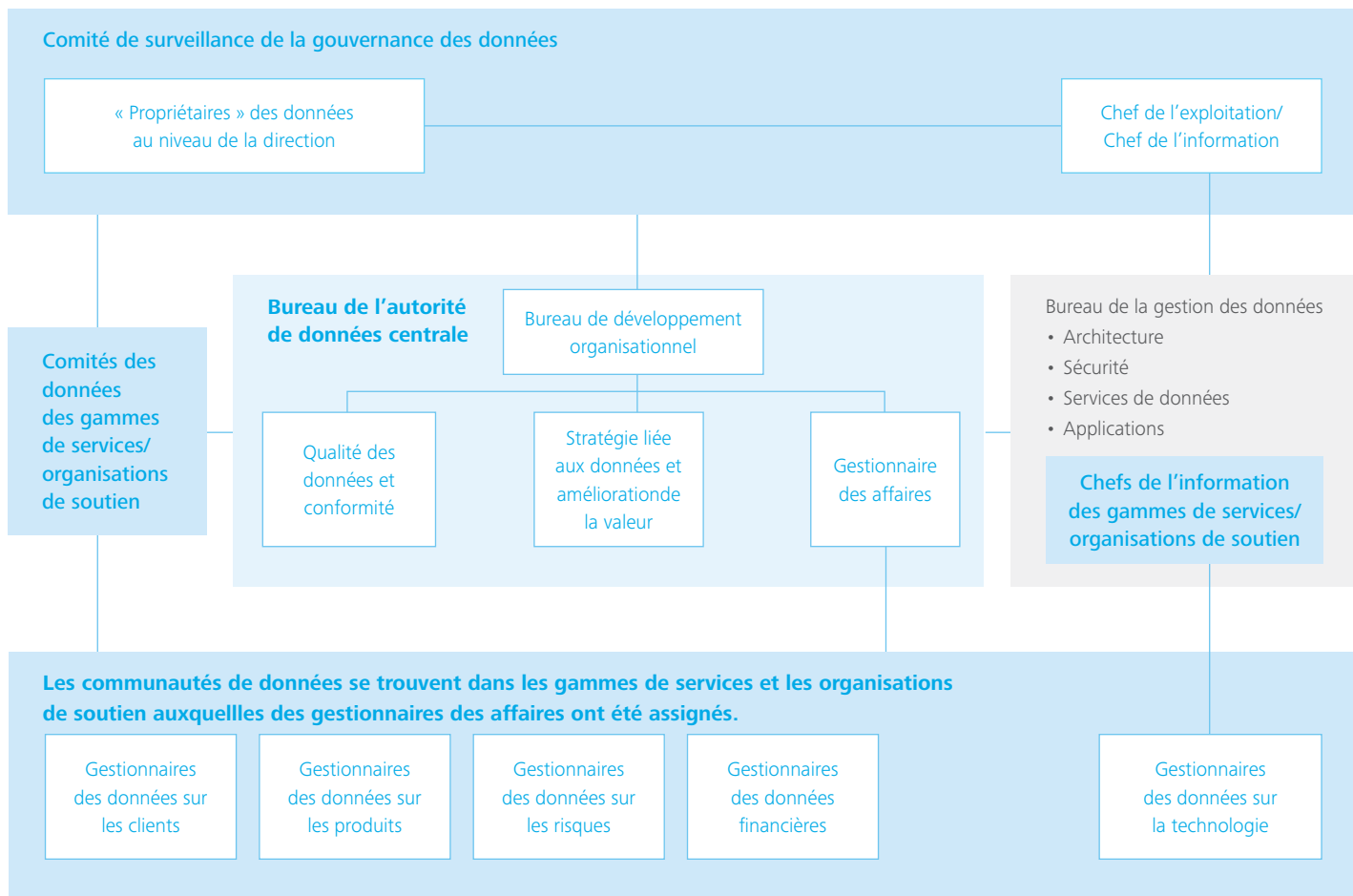
Comme pour la plupart des grandes initiatives, le premier modèle sélectionné risque de ne pas être le meilleur. Il faut donc prendre le temps de tester différents modèles organisationnels afin de comparer les avantages et les inconvénients de chacun en évaluant soigneusement leur capacité de répondre aux exigences de l'entreprise.

## ✓ Étape 4 : concevoir un plan de transition.

Lorsque le concept organisationnel optimal a été choisi, il faut établir un plan pour guider la transition de l'organisation vers la nouvelle structure.



2. Aberdeen Group. « The Information Governance Benchmark Report : A Needed Strategy for the Enterprise Backed by Viable Solutions », 2006.



En incluant à sa structure un conseil de supervision de la gouvernance des données, la DCGD peut établir des liens entre les besoins en données de l'organisation, les différentes communautés de données et les gestionnaires des données.

Il existe également un ensemble de considérations opérationnelles dont il faut tenir compte au moment de créer une DCGD. Voici quelques exemples :

- Définir comment gérer la situation actuelle des données et comment accomplir d'importants progrès rapidement.
- Élaborer une stratégie organisationnelle de gestion des données axée sur les affaires, identifier les responsables des données et leurs gestionnaires, et établir un plan pour accroître la valeur des données et innover.
- Définir comment la DCGD pourrait coexister avec l'architecture actuelle des TI, le mode de gestion des données et l'environnement de développement des applications.
- Désigner à l'interne un CGD compétent, lequel assurera la gérance et assumera les responsabilités liées à la constitution d'un dossier d'affaires solide qu'il vendra aux différents secteurs d'activité (SA) et fonctions.
- Utiliser le mode de réflexion axé sur l'art du possible pour concevoir un modèle de DCGD de l'avenir, en prenant en compte toutes les considérations relatives à l'informatique (cloud) et aux grands volumes de données.
- Comprendre le modèle organisationnel que votre entreprise doit structurer et s'assurer que l'arrimage est possible entre la DCGD et ce modèle centralisé, fédéré ou décentralisé.
- Donner une voix à chaque secteur d'activité et à chaque fonction, aux communautés de données tout comme aux utilisateurs et aux gardiens des données ou aux décideurs à l'intérieur des conseils de gestion des données.
- Trouver à tous les échelons de l'organisation des champions qui appuieront le modèle de la DCGD et qui participeront aux activités de base afin de répandre la bonne nouvelle et de faire comprendre l'importance des données dans toute l'entreprise.
- Créer un guichet d'accès à la DCGD où les différentes fonctions pourront se faire entendre et où les représentants de tous les domaines pourront être compris : finances, gestion des risques, produits, clients, ressources humaines
- Faire participer des spécialistes de la gestion des données qui seront en mesure de transmettre leurs connaissances en architecture des données, en sécurité et en applications et services.
- Maintenir des représentants des TI et des secteurs fonctionnels au sommet du conseil de surveillance de la gouvernance des données afin que les deux demeurent responsables de la gestion des risques et de la valeur liées à la gouvernance des données.
- Rédiger un ensemble complet de politiques et de procédures en langage administratif et le diffuser largement dans l'ensemble de l'entreprise.
- Mesurer le succès obtenu au moyen d'un suivi exercé sur la qualité des données, l'évaluation des avantages créés par l'efficacité de la gestion des données et par la collecte de commentaires des secteurs fonctionnels sur leur capacité d'appliquer les stratégies d'affaires grâce à leur accès à l'information et aux perceptions pertinentes.
- Approcher tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions de l'entreprise afin d'inclure leurs besoins au modèle de la DCGD en prenant garde de ne négliger aucun élément de l'entreprise.



Tout comme l'ensemble des organes du corps humain contribue au bon fonctionnement du système circulatoire, toutes les fonctions de la banque participent à une saine circulation des données. Ainsi, les ressources humaines détiennent vraisemblablement des renseignements cruciaux sur les employés et sur l'effectif qui peuvent être comparés aux données détenues sur les clients, ce qui peut donner de précieux renseignements sur la loyauté et contribuer à la prévention des fraudes.

Au-delà de ces considérations, il est aussi fondamental d'examiner les politiques et procédures actuelles des différents groupes et secteurs d'activité en ce qui concerne la gouvernance, la gestion des risques et les activités fonctionnelles afin que ces politiques et ces procédures soient harmonisées ou modifiées en fonction du programme de gestion des données que vous vous efforcez de mettre en place.

Pour commencer, il est pertinent d'élaborer une stratégie pour la création de la DCGD, de voir où des gains rapides peuvent être réalisés et d'établir un programme à l'intention de l'équipe de haute direction. Il faut créer une feuille de route pour institutionnaliser la gouvernance, la gestion des données et l'incubation de l'analytique avancée des données, puis assurer un suivi des améliorations de rendement des données susceptibles de mener à une rentabilité accrue.

---

Pour commencer, il est pertinent d'élaborer une stratégie pour la création de la DCGD, de voir où des gains rapides peuvent être réalisés et d'établir un programme à l'intention de l'équipe de haute direction. Il faut créer une feuille de route pour institutionnaliser la gouvernance, la gestion des données et l'incubation de l'analytique avancée des données, puis assurer un suivi des améliorations de rendement des données susceptibles de mener à une rentabilité accrue.



# Planifier pour l'avenir

Lors de la planification et de la mise en place d'une DCGD et d'un CGD, une bonne synchronisation est essentielle. Plus les banques canadiennes mettront du temps à se doter d'une DCGD, plus les risques de ne pas atteindre leur cible de croissance, de perdre des parts de marché et de s'engager dans des efforts coûteux de conformité à la réglementation augmenteront.

Bien sûr, on ne change pas du jour au lendemain une culture, des méthodes, une infrastructure et des données qui sont ancrées depuis longtemps. Une stratégie est nécessaire et son application doit être placée sous la direction et la surveillance du conseil d'administration et de la haute direction. Dans un premier temps, cette stratégie doit se concentrer sur la désignation de la bonne personne au poste de CGD. Cette première étape est cruciale.

En acceptant la responsabilité d'élaborer une stratégie pour une meilleure gestion des données, le CGD peut créer le sentiment d'urgence et l'appétit pour le risque requis afin que l'initiative de gouvernance des données reçoive le degré de priorité nécessaire. Bien structurée, cette stratégie devrait miser sur les capacités de gestion des données des secteurs d'activité, des organisations de soutien et des TI de la banque pour définir une politique collective et consolider toutes les ressources en matière de gouvernance.

De plus, la stratégie devrait expliquer comment la méthode évolutive de la banque en matière de gestion des données influera sur son modèle d'exploitation et sur ses stratégies de croissance, comment la gouvernance des données fonctionnera à court terme, quels seront ses objectifs et à quel moment ils devront être atteints.

En octobre 2012, la société Gartner Research en est venue à la conclusion que moins de 2 % des 300 organisations sondées comptaient dans leur structure un CGD.

Cependant, au cours des cinq prochaines années, les entreprises dont les activités principales de création de valeur comportent un volet important d'information éprouveront de plus en plus le besoin de désigner un responsable unique des politiques et des stratégies de gestion de l'information. Ce besoin sera plus aigu dans les secteurs où la réglementation exige des mesures pour assurer la transparence du traitement de l'information, à la fois aux fins de conformité ou aux fins d'administration électronique de la preuve en cas de litige.

Gartner estime cependant que, las de la prolifération de nouveaux postes de haute direction, les conseils d'administration et les comités exécutifs résisteront à toute nouvelle nomination tant que leur absolue nécessité n'aura pas été démontrée. La plupart des présidents et chefs de direction préféreront en effet adopter une attitude attentiste en espérant que d'autres prendront l'initiative de juger la pertinence de désigner un responsable de l'information et, le cas échéant, de définir ce rôle.

Par conséquent, malgré le tapage médiatique actuel dans les publications spécialisées, la tendance à la création de postes de CGD croîtra lentement, bien que sûrement, et ne sera pas explosive. Seule une minorité d'entreprises procéderont rapidement à la création d'un poste de responsable de l'information au sein de la haute direction au cours des cinq prochaines années. Pour ces entreprises, cependant, l'occasion est évidente, car leur CGD acquerra la capacité d'apporter une contribution disproportionnée aux progrès de l'organisation.

Fondamentalement, la création d'une direction centrale de la gestion des données ayant à sa tête un chef de la gestion des données procurera à ces entreprises l'avantage de savoir quand, où et comment tirer un meilleur rendement de leurs données, ce qui leur permettra ainsi de stimuler et d'appuyer la croissance de l'entreprise pendant de longues années.

---

Le concept émergent de direction centrale de la gestion des données permet aux entreprises de regrouper dans une même unité toutes les ressources et les capacités que l'organisation souhaite mettre au service de la gouvernance, de la gestion de la qualité et de la gérance des données nouvelles et existantes.

# Notre équipe

**Gord Kilarski**

Directeur, Services des risques d'entreprise  
416-601-5677  
gkilarski@deloitte.ca

**Angie Ng**

Directrice principale,  
Services des risques d'entreprise  
416-643-8299  
angieng@deloitte.ca

**Christina Howitt**

Conseillère principale,  
Services des risques d'entreprise  
chowitt@deloitte.ca  
416-643-8906

**Silvia Gonzalez Zamora**

Directrice principale, Consultation  
sigonzalezzamora@deloitte.ca  
416-874-3437

**Dave Brassor**

Directeur, Consultation  
dbrassor@deloitte.ca  
416-874-3150

## **www.deloitte.ca**

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

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

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

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