



# Chaire de recherche en exploitation des ressources informationnelles

---

 École nationale  
d'administration publique

---

**Transformation de l'administration publique vers le numérique et gestion documentaire : Revue de la littérature et réflexion sur l'avenir.**

**Par Daniel J. Caron**

**Avec la collaboration de Vincent Nicolini, Sara Bernardi,  
David Beauchamp et Romane Duquette-Laplante**

**Février 2021**

## Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Problématique .....	4
3. État situation au Québec : institutions, communautés de pratiques et encadrement ..	7
3.1. Le rôle de Bibliothèque et archives nationales du Québec (BAnQ) .....	7
3.2. Les communautés de pratiques .....	8
3.3. L'instrumentation québécoise en matière de gestion documentaire .....	10
4. La gestion documentaire : pourquoi et comment? .....	11
5. Le numérique.....	18
5.1. Numérique, flux informationnels et administration publique.....	19
5.2. Qu'est-ce que le numérique? .....	20
5.3. Les spécificités du document et de la gestion documentaire numérique .....	21
6. Gouvernance de l'information numérique et administration publique .....	23
7. Discussion : la documentation et sa gestion dans un environnement numérique .....	26
8. Théorie du changement et hypothèses de transformation.....	30
9. Conclusion .....	33
Bibliographie .....	35
ANNEXE 1 : Liste des mots-clés utilisés pour la revue de la littérature .....	41
ANNEXE 2 : Théorie du changement .....	42

## 1. Introduction

La gestion documentaire joue un rôle central dans le fonctionnement des administrations publiques. Que ce soit pour des raisons de fonctionnement interne, de prestation de services ou encore d'exercice de la démocratie à travers l'accès aux documents, les données et la documentation sont des éléments cruciaux en appui direct à ce fonctionnement. Largement documentée, cette contribution a été mise à mal par le développement de supports technologiques sophistiqués et très puissants en termes de capacité de connectivité et de calculabilité. Le développement de la bureautique et aujourd'hui de supports dits intelligents rend le travail de documentation plus ardu et moins prévisible même si les attentes et les besoins sont souvent les mêmes. C'est l'aspect de la raréfaction de cette documentation qui pose assurément un des plus grands problèmes lequel avait été résolu, du moins en grande partie, par les pratiques documentaires d'avant la révolution technologique. Avec les nouvelles technologies et la création d'un environnement de travail numérique, plusieurs enjeux sont réapparus. Qu'il s'agisse de la qualité ou de l'authenticité de l'information, de son partage ou de son accessibilité, de sa protection, sa destruction ou son archivage durable; de nouvelles approches et solutions sont requises pour assurer que la documentation continue à servir les organisations publiques et les citoyens qui en dépendent.

Le présent rapport s'interroge sur les progrès accomplis du côté de la gestion documentaire en lien avec les avancées de l'organisation numérique. On constate que si des progrès ont été accomplis et particulièrement en ce qui a trait au passage à une documentation électronique, il reste beaucoup à faire pour passer en mode numérique. Le rapport fait des propositions pour faire progresser cette contribution. Ces propositions touchent les compétences numériques, la reconnaissance de pratiques numériques et la nécessité de revoir l'instrumentation et l'encadrement qui gouvernent la manière dont l'information et les données sont créées, utilisées et gérées.

## 2. Problématique

La réflexion sur la transformation de l'État vers le numérique ne peut faire l'économie de porter un regard intégral et inclusif sur la question des moyens, des ingrédients essentiels et des acteurs de sa mise en œuvre. Ceci veut dire qu'elle ne peut être construite que sur des bases technologiques, organisationnelles, expertes ou encore d'affaires, sans quoi elle ne serait que partielle et incomplète et possiblement peu fonctionnelle ou peu performante. L'organisation numérique résulte d'un écosystème dont les éléments sus mentionnés et plusieurs autres font tous partie. Tous participent à l'aboutissement de la transformation souhaitée. Ainsi et outre ses dimensions humaine, technologique ou organisationnelle, l'enjeu de la transformation comporte aussi de multiples facettes dont les aspects informationnels. D'ailleurs, la question de la gouvernance de l'information a fait surface il y a quelques années et continue de soulever de nombreuses interrogations quant à la manière dont elle devrait être formulée et se déployer (Franks, 2018) dans l'organisation. Ce regain d'intérêt est né de l'arrivée massive de technologies de l'information et de communications. L'« Information Governance Initiative » définit la gouvernance de l'information de manière très concrète et pratique c'est-à-dire « (...) Information governance is the activities and technologies that organizations employ to maximize the value of their information while minimizing associated risks and costs (...) » (Information Governance Initiative, 2020). Même si elle demeure incomplète, cette définition est intéressante pour au moins deux raisons. D'une part, elle reconnaît la dimension délibérée de la manière dont les ressources informationnelles sont exploitées dans l'organisation. Elle reconnaît que des choix sont effectués. D'autre part, cette définition reflète aussi l'importance des activités que mènent l'organisation et des technologies à sa disposition. La gouvernance de l'information devient de ce fait *un élément dynamique* de l'organisation permettant de faire des choix intentionnels. Ceci rejoint les préoccupations soulevées dans d'autres recherches qui rappellent l'importance de l'implication de la haute direction pour assurer l'intégration de toutes les contributions (technologiques, expertes et fonctionnelles) et

de la recherche d'une cohérence d'ensemble (Caron, Bhérer et Bernardi, p2020). La gouvernance de l'information n'a rien de mécanique ni de parfaitement prévisible. Elle est adaptative.

Il en va de même de la *gestion* quotidienne de l'information sous toutes ses formes dont celle que représentent les données. Il n'y a pas si longtemps, la question de la gestion des données n'en était pas une car les pratiques documentaires ou d'usage des données étaient assez standard et bien contrôlées par les organisations. C'est-à-dire que les organisations avaient trouvé des façons de tirer le maximum de valeur de ces informations avec les moyens à disposition.

Récemment, plusieurs administrations se sont intéressées à nouveau à la question de l'usage et de l'exploitation des données et de la documentation de manière plus générale c'est-à-dire en dehors de la manière dont elle est gérée. En effet, l'intérêt s'est porté sur ses *usages* comme les besoins de transparence, de reddition de comptes, de conception de politiques publiques ou de prise de décisions informées par des données probantes. Cette préoccupation rejoint les travaux de Le Coadic qui rappelle qu'un des principaux changements de paradigme amenés par les technologies de l'information et de la communication est qu'on assiste aujourd'hui « (...) au passage progressif d'une emphase documentaire à une emphase informationnelle, d'une orientation système à une orientation usager (...) » (Le Coadic, 2004, p. 112). Ceci ramène aussi l'enjeu à des questions plus fondamentales et plus anciennes comme le rôle de l'information dans l'efficacité et d'efficacité organisationnelles (Galbraith, 1974). Par exemple, l'appétit organisationnel pour l'obtention de données est aujourd'hui illimité. Cet usage des données est devenu d'un grand intérêt vu la quantité de données inexploitées qui existe et la multitude d'analyses que peuvent en faire les administrations et les gouvernements par l'usage de la calculabilité (p. ex. apprentissage machine, chaîne de blocs et intelligence artificielle). Les données sont d'un secours inestimable à la construction et à la validation des problèmes à résoudre et à leur opérationnalisation par les administrations publiques. Ce nouvel intérêt pour les données est dû en grande partie aux technologies de l'information et des communications. Par ailleurs et même si elle est moins étudiée voire

considérée par les administrations, la documentation et la gestion documentaire jouent un rôle tout aussi fondamental dans le fonctionnement de l'État. Premièrement parce qu'elle contient la preuve et garantit son existence, sa traçabilité et le fait qu'elle puisse être facilement repérée. Deuxièmement parce que cette documentation peut être exploitée comme le sont les données, car elle est aujourd'hui décomposable. La documentation est donc non seulement indispensable à l'organisation comme elle l'a toujours été, mais, dans la mesure où elle peut être mieux exploitée, son utilité serait encore plus grande.

C'est ce que sous-tendent plusieurs grands projets et grandes initiatives de transformations des administrations publiques en faveur d'un usage accru des technologies de l'information et des communications. Depuis la fin du siècle dernier, des projets ont vu le jour partout à travers le monde afin, surtout, dans un but avoué de profiter des avantages liés aux nouvelles technologies de l'information et des communications. À titre illustratif, on peut penser aux stratégies de données (Bureau du Conseil privé 2018), ou aux stratégies de transformation numérique (voir, entre autres, Gouvernement du Québec, 2019; United Kingdom Government, 2017; Australian Government, 2018). Ces grands chantiers sont souvent perçus et présentés comme des remises en cause de la manière dont fonctionnent les administrations, et ce, particulièrement dans leur prestation de services aux citoyens. On soutient qu'elles feraient une sorte de sous-usage des technologies modernes disponibles. Cependant, sans remettre en cause une telle hypothèse, la mise en œuvre de ces initiatives fait ressortir une plus grande complexité. Par exemple, on découvre une multiplicité de besoins de transformation ou d'adaptation qui sont nécessaires afin de trouver de nouveaux équilibres, et ce particulièrement dans les manières de combiner et d'agencer les ressources et de créer, de faire transiter et d'exploiter les informations et les données dans les institutions pour mieux servir les missions organisationnelles. De plus, les formes traditionnellement hiérarchiques d'organisation du travail sont aussi contestées. Ces enjeux dépassent largement la dimension technologique, mais surtout, ils montrent que le travail à faire nécessite l'assemblage de plusieurs éléments et de plusieurs conditions

favorables. Sur ce point, on peut penser à l'infonuagique qui frappe l'imagination. Mais il y en a plusieurs autres dont la chaîne de blocs, les robots parlants ou encore les transactions en ligne. Toutes ces innovations ont des répercussions sur la matière première de l'organisation soit l'information et la manière de la réguler et ceci bouleverse les systèmes internes.

La question qui se pose aujourd'hui est de savoir comment la documentation et sa gestion entendues d'abord *comme levier* et ensuite comme expertise peuvent contribuer à la transformation de l'administration publique vers le numérique et contribuer au fonctionnement de cette administration une fois transformée. Mais d'abord, il est intéressant de faire un bref survol de l'état de situation québécois quant aux trois éléments qui forment une partie importante de la charpente qui supporte la gestion de la documentation soit les responsabilités institutionnelles, l'expertise et l'encadrement.

### 3. État situation au Québec : institutions, communautés de pratiques et encadrement

Sans reprendre l'ensemble des travaux sur la typologie des instruments et les mandats et responsabilités institutionnels liés à la documentation et sa gestion, il est de mise de résumer les principaux éléments nouveaux. Pour une analyse détaillée de ces éléments, le lecteur pourra se référer à une étude faite dans le cadre des travaux de la CRERI<sup>1</sup>.

#### 3.1. Le rôle de Bibliothèque et archives nationales du Québec (BAnQ)

La principale institution responsable de guider la gestion documentaire de l'administration publique québécoise est *Bibliothèque et archives nationales du Québec*

---

<sup>1</sup>Voir : Caron, D. J. & Bernardi, S. (2019). *La gestion de l'information au sein de l'administration publique : essai de typologie*. Rapport de recherche pour la Chaire de recherche en ressources informationnelles de l'École nationale d'administration publique, 1-63.

(BAnQ). La mission de BAnQ se décline en trois principaux axes : la conservation de la diffusion du patrimoine, la diffusion et la promotion du savoir ainsi que le domaine des archives (BAnQ, s.d.). C'est sur ce dernier axe que BAnQ collabore le plus avec les instances gouvernementales. En fait, il agit en tant que maître d'œuvre des politiques de classification et de conservation. Plus précisément, en vertu de la Loi sur les archives, BAnQ a le devoir d'encadrer et de soutenir les organismes publics dans la gestion de leurs documents (BAnQ, s.d.). L'institution agit également à titre d'archives pour la documentation publique (BAnQ, s. d.). BAnQ possède des politiques concernant la gestion des documents (actifs, semi-actifs, et inactifs) qui servent à guider les démarches des ministères et organismes gouvernementaux. Ces politiques datent de 1985.

En juin 2019, BAnQ s'est dotée d'une Direction de la stratégie numérique (BAnQ, 2020). Celle-ci se dédie à l'analyse et à l'intervention concernant les orientations et les investissements de BAnQ pour sa transformation numérique (BAnQ, 2020). De plus, le 12 novembre 2019 avait lieu une première rencontre d'information et d'échange entre les archivistes provenant des ministères et des organismes publics centralisés (BAnQ, 2020). Cette rencontre avait pour thème « Collaborer pour mieux innover » (BAnQ, 2020). Un atelier sur la gestion de l'information à l'ère de la transformation numérique y était proposé.

### 3.2. Les communautés de pratiques

L'univers des sciences de l'information englobe une foule d'expertises et de professions. Les travaux de Le Coadic (2004) l'ont d'ailleurs montré. Outre la bibliothéconomie, l'archivistique, la muséologie et les sciences documentaires, d'autres disciplines moins souvent associées sont également mobilisées (Le Coadic, 2004). À ce titre, pensons à l'histoire, la philosophie, l'épistémologie, la sociologie, l'ethnologie, la linguistique, la psychologie et les sciences cognitives, l'économie, le droit, la politique, les télécommunications et l'informatique (Le Coadic, 2004). Ces multiples secteurs se penchent sur des questions touchant aux sciences de l'information selon plusieurs regards.

Certaines de ces disciplines ont choisi de se regrouper en communautés de pratiques pour réfléchir collectivement et bâtir la connaissance autour de la gestion documentaire à travers la reconnaissance de ses professionnels. C'est dans cette foulée que s'inscrit le Groupe d'Expertise en gestion des documents au gouvernement du Québec (GEGD). Fondé en mai 2003, celui-ci a adopté la mission suivante : « Dans un véritable esprit de partenariat avec les ministères et les organismes du gouvernement du Québec, promouvoir l'excellence dans le domaine de la gestion des documents sur tout support entre les spécialistes en gestion des documents ainsi qu'avec les groupes apparentés et toute autre instance dans le domaine » (GEGD, 2017, p. 3).

Les ressources en gestion documentaire au sein des ministères et organismes sont toutefois en décroissance (GEGD, 2017). En effet, les recherches menées par le GEGD en 2013 montrent que dans « certains ministères et organismes, la gestion des documents est confiée à une secrétaire, à un commis de bureau ou à un étudiant qui ne sont pas spécialistes ni dédiés à temps plein à la gestion des documents et qui, malgré toute bonne volonté, sont incapables de développer un système de gestion documentaire qui répond aux normes en la matière (description, classification, indexation, conservation, repérage, diffusion, etc.) » (GEGD, 2017, p. 5). Au cours des derniers mois, l'Association professionnelle des techniciennes et techniciens en documentation du Québec (APTDQ) a également été dissoute. Cette dissolution semble découler d'un manque de financement important. Celui-ci peut être attribué à l'intérêt des membres d'adhérer à d'autres associations plus spécifiquement en lien avec leurs champs d'expertise. À ce titre, il est possible de lire dans la revue officielle de l'APTDQ : « Pour ceux travaillant dans les bibliothèques, nous sommes trop d'archives, pour ceux travaillant dans les archives, nous sommes trop bibliothèque et pour ceux travaillant en gestion documentaire, nous sommes trop l'un des deux précédents » (2020, p. 10). À la lumière de ces exemples, il apparaît que le milieu de la gestion documentaire au Québec reste fragile. Des enjeux concernant la mise en valeur de la gestion documentaire pour le bon fonctionnement des organisations particulièrement à l'ère numérique et de la segmentation en silo des différentes professions de l'information sont à l'avant-plan.

### 3.3. L'instrumentation québécoise en matière de gestion documentaire

Pour encadrer la gestion documentaire au sein de l'administration publique québécoise, plusieurs instruments législatifs, gouvernementaux et administratifs ont été mis en place. Au niveau législatif, il est possible de retrouver la Loi sur l'administration publique, la Loi sur la fonction publique, la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information, la Loi sur Bibliothèque et Archives nationales du Québec, la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, la Loi sur les archives, la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels ainsi que la Charte sur la langue française. L'ensemble de ces lois regroupent des exigences en matière de gestion de l'information pour l'administration publique. Les exigences sont éclatées à travers une pluralité de documents législatifs. Il n'existe pas de loi-cadre pour la gestion documentaire au Québec (Caron, 2020). Celle-ci permettrait de regrouper une vision globale de l'information et de se doter de définitions communes pour, ensuite, se doter d'instruments plus pointus empreints de cette vision (Caron, 2015 et 2020).

Au niveau gouvernemental, à travers le temps, les gouvernements se sont dotés de stratégies et de documents d'orientations pour guider leurs démarches. La plus récente initiative est la Stratégie de transformation numérique gouvernementale (2019) qui influence la gestion documentaire. En effet, une des principales orientations de cette stratégie est de faire du numérique un levier pour une administration publique innovante, efficiente et transparente (Gouvernement du Québec, 2019, p. 12). Dans cette nouvelle initiative, le gouvernement se dote de plusieurs visées ambitieuses comme de rendre 75 % de ses processus administratifs sans papier (Gouvernement du Québec, 2019, p. 16). Comme pour l'identité numérique, on comprend que la documentation et sa gestion sont des ingrédients incontournables afin que les objectifs de la stratégie puissent être atteints à leur plein potentiel dans l'environnement de travail numérique. Les retombées concrètes de cette stratégie en dépendent.

À partir de ces stratégies, les ministères et les organismes gouvernementaux doivent déployer des efforts pour se conformer aux ambitions énoncées dans celles-ci. Tout en tenant compte de l'unicité de leurs missions, les ministères adaptent leurs pratiques organisationnelles en se dotant d'une instrumentation administrative pour les encadrer. Celle-ci diffère grandement d'un ministère ou d'une organisation à l'autre. Plusieurs types d'instruments s'y retrouvent (ex. : politiques administratives, standards, normes, guides, aide-mémoire, etc.). Une fois de plus, la réflexion sur la gestion documentaire se retrouve éclatée à travers de nombreux documents. De plus, elle est souvent articulée par problème. Plus précisément, les instruments administratifs sont créés pour répondre à des problématiques spécifiques, ce qui rend parfois difficile d'en déceler une cohérence d'ensemble.

D'un point de vue de transformation numérique, le point de départ de chacun des ministères diffère. Certaines organisations sont plus avancées que d'autres. Cette inégalité s'explique par plusieurs causes, dont l'adéquation de la législation avec le numérique ou encore l'ampleur des services offerts par un ministère. Qui plus est, encore aujourd'hui, la plupart des politiques internes de gestion documentaire visent encore la gestion physique des documents (Caron, 2020). Cette désuétude de l'instrumentation entrave la gestion documentaire et, par le fait même, le fonctionnement de l'administration publique.

En conclusion, l'état actuel de la situation est propice pour repenser intégralement le cadre d'opérations qui sous-tend la création de la documentation, sa gestion et son exploitation dans un univers caractérisé par des pratiques numériques.

#### 4. La gestion documentaire : pourquoi et comment?

Dans le but de comprendre la contribution de la gestion documentaire à l'organisation et de voir la mesure dans laquelle elle s'est renouvelée pour suivre l'évolution de l'environnement numérique, une revue de littérature a été effectuée. Dans le cadre de celle-ci, nous avons procédé à une recherche par mots-clés sur sept bases de

données d'articles universitaires : CAIRN, Taylor and Francis, Elsevier, Emerald Journals, Ebsco et Wiley. Une liste des mots-clés utilisés est disponible en annexe. Nous avons ensuite utilisé Google Scholar pour compléter les bases de données et confirmer les résultats de nos recherches. En parallèle, nous avons aussi porté attention à la littérature grise en consultant les publications de certains grands organismes (OCDE, Information Governance Initiative) ou collectifs de recherche (InterPares). Enfin, pour nous assurer que nous ne laissons pas de côté des articles importants, les résultats de notre revue de la littérature ont été comparés aux bibliographies des articles les plus récents dans le domaine. Ces trois étapes nous ont donc amenés à constituer une bibliographie exhaustive en ce qui concerne la gestion documentaire en rapport avec l'administration publique.

Cette revue de littérature n'a pas été particulièrement concluante sur au moins un point soit l'évolution du questionnement et des solutions proposées pour répondre aux nouvelles exigences de l'univers numérique. Dans l'ensemble, il y a eu de nombreuses réflexions pour permettre aux pratiques traditionnelles de la gestion documentaire d'accommoder l'arrivée des documents *sur support électronique*. Nous n'avons pas été en mesure d'identifier des pistes qui mèneraient à l'élaboration de solutions numériques au moins au sens où nous entendons le numérique c'est-à-dire ici, comme nouvel espace de pratiques et de conventions documentaires. D'ailleurs, certains auteurs vont même jusqu'à contester la pertinence de la formation universitaire telle que conçue présentement et appellent à des changements (Maurel et Zwarich, 2020). Cependant, la revue de littérature aura permis de faire quelques constatations importantes, dont un rappel essentiel sur l'utilité de la documentation dans le fonctionnement de l'État et les approches les plus fécondes pour la gestion documentaire sur support électronique.

Donc et premièrement, il importe de bien comprendre le rôle de la documentation dans le fonctionnement de l'État. Qu'il s'agisse de l'administration des programmes pour les citoyens, de la reddition de comptes, de la construction et du recours à la preuve ou

encore de la prise de décision, l'État documente et doit documenter pour s'acquitter de ses responsabilités tant en amont qu'en aval. La documentation et sa gestion rigoureuse et judicieuse est essentielle pour connaître et comprendre les décisions prises, les besoins des citoyens, les règles existantes ou encore divers faits et états des lieux sur des problématiques changeantes au cœur même du travail de l'État, et ce, *dans leur contexte*.

La croissance continue de l'État moderne et de ses fonctions administratives à partir du XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle s'est largement fondée sur une capacité de maîtrise et de mise en forme de l'information. Comme tous les agencements institutionnels avant lui, l'État s'est appuyé sur certaines technologies documentaires et statistiques pour construire sa connaissance de la société, essentielle à l'exercice de ses prérogatives (Vismann, 2008). Les certificats de naissance, que nous tenons pour acquis aujourd'hui, ont par exemple nécessité, lors de leur création dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, de longues années de discussions sur la forme et le contenu du formulaire, sur le format des dossiers nécessaires à son archivage et sur les méthodes statistiques devant permettre d'évaluer le degré de précision de la collecte par rapport à la population générale (Koopman, 2019). Caractéristiques d'un monde analogique, ces technologies étaient en outre consubstantielles d'un mode d'organisation de l'administration publique décrit entre autres par Max Weber (2013, 64) : « La gestion administrative moderne se fonde sur des documents écrits (actes) dont sont les originaux ou des copies, et requiert une équipe de fonctionnaires subalternes et de scribes de tous ordres ». Pour fonctionner correctement, c'est-à-dire pour remplir les missions sociales, économiques et judiciaires qui lui sont confiées, l'administration étatique doit être en mesure de récolter, trier, sélectionner, transmettre, analyser une variété d'information, ce qui n'est possible qu'à travers un bureau définissant un ensemble de règles de classement, d'authentification et de vérification des documents et de leur contenu (Caron, 2021). En ce sens, la documentation et sa gestion sont une condition essentielle du respect de l'État de droit, tout en fortifiant les principes de transparence et d'imputabilité (Dikopoulou et Mihiotis, 2012). Comme Shepherd (2006) l'a montré, les documents publics (et leur gestion) sont

des composantes essentielles d'une démocratie transparente, de l'accès des citoyens à l'information et de la formulation et l'exécution des politiques publiques.

Cette relation entre l'État de droit, son fonctionnement et la documentation a été largement étudiée (Posner, 1973; Goody, 1986; Caron, 2017; Svärd, 2017). D'ailleurs, l'International Standard Organisation a même développé une série de normes pour appuyer cette activité (ISO 15489 et 30300) (International Organisation of Standardisation, 2011; 2016). Ce sont souvent les enjeux contemporains dans la gestion de l'État qui ramènent les débats autour de la gestion documentaire (Caron, 2015) de manière récurrente. Elle demeure d'ailleurs la source de plusieurs enjeux comme la transparence, la prise de décisions (Plante 2020) ou encore le développement de politiques publiques appuyées par des données probantes (Théroux, 2020).

Deuxièmement et toutefois, il n'est pas superflu dès maintenant de rappeler que cette documentation a toujours été tributaire des technologies de l'information et de la communication (Vismann, 2008; Caron et Kellerhals, 2011; 2013; Franks, 2018). Malheureusement au cours des dernières années, la progression fulgurante des technologies a eu tendance à occulter la nécessité de se préoccuper de la documentation. D'une part parce que ces technologies ont souvent donné l'impression qu'elles pouvaient résoudre tous les problèmes informationnels de l'organisation. D'autre part, parce que ces technologies ont aussi favorisé une production pléthorique d'information et de données dans les organisations publiques d'aujourd'hui. Cette surabondance fait souvent croire que la *bonne* information existe et fait oublier les attributs essentiels qu'elle doit avoir (Corriveau, 2021; Gommery, 2005).

Troisièmement, en plus d'une production « humaine » d'information et de données, la documentation est de plus en plus créée par des logiciels sophistiqués issus des applications de l'intelligence artificielle dans l'organisation. Ceci pose de nouveaux enjeux de validité et d'assurance de qualité qui sont différents de ceux reliés à la production « humaine » de la documentation sur support papier.

Quatrièmement, toutes les données et l'information utilisées dans les organisations sont maintenant créées à partir de logiciels qui codent directement en langage binaire tout en permettant une lisibilité sur retour d'écran. En étant créés de cette manière, les documents sont fragmentables et analysables sous divers angles dont par l'usage de l'analyse

textuelle. Ceci soulève aussi de nombreuses questions quant à la garantie autour de leur intégrité, caractéristique qui intéresse le décideur-utilisateur d'informations et de données. Il s'agit d'un défi de taille, car le support technologique informatique remet en question plusieurs des acquis liés au support physique et à sa participation à la *constitution du dossier* propre au fonctionnement bureaucratique. Il suffit de penser à la traduction

Encadré 1. Approches en archivistique		
Approches	Origines	Description
Les précurseurs	États-Unis et Europe	Parcours de vie des archives, mais sans réelle théorisation
Modèle des trois âges	France	Trois âges des archives : 1. Archives courantes 2. Archives intermédiaires 3. Archives historiques
Modèle du cycle de vie	Amérique du Nord	Cycle de vie linéaire : 1. Production et naissance 2. Conservation et utilisation 3. Sort final
Modèle du continuum	Australie	La gestion documentaire est constamment en devenir et englobe simultanément de multiples usages : 1. Fonction de preuve 2. Fonction de transaction 3. Fonction de stockage 4. Fonction identitaire dans l'organisation et les institutions
Source : Kern, Holgado et Cottin (2015)		

automatisée pour comprendre le type d'enjeux soulevés et ses subtilités (Caron, 2018).

Aujourd'hui, les technologies de l'information et des communications nous amènent donc à devoir recadrer la discussion autour de la gouvernance et de la gestion de l'information et des données dans un espace aux règles de documentation très

différentes de celui qui avait donné naissance aux pratiques connues en gestion documentaire. Une réflexion fondamentale s'impose ici. Par exemple, les questions de pérennité et de dosage entre destruction et rétention doivent être revues pour se mouler

<b>Encadré 2. Approches en gestion documentaire.</b>	
Document management	Document management is how an organization stores, manages and tracks its electronic documents. According to ISO 12651-2, a document is recorded information or object which can be treated as a unit (ISO 15489-1, 2001).
Information resource management	Techniques of managing information as a shared organizational resource. Information Resource Management (IRM) includes: identification of information sources; type and value of information they provide; and ways of classification, valuation processing, and storage of that information
Web content management	According to the Association for Image and Information Management Web Content Management (WCM) is similar to content management in that it manages the integrity, revisions, and life cycle of information—except it specializes in content that is specifically destined for the web.
Enterprise content management	Enterprise Content Management (ECM) is defined as “The strategies, tools, processes, and skills an organization needs to manage all its information assets, (regardless of type) over their lifecycle”

à des espaces de travail numérique. Il en va de même de la classification ou du calendrier de conservation.

En conclusion, trois choses sont à retenir de la revue de littérature quant aux approches passées.

D'abord, deux modèles ont dominé les pratiques dans les organisations publiques : le modèle du cycle de vie et celui du continuum (Couture et Lajeunesse, 2014; Svärd, 2017). L'encadré 1 reprend les

différentes approches en archivistique.

Ensuite, les réflexions plus théoriques qui ont été faites quant à l'arrivée d'un support électronique peuvent se résumer à deux grands courants soit la gestion intégrée des documents (GID) et la gestion électronique des documents (GED). Ces deux courants

recouper d'une manière ou d'une autre la liste dressée par Svärd (2017) et présentée à l'encadré 2.

La montée en importance des documents électroniques a nécessité une adaptation de la gestion documentaire au niveau des organisations. La gestion intégrée des documents (GID) et la gestion électronique des documents (GED) sont deux modes de gestion documentaire dont l'objectif est de répondre à la multiplication des documents et de leurs supports. Ces deux types de gestion permettent de faire le pont entre le papier et l'électronique et ainsi assurer aux organisations une maîtrise de la gestion des documents.

La gestion intégrée des documents (GID) vise à élaborer des systèmes de gestion documentaire prenant en compte aussi bien les documents papiers que les documents électroniques. Elle permet aux organisations de garantir l'authenticité, l'intégrité, la fiabilité et l'exploitabilité des documents électroniques, qui peuvent ainsi bien remplir leurs fonctions de preuve et d'information (Alaoui, 2017). Comme le notent Marcoux et al. (2004), les mêmes méthodes sont utilisées pour gérer l'ensemble des documents, malgré le fait qu'ils existent sur des supports différents. Fondée sur la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*, la gestion intégrée des documents fonctionne sur l'équivalence juridique et administrative des documents papiers et électroniques (Roberge, 2009).

La gestion électronique des documents consiste quant à elle en la gestion des documents électroniques et dans la gestion électronique des documents papiers (Smallwood, 2020). De façon générale, elle suit les mêmes principes que la gestion des documents papiers : organisation, gestion, contrôle, surveillance et évaluation des documents (Smallwood, 2020). Elle peut être assurée par des systèmes automatisés. Il s'agit alors de tirer profit des capacités techniques de logiciels informatiques pour gérer plus efficacement les différents documents dans l'ensemble de leur cycle de vie.

Enfin, il faut reconnaître qu'au cours des années de transition qui nous ont amenés progressivement à travailler dans un environnement plus numérique, l'enjeu de la

documentation a été édulcoré du fait de la capacité de mémorisation des systèmes informatiques. La possibilité du « tout garder » a rendu la question de sa gestion moins pressante. Or, on se rend compte aujourd’hui qu’il est non seulement impossible de tout garder, mais surtout qu’il n’est peut-être pas souhaitable de le faire. Comme plusieurs gouvernements, le gouvernement du Québec s’est interrogé sur la meilleure manière de gérer sa documentation. Des travaux menés par le Secrétaire du Conseil du Trésor au milieu des années ’70 aux diverses Commissions parlementaires sur l’accès à l’information des années 2000 en passant par la Loi sur les archives en 1988; la question « documentaire » avait été présente dans plusieurs débats. Les récentes lois ou initiatives ont mis plus d’emphase sur les questions technologiques.<sup>2</sup>

Pour bien comprendre les enjeux qui conditionnent la transformation souhaitée, il faut clarifier ce qui change.

## 5. Le numérique

Jusqu’à tout récemment, le travail informationnel des organisations était en grande partie fait par des experts et à travers des mécanismes bureaucratiques en accord avec le fonctionnement des administrations en s’appuyant sur la possibilité de contributions en décalage. Dans un premier temps, il y a le travail des créateurs et des utilisateurs d’information et de données. Dans un deuxième temps et en tant qu’intermédiaire, il y a la contribution des experts de l’information qui s’occupent de classer et d’organiser l’information pour pouvoir la retrouver. Ce travail existe d’ailleurs toujours, mais est justement appelé à se déplacer, car l’autonomie que procure la technologie aux créateurs et aux utilisateurs se reflète dans leurs pratiques de travail et dans leurs besoins. Ceci fera dire à certains que l’information n’est aujourd’hui plus créée pour être classée, mais pour être utilisée (Le Coadic, 2004). On remarquera que les définitions recensées par Svärd (2017) montrent sans équivoque que la gestion

---

<sup>2</sup> Voir par exemple la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles* ou la *Stratégie gouvernementale en TI* intitulée *Rénover l’État par les technologies de l’information* (Gouvernement du Québec 2015).

documentaire n'a pas franchie cette barrière et demeure essentiellement ancrée dans la gestion d'un objet, aujourd'hui physique ou virtuel.

### 5.1. Numérique, flux informationnels et administration publique

Le déplacement vers un monde numérique a contribué à bouleverser ce mode d'organisation où il était possible, voire souhaitable, de découper les tâches afin d'assurer l'efficacité du travail à accomplir. Au cours des dernières décennies, la place de l'information dans la société et l'économie des pays développés n'a cessé de croître (Mattelart, 2018). Le développement rapide de la bureautique et des technologies numériques a ainsi fait exploser la collecte, le traitement et le stockage d'informations et de données. Les producteurs d'information se sont aussi démultipliés au rythme de l'augmentation de la connectivité des individus/utilisateurs et des objets et du déploiement des outils bureautiques. L'intégration de ces technologies dans les pratiques des administrations est toutefois complexe. Puisque des technologies différentes nécessitent des modes de fonctionnement différents, leur simple superposition ne suffit pas et risque d'engendrer diverses formes d'incompatibilité organisationnelle et technique. Par exemple, le passage des administrations vers le numérique n'équivaut pas à une simple numérisation des documents. Les organisations se transforment profondément sous l'influence de nouvelles structures de flux informationnels (Caron et Brown, 2012). Ces flux informationnels ne se transmettent plus hiérarchiquement de haut en bas dans l'administration, mais proviennent de multiples endroits et la traversent par différents canaux individuels et organisationnels. Ces flux informationnels sont le reflet de *nouvelles méthodes de travail* issues de cet environnement technologique. De nombreux questionnements émergent à la lumière de ces changements. À titre d'exemple, l'environnement de travail numérique étant beaucoup plus décentralisé, la valeur documentaire des documents administratifs est plus difficile à établir: par exemple, dans quelles conditions un courriel constitue-t-il un document officiel? Toutes les interventions d'un fonctionnaire sur le Nuage doivent-elles être conservées? Ces

questions montrent tout l'enjeu du numérique pour la documentation et sa gestion dans les administrations.

Dans ce qui suit, nous présenterons d'abord une définition du numérique, puis nous cernerons quelques caractéristiques du document numérique, en particulier en ce qui le distingue du document papier traditionnel. Nous verrons ensuite quelles en sont les implications pour les administrations d'un point de vue de la documentation et de sa gestion.

## 5.2. Qu'est-ce que le numérique?

Le terme « numérique » est de plus en plus utilisé au sein de divers discours. Cette utilisation accrue du terme a pour conséquence d'en faire un mot passe-partout qui décrit une foule de pratiques quotidiennes et il devient parfois difficile d'en saisir la spécificité (Vitali-Rosati, 2014). Il est souvent utilisé comme synonyme du développement technologique, de l'environnement virtuel ou encore des nouveaux médias (Vitali-Rosati, 2014). Pourtant, sa conception dépasse largement la simple dimension technologique qui est souvent mise de l'avant. Le numérique se situe dans l'interaction entre l'humain et la technologie. C'est dans la réciprocité de cette relation que se définit le numérique. Dans le cadre de ce rapport, le concept de numérique renvoie à « l'espace d'intégration des conventions engendrées par les interactions entre technologies et comportements humains » (Caron, Bhérer et Bernardi, 2020, p. 24). Cette définition place à l'avant-plan l'humain; le numérique n'étant que le résultat de son échange avec la technologie. Ainsi, « un homme numérique n'est pas simplement un homme qui se sert d'outils numériques, mais un homme différent, qui fonctionne différemment, qui a un rapport différent avec ce qui l'entoure : l'espace, le temps, la mémoire, la connaissance... » (Vitali-Rosati, 2014, p. 71).

Pour illustrer la transformation profonde engendrée par le numérique, la notion de « culture numérique » est mise de l'avant. La culture numérique représente l'entrelacement entre les technologies et la vie courante. Stiegler (2015) fait remarquer, en ce sens, que les savoir-faire et les savoir-vivre sont bouleversés et se transforment

dans toutes leurs dimensions sous l'effet du numérique. Les cadres de la pensée ne sont plus les mêmes (Stiegler, 2015). L'administration publique, dont la documentation et sa gestion font partie intégrante, doit se repenser sous un angle à la fois technologique, mais d'abord humain dans ce nouvel écosystème. À cet effet, du côté de l'administration publique, le numérique se fait sentir dans trois sphères : son fonctionnement interne, sa prestation de services aux citoyens et ses processus démocratiques (Caron, 2021 sous presse). La gestion documentaire joue un rôle prépondérant dans chacune de ces trois sphères ce qui renforce l'importance que celle-ci soit adaptée afin de répondre aux besoins actuels. En d'autres mots, les rapports à l'information, à la mémoire et à la connaissance ne sont plus les mêmes ce qui demande des réflexions organisationnelles pour repenser la gestion documentaire afin de répondre aux nouveaux enjeux et de saisir les opportunités liées au numérique.

### 5.3. Les spécificités du document et de la gestion documentaire numérique

La gestion documentaire à l'ère du numérique a fait l'objet de plusieurs travaux par des chercheurs rattachés à une variété de disciplines. Il se sont intéressés aux effets du numérique sur la définition et l'identité des documents, leur conservation et les nombreuses interactions sociales qui les entourent (Pédaque 2006; Salaun, 2011). Le collectif InterPARES a, depuis la fin des années 1990, coordonné de nombreux projets visant à réfléchir et proposer des solutions sur les enjeux de la gestion documentaire à l'ère du numérique. Kecskeméti et Körmendy (2014) ont identifié quatre facteurs résumant les problèmes particuliers de l'archivistique en lien avec la transformation numérique de la documentation. Le premier est que « le document électronique n'a pas d'aspect physique »; le second vient du fait que la structure du document électronique (et donc sa reconstitution) est tributaire de la technologie; le troisième découle de la facilité avec laquelle on peut modifier, reproduire, fusionner et partager des documents électroniques; enfin, le quatrième provient de la quantité phénoménale de documents électroniques avec laquelle il faut composer. Nous ajouterons dès maintenant un cinquième élément et qui nous apparaît comme le plus fondamental, soit que le

document électronique ne peut plus être considéré d'abord comme « un objet à classer », mais davantage comme un contenu à utiliser.

Ainsi, l'utilisation et, par extension, la conservation d'un document électronique supposent le maintien d'une infrastructure technologique (hardware et logiciels) permettant leur lecture. Puisque le document électronique est nécessairement ouvert par un logiciel et stocké sur un support matériel, sa lisibilité est conditionnelle à son opérabilité technique, c'est-à-dire à la possibilité de déchiffrer et d'exécuter les commandes qu'il contient. La facilité avec laquelle on le reproduit affranchit certes le document électronique de certaines contraintes matérielles ayant affecté les technologies documentaires du passé comme le papyrus, le parchemin et le papier (dommage par le feu ou l'eau, reproduction longue et nécessitant une compétence professionnelle, vols, etc.), mais elle engendre aussi d'autres problèmes: l'évolution technologique et des facteurs comme la possibilité d'accéder à certains logiciels (la suite Office par exemple) peuvent donc menacer à moyen et long terme la conservation des documents électroniques.

Le document électronique peut aussi poser des défis au niveau de son authentification et de sa contextualisation, notamment en raison du fait que plusieurs personnes peuvent travailler simultanément sur le même document et que des modifications peuvent y être apportées à divers moments de sa conception, voire après celle-ci. Cela ne relève pas uniquement de la sécurité informatique et de la préservation de l'intégrité des systèmes informatiques. C'est aussi un problème de gestion documentaire, puisque, sans règles précises de gestion et de conservation des métadonnées, il peut devenir compliqué de reconstituer les étapes de l'élaboration d'un document, enjeu crucial d'abord pour sa contextualisation et lisibilité institutionnelle, mais aussi, dans le cas de l'administration publique, pour l'imputabilité de son ou ses créateurs. Par exemple, il a été démontré que la gestion des courriels au gouvernement fédéral n'était pas standardisée entre les différentes agences: un nombre important de répondants n'utilisait pas un système de gestion électronique et conservait simplement les courriels dans les boîtes de messagerie, ce qui rend difficile leur authentification

(Zwarich et Park 2017). Le document électronique ne doit donc pas être séparé de ses métadonnées, que ce soit au niveau de sa définition légale que dans l'élaboration des principes de sa conservation. À ce titre, la définition actuelle d'un document électronique par la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information* (C-1.1, chap. 3) prend bien en compte la nature fragmentée des documents électroniques créés dans l'univers numérique. Il convient aussi d'insister sur le fait que le numérique, en raison de sa nature même, est un espace de travail qui permet de créer des documents en réseaux qui transcendent les limites traditionnelles des institutions et sont élaborés à partir de multiples sources d'information et de données. Comme le souligne Gilliland (2014), ces documents sont produits par de multiples acteurs à divers endroits et transcendent les limites institutionnelles traditionnelles.

En résumé, le numérique crée un nouvel espace documentaire avec de nouveaux types de documents qui modifie la façon dont ceux-ci sont créés et partagés et exige une plus grande vigilance quant à leur gestion. De ce fait, il apparaît que le changement de support est loin d'être le seul aspect qui distingue le document papier du document électronique. L'encadrement pour assurer une documentation digne de ce nom pour le fonctionnement d'un État de droit devra conséquemment être ajusté en fonction de ces nouvelles pratiques et de ce qu'elles produisent.

## 6. Gouvernance de l'information numérique et administration publique

Les études s'accordent pour dire que la gestion documentaire et, plus largement, la gouvernance de l'information des organisations doivent être adaptées pour se conformer aux exigences et au fonctionnement de l'environnement numérique. Ainsi, les principes et les pratiques de la gestion documentaire doivent être repensés et s'extirper d'une « mentalité papier » (Klarel et Gidlund, 2016). Comme le note Franks (2018), les pratiques du bureau moderne ne peuvent pas être simplement transposées dans le monde numérique. La coordination entre la gestion des documents papiers et celle des

documents électroniques doit être améliorée pour éviter aux employés de bureau de perdre du temps à devoir chercher des documents à de multiples endroits (Jervis et Masoodian, 2013). Plus largement, les politiques et les protocoles en matière de gouvernance de l'information doivent donc être modifiés pour se conformer aux exigences du numérique par rapport à la production, à la circulation et au traitement de l'information. Encore aujourd'hui, il n'est pas rare de constater que l'instrumentation informationnelle toujours en place date d'une époque pré numérique (Caron et Bernardi, 2019). En outre, l'utilisation de différents types de données (*données ouvertes, mégadonnées ou Big Data, données de recherche*, etc.) appelle le développement de nouvelles compétences (Da Sylva, 2017). En effet, les compétences nécessaires ne sont plus disciplinaires, mais transversales (Zwarich et Maurel, 2020). Des questionnements sur les contenus des programmes de formation en gestion de l'information au Québec s'imposent (Zwarich et Maurel, 2020). Cette transversalité est essentielle à l'atteinte d'une gouvernance de l'information optimale.

La définition de la gouvernance de l'information ne fait pas l'unanimité dans la littérature. Par gouvernance de l'information, certains entendent « l'éventail d'activités visant à établir un fondement normatif pour faciliter et stimuler les interactions qui produisent du sens » au sein d'une organisation et entre les acteurs qui la composent ou interagissent avec elle (Kooper, Maes et Lindgreen 2010, 197). Plus concrètement, la gouvernance de l'information s'occupe autant de la classification de l'information selon les besoins de l'organisation que du contrôle de la qualité de cette information (Smallwood, 2020). Il est généralement entendu qu'elle inclut un certain nombre de fonctions comme « la gestion des données, les données massives, la gestion des documents administratifs et des archives, la gestion des connaissances, la veille stratégique, l'intelligence économique, la sécurité de l'information, la gestion des risques informationnels, l'accès à l'information, la protection des renseignements personnels, la propriété intellectuelle, la gestion des bibliothèques, la gestion des technologies de l'information et le respect des exigences de conformité » (Maurel, Dufour et Zwarich, 2017). Ainsi, la gouvernance de l'information doit maintenant aussi chapeauter la collecte

et l'analyse d'une masse considérable de données provenant de toute part (*Big Data*) et le partage de ces données entre le gouvernement et le reste de la société (*Open Data*) (Clarke et Margetts, 2014).

Au courant des dernières années, de nombreux débats ont eu lieu pour tenter de circonscrire les champs de compétence à inclure dans la gouvernance de l'information voire à la définir comme un champ de compétence. Il a notamment été question de la définir par rapport à la gestion documentaire (Brooks, 2019). Ces débats reflètent en bonne partie les divisions disciplinaires et la répartition des rôles entre les différents professionnels de l'information. Accorder la prééminence à l'un ou à l'autre entre gouvernance de l'information et gestion documentaire veut dire désigner la discipline et les fonctions qui auront la légitimité scientifique et professionnelle pour prendre les décisions en matière d'information au sein des organisations. Dans le débat, certains insistent sur le fait que les pratiques et principes de la gestion documentaire n'ont pas suffisamment évolué pour être en mesure de gérer les nouvelles sources d'information (Zarkout, 2014). D'autres mettent plutôt en exergue la nécessaire complémentarité entre différents rôles et fonctions que requiert la gouvernance de l'information (Saffady, 2015).

La multiplication des responsabilités causée par les nouvelles sources d'information a aussi aggravé le fonctionnement en silos. Selon Ardern (2016), c'est le principal problème auquel fait face la gouvernance de l'information: l'information doit être gérée en prenant en compte l'ensemble de l'organisation et non uniquement les perspectives des équipes responsables de chacune de ses parties. Une étude conduite auprès de professionnels de Bibliothèque et Archives Canada note l'existence de ces silos, autant attribuable à la séparation des fonctions (technologies de l'information d'un côté, gestion documentaire de l'autre) qu'à l'absence de règles communes de gestion documentaire ou de standards en matière de données (Jordan et de Stricker 2013). Dans ce contexte, la gouvernance de l'information doit intervenir pour mieux circonscrire les rôles et responsabilités de chacun, mais ceci doit se faire dans le but de favoriser plus la circulation de l'information entre les différents départements en développant des normes et des pratiques communes. Pour une discussion détaillée sur la question de la

gouvernance de l'information et ses enjeux dans l'univers numérique, on pourra se référer au rapport de recherche intitulé *La gouvernance informationnelle au sein de l'administration publique* (Caron, Bherer et Bernardi, 2020).

En conclusion, il est important de rappeler que l'enjeu de la documentation et de sa gestion comme celui de la gouvernance de l'information est au cœur de la réussite d'une multitude de projets gouvernementaux. Par exemple, l'identité numérique est liée à la capacité des administrations de reconnaître, de faire participer et d'assembler judicieusement les divers éléments de l'écosystème informationnel, dont la documentation, les données, les processus de travail et les technologies qui viendront structurer la nouvelle organisation du travail. Pour que la documentation soit utilisée de manière efficiente et efficace et qu'elle participe à la performance des organisations publiques qui se veulent au service du citoyen, il faudra s'interroger sur la manière d'introduire cet élément de dynamisme dans sa gouvernance, c'est-à-dire dans les choix qui sont effectués par l'organisation pour l'exploiter plutôt que la gérer, c'est-à-dire la mettre à contribution.

## 7. Discussion : la documentation et sa gestion dans un environnement numérique

Dans un article récent, on annonçait la refonte des systèmes d'information du Ministère de la Santé et des Services sociaux (Lachance 2021, 1<sup>er</sup> février). Ceci soulevait une question centrale en ce qui a trait à la gestion documentaire, soit la capacité de retrouver l'information facilement pour qui en a besoin au moment opportun. Cette question, au centre des préoccupations du MSSS, montre à quel point la documentation est encore problématique et sa gestion non résolue. Même si l'article en question en faisait une question qui touchait principalement aux dépenses technologiques, l'enjeu fondamental est la gestion documentaire et la circulation de l'information.

D'entrée de jeu, il est bon de rappeler que la gouvernance de l'information dans un environnement numérique doit être harmonisée aux spécificités organisationnelles,

institutionnelles et aux fonctions politiques et sociales de l'administration publique. De là, la documentation et sa gestion pourront jouer leur rôle qui est d'appuyer les processus opérationnels de l'organisation (Cunningham, 2011). Brown et Toze (2017) notent d'ailleurs qu'un des enjeux centraux de la gouvernance de l'information dans l'administration publique « est de réconcilier des aspects du nouvel environnement informationnel avec le vaste héritage des lois, politiques, institutions et pratiques en matière d'information ». Ceci fait écho à l'état de situation présenté plus haut et à la nécessité de revoir certains de ses éléments. Les deux auteurs soulignent un certain nombre de ces aspects : 1) développer de meilleurs outils pour valoriser l'information à l'interne; 2) définir la valeur publique de l'information, étape essentielle dans le contexte du *Big Data* et du partage de l'information en réseaux; 3) clarifier légalement les questions d'imputabilité et de propriété de l'information et des données par rapport au *Nuage* et aux *data-centers*; 4) encadrer les rapports avec le secteur privé, qui peut parfois être le gestionnaire et le détenteur de l'information et des données gouvernementales. Dootson et al. (2020) offrent quant à eux six recommandations susceptibles de faciliter la transition vers une gouvernance informationnelle numérique<sup>3</sup>: 1) redéfinir la notion de document public; 2) repenser les objectifs de la législation sur les documents publics pour la rendre plus en phase avec la circulation de l'information et des données dans l'environnement numérique; 3) réduire le temps de latence de la législation, notamment en la fondant sur des principes englobants et non sur les caractéristiques des technologies; 4) élargir le rôle des agences de l'information pour leur permettre de superviser la gestion documentaire dans les différentes organisations publiques et de leur offrir de l'aide au besoin; 5) étendre le rôle des archivistes pour créer un dépôt unique des documents numériques et des données; 6) développer les compétences numériques des professionnels de la gestion documentaire.

---

<sup>3</sup> Même si ces auteurs parlent principalement de « gestion documentaire » dans une perspective disciplinaire, nous croyons que dans la perspective des organisations publiques, ces propositions chevauchent des éléments de gouvernance informationnelle et de gestion documentaire.

Deuxièmement, la pratique de données ouvertes a des répercussions sur la gouvernance et la gestion documentaires. Il est de plus en plus commun de partager une partie des données gouvernementales pour qu'elles puissent être valorisées par les acteurs économiques et bénéficier à l'ensemble de la société. Le gouvernement ouvert amène en outre plus de transparence et d'imputabilité, contribuant à retisser le lien de confiance entre le gouvernement et les citoyens. Or, son implantation nécessite certaines réformes de l'administration publique, au niveau social, politique, technologique et administratif (Roy, 2016). Plusieurs études ont aussi montré que ces objectifs ne pouvaient être atteints sans qu'une gestion documentaire fonctionnelle ne soit établie au sein du gouvernement. Léveillé et Tims (2015, p. 181) notent ainsi qu'« un cadre de gestion documentaire favorisant l'imputabilité tout comme la création, la rétention et le contrôle de documents complets, précis et fiables » est un impératif pour toute initiative de gouvernement ouvert. De même, Shepherd et al. (2018) ont montré, en étudiant divers gouvernements locaux en Angleterre, qu'il existait entre ceux-ci des différences importantes dans la répartition des rôles et dans les standards en matière de gestion des données, suggérant que l'absence d'un cadre partagé de gestion documentaire et de directives communes au niveau de la gouvernance de l'information nuisait à l'interopérabilité des initiatives développées par les localités.

Troisièmement, un enjeu récent, mais très complexe est l'utilisation de l'infonuagique. Celui-ci consiste en « la prestation de ressources informatiques sur demande (allant des applications aux centres de données) par Internet, moyennant un coût pour chaque consultation » (Gouvernement du Canada, 2020a). Ce type de service permet des économies d'échelle et un ajustement plus facile à l'offre et à la demande de services. Néanmoins, des recherches ont identifié plusieurs risques liés à son utilisation: accès non autorisé à l'information et aux documents; atteinte à la protection de la vie privée; perte de l'accès aux documents et à leur gestion; manque de transparence sur le service et la gestion du compte; localisation du serveur; destruction de données; difficultés à recouvrer les données (Rogers, 2018). Aussi, dans l'infonuagique, un document ou fichier peut être distribué à plusieurs endroits, ce qui peut poser des

problèmes pour l'authentification d'un document original. Des mesures doivent donc être prises pour pouvoir toujours identifier et remonter au document original (Lee et Lee, 2017).

Le fait qu'une partie ou la totalité des données ou de l'information ne soit pas stockée sur place engendre de nouvelles problématiques pour la gestion documentaire dans l'administration publique. L'infonuagique implique parfois une dépendance plus grande au secteur privé, ce qui oblige l'administration publique à définir de nouvelles règles pour sa collaboration avec le privé (Brown et Toze, 2017). La relation entre les fournisseurs de services infonuagiques et l'État peut devenir asymétrique dans la mesure où le second dépend largement des infrastructures fournies par les premières pour son fonctionnement. Dans certains cas, l'utilisation de services infonuagiques externes peut affecter la souveraineté de l'État, puisque des informations peuvent transiter par des serveurs situés dans des pays étrangers et être soumises à leurs lois. De plus en plus de pays, notamment en Europe, réfléchissent à des mesures susceptibles d'assurer une forme de souveraineté numérique, par exemple en s'assurant que les données sont conservées dans des serveurs sur le territoire national. S'il appartient à l'État de prendre en compte ces éléments dans le contrat de service, il importe tout de même, dans une perspective économique plus globale, de maintenir une forme de concurrence pour éviter qu'une poignée d'entreprises captent l'essentiel du marché.

Quatrièmement, la question de la contribution des modèles de gestion de l'information demeure centrale. Elle a au moins deux ramifications. La première est liée au contenu des solutions proposées et la seconde à la manière d'introduire cette contribution dans le fonctionnement des organisations. D'une part, les progrès accomplis jusqu'ici au niveau de l'offre de solutions sont encore trop souvent disciplinaires et axés sur l'objet documentaire sans considération pour sa transformation non tant dans son essence comme dans la manière d'être créé dans l'organisation, dans la manière dont il se manifeste : en flux. D'autre part, la contribution des professionnels de l'information devrait-elle être dirigée davantage vers un appui au développement des algorithmes auprès des architectes de l'information? Nous croyons que ceci rendrait les espaces et les

outils de travail plus autoportants, voire autosuffisants, en termes de gestion de la documentation. En introduisant les normes et les exigences documentaires dans les outils et les espaces (comme Teams), le créateur et l'utilisateur seraient incités à adopter des comportements et des pratiques documentaires transparentes.

Sans entrer dans les détails de la forme que pourraient prendre ces éléments, certains d'entre eux sont identifiables comme essentiels à la construction d'une théorie du changement pour que la documentation et sa gestion participe à la transformation de l'administration publique vers le numérique. On pense à la refonte des lois et des politiques et à la revue des compétences professionnelles ainsi qu'à la manière dont les professionnels de l'information contribuent à la gestion documentaire.

## 8. Théorie du changement et hypothèses de transformation

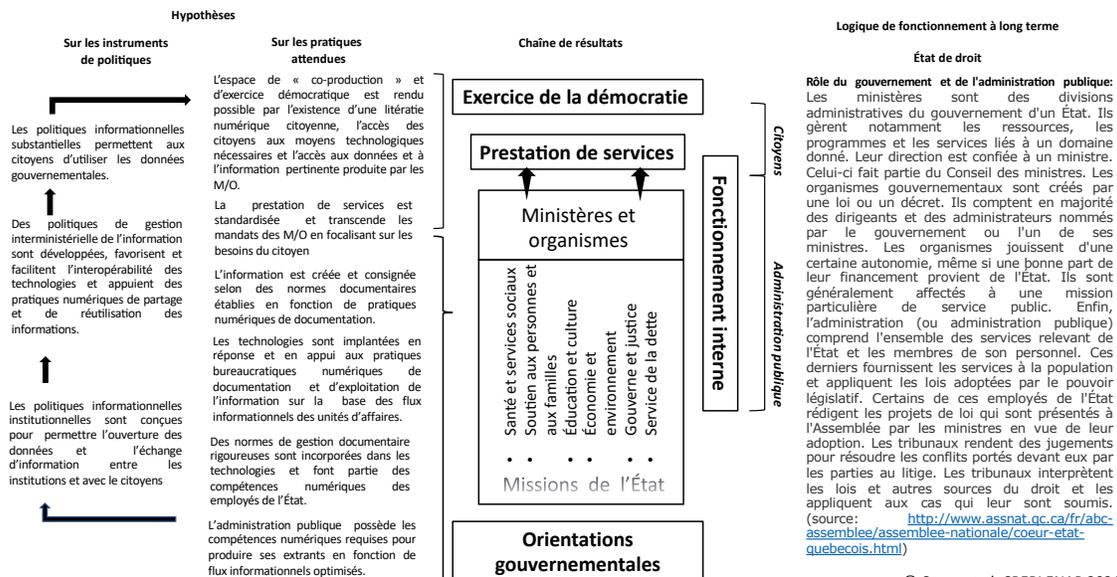
Une théorie du changement requerra un recentrage de la contribution de la gestion documentaire autour des pratiques numériques propres au bureau moderne. Comme l'indique la figure 1, la logique de fonctionnement à long terme sur laquelle doit s'appuyer la transformation est ancrée dans le rôle du gouvernement et de l'administration publique. Essentiellement, si ce rôle évolue dans sa portée, son essence demeure toujours la même. Cette logique mène à l'organisation des institutions d'une certaine manière pour que les résultats attendus de l'appareil soient rendus. Chaque gouvernement donnera ses orientations qui viendront informer les ministères et les organismes sur ce qu'ils doivent faire et dans une certaine mesure sur comment ils doivent le faire. Dans le cas qui nous intéresse, ce dernier point est essentiel, car le gouvernement s'est donné une stratégie de transformation numérique qui vise précisément à changer les manières de faire.

Deux catégories d'hypothèses ont été identifiées et sont complémentaires. Elles sont aussi des conditions essentielles et suffisantes. C'est-à-dire que si les pratiques et les instruments de politiques (instruments d'encadrement) sont mis à niveau de manière supplétive, la documentation et les données pourront jouer leur rôle attendu. Ce rôle

attendu peut se synthétiser par ces deux phrases de Cyert and March « (...) records such as financial statement or standard cost report have a control effect in the short run (...) » et « (...) A second major apparent function of records in an organization is to help the organization predict its environment (...) » (Cyert and March 1992, p. 125-126). En clair, la documentation d'une organisation, ses caractéristiques et son utilisation en disent long sur le système de prise de décision de l'organisation et sur sa structure de fonctionnement dont ses contrôles. Aussi, il est à noter que la toile de fond ne change pas quant à l'information requise pour le fonctionnement de l'État.

La première série d'hypothèses a trait à l'encadrement. Trois changements/adaptations sont requis ici. Premièrement, il faut s'assurer que les politiques informationnelles administratives c'est-à-dire les politiques institutionnelles en appui au fonctionnement interne et à la réalisation des politiques substantielles soient conçues pour permettre l'ouverture des données et l'échange d'information entre les institutions et avec le citoyen. C'est à ce moment, lors de la conception des bases de données et des règles de documentation que doivent être prises ces décisions et mises en place les mesures pour permettre ces pratiques.

Figure 1: Théorie du changement



© Caron et al. CRERI ENAP 2021

Deuxièmement, à la lumière des objectifs de la *Stratégie gouvernementale de transformation numérique*, il faut que des politiques de gestion interministérielle de

l'information soient développées et que celles-ci favorisent et facilitent l'interopérabilité des technologies et appuient des pratiques numériques de partage et de réutilisation des informations entre les ministères et organismes. Troisièmement, les politiques informationnelles substantielles doivent permettre aux citoyens d'utiliser les données gouvernementales. C'est à la base du gouvernement ouvert. Encore ici, ces instruments d'encadrement serviront à assurer un appui à la mise en place de pratiques modernes de gestion documentaire non pas ciblées sur les « documents », mais sur l'utilisation de l'information et des données. C'est fondamental.

Ces règles d'encadrement devraient s'appliquer à l'ensemble des ministères et des organismes et éventuellement aux groupes tiers qui viennent l'appuyer dans la livraison de sa mission. La concrétisation de cette première série d'hypothèses rendra possible l'existence de pratiques numériques et rendra ces pratiques effectives. Mais ici aussi, une série d'hypothèses doit être émise pour assurer la réalisation de la transformation. Le premier groupe de cette seconde série d'hypothèses est lié à l'existence de compétences numériques au sein de l'administration publique. Il faut que les employés de l'État possèdent les compétences numériques nécessaires à la gestion documentaire rigoureuse et que des normes soient incorporées dans les solutions technologiques. Ces normes sont le reflet de pratiques de travail numériques et les technologies viennent appuyer ces exigences. Cette combinaison fait passer le travail de gestion documentaire de l'aval à l'amont et responsabilise le travail de tous les créateurs de données et de documents. De plus, elle permet de rendre les technologies plus effectives et d'informer le secteur des technologies des besoins organisationnels réels et concrets pour faire passer l'organisation en mode numérique.

Enfin, le deuxième groupe de cette série d'hypothèses touche à la prestation de services et à la démocratie numérique. Dans le cas de la prestation, les compétences numériques des employés de l'État incluent la capacité de concevoir des services transversaux pensés par et pour le citoyen, mais dans le respect des contraintes de fonctionnement de l'appareil public comme les règles financières, contractuelles et autres obligations propres aux lois administratives lesquelles, il faut le souligner, devront

aussi être adaptées progressivement à l'univers numérique. En ce qui a trait à la coproduction et à l'exercice démocratique, plusieurs conditions pratiques sont requises dont la littératie numérique citoyenne. Toutefois, même si cette littératie n'est pas encore pleinement au rendez-vous, rien n'empêche les ministères et organismes de repenser leur fonctionnement en vue de ce passage.

La figure 1 (reproduite en annexe) qui présente la théorie du changement illustre l'importance d'avoir une approche horizontale à la question informationnelle et que les pratiques souhaitées doivent faire l'objet du développement de compétences particulières et doivent être appuyées par des politiques actualisées.

## 9. Conclusion

La présente recherche a fait ressortir un certain nombre d'éléments qui sont clés pour assurer l'apport de la gestion documentaire (et des données) à la transformation de l'administration publique vers le numérique. On aura noté que la gestion documentaire a su faire le passage pour contribuer à une documentation maintenant sur support électronique, mais en utilisant une logique de travail similaire à celle propre à l'univers papier. Or, l'environnement numérique est beaucoup plus qu'un transfert de support. Ce transfert de support s'accompagne d'une connectivité accrue et d'un potentiel de calculabilité nouveau et puissant qui créent de nouvelles pratiques d'écriture, de lecture et de travail. Le bureau et ses principaux contributeurs, le document et le dossier sont toujours pertinents, mais complètement bouleversés. La concentration/déconcentration des canaux d'information affecte la perception et aussi la compréhension commune des buts de l'organisation et le besoin de la prise de décision en commun. En conséquence, les nouvelles solutions ne peuvent se satisfaire d'un simple transfert de méthodes éprouvées vers un support électronique. Il y a plus et il faut repenser l'accompagnement dans son entièreté pour les nouvelles méthodes de travail propre au bureau réinventé. Nous devons passer d'une approche qui ciblait le « document » à une approche qui cible le mode de travail de ceux qui créent le document. Toutefois, ce saut ne sera possible

que dans la mesure où les organisations elles-mêmes reconnaîtront que les processus de travail ont évolué et qu'ils continuent à le faire. Mais encore aujourd'hui, sans grand chamboulement officiel, les administrations publiques demeurent des bureaucraties traditionnelles et prennent encore des formes pyramidales. Ceci retarde l'évolution des pratiques en gestion documentaire qui continuent à se mouler sur ces processus « officiels » même si le travail est souvent accompli différemment, c'est-à-dire en suivant des flux informationnels plus informels, horizontaux et en réseaux, mais non captés par la forme officielle de l'organisation.

Au cœur de cette contribution se trouve l'idée de raréfaction. L'idée de sélection est ancienne, mais prend aujourd'hui une dimension nouvelle. Que cette raréfaction soit faite en amont ou en aval, elle est essentielle au fonctionnement des institutions pour la prise de décision, la construction de la preuve ou encore la transparence et la reddition de comptes. Dans un univers informationnel éclaté, la gestion documentaire doit certainement s'adapter, mais l'organisation doit aussi l'inclure dans sa réflexion de transformation.

## Bibliographie

- Alaoui, S. (2017). La normalisation et la gestion intégrée des documents (GID) : quelle relation ? Réflexion sur les normes ISO 30300, ISO 30301, ISO 14641 et leur apport à l'implantation des systèmes de GID. *Archives* 47 (1), 7-30.
- Ardern, C. (2016). *From records management to information governance: a look back at the evolution*. ARMA Canada 2016. Repéré à <http://armacanada.org/portfolio/2016-edition/#information%20governance>
- Association des professionnels techniciennes et techniciens en gestion documentaire du Québec (2020, décembre). Info documentation. *La revue officielle de l'APTDQ*, 31(4), 1-36.
- Australian Government (2018). *Vision 2025*. Digital Transformation Agency. Repéré à <https://dta-www-drupal-20180130215411153400000001.s3.ap-southeast-2.amazonaws.com/s3fs-public/files/digital-transformation-strategy/digital-transformation-strategy.pdf>
- Bibliothèque et archives nationales du Québec (2020). *Rapport annuel d'activités 2019-2020*. Repéré à [https://www.banq.qc.ca/documents/a\\_propos\\_banq/rapports\\_annuels/BAnQ\\_Rapport\\_Annuel\\_2019-2020.pdf](https://www.banq.qc.ca/documents/a_propos_banq/rapports_annuels/BAnQ_Rapport_Annuel_2019-2020.pdf)
- Bibliothèque et archives nationales du Québec (s. d.) *Mission*. Repéré à [https://www.banq.qc.ca/a\\_propos\\_banq/mission\\_lois\\_reglements/mission/](https://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/mission/)
- Brooks, J. (2019). Perspectives on the relationship between records management and information governance. *Record Management Journal* 29 (1-2), 5-17.
- Bureau du Conseil privé (2018). *Rapport au greffier du conseil privé : Feuille de route de la stratégie des données pour la fonction publique fédérale*. Ottawa.
- Caron, D. J. (2015). Mémoire soumis à la Commission des institutions sur le document intitulé *Orientations gouvernementales pour un gouvernement plus transparent, dans le respect du droit à la vie privée et la protection des renseignements personnels*. Septembre 2015, Assemblée nationale du Québec.
- Caron, D. J. (2018). *Principes pour l'établissement d'un cadre de mesure de la qualité en matière de traduction au gouvernement fédéral*. Gatineau : Centre de recherche en technologies langagières et École nationale d'administration publique.
- Caron, D. J. avec la collab. de Bernardi, S. (2020). *Analyse économique des politiques informationnelles du gouvernement québécois*. Montréal : Rapport de projet pour le CIRANO 2020RP01.

- Caron, D. J., avec la collab. de Bernardi, S. (2021, sous presse). *Écosystème de la transformation de l'administration publique vers le numérique*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Caron, D. J. et Bernardi, S. (2019). *La gestion de l'information au sein de l'administration publique : essai de typologie*. Rapport de recherche. Gatineau : Chaire de recherche en ressources informationnelles de l'École nationale d'administration publique, 1-63.
- Caron, D. J., Bherer, H. et Bernardi, S. (2020). La gouvernance informationnelle au sein de l'administration publique. Gatineau : Chaire de recherche en exploitation des ressources informationnelles de l'École nationale d'administration publique. Disponible à l'adresse suivante : <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2020/10/1201345813.pdf>
- Caron, D. J. et Kellerhals, A. (2011). « Supporting Democratic Values Through a Relevant Documentary Foundation: An Evolutionary Complex », *Archivaria* 71, 99-134.
- Caron, D. J. et Kellerhals, A. (2013). Archiving for self-ascertainment, identity-building and permanent self-questioning: archives between scepticism and certitude. *Archival Science: International Journal on Recorded Information*, 13(2-3), 207–216.
- Clarke, A. et Margetts, H. 2014, Governments and citizens getting to know each other? Open, closed, and big data in public management reform. *Policy & Internet* 6(4), 393–417.
- Corriveau, J. (2021, 27 janvier). Finances municipales : données manquantes pour la VG de Montréal. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/politique/montreal/594040/rapport-preelectoral-impossible-pour-la-vg-d-obtenir-les-donnees-requises>
- Couture, C. et Lajeunesse, M. (2014). *L'archivistique à l'ère du numérique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cunningham, A. (2011). Good Digital Records Don't Just "Happen": Embedding Digital Recordkeeping as an Organic Component of Business Processes and Systems. *Archivaria* 71(Mai), 21-34.
- Cyert, R. et March, J. G. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*, Cambridge: Wiley Blackwell.
- Da Sylva, L. (2017). Les données et leurs impacts théoriques et pratiques sur les professionnels de l'information. *Documentation et bibliothèques*, 63(4), 5-34.
- Dikopoulou, A. et Mihiotis, A. (2012). The contribution of records management to good governance. *The TQM Journal*, 24(2), 2012, 123-141.

- Dootson, P. et al. (2020). Transforming public records management: Six key insights. *Journal of the Association of Information and Science Technology*, 1-6.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4(3), 28-36.
- Gilliland, A. (2014). Re conceptualizing records, the archive and archival roles and requirements in a networked society. *Knygotyra*, 63, 17–33.
- Gommery, J. H. (2005). *Qui est responsable? Rapport factuel*. Commission d'enquête sur programme de commandites et les activités publicitaires. Repéré à [https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/centre\\_documentaire/CEIC-R-2332.pdf](https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/CEIC-R-2332.pdf)
- Goody, J. (1986). *The Logic of Writing and the Organisation of Society*. New York: Cambridge University Press.
- Gouvernement du Canada (2020). *Livre blanc : Souveraineté des données et nuage public*. Repéré à <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/services-informatique-nuage/gc-livre-blanc-souverainete-donnees-nuage-public.html>
- Gouvernement du Québec (2015). *Rénover l'État par les technologies de l'information*. Repéré à [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources\\_informationnelles/strategie\\_ti/strategie\\_ti.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/strategie_ti/strategie_ti.pdf)
- Gouvernement du Québec (2019). *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*. Repéré à <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/strategie/StrategieTNG.pdf?1559512998>
- Groupe d'Expertise en gestion des documents au gouvernement du Québec (2017, 1er juin). *Consultation générale et auditions publiques sur le rapport quinquennal 2016 de la Commission d'accès à l'information intitulé «Rétablir l'équilibre»*. Québec : Mémoire à la Commission des institutions.
- Information Governance Initiative (2020). *Information Governance Initiative*. Repéré à <https://iginitiative.com>
- International Organisation for Standardisation (2011). *Norme internationale ISO 30300 : Information et documentation — Systèmes de gestion des documents d'activité — Principes essentiels et vocabulaire*. Genève.

- International Organisation for Standardisation (2011). *Norme internationale ISO 15498-1 : Information et documentation — Gestion des documents d'activité — Partie 1: Concepts et principes*. Genève.
- Jervis, M. et Masoodian, M. (2013). How do people attempt to integrate the management of their paper and electronic documents? *Aslib Journal of Information Management*, 66, 2014, 134-155.
- Jordan, I. et de Stricker, U. (2013). *Information Management in the Canadian Federal Government: Principles, Practices and the Role of Information Professionals*. Université de Carleton. Repéré à <https://curve.carleton.ca/39509abe-6e49-483b-8620-bc408a4e0819>
- Kern, G., Holgado, S. et Cottin, M. (2015). Cinquante nuances de cycle de vie Quelles évolutions possibles ?. *Les Cahiers du Numérique*, 11(2), 37-76.
- Klareld, A.-S., et Gidlund, K. L. (2017). Rethinking Archives As Digital: The Consequences of "Paper Minds". *Archivaria* 83 (Juin), 81-108.
- Kooper, M., Maes, R. et Lindgreen, M. (2010). On the governance of information: Introducing a new concept of governance to support the management of information, *International Journal of Information Management*, 31, 195-200.
- Koopman, C. (2019). *How We Became Our Data. A Genealogy of the Informational Person*. Chicago : University of Chicago Press.
- Lachance, N. (2021, 1er février). *Informatisation du réseau de la santé : nouveau projet monstre après 2G\$ et 20 ans d'échecs*. Journal de Québec. Repéré à <https://www.journaldequebec.com/2021/02/01/nouveau-projet-monstre-apres-2-g-et-20-ans-dechecs>
- Le Coadic Yves-François. (2004). *La science de l'information* (3e éd. ref, Ser. Que sais-je?, 2873). Paris : Presses universitaires de France.
- Lee, Y et Lee, U. (2017). Issues and concerns: Record management in cloud services. *2017 4th International Conference on Computer Applications and Information Processing Technology (CAIPT)*, Kuta Bali, 1-6.
- Léveillé, V. et Timms, K. (2015). Through a Records Management Lens: Creating a Framework for Trust in Open Government and Open Government Information / Les objectifs visés par les systèmes de gestion documentaires : La mise en place d'un cadre de confiance et de la transparence de l'information dans un gouvernement ouvert. *Canadian Journal of Information and Library Science*, 39(2), Juin, 154-190

- Marcoux et al. (2004). Cadre de référence gouvernemental en gestion intégrée des documents. Gouvernement du Québec – Groupe départemental de recherche sur les documents structurés.
- Maurel D., Dufour, C. et Zwarich N. (2017). La valeur ajoutée de l'archiviste : nouveaux rôles et nouvelles responsabilités au sein de la gouvernance de l'information. *La Gazette des archives*, 245, 81-96.
- Plante, C. (2020, 1er mai). On a besoin des lanceurs d'alerte, dit la ministre McCann. *La Presse Canadienne*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/covid-19/2020-05-01/on-a-besoin-des-lanceurs-d-alerte-dit-la-ministre-mccann>
- Posner, R. (1973). *Economic Analysis of Law*. Boston: Little Brown.
- Roberge, M. (2009). *La gestion intégrée des documents en format papier et technologiques*. Québec, Québec: Éditions Michel Roberge.
- Rogers, C. (2018). Outsourcing Records Management to the Cloud: Caveat emptor or caveat venditor? *Revisa catalana d'arxivística*, 41, 36-55.
- Roy, J. (2016). Data, Dialogue, and Innovation: Opportunities and Challenges for "Open Government" in Canada. *Journal of Innovation Management*, 4(1), 22-38.
- Saffady, W. (2015), Records management or information governance?, *Information Management*, Juillet-Août, 38-41. Repéré à <http://imm.arma.org/publication/frame.php?i=263314&p=44&pn=&ver=html5>
- Shepherd, E. (2006). Why are records in the public sector organizational assets? *Records Management Journal*, 16(1), 6-12.
- Shepherd, E. et al. (2018). Open government data: critical information management perspectives. *Records Management Journal*, 29(1-2), 152-167.
- Smallwood, R. (2020). *Information Governance: Concepts, Strategies and Best Practices*. Hoboken: Wiley.
- Svärd, P. (2017). *Enterprise Content Management, Records Management and Information Culture Amidst e-Government Development*. Cambridge (Ma.), Elsevier.
- Théroux, G. (2020, 5 septembre). «Mauvaise collecte des données», mauvaise réaction canadienne à la COVID-19, disent des experts. *Journal de Montréal*. Repéré à <https://www.journaldemontreal.com/2020/09/05/mauvaise-collecte-des-donnees-mauvaise-reaction-canadienne-a-la-covid-19-disent-des-experts-1>

United Kingdom Government (2017). *Government Transformation Strategy*. Repéré à <https://www.gov.uk/government/publications/government-transformation-strategy-2017-to-2020/government-transformation-strategy>

Vismann, C. (2008). *Files: Law and Media Technology*. Stanford: Stanford University Press.

Vitali-Rosati, M. (2014). Pour une définition du "numérique". Dans M. Eberle-Sinatra et M. Vitali-Rosati (dir.), *Pratiques de l'édition numérique* (p. 63-75). Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Zarkout, B. (2014). *Defining information governance – an exploration with industry experts*, *RSD Industry discussion, IT Business Edge*. Repéré à [www.itbusinessedge.com/slideshows/defininginformationgovernance-an-exploration-with-industry-experts.html](http://www.itbusinessedge.com/slideshows/defininginformationgovernance-an-exploration-with-industry-experts.html)

Zwarich, N. et Maurel, D. (2020). La gouvernance de l'information. Et ses impacts sur la formation des professionnels au Québec. *I2D. Informations, données et documents*, 57, 51-55.

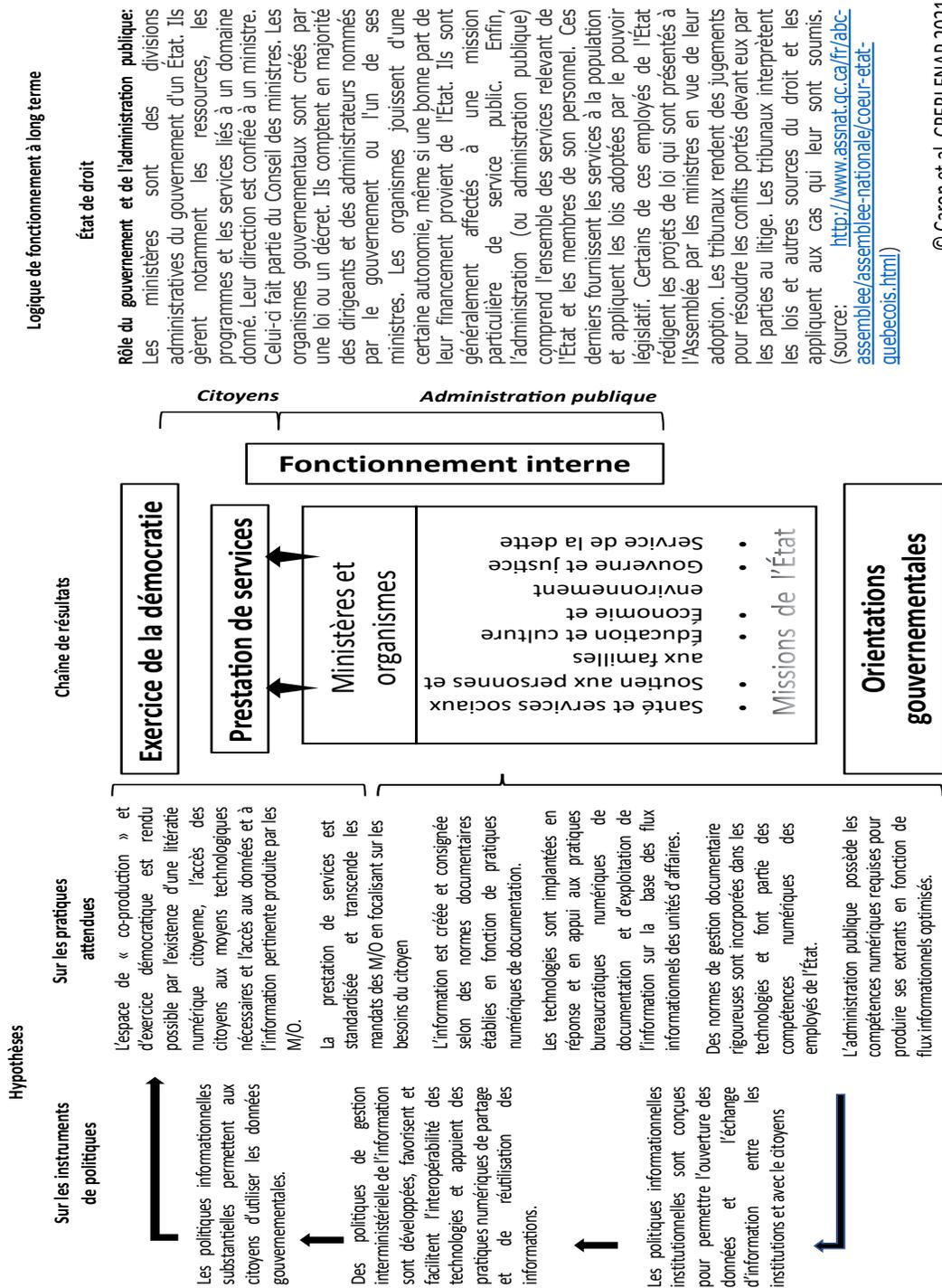
Zwarich, N. et Park E. G. (2017). Toward E-Mail Governance: Policies and Practices in the Government of Canada / Vers la gouvernance des courriels : politiques et pratiques du gouvernement du Canada. *Canadian Journal of Information and Library Science*, 41(3), 169-185.

## ANNEXE 1 : Liste des mots-clés utilisés pour la revue de la littérature

Mots-clés / Sources de données
chief data officer / dirigeant données
data governance / gouvernance données
data literacy / littéracie données
data management / gestion données
data model / modèle données
data ownership / propriété des données
data roles responsibilities / données rôles responsabilités
data sovereignty / souveraineté des données
data strategy / stratégie données
digital archives / archives numériques
digital governance / gouvernance numérique
digital government / gouvernement numérique
electronic document management / gestion électronique des documents
electronic government / gouvernement électronique
government data / données gouvernement
government informtaion / gouvernement information
government records / gouvernement document
information flow organization / flux informationnels organisation
information governance / gouvernance information
integrated document management / gestion intégrée des documents
public data / données publiques
records management / gestion documentaire

## ANNEXE 2 : Théorie du changement

Figure 1: Théorie du changement





Chaire de recherche en exploitation  
des ressources informationnelles

