

**La maturité de la gouvernance de l'information
dans les administrations publiques
européennes :
la perception de la gouvernance de l'information
dans l'administration publique genevoise**



Mémoire de recherche réalisé par :

**Sandrine ANDERFUHREN
Patrizia ROMAGNOLI**

Sous la direction de :

Basma MAKHLOUF SHABOU, Professeure HES

Genève, 10 janvier 2018

**Master en Sciences de l'information
Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

Déclaration

Ce mémoire de recherche est réalisé dans le cadre du Master en Sciences de l'information de la Haute école de gestion de Genève. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans ce travail, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle de l'encadrant.

« J'atteste avoir réalisé le présent travail sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 10 janvier 2018

Sandrine Anderfuhren

Patrizia Romagnoli



Remerciements

Nous souhaitons remercier chaleureusement toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser notre projet de recherche.

Tout d'abord notre directrice, Mme. Basma Makhoul Shabou, pour son soutien, sa patience et son encadrement sans égal.

Nous tenons à remercier son assistant, M. Aurèle Nicolet, pour son aide précieuse.

Merci également à Eugénie Iaconi pour son soutien.

Notre reconnaissance va envers tous nos participants, sans qui notre projet n'aurait pas pu être réalisé : pour votre temps, votre disponibilité et votre intérêt, encore merci.

Sandrine souhaite encore remercier ses relecteurs : Grégory, Jade, Thibault, Gil, Patricia, Mélodie, votre soutien et votre patience durant cette année de travail ont été précieux.

Un remerciement tout particulier pour son compagnon.

Résumé

Dans une société où l'essor des technologies numériques est exponentiel, des dangers pèsent sur le droit qu'ont les citoyens à accéder à une information disponible, fiable, protégée et transparente. En effet, les administrations publiques voient leur gestion de l'information devenir de plus en plus complexe, notamment à cause d'une infobésité toujours plus grandissante, de la fragilité de l'information numérique et de ses formats ainsi qu'avec une multiplication importante des lois, normes et règlements régissant cette évolution numérique. On constate dès lors un écart important se creuser entre les besoins informationnels des citoyens et les pratiques des services publics, ayant du mal à suivre ce développement : dans le but de comprendre ce décalage et de le réduire, notre projet de recherche s'est intéressé à la gouvernance informationnelle, qui offre une réponse adaptée à cette problématique. De par son approche multidimensionnelle, sa prise en compte de la gestion des risques et d'autre part sa considération de l'information comme ressource, la gouvernance s'inscrit parfaitement dans les besoins administratifs des services publics et de leurs citoyens.

Dans le cadre du projet de l'InterPARES Trust « EU 29 Information Governance Maturity in EU Public Administration », notre travail se focalise sur la situation des administrations publiques genevoises : en mettant la gouvernance de l'information en contexte, nous espérons proposer des solutions qui aideront les administrations publiques à améliorer leurs services auprès de leur public, pour ainsi retrouver un équilibre entre les besoins et les pratiques en matière d'information.

La force de ce projet réside dans le choix de mettre en dialogue la notion de gouvernance de l'information telle qu'on peut l'extraire de la littérature académique, professionnelle et normative avec la perception qu'en retirent les professionnels de l'administration publique à partir de leurs compétences et de leurs pratiques quotidiennes.

Nous avons dès lors effectué notre analyse sous deux angles différents : une étude de la littérature sous forme d'un état de l'art, puis une série d'entretiens menés auprès des archivistes du canton et des communes de Genève. Dans le but de comparer ces deux sources de données, nous avons réalisé une grille de lecture découlant de nos trois objectifs de recherche, et avons mis en parallèle nos données documentaires et les questions de notre guide d'entretien.

Notre revue de la littérature condense les connaissances théoriques sur la gouvernance, et notre synthèse des entretiens dresse un portrait fidèle des pratiques des professionnels de l'information, notamment en leur permettant de les quantifier grâce au modèle de maturité d'ARMA international.

Une fois cette comparaison entre nos données établies, nous dressons un état des lieux des différences entre ces deux dimensions, pour comprendre où se situe l'écart, et comment améliorer les pratiques de gouvernances informationnelles dans les administrations publiques genevoises, notamment avec un outil d'évaluation globale.

Mots-clefs : administration publique, gouvernance informationnelle, maturité, management, records management, entretien, littérature, information, numérique, Genève, InterPARES, commune, canton, évaluation, InterPARES Trust, Europe

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	viii
1. Introduction.....	1
2. Méthodologie	2
2.1 Collecte des données	2
2.1.1 Étapes de la collecte	2
2.1.1.1 État de l’art	3
2.1.1.1.1 Typologie des sources.....	3
2.1.1.1.2 Thématiques	5
2.1.1.2 Entretiens semi-dirigés.....	5
2.1.2 Plan d’échantillonnage	6
2.1.2.1 Définition de notre population-cible	6
2.1.2.2 Définition de l’échantillon.....	7
2.2 Devis de recherche : processus et qualité	8
2.2.1 Processus de la recherche	8
2.2.2 Réalisation de la recherche	10
2.2.2.1 Crédibilité.....	10
2.2.2.2 Transférabilité.....	11
2.2.2.3 Fiabilité	11
2.2.2.4 Confirmabilité.....	11
3. Analyse de données	12
3.1 Etat de l’art	12
3.1.1 Objectif un : comprendre l’écart entre la théorie et la pratique.....	12
3.1.1.1 Gouvernance de l’information en Suisse	14
3.1.1.1.1 Gouvernance de l’information à Genève	15
3.1.1.1.2 Gouvernance de l’information en Valais.....	17
3.1.1.1.3 Gouvernance de l’information dans le canton de Vaud.....	19
3.1.1.2 Gouvernance de l’information à l’étranger	23
3.1.1.3 Acteurs de la gouvernance de l’information	25
3.1.1.4 Outil de la gouvernance : la politique	26

3.1.2	Objectif deux : proposer une définition de la gouvernance de l'information	27
3.1.2.1	Information et gestion informationnelle	27
3.1.2.2	Qu'est-ce que la gouvernance de l'information ?	28
3.1.2.3	Maturité des pratiques de gouvernance	29
3.1.3	Objectif trois : proposer un cadre des meilleures pratiques	31
3.1.3.1	Exemples de bonnes pratiques	31
3.1.3.2	Exemples de mauvaises pratiques	32
3.1.4	Bilan	33
3.2	Entretiens	34
3.2.1	Analyse des entretiens	34
3.2.1.1	Analyse par objectifs	35
3.2.1.1.1	Objectif un : comprendre l'écart entre la théorie et la pratique	35
3.2.1.1.2	Objectif deux : proposer une définition de la gouvernance de l'information	36
3.2.1.1.3	Objectif trois : proposer un cadre des meilleures pratiques en gouvernance	39
3.2.1.2	Analyse des réponses du questionnaire	40
3.2.1.2.1	Analyse de la répartition des participants pour les cinq thèmes du questionnaire	41
3.2.1.3	Analyse des niveaux de maturité du modèle ARMA	44
3.2.1.3.1	Analyse globale de l'ensemble des principes	45
3.2.1.3.2	Analyse par population de participants	46
3.2.1.3.3	Analyse par principe	47
3.2.2	Synthèse des entretiens	53
3.2.2.1.1	La gestion informationnelle, un élément indispensable	53
3.2.2.1.2	Le records management : base de la gouvernance ?	54
3.2.2.1.3	La globalité de la gouvernance informationnelle	54
3.2.2.1.4	Deux problèmes récurrents : la traçabilité et la sécurité	55
3.2.2.1.5	L'importance de bien manager	56
3.2.2.1.6	La perception de la gouvernance par l'administration	57
3.3	Liens entre les entretiens et les sources documentaires	58
3.3.1	Objectif un : comprendre l'écart entre la théorie et la pratique	59
3.3.2	Objectif deux : proposer une définition de la gouvernance de l'information	60

3.3.3	Objectif trois : proposer un cadre des meilleures pratiques	60
4.	Propositions et recommandations.....	60
4.1.1	Nouvelle définition de la gouvernance de l'information	60
4.1.2	Cadre pour de nouvelles pratiques.....	62
4.1.3	Proposition d'un outil d'évaluation globale de la gouvernance informationnelle.....	63
5.	Conclusion	66
	Bibliographie	68
	Annexe 1 : Glossaire des termes employés	79
	Annexe 2 : Extrait de la hiérarchie des nœuds dans N'Vivo	81
	Annexe 3 : Organigramme général du département des affaires régionales, de l'économie et de la santé (2016)	82
	Annexe 4 : Organigramme de la commune de Meyrin	83
	Annexe 5 : Organigramme de l'administration en Ville de Genève	84
	Annexe 6 : Extrait de la grille de lecture	85
	Annexe 7 : Grille de lecture et entretien.....	86
	Annexe 8 : Principes et niveaux ARMA.....	94
	Annexe 9 : Tableau récapitulatif des normes et règlements	97
	Annexe 10 : Guide d'entretien vierge	104
	Annexe 11 : Extrait d'une transcription	114
	Annexe 12 : Notes sur les entretiens	116
	Annexe 13 : Tableaux des données des graphiques	127
	Annexe 14 : Totalité des graphiques.....	131
	Annexe 15 : Cahier des charges de l'archiviste de département.....	137
	Annexe 16 : Checklist vierge pour évaluer globalement les pratiques de gouvernance.....	138
	Annexe 17 : Exemple d'utilisation de la checklist.....	140
	Annexe 18 : Data Management Plan (DMP).....	142
	Annexe 19 : Workflow pour l'état de l'art.....	151
	Annexe 20 : Queensland Government Enterprise Architecture.....	153
	Annexe 21 : UNIRIS, schéma d'organisation : une responsabilité partagée	
	154	

Annexe 22 : cadre normatif de gestion des documents électroniques dans le canton de Genève	155
Annexe 23 : cadres de la gouvernance de l'information du Queensland (2013 et 2017).....	156
Annexe 24 : Poster du projet de recherche	157

Liste des tableaux

Tableau 1: Taux de participation de notre population	8
--	---

Liste des figures

Figure 1: Schéma de la récolte des données.....	3
Figure 2: Couverture des objectifs par les trois types de sources documentaires.....	12
Figure 3 textes et références d'UNIRIS	22
Figure 4: Mots-clés des participants pour le premier objectif	35
Figure 5: Répartition des participants pour l'objectif 1.2 Situation de la GI, milieux professionnels	35
Figure 6: Mots-clés des participants pour le deuxième objectif	36
Figure 7: Répartition des participants pour l'objectif 2 Définition de la gouvernance ..	38
Figure 8: Mots-clés des participants pour le troisième objectif	39
Figure 9: Répartition des participants pour l'objectif 3 Proposer un cadre des meilleures pratiques de GI.....	40
Figure 10: Répartition des participants pour le thème zéro Profil du participant.....	41
Figure 11: Répartition des participants pour le thème un Gouvernance de l'information	41
Figure 12: Répartition des participants pour le thème deux La gouvernance de l'information dans les administrations publiques	42
Figure 13: Répartition des participants pour le thème trois Pratique de gouvernance de l'information.....	43
Figure 14: Représentation graphique de la totalité des participants.....	45
Figure 15: Représentation graphique pour les archivistes départementaux.....	46
Figure 16: Représentation graphique pour les archivistes communaux	46
Figure 17: Répartition des niveaux pour le principe de responsabilité	47
Figure 18: Répartition des niveaux pour le principe de transparence	48
Figure 19: Répartition des niveaux pour le principe d'intégrité.....	48
Figure 20: Répartition des niveaux de maturité pour le principe de protection	49

Figure 21: Répartition des niveaux de maturité pour le principe de conformité	50
Figure 22: Répartition des niveaux de maturité pour le principe de disponibilité	50
Figure 23: Répartition des niveaux de maturité pour le principe de conservation	51
Figure 24: Répartition des niveaux de maturité pour le principe de disposition.....	52
Figure 25: Mots-clés de la totalité des entretiens.....	53
Figure 26: Couverture des objectifs par les sources documentaires et les entretiens ..	58
Figure 27: Dimensions de la gouvernance	61
Figure 28: Extrait de la checklist.....	64

1. Introduction

Le besoin de gérer l'information est devenu ces dernières années une préoccupation majeure des organisations : toutefois, bien qu'il soit considéré comme important, il n'est pas toujours facile d'en appréhender les processus, les enjeux et les concepts.

Dans le cadre des administrations publiques, cette question devient cruciale, car les pratiques et besoins des citoyens changent : en effet, avec l'essor du numérique et d'Internet, les individus deviennent plus exigeants envers leur administration, et estiment normal que les moyens d'accès à l'information s'adaptent aux nouvelles technologies.

Or, nous avons constaté qu'un écart se creuse entre ce nouvel environnement numérique et les administrations publiques, qui peinent à suivre ces changements très rapides : ainsi, il devient compliqué d'assurer au public le droit à une information transparente, disponible, protégée et fiable. Ce décalage entraîne une lenteur administrative, des coûts et surtout une perte de confiance de la population envers son système démocratique.

Fort de ce constat, le groupe de recherche InterPARES conduit un projet international et multidisciplinaire, l'InterPARES Trust (ITrust 2013-2018) :

« [L]e but du projet est de créer des bases théoriques et méthodologiques permettant de développer des procédures, des normes, des règles, des standards à l'échelle locale, nationale et internationale afin de s'assurer la confiance du public sur les preuves d'une bonne gouvernance, d'une économie digitale forte et d'une mémoire digitale permanente. »
(Anderfuhren, Iaconi et Romagnoli, p.2, 2017b)

Le groupe de recherche InterPARES (Recherche internationale sur la préservation des documents authentiques dans les systèmes électroniques)

« vise à développer les connaissances essentielles à la préservation à long terme des documents authentiques créés et / ou conservés sous forme numérique et à servir de base aux normes, politiques, stratégies et plans d'action capable d'assurer la longévité d'un tel matériau et la capacité de ses utilisateurs à faire confiance à son authenticité. »
(InterPARES, 2018)

Notre recherche s'inscrit dans l'un des projets de l'InterPARES Trust, l' «EU29 Information Governance Maturity in EU Public Administration », dans le but de comprendre comment la gouvernance de l'information est implantée au sein des pratiques des administrations publiques européennes.

Notre travail s'intéresse spécifiquement au contexte genevois : en effet, malgré la présence d'une réflexion autour de la notion de gouvernance informationnelle, nous avons constaté que les pratiques en la matière étaient éparses, voire absentes. De plus, la gouvernance de l'information étant multidimensionnelle, il n'est pas toujours aisé de comprendre de quelle dimension on parle, surtout si l'on prend l'administration genevoise dans sa globalité, où la définition même de gouvernance n'est pas identique selon le département ou la commune. Notre recherche, en plus d'être une contribution au projet EU29, souhaite dresser un portrait des besoins et pratiques en matière de gouvernance informationnelle pour l'administration publique genevoise, pour proposer aux professionnels de l'information des améliorations de leurs pratiques, une vue d'ensemble de ce qui existe en matière de gouvernance et ainsi les aider à mieux appréhender les concepts de gouvernance informationnelle pour les intégrer

dans la réflexion globale du fonctionnement de leur service.

Trois buts sont poursuivis :

- « *Comprendre l'écart qui sépare la gestion de l'information telle qu'elle est présentée dans littérature académique et telle qu'elle est vécue dans les pratiques professionnelles ;*
- *Proposer une définition de la gouvernance de l'information ;*
- *Proposer un cadre des meilleures pratiques de gouvernance de l'information applicables aux administrations publiques européennes. »*
(Anderfuhren, Iacconi et Romagnoli, p.2, 2017b)

2. Méthodologie

Notre recherche s'inscrit dans une démarche descriptive qualitative, qui « vise l'étude de phénomènes dans leur milieu naturel et leur interprétation en fonction des significations qui leur sont données par les participants » (Denzin et Lincoln, 2003).

Nous souhaitons comprendre les concepts liés à la gouvernance de l'information, et établir ce que sont les bonnes pratiques dans le contexte des administrations publiques.

Nous avons dès lors adopté une démarche d'analyse comparative, dans le but de confronter les pratiques professionnelles aux différentes approches provenant de nos sources documentaires.

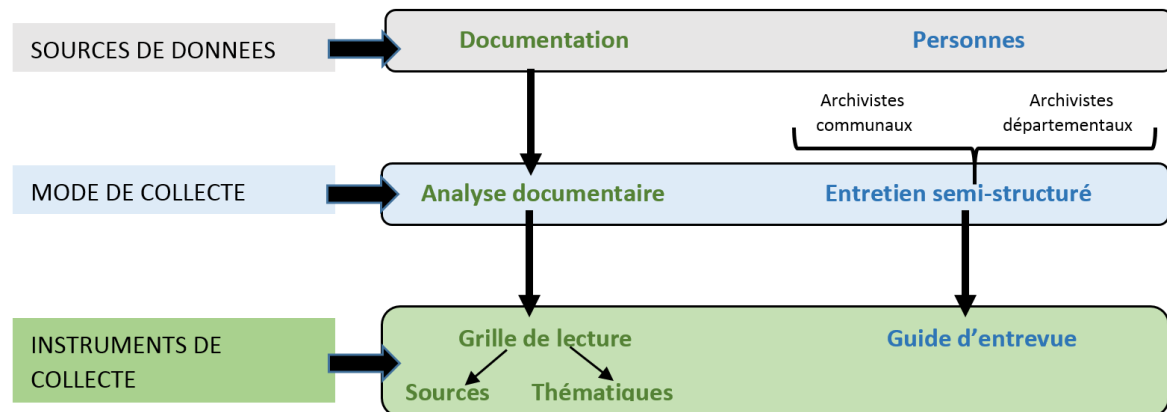
2.1 Collecte des données

Cette section présente les différentes étapes de la collecte ainsi que la constitution de notre échantillon.

2.1.1 Étapes de la collecte

Notre collecte de données s'est déroulée en trois étapes : la première a concerné le choix de nos sources de données. En effet, une fois ces dernières sélectionnées, nos modes et instruments de collecte ont été définis en fonction de leurs caractéristiques. Nous en avons sélectionné deux, qui correspondent à nos objectifs : les sources documentaires, qui couvrent l'aspect théorique, et les professionnels de l'information, qui représentent la dimension pratique. Le choix de nos sources et des participants est explicité dans les sections suivantes.

Figure 1: Schéma de la récolte des données



Pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi les modes de collecte suivants : la réalisation d'entrevues semi-dirigées avec les acteurs concernés par les pratiques de gouvernance dans les administrations publiques genevoises et l'analyse des documents que nous avons sélectionnés. Nous avons enfin élaboré deux instruments de collecte : un guide d'entrevue semi-dirigée, et une grille de lecture des documents sélectionnés.

2.1.1.1 État de l'art

L'une des parties de notre projet est l'élaboration d'un état de l'art. Comme nous l'avons constaté durant nos recherches documentaires, il n'existe pas vraiment de documents généralistes et théoriques dans le domaine de la gouvernance informationnelle : en effet, ce sujet ayant à peine dix ans, on ne trouve pas encore un grand nombre de documents traitant de cette problématique. Toutefois, des travaux académiques ainsi que des documents professionnels commencent à émerger.

Notre démarche, pour réaliser un état de l'art, a tout d'abord été de faire une synthèse : en croisant différentes sources, nous avons constaté que de nombreux éléments se recoupaient, comme des définitions et des notions communes, qui nous ont permis d'une part de comprendre les concepts de la gouvernance de l'information, et d'autre part de préciser ces éléments-clés pour constituer un ensemble théorique solide et fiable. A la suite de la constitution de notre corpus, nous avons établi une grille de lecture afin de l'analyser de manière efficace. Elle est composée de deux éléments : l'un concernant la typologie des ressources, et la seconde les thématiques à rechercher ([annexe 6](#)).

2.1.1.1.1 Typologie des sources

Notre première étape pour réaliser notre état de l'art a été de constituer une bibliographie. Dans le but de rassembler un ensemble de documents fiables, pertinents et utiles, nous avons établi des critères de choix ; l'un concerne la tranche temporelle et le second le type de sources.

Nous nous sommes intéressées aux publications parues les dix dernières années : la gouvernance de l'information étant une discipline récente, les références au-delà de ce délai ne nous semblaient pas pertinentes.

Nous avons choisi de traiter trois types de sources : la documentation professionnelle, les travaux académiques, et les lois et règlements. Chacun de ces trois types couvre une partie de la gouvernance informationnelle : la documentation professionnelle explicite concrètement le cadre et les pratiques de gouvernance de l'information, les travaux académiques apportent une approche analytique et théorique et les règlements constituent le cadre normatif dans lequel s'inscrit la gouvernance.

Le premier type de source retenu est la documentation professionnelle. Lors de nos investigations, nous avons trouvé des politiques de gouvernance informationnelle établies dans des organisations ou administrations disponibles sur Internet. Ces documents nous ont permis d'avoir des exemples concrets de politiques existantes, et de mieux appréhender le cadre dans lequel les pratiques de gouvernance sont mises en place.

Nous avons aussi puisé dans la documentation des associations professionnelles et des groupes de recherche constitués autour de notre sujet.

Deuxièmement, nous avons pris en considération la littérature académique : nous avons sélectionné d'une part les récents mémoires traitant de notre problématique, et d'autre part les sources considérées comme fiables dans le domaine de l'information documentaire. Ces dernières sont souvent citées et reprises dans les différents travaux que nous avons consultés : également, leurs auteurs sont mentionnés comme référence.

La gouvernance de l'information étant un domaine émergent, elle est aussi source de questionnement et de tâtonnement. Ainsi, on commence à voir apparaître une réflexion autour de cette problématique : ces efforts de compréhension et d'analyse ainsi que ces propositions de modèles offrent la possibilité à des étudiants et chercheurs de présenter des idées et des pistes de travail qui pourront faire évoluer les pratiques professionnelles. En outre, les travaux académiques permettent de suivre au plus près l'état actuel de la recherche dans ce domaine.

Les normes et règlements qui encadrent la gestion de l'information constituent notre troisième source : la gouvernance informationnelle s'est construite grâce à différentes disciplines, notamment la stratégie IT^{*1} (ou technologie de l'information), le records management^{*} et le management^{*} d'entreprise. Ces domaines sont régis par des règlements, lois et normes éprouvés et validés, qui sont en partie devenus des éléments indispensables à la constitution de la gouvernance. En outre, des modèles théoriques de gouvernance, tels que celui d'ARMA^{*2} international et SerdaLAB (2016) se sont construits et proposent des normes et principes utilisés et cités par les associations et les professionnels de l'information.

¹ Tous le terme accompagné par un * sont définis dans le glossaire annexe 1

²ARMA INTERNATIONAL. *Information Governance Maturity Model* [en ligne]. 2013. [Consulté le 3 avril 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.arma.org/general/custom.asp?page=IGMaturityModel>

Ces sources nous ont permis de perfectionner notre compréhension du fonctionnement de la gouvernance et également d'élaborer nos critères d'évaluation de la maturité des pratiques.

2.1.1.1.2 Thématiques

Afin d'effectuer une analyse documentaire efficace, nous avons constitué une liste de thématiques à rechercher dans notre corpus de documents (annexe 7). Ces thématiques ont découlé des trois objectifs de notre cahier des charges :

- Comparer les pratiques professionnelles de la gouvernance à la théorie ;
- Déterminer ce qu'est la gouvernance de l'information à travers la définition de concepts ;
- Proposer un cadre des meilleures pratiques.

Elles permettent d'une part d'établir une liste commune d'informations à rechercher dans nos documents, et d'autre part d'avoir des éléments de comparaison entre nos trois types de sources.

Une fois notre grille d'analyse complétée, nous avons pu élaborer notre état de l'art sur la gouvernance de l'information dans l'ensemble des sources retenues. Cette vision ordonnée de la gouvernance informationnelle telle qu'elle est actuellement théorisée, décrite et normée dans nos sources est destinée à être mise utilement en dialogue avec les résultats de notre étude qualitative.

2.1.1.2 Entretiens semi-dirigés

Dans le but de prendre connaissance des pratiques professionnelles dans l'administration genevoise, nous avons choisi de partir à la rencontre des personnes en charge de la gouvernance dans les administrations publiques genevoises. A la suite de discussions avec notre mandante et de nos recherches documentaires, il est apparu que ces personnes sont en partie des professionnels de l'information, et plus spécifiquement des archivistes.

Afin d'optimiser au maximum notre collecte de données, nous avons élaboré un guide d'entrevue semi-dirigée :

*« [L]e guide d'entrevue est un instrument de collecte des données assez flexible qui peut être ajusté selon les contextes (vocabulaire, ordre des questions, etc.) et qui permet la collecte d'informations riches reflétant le point de vue des différents participants sur le phénomène étudié »
(Chebbi, 2013).*

Notre guide d'entretien a été créé à partir des lignes de forces et des suggestions que nous avons pu extraire de l'état de l'art. Dans le but de comparer notre synthèse et les réponses de nos participants, nos questions ont été conçues à partir des thématiques de notre grille de lecture. Durant tout le processus de recherche documentaire, nos connaissances en matière de gouvernance de l'information se sont affinées ; nous avons dès lors pu définir plus précisément les thématiques que nous souhaitions aborder lors de nos entretiens (annexe 10).

Les cinq thématiques abordées sont les suivantes :

- Le profil du participant, qui nous permet de connaître notre répondant ;
- La gouvernance de l'information, pour savoir comment les archivistes la perçoivent de manière générale et ce qu'ils en connaissent ;

- La gouvernance de l'information dans les administrations publiques, pour comprendre quelle place elle occupe dans ce contexte ;
- Les pratiques de gouvernance de l'information, dans le but de dresser un portrait des pratiques professionnelles ;
- La maturité de la gouvernance de l'information, pour permettre à nos participants de se situer dans leurs pratiques et dans leur administration.

Les entretiens semi-dirigés présentent deux principaux avantages pour notre recherche : le premier concerne la richesse et la qualité des données recueillies, et le second la validité des informations récoltées.

Nous avons réalisé les entretiens et les avons enregistrés avec le consentement des participants. Celles-ci ont ensuite été transcrites et analysées avec le logiciel d'analyse de contenu qualitative N'Vivo.

2.1.2 Plan d'échantillonnage

Nous présentons dans les points suivants le choix et la définition de notre échantillon.

2.1.2.1 Définition de notre population-cible

Dans la vaste population des professionnels de l'information actifs dans l'administration publique genevoise, nous avons choisi de nous focaliser sur ces spécialistes de la gestion de l'information que sont les archivistes. Cette option nous a permis de délimiter un échantillon relativement homogène partageant des compétences, des pratiques et une mission commune vis-à-vis des enjeux soulevés par la gouvernance de l'information.

Bien que multidimensionnelle, la gouvernance de l'information trouve l'une de ses sources dans les pratiques de records management, autrement dit la gestion des archives courantes. Il est défini comme :

« champ de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final (3.8) des documents d'activité, y compris des processus de capture et de préservation de la preuve et de l'information liées aux activités et aux opérations sous la forme de documents d'activité . »

(Organisation internationale de normalisation, 2016).

De plus, lors de nos recherches documentaires, nous avons constaté que l'archiviste tenait un rôle stratégique dans la gouvernance de l'information dans les organisations : selon Dufour, Maurel et Zwarich (2016), les domaines les plus touchés par la gouvernance sont la gestion des documents administratifs, de l'information numérique et des technologies de l'information. Le premier élément concerne surtout le records management, dont nous avons parlé ci-dessus : de par ses compétences informationnelles, mais aussi de sa vision d'ensemble de la culture organisationnelle et de ses connaissances du contexte légal et réglementaire, il nous semble que l'archiviste est le meilleur porte-parole et représentant de la place que tient la gouvernance au sein des administrations.

2.1.2.2 Définition de l'échantillon

A Genève, il existe deux niveaux administratifs : le niveau cantonal et communal. Le fonctionnement administratif du canton de Genève est divisé en huit départements³ :

- Le département présidentiel (PRE) ;
- Le département des finances (DF) ;
- Le département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP)
- Le département de la sécurité et de l'économie (DSE) ;
- Le département de l'aménagement, du logement et de l'énergie (DALE) ;
- Le département de l'environnement, des transports et de l'agriculture (DETA) ;
- Le département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé (DEAS) ;
- Le département du pouvoir judiciaire (PJ).

Ces départements fonctionnent indépendamment les uns des autres : dès lors, chacun a son propre archiviste. La plupart du temps, ce dernier fait partie du secteur « organisation et sécurité de l'information », qui se situe au deuxième niveau de la hiérarchie, celui du Secrétaire Général (annexe 3). De par sa position, l'archiviste a une vue d'ensemble de la totalité des services de son département. La gestion de l'information au niveau cantonal est également encadrée par la Direction Générale des Systèmes D'information (DGSi), qui a pour mission

« (...) en collaboration avec les départements de l'Etat, de l'élaboration, puis de la concrétisation de la stratégie des systèmes d'information et de communication de l'administration cantonale ainsi que de la politique de sécurité de l'information. »
(République et canton de Genève, 2015).

De plus, il est important de noter que Genève est à la fois canton et ville : l'organisation administrative de la Ville ressemble à celui du canton, avec ses six départements, qui ont chacun leur responsable de l'information (annexe 5).

Au niveau communal, la place de l'archiviste est différente selon les communes. A la suite d'échanges avec M. François Burgy, archiviste adjoint et Mme. Nathalie Brodard, archiviste adjointe, nous avons constaté qu'une majorité de communes voient leurs archives gérées par les employés communaux, et plus spécifiquement par le Secrétaire Général. Ce dernier

« [S]upervise l'ensemble des services de l'administration communale. Directement rattaché au Conseil administratif, il assure le suivi des dossiers en cours dans les divers services de la Mairie et s'assure de leur exécution correcte, dans les délais. Il assure aussi la gestion du personnel municipal. »
(Mairie de Thônex, 2017)

Il gère aussi les documents, sous la supervision des archivistes d'État⁴. Pour d'autres communes, la fonction d'archiviste est mise au même niveau que celui de bibliothécaire, comme c'est le cas dans la commune de Meyrin (annexe 4).

³ REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE. Organisation. *Ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 24 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.ge.ch/organisation/welcome.asp>

⁴BURGY, François, 2017. *Master en Science de l'Information HEG GE : demande d'information sur les archivistes communaux du canton de Genève* [message électronique]. 5 juillet 2017.

En outre, nos échanges avec ces deux archivistes nous ont permis d'apprendre que les personnes en charge des archives ne sont pas toutes au bénéfice d'une formation documentaire : notre recherche reposant sur l'expertise de nos participants, et donc de leur compétences métiers dans le domaine, nous avons décidé de ne pas compter dans notre échantillon les non professionnels en information documentaire. Ainsi, sur les quarante-cinq communes qui constituent le canton de Genève, seules neuf personnes sont nommées comme archivistes professionnels.

Notre échantillon final est donc constitué de neuf archivistes départementaux et de sept archivistes communaux.

Suite à notre prise de contact, seuls huit d'entre eux ont accepté de participer à notre projet, dont trois archivistes départementaux et cinq archivistes communaux : ce nombre de participation couvrant cinquante pourcents de notre population totale, nous avons estimé que cet échantillon était représentatif de notre population-cible.

Tableau 1: Taux de participation de notre population

	Archivistes communaux	Archivistes départementaux
Répondu	5/7	5/9
Accepté	5/5	3/5
Refusé	0/5	2/5
Taux de participation	71,43%	22%
Total	50,00%	

De plus, à la suite de notre analyse, nous avons constaté que la saturation des données était atteinte dans la totalité de nos questions, ce qui constitue un signe de bonne exhaustivité de nos données.

2.2 Devis de recherche : processus et qualité

Tout au long de notre projet, nous avons récolté des données issues d'une part de notre analyse documentaire, et d'autre part des entretiens que nous avons réalisés : ces informations sont de nature qualitative, car elles sont textuelles et non structurées. Notre travail a donc porté sur une analyse de contenu, basée sur une approche mixte, c'est-à-dire déductive et inductive (Makhlouf Shabou, 2016). Elle consiste à définir des catégories d'analyse, établies dans un premier temps à partir de nos objectifs de recherche (présentés dans notre cahier des charges), puis enrichies et complétées grâce aux données récoltées avec nos instruments de collecte.

Afin de rationaliser et d'automatiser notre processus d'analyse, le logiciel N'Vivo a été utilisé, car il permet de traiter plusieurs sources de natures différentes, et de créer des liens entre ces dernières, basés sur les catégories que nous avons déterminées au début de notre recherche.

2.2.1 Processus de la recherche

Une fois nos données récoltées, il nous a fallu les transformer en résultats de recherche. Ce procédé se déroule en deux étapes : l'organisation en premier lieu, et, ensuite, l'interprétation des données.

L'étape de l'organisation a consisté à appliquer des codes d'analyse : en effet, il est nécessaire « d'identifier les différents thèmes couverts pour ensuite faire des regroupements parmi ceux-ci et en arriver à un ensemble organisé de thèmes » (Makhlouf Shabou, 2016).

Ces thématiques ont découlé de nos objectifs de recherche et de notre grille de lecture : une fois ces catégories définies, nous avons attribué à chacune un codage, qui nous permet de déterminer le thème, le type et la source de la donnée. Un guide de codage a été créé pour encadrer cette partie de l'analyse faisant le lien entre les instruments de collecte, nos objectifs de recherche et les informations récoltées (annexe 7).

Nous avons choisi d'appliquer un codage multiple, c'est-à-dire que plusieurs codes ont été attribués à une même donnée.

Le premier code correspond aux thématiques de notre grille de lecture : bien que n'ayant pas défini de mots-clés ou de concepts précis à rechercher, ces sujets délimités de manière précise nous ont permis de déterminer distinctement nos trois objectifs.

Le second code est constitué des questions de notre guide d'entretien : afin de faire correspondre nos deux ressources que sont les entretiens et nos sources documentaires, nous avons élaboré un troisième document, qui met en parallèle les questions et les parties de notre grille et qui nous a servi de guide (annexe 7). Ce document a évolué au fur et à mesure de notre travail, en intégrant des catégories ayant émergé de nos analyses : celle des sources documentaires et celle des entretiens recueillis sur le terrain.

La seconde étape consiste à interpréter des données : cette partie « analyse le contenu de chaque thème pour en faire ressortir les éléments communs ainsi que les éléments uniques. » (Makhlouf Shabou, 2016).

A cet effet, N'Vivo offre un large choix d'outils d'analyse : grâce à différentes visualisations des données (notamment les nœuds, ou encore des diagrammes), il permet de lier des informations provenant de différentes sources, mais aussi de faire correspondre entre eux des thématiques et des concepts, afin d'avoir une vue d'ensemble de nos données. Ainsi, nous avons effectué une analyse comparative entre nos données documentaires provenant de la littérature et celles issues du travail de terrain (l'ensemble des entretiens). Des liens sont peu à peu apparus, nous ont permis d'aller au-delà de notre première compréhension de notre sujet de recherche, et d'ouvrir de nouvelles perspectives dans l'appréhension de nos données.

Notre analyse a été réalisée de la manière suivante : nous avons rempli notre grille de lecture avec nos références documentaires, à l'aide de citations et de mots-clés. Ces sources ainsi organisées nous ont permis de réaliser notre état de l'art.

L'étude de nos entretiens a été réalisée par N'Vivo : nous avons créé des ensembles d'éléments – appelés « nœuds » – pour avoir plusieurs axes d'analyse. Ces nœuds sont constitués de la manière suivante (annexe 2) :

- Les entretiens, divisés par nos cinq thématiques et les questions correspondantes ;
- L'objectif un « Comparer l'écart entre la théorie et la pratique », et ses deux sous-objectifs ;
- L'objectif deux « Proposer une définition de la gouvernance de l'information », et ses deux sous-objectifs ;

- L'objectif trois « Proposer un cadre des meilleures pratiques de gouvernance » ;
- La population des répondants, composée d'un nœud pour les archivistes départementaux et d'un second pour les archivistes communaux, eux-mêmes subdivisés par les thèmes et questions des entretiens.

Une fois la récolte des données effectuée, nous avons extrait des nuages de mots-clés ainsi que des graphiques, qui nous ont permis de représenter leurs répartitions par nœuds.

L'analyse des données qualitatives comporte quelques difficultés, notamment pour effectuer des comparaisons et des visualisations. Afin de faciliter ces deux étapes et d'être en mesure d'avoir une analyse cohérente, nous avons choisi de comptabiliser les références : pour les sources documentaires, il s'agit du nombre de citations et mots-clés de notre grille, et pour les entretiens, la quantité de report de chaque nœud dans N'Vivo. Cette approche nous a permis de transformer nos données qualitatives en données quantitatives, et ainsi de générer des graphiques qui ont servi de point de départ et ont appuyé l'analyse de nos entretiens et la confrontation avec notre état l'art.

2.2.2 Réalisation de la recherche

Afin de garantir la rigueur de notre recherche, nous nous sommes basées sur les quatre critères présentés par Fortin et Gagnon (2015) : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité de nos données.

2.2.2.1 Crédibilité

Ce critère est indispensable pour évaluer dans « quelle mesure la description du phénomène vécu par les participants reflète la réalité interprétée » (Fortin et Gagnon, 2015).

Dans ce but, nous avons mis au point une stratégie de triangulation des sources de données.

Nous avons récolté nos données avec deux méthodes de collecte différentes : le guide d'entrevue semi-dirigée qui rapporte l'expérience pratique de nos participants, et un état de l'art, qui synthétise nos recherches documentaires sur le sujet.

L'état de l'art nous a permis de mettre en relation les différents types de sources sélectionnées dans le but d'avoir une vue d'ensemble de l'état de la question de la maturité de la gouvernance de l'information.

Nous avons systématiquement établi les verbatim des entretiens et les avons soumis à la validation des participants, afin de garantir l'exactitude des données récoltées et d'assurer que les transcriptions étaient le reflet exact des propos recueillis.

Ensuite, nous avons réalisé une seconde triangulation, cette fois-ci entre les acteurs, en comparant les contenus des différentes entrevues, pour faire ressortir les informations importantes découlant de l'ensemble de nos entretiens.

Finalement, nous avons effectué une dernière triangulation entre notre état de l'art et la synthèse de nos entretiens : l'élaboration des questions de notre guide d'entretien se basant sur les thématiques de notre grille de lecture, les informations provenant de nos deux sources ont pu être mise en parallèle pour être comparées de manière pertinente ([annexe 7](#)). Nos sources étant multiples, cette diversité nous a permis d'analyser nos différents résultats sous plusieurs angles d'approche ; ainsi, notre interprétation en a été renforcée.

2.2.2.2 Transférabilité

Notre travail s'inscrivant dans un projet international, nous souhaitons que notre analyse, limitée au contexte genevois, puisse être réutilisée dans la mesure du possible dans le contexte des administrations publiques européennes.

Dans ce but, nous avons mis en place des critères de transférabilité, « servant à évaluer l'application éventuelle des conclusions issues d'études qualitatives à d'autres contextes ou groupes » (Fortin et Gagnon, 2015).

A cette fin, nous avons produit une description détaillée de notre échantillon, afin d'explicitier de manière précise nos critères de choix (Voir [section 2.1.2](#)).

De plus, nos deux instruments de collectes ayant été élaboré sur les même thématiques nous avons veillé à expliciter chacune d'entre elles, afin qu'elles soient bien comprises et puissent être réutilisées le plus précisément possible.

Enfin, nous avons cherché des exemples qui puissent correspondre à notre contexte pratique. Comme mentionné ci-dessus, notre sujet de recherche est en pleine évolution : néanmoins, certaines administrations publiques ont déjà établi des politiques et des pratiques de gouvernance informationnelle. En les comparant, nous avons pu dégager de cet ensemble des lignes de force et des éléments communs qui nous ont aidés à construire des critères relevant des pratiques professionnelles, que nous pourrions généraliser à un contexte plus large.

En outre, des travaux académiques ont déjà traité de la gouvernance de l'information et de ses pratiques : ces travaux ayant été encadrés par des professionnels et évalués pour leur qualité, nous avons choisi de les consulter comme documents de référence.

2.2.2.3 Fiabilité

La fiabilité de la recherche sert « à évaluer l'intégrité des données d'études qualitatives en ce qui a trait à leur stabilité dans le temps et dans différentes conditions » (Fortin et Gagnon, 2015). En d'autres termes, elle permet de vérifier si notre travail est reproductible par d'autres chercheurs : cela passe par la stabilité et l'utilisabilité des outils, la bonne compréhension du contexte de travail, et la précision des procédures.

Afin de répondre à ce critère, nous nous sommes efforcées d'établir une méthodologie précise de notre recherche, d'explicitier et de documenter toutes nos démarches (notamment à l'aide de workflows (Voir [annexe 19](#))).

L'adhésion à ces principes et l'élaboration de ces outils nous ont permis d'obtenir un cadre défini et délimité pour réaliser notre recherche de manière logique et pragmatique.

2.2.2.4 Confirmabilité

Le dernier point à traiter pour garantir la qualité de notre recherche concerne la confirmabilité.

« Le critère de confirmabilité (neutralité) renvoie à l'objectivité dans les données et leur interprétation. Ce critère vise à s'assurer que les résultats reflètent bien les données et non le point de vue du chercheur »
(Fortin et Gagnon, 2015).

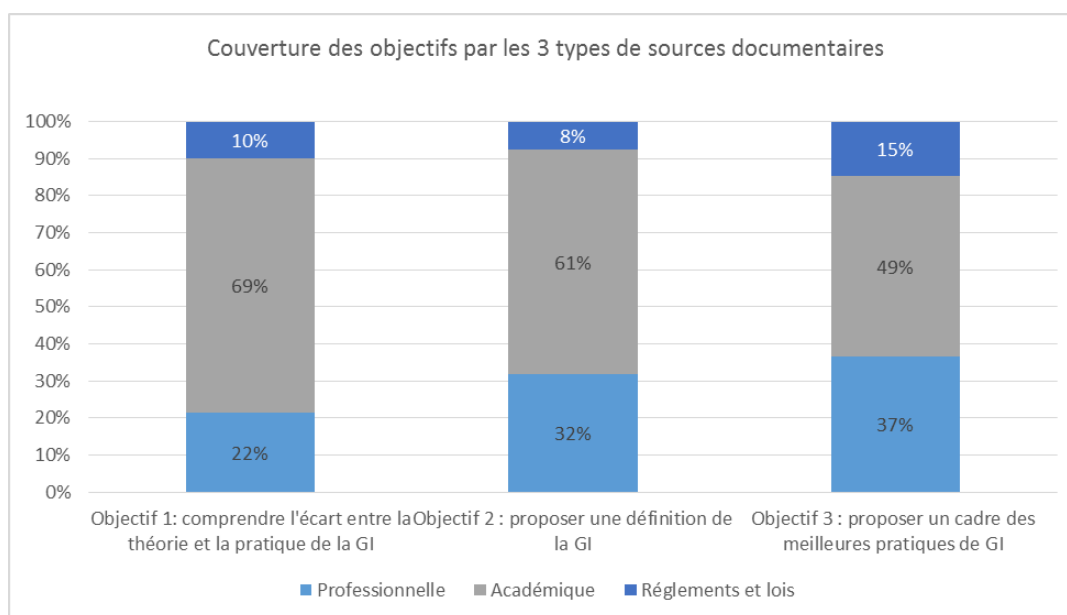
Pour remplir ce critère, nous avons mis en place des instruments de collecte de données précis : en effet, en établissant d'une part un guide d'entrevue, et d'autre part une grille de lecture, nous limitons au maximum les biais d'interprétation possibles.

Grâce à la validation des verbatim issus de nos entretiens par nos participants, nous nous sommes également assurées que les informations récoltées correspondaient parfaitement aux propos tenus par nos interviewés.

3. Analyse de données

3.1 Etat de l'art

Figure 2: Couverture des objectifs par les trois types de sources documentaires



Comme nous l'avons présenté dans la [section 2](#) traitant de la méthodologie, l'un de nos deux axes d'analyse est la synthèse de nos recherches documentaires : dans la présente section, nous présentons notre état de l'art à travers nos trois objectifs de recherche.

3.1.1 Objectif un : comprendre l'écart entre la théorie et la pratique

Pour comprendre et parler de maturité des pratiques de gouvernance, il nous faut observer comment la gouvernance de l'information est perçue dans la littérature, et par les milieux professionnels.

Tout d'abord, il est important de contextualiser l'origine de la gouvernance de l'information : en effet, cette discipline étant récente, nous devons comprendre comment et pourquoi est-elle apparue.

Le terme « gouvernance de l'information » a émergé pour la première fois dans le milieu médical, par le National Health Service en Grande-Bretagne ; dans le but de protéger les données sensibles des patients, il a été nécessaire de mettre en place un cadre de travail permettant de gérer de manière efficace un certain type de données. Plus tard, on constate que les besoins de mettre en place une gouvernance de l'information

proviennent d'une part de l'augmentation exponentielle des informations (le Big Data) et des nombreux systèmes différents qui la gèrent, et d'autre part du contexte de globalisation des échanges et de la complexité grandissante des organisations.

L'environnement numérique, façonné par le besoin d'offrir à ses utilisateurs des prestations de plus en plus pointues en accord avec les exigences toujours renouvelées en matière de travail et de loisirs, impose des contraintes sur les documents produits : l'utilisateur doit pouvoir, grâce à leurs nouvelles propriétés,

« [L]es contextualiser, les identifier, les décrire, les classer et les retrouver tout en garantissant que leur authenticité soit maintenue et vérifiée dans l'espace et le temps. Aussi, il importe que les documents respectent les critères de preuve et de fonctionnalité aussi bien dans le domaine de la transparence administrative que dans celui de la protection des renseignements personnels. Ensuite, ils doivent répondre à quatre principales caractéristiques qui sont l'authenticité, l'intégrité, la fiabilité, et l'exploitabilité. »
(Ott, 2015)

Selon Pagnamenta (2016, p.2) :

« [L]e défi est donc surtout de créer des passerelles entre ces systèmes afin d'éviter les dangers d'une gestion partielle de l'information, c'est-à-dire limitée au développement de points de vue différents, autonomes et indépendants ».

On assiste dès lors à un changement des missions documentaires, repensées selon différents axes. Jules et Lebigres (2013) parlent :

« [d]'optimisation de la qualité et développement de l'innovation, de la recherche de gisements de productivité et maîtrise des risques inhérents à l'exercice de l'activité et, bien sûr, de la mise en œuvre de solutions pour capitaliser les connaissances développées au sein de ces organisations ».

De plus, les organisations évoluent dans un contexte ayant de plus en plus de contraintes juridiques, où les exigences en matière de contrôles de processus et de gestion financière sont de plus en plus importantes: mettre en place une gouvernance de l'information permettrait selon Pagnamenta (2016, p.16) « de garantir un suivi dans les bonnes pratiques de gestion quels que soient les changements structurels ou les impératifs de transparence. ».

Bien que la nécessité de gouvernance se fasse sentir dans toutes les organisations, on constate que c'est dans le secteur privé, plus spécifiquement dans le monde anglo-saxon, que la théorisation ainsi que les outils de la gouvernance sont les plus avancés. Cette observation s'explique par le fait que pour de nombreuses entreprises, la mise en place d'un cadre de gouvernance n'est pas un choix, mais presque une question de survie : en effet, l'information est pour elles un actif stratégique, dont l'unique mission est de garantir le retour sur investissement.

On comprend dès lors que l'information au sein des entreprises est devenue un enjeu central :

« [L]a gouvernance de l'information est de plus en plus intégrée dans la gouvernance des organisations qui considèrent que l'information est un enjeu vital. Certes, posséder la bonne information au bon moment a toujours été un enjeu stratégique, mais désormais les contraintes juridiques, la surabondance de l'information et les coûts qu'elle engendre rendent impératif d'en maîtriser les flux. »
(Pagnamenta, 2016, p.8)

Néanmoins, les administrations publiques s'intéressent de plus en plus à la gouvernance de l'information : pour des raisons légales d'une part, mais également parce qu'elle est un outil précieux pour garantir un service de qualité à leurs citoyens : c'est souvent quand elle fait défaut au moment où on en aurait eu le plus besoin que l'on commence à réfléchir à la gouvernance de l'information.

De ce fait, une bonne gouvernance peut se traduire par des économies considérables, « à la condition de reconnaître au plus haut niveau l'information comme une ressource, au même titre que les ressources humaines ou financières. » (Pagnamenta, 2016, p. 15).

A l'inverse du secteur privé, qui peut s'adapter rapidement à l'évolution des pratiques de gouvernance, les administrations publiques, de par leur taille, leur complexité de structure, et à cause des ruptures de continuité au gré des législatures, ne sont pas en position de réagir aussi rapidement : elles sont donc plus dans la réaction que dans l'anticipation, même si on constate que cette situation est en train d'évoluer. Au Québec, la gouvernance de l'information va de pair avec la gouvernance des systèmes d'information : il s'agit d'une

« [p]ièce maîtresse du gouvernement pour s'adapter à [la] nouvelle réalité et relever les défis en matière de ressources informationnelles. Cette politique cadre est la première véritable gouvernance intégrée et concertée, fondée sur une préoccupation centrale : celle d'assurer des services de qualité aux citoyens et aux entreprises, à un moindre coût ».
(Québec, 2012)

En outre, en Australie, le commissaire de l'information considère que dans l'intérêt de l'ensemble de la communauté, et pour répondre aux exigences du système démocratique, il est essentiel de garantir au public l'accès à l'information, dans le but de stimuler l'innovation, la prospérité économique, d'évaluer le rendement du gouvernement et pour assurer à ses citoyens un État responsable.

3.1.1.1 Gouvernance de l'information en Suisse

En Suisse, la gouvernance de l'information et ses pratiques s'inspirent de plusieurs sources différentes. Toutefois, on ne peut pas parler de gouvernance informationnelle à un niveau national : en effet, ce pays assure à ses cantons une grande indépendance de fonctionnement, notamment dans sa gestion de l'information. Néanmoins, il existe un cadre légal fédéral : la loi fédérale sur l'archivage (LAr), et sur celle sur la protection des données (LPD), dont chaque canton a ensuite sa propre déclinaison. A Genève, par exemple, s'ajoute en plus de ces deux lois celle concernant les archives publiques (LArch) et son règlement d'application ainsi que celle sur l'information du public et l'accès aux documents (LIPAD) (annexe 9).

L'association eCH a également lancé une initiative visant à améliorer la cyberadministration en Suisse : elle

« [M]et au point des normes techniques de coopération et de procédure, des modèles de données, des définitions de format et de données ainsi que des documents auxiliaires et des solutions modèles. »
(eCH, 2017).

Même si elle n'est pas nommée comme telle, la gouvernance informationnelle en Suisse est aussi incluse dans cette initiative, notamment à travers les normes eCH-0176 « modèle de référence pour administration interconnectée suisse » et la eCH-0002 « records management ». En termes de gestion électronique, la Confédération a aussi mis en place le projet GEVER :

« GEVER facilite la gestion des affaires et prend en charge la totalité du cycle de vie des documents, de leur création à leur suppression ou à leur archivage, en passant par leur utilisation, leur sauvegarde et leur tri. GEVER constitue également la base pour un déroulement homogène et automatisé des processus d'affaires entre les différents systèmes et unités administratives. »
(Confédération suisse, 2016).

Nous pouvons donc constater que la gestion des documents et toute la problématique liée aux informations et aux documents électroniques est un enjeu important dans les administrations publiques en Suisse. Toutefois, on parle couramment de « cyberadministration », mais assez peu de gouvernance de l'information : ainsi, comme on l'a vu plus haut, la Confédération a bien proposé des normes eCH traitant de la cyberadministration et de la gestion électronique des affaires, mais on ne peut pas réellement parler de gouvernance informationnelle à proprement parler.

3.1.1.1.1 Gouvernance de l'information à Genève

L'Etat de Genève a pris conscience que la gestion des documents, et plus particulièrement les documents électroniques, devait être gérée de manière transversale et pluridisciplinaire. En effet, Pagnamenta (2016) explique que les directions de département, faisant l'interface entre le magistrat et les services, doivent gérer des flux d'informations importants, dont on ne connaît pas forcément la valeur ou l'utilité (annexe 15) ;

« [S]on rôle de coordination implique des flux d'informations verticaux importants. Il est d'autant plus difficile de savoir ce que la Direction doit garder, ce qui va être gardé ou non par les services ou le magistrat et par conséquent ce qui est éliminable par la direction »
(Pagnamenta, 2016, p.43).

Cette constatation a amené à créer le groupe de gouvernance « E-doc CSSI », qui a notamment travaillé sur l'importance des acteurs en action dans la gouvernance informationnelle pour l'Etat, c'est-à-dire

« [L]e service producteur, la direction des systèmes d'information du département, l'archiviste de département, les Archives d'Etat, la Direction Générale des Systèmes d'Information (DGSI), le Collège Spécialisé des Systèmes d'Information (CSSI), les juristes (ou le préposé à la protection des données) et différents intervenants tels que le groupe « Gouvernance e-doc », le ComSec, l'Observatoire technologique, etc. »
(Bollinger et Payot, 2016, p.4).

De plus, avec la mise en place de l'administration en ligne, les services et départements du canton de Genève « doivent passer d'une organisation en silos à une organisation plus horizontale, transversale et décloisonnée, sans frein ni opacité entre les entités amenées à collaborer » (2016, Pagnamenta, p. 47) : la réflexion autour de l'élaboration d'une gouvernance de l'information devient donc un sujet de plus en plus important.

L'un des acteurs important dans la gouvernance informationnelle de l'Etat de Genève est la Direction Générale des Systèmes d'Information (DGSI) :

« [L]es systèmes d'information et de communication sont le principal outil de production de l'Etat de Genève et constituent en quelque sorte son système nerveux. Ils relient de surcroît l'administration cantonale aux citoyens et aux entreprises, par les prestations mises en ligne sur Internet. La Direction Générale des Systèmes d'Information (DGSI) est chargée, en collaboration avec les départements de l'Etat, de l'élaboration, puis de la concrétisation de la stratégie des systèmes d'information et de communication de

*l'administration cantonale ainsi que de la politique de sécurité de l'information. »
(République et canton de Genève, 2015)*

De par sa vision globale de tous les départements et sa transversalité, elle est l'un des éléments clés qui permettrait au canton d'avoir une politique de gouvernance de l'information forte, adaptée au plus grand nombre et surtout utilisable dans le quotidien de ses collaborateurs.

On le remarque également avec l'engagement des archives d'Etat dans la formation de gouvernance : elles ont participé en 2016 au cycle pratique archivistique suisse organisée par l'AAS-VSA (l'association des archivistes suisses) au module « Collaboration organisationnelle globale et gouvernance de l'information : Y aurait-il besoin dans le futur de dossiers numériques gérés de manière centralisée ? ».

Au niveau communal, la gestion des documents est similaire à celle du canton, avec toutefois des différences importantes : les quarante-cinq communes qui constituent Genève ont leur propre fonctionnement, comme les départements, et donc ne dépendent pas les unes des autres. La gestion des archives dans les communes est chapeautée par les archives d'Etat, en la personne de Mme. Nathalie Brodard, archiviste adjointe. Il arrive aussi que certaines communes fassent appel à des professionnels extérieurs sur mandat pour les aider à gérer leur masse documentaire.

Une commune pourtant, est très active dans la question de la gestion de l'information : il s'agit de la Ville de Genève. En effet, elle ne constitue pas un troisième niveau dans le fonctionnement administratif de Genève, mais elle se démarque néanmoins des communes et du canton.

Ayant son propre service administratif, ses collaborateurs ont dès lors des attributions spécifiques, notamment dans la gestion des archives. La Ville a d'ailleurs mis en place quatre directives pour la gestion de l'information, avec l'aide de la Direction des Systèmes d'Information et de Communication (DSCI) :

- La directive générale relative aux correspondant-e-s archives et records management (VGE.03.01. V1) ;
- La directive générale relative aux instruments de gestion des documents (VGE.03.02. V1) ;
- La directive générale relative à la conservation des documents (VGE.03.03. V1) ;
- La directive générale relative au versement d'archives et à la destruction de documents (VGE.03.04. V1).

La DSCI, comme la DGSI, a une fonction de coordination générale et globale, qui touche l'entièreté des services de la Ville. Dans son travail, Pagnamenta (2016) présente ses trois missions :

- *« La conception, mise en œuvre et gestion de la stratégie et des systèmes d'information et de communication de la Ville de Genève ;*
- *L'élaboration et la gestion des budgets de fonctionnement et des crédits d'investissement relatifs aux systèmes d'information et de communication ;*
- *Le conseil aux autorités et services de l'Administration municipale en matière de technologie. » (Pagnamenta, 2016, p.24)*

On constate dès lors au sein d'un même État, voire d'une même administration, des écarts de fonctionnement : il est probable que plus l'organisation administrative est petite et décentralisée, plus il faudra du temps pour que la gouvernance de l'information y soit introduite, en supposant que celle-ci soit la solution la plus adaptée quelle que soit la taille de l'unité de travail.

3.1.1.1.2 Gouvernance de l'information en Valais

En juin 2014, après quelques années d'élaboration, deux guides de gestion des documents et des archives, « intégrant pleinement la gestion au quotidien des documents sous forme papier et électronique », pour le canton et pour les communes, sont publiés simultanément par les Archives de l'État du Valais (AEV). En encadrant rigoureusement la gestion documentaire et l'archivage électronique, ces publications visent à permettre aux pratiques administratives de maîtriser les changements profonds induits par l'augmentation exponentielle de la production documentaire et par le développement rapide des outils de gestion de l'information sous forme électronique.

Selon Dubois et Vionnet (2016), c'est l'adoption en 2008 de la loi sur l'information du public, la protection des données et l'archivage (LIPDA) – entrée en vigueur dès le 1er janvier 2011 –, qui permet « une véritable mise à jour de la législation et [qui] réaffirme le rôle des services d'archives en matière de gestion ordonnée des documents, puisqu'elle s'applique indifféremment aux administrations cantonale et communales ». Sa première conséquence directe aura été la création, en 2010, « d'un poste à plein temps pour une personne chargée spécifiquement de la gestion des documents auprès des administrations cantonale et communales », gage d'une vision unifiée de ces deux niveaux administratifs.

Parallèlement, à partir de 2011, l'outil *ECM (Enterprise Content Management)* pour la gestion et la dématérialisation des documents électroniques répondant aux normes les plus récentes (ISO 15489 et MoReq) est mis progressivement en fonction au sein de l'Administration cantonale sous la direction des Archives de l'État, « selon les prescriptions du rapport du groupe de travail composé par le Service cantonal de l'informatique, la Chancellerie d'État et les Archives de l'État du Valais »⁵, qui confirme l'étroite interconnexion entre les développements des outils informatiques de gestion documentaire et la gestion de l'information.

En Valais, comme partout ailleurs, on constate que la nécessité de garantir un archivage à long terme des documents électroniques – fragiles dans leur intégrité et périssables dans leurs formats et supports – a profondément modifié la mission de l'archiviste dont la supervision s'avère désormais nécessaire dès la création du document et pendant la totalité de son cycle de vie.

Toutefois, si le nouveau cadre légal, l'outil *ECM* et la création des guides ont apporté un soutien indispensable, leur efficacité risque d'être considérablement amoindrie sans « la mise en place de politiques de conseil et de soutien auprès des producteurs de documents, qu'il s'agisse d'administrations publiques ou d'organisations privées » (Dubois et Vionnet, 2015).

⁵ Pour l'importance de la supervision d'un archiviste pour le paramétrage d'un système de gestion, cf. DUBOIS, Alain, 2013. Quelle qualité pour les archives électroniques ? Réflexions et retour d'expérience autour du processus décisionnel du Conseil d'État valaisan.

Dans cette phase de consolidation, les initiatives de formation et de communication nous apparaissent comme des enjeux fondamentaux pour l'enracinement de la gestion et de l'archivage à long terme des documents numériques et leur développement vers des formes plus matures, ainsi qu'une chance pour la profession archivistique de convaincre de l'importance de sa mission tout en se confrontant directement aux problématiques du terrain. Dubois et Vionnet (2015) signalent en effet que l'offre de formation proposée par les AEV, tant pour l'Administration que pour les communes, a rencontré un franc succès et que la plupart des cours proposés en 2015 ont dû être systématiquement dédoublés, un signe évident que le besoin est bien là.

Si, comme on l'a vu, la responsabilité de mettre en place un projet concret de gestion des documents incombe aux communes – au nombre de 134 en Valais –, le *Guide de gestion des documents et des archives pour les communes valaisannes* de 2016 se propose de « servir de référence dans la définition et la mise en œuvre d'un projet de gestion des documents et des archives » au niveau communal, en offrant « une démarche complète et des outils détaillés » (p. 4)⁶. Par cette démarche pragmatique, qui le démarque des versions précédentes, le *Guide de gestion* pour les communes entend encourager celles-ci à mettre sur pied leur projet de gestion des documents de façon autonome plutôt que de faire appel à des partenaires externes, une tendance qui n'est pas près de s'arrêter et qu'il convient de limiter. Pour ce faire, la nomination d'« un-e responsable de la gestion des documents et des archives au niveau communal » (p. 16) et l'établissement d'une stratégie communale en matière de gestion des documents et des archives, appuyée par un système de gestion global, sont vivement encouragés.

La conscience de la nécessité de promouvoir des politiques de conseil et de soutien en matière de gestion des documents papier ou électroniques et de l'importance d'instaurer une collaboration durable entre le service d'archives, le service informatique et les services producteurs au-delà des silos, sous-tendent le besoin ou le souhait de formuler une gouvernance de l'information *ad hoc*.

L'importance d'un appui institutionnel pour la mise en place d'une gestion de l'information ne semble pas pour autant être sous-évaluée. Par exemple, lorsqu'on parcourt les conseils contenus dans la rubrique « Convaincre au plus haut niveau » du *Guide de gestion* pour les communes - qui ne mentionne que la « gestion ordonnée des documents » (traduction de *records management*) -, on retrouve des principes et des composantes d'une gouvernance informationnelle :

« Afin d'obtenir l'adhésion des décideurs, il peut être utile de rattacher le projet de gestion des documents et des archives à d'autres projets d'actualité, tels que la cyberadministration, le partage des connaissances, la transparence, la gestion de la qualité ou la gestion des risques. » (Archives de l'État du Valais, 2016)

Toutefois il semble que, pour l'instant, si on parle de « gouvernance » au niveau cantonal au Valais, ce soit plutôt dans le cadre de la *Stratégie informatique 2015-2024* qui confère à la gouvernance la responsabilité de piloter « la fonction informatique au niveau de l'ensemble de l'État. » (Bulletin officiel de l'État du Valais 2015). Le terme est évoqué aussi en matière de valorisation du patrimoine culturel numérique, objet d'une *Stratégie de préservation numérique*

⁶ Renforcé par la Politique des Archives de l'État du Valais de 2015 vis-à-vis des communes.

du *Service de la culture 2014-2018* – les AEV en sont l'un des partenaires – et dont la gouvernance constitue l'un des cinq piliers (les autres étant collecte, conservation, communication et mise en valeur).

3.1.1.1.3 Gouvernance de l'information dans le canton de Vaud

Le 24 mai 2016, le Conseil communal de la Ville de Lausanne a adopté le préavis de mise en œuvre d'une gouvernance documentaire pour l'administration communale présenté par la municipalité : un crédit d'investissement d'un million de francs est accordé afin de réunir les compétences et les ressources nécessaires pour maîtriser l'explosion des données au sein de l'administration communale.

Les autres raisons invoquées pour soutenir ce projet, porté conjointement par le Service d'organisation et d'informatique et les Archives de la Ville de Lausanne, sont la nécessité de garantir la sécurité informatique des données utiles, et uniquement de celles-ci, dans le respect des impératifs réglementaires et légaux et le besoin d'envisager un archivage électronique pérenne. En outre, le *Préavis N° 2016/6* fait état de l'inconfort des employés face à une « réalité documentaire perçue comme écrasante et mouvante », source d'« inefficacité » et d'insatisfaction » (Municipalité de Lausanne, 2016, p. 4).

On attend de ce qu'on désigne aussi comme une « gestion raisonnée des documents numériques » qu'elle permette :

« D'améliorer la recherche d'information, de remédier aux risques en matière de perte d'information et d'augmenter l'efficacité des collaborateurs à travers un meilleur partage de leurs connaissances. Elle doit favoriser la bonne tenue des dossiers, la conformité aux exigences légales, la réduction de l'impact environnemental et des coûts liés aux espaces de stockage informatique. Elle doit enfin préparer le terrain pour le déploiement de l'archivage historique numérique dans l'administration. » (Archives de la Ville de Lausanne, [s. d.])

Bien que le *Préavis N° 2016/6* utilise l'expression « gouvernance documentaire »⁷, les principes, enjeux et objectifs invoqués dans le document sont parfaitement cohérents avec ce qu'on peut attendre actuellement pour la mise en place d'une bonne gouvernance de l'information. Ainsi, les objectifs de la gouvernance documentaire – qui, dans ce texte, désigne à la fois le programme et l'instance de pilotage de ce même programme – seront de :

« Traiter la gestion documentaire de manière transversale, concertée et structurée, au plus haut niveau. Plus précisément, la gouvernance documentaire définit et articule des politiques et des outils afin d'unifier les moyens de produire, sécuriser, partager, conserver et éliminer les documents. » (Municipalité de Lausanne, 2016, p.3).

En réponse à la masse grandissante d'information « sous des formes variées et évolutives », seul un programme de gouvernance documentaire semble être à même de concevoir les outils et les principes d'une gestion informationnelle efficace et pérenne, garants de cohérence et de stabilité au-delà de l'évolution régulière de l'organisation communale et de la rotation des collaborateurs (Municipalité de Lausanne, 2016, p.1).

⁷ La gouvernance documentaire sera déployée dans trois services volontaires dans une phase dite « modèle » de la durée de 3 ans : le Service d'organisation et d'informatique (SOI) et le Service bibliothèques et archives de la Ville (BAVL) – et l'ensemble des services de la Ville.

La poursuite de ces buts essentiels déborde inévitablement des contours traditionnels du *records management* et de l'archivage pour s'ouvrir à une vision à long terme de l'administration dans ses relations à la population et à son environnement. Ainsi, lorsque, par exemple, on se propose d'encourager le « travail en réseau et en mode projet », on vise l'amélioration de la réactivité et la rapidité de l'administration, mais aussi un rapprochement des pratiques collaboratives actuelles, susceptible de devenir « un facteur d'attractivité et d'intégration des nouveaux collaborateurs ».

De même, par sa vocation à rationaliser la sélection et le stockage des documents, on attend de la gouvernance documentaire qu'elle devienne l'« un des piliers » du « green IT » :– un projet inscrit dans le schéma directeur du SOI (Service d'organisation et d'informatique) pour 2012-2017 encourageant de bonnes pratiques dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Pour les mêmes raisons, elle représente un présupposé incontournable pour assurer dans la transparence l'échange d'information et de données (« open data ») au profit de la collectivité pour les années à venir.

Après avoir précisé que « La gestion des documents constitue l'élément central du vaste domaine constitué par la gestion de l'information, les systèmes d'information, et la communication », le *Préavis N° 2016/6* délimite le territoire de sa « gouvernance documentaire » :

« Le périmètre de la gouvernance documentaire, tel qu'il est défini ici, vise les documents stockés sur les répertoires partagés des services, dans les outils de gestion électronique de documents, et les messages électroniques à visée professionnelle » (Ville de Lausanne, 2016, p. 3).

Ses enjeux et ses objectifs touchent à l'amélioration de l'efficacité, à la gestion des connaissances, à la sécurité, à la cyberadministration, à l'archivage historique numérique, aux obligations légales. Au vu de l'ampleur de ses ambitions et de sa vision globale, on ne se trompera pas excessivement si l'on considère ce programme comme une « gouvernance de l'information », cette formulation étant d'ailleurs utilisée comme synonyme du projet actuellement en cours dans le *Rapport d'activité 2015* des Archives cantonales vaudoises.

La réalisation d'un tel projet, on le comprend, est loin d'être aisée. Parmi les conditions à satisfaire pour en garantir la réalisation, exposées dans le *Préavis N° 2016/6*, deux nous paraissent particulièrement significatives : l'importance de reconnaître dorénavant les activités de traitement de l'information comme un travail à part entière qui demande des compétences spécifiques (et non comme des occupations marginales ou conjoncturelles), et la nécessité de créer à Lausanne une gouvernance documentaire *sur mesure*, au croisement des « exigences, des méthodologies et pratiques largement diffusées aux niveaux international et national » et des besoins locaux spécifiques et de s'appuyer, pour ce faire, sur des « retours d'expériences et des échanges avec d'autres administrations qui ont entrepris des projets de ce type », c'est-à-dire les États du Valais et de Genève.

Dans la section du *Guide pratique* traitant de l'archivage électronique, la rubrique « Une exigence de bonne gouvernance » liste les avantages de cette démarche : la constitution de traces complètes et probantes des activités, la garantie de conformité légale, l'efficacité, la diminution du risque par la réduction des possibilités de perte ou de destruction illégale d'archives comme d'accès inappropriés ou non autorisés aux documents archivés.

Dans le « Glossaire » du *Guide pratique*, l'entrée « gouvernance de l'information » est absente, ce qui est justifié au vu du peu de place que celle-ci y joue. Dans le respect de leur autonomie, c'est aux autorités responsables des communes et à leur équipe de l'adopter et de l'adapter à leur administration.

En dehors des administrations cantonale et communales, le canton de Vaud connaît un modèle fort avancé de gouvernance informationnelle porté par l'UNIRIS, le service des ressources informationnelle et archives en charge « de la veille documentaire, de la gestion, de la conservation et de la mise en valeur des informations et documents d'archives, sur support numérique ou papier, générés au sein de l'Université de Lausanne. » (UNIRIS s.d.).

Sur sa page web, dans la section « Notre mission » [sans date], l'UNIRIS délimite son champ d'activité et énumère les objectifs de la gouvernance informationnelle⁸ que la Direction de l'UNIL lui a confiée :

« Notre champ d'activité couvre ainsi les domaines technique, organisationnel et humain de la production, de l'exploitation, du partage, de la sécurisation, de la capitalisation et de la préservation de l'information, soit l'entier du cycle de vie de l'information produite et reçue au sein de l'Université.

La gouvernance informationnelle permet aux différents acteurs au sein de l'Université et à nos usagers externes de disposer, en toute confiance, des informations utiles à leur activité ou leur recherche, au bon moment et sous une forme exploitable. »

Le périmètre d'intervention d'UNIRIS est défini par la loi cantonale sur l'archivage et son règlement d'application de 2012, qui offrent aux établissements de droit public la possibilité de traiter et de conserver de manière autonome leurs archives historiques postérieures à 1945.

La gouvernance informationnelle dont UNIRIS a la charge est définie et encadrée par un ensemble de textes qui ont été élaborés par le service – le code de déontologie et les missions du service, sa politique d'archivage et de records management - ainsi que par une directive de la Direction, par les normes internationales (ISO) et par une convention de collaboration avec les Archives cantonales vaudoises (ACV) (UNIRIS 2017). Elle est décrite comme une « approche [qui] couvre les domaines technique, organisationnel et humain de la production, de l'exploitation, du partage, de la sécurisation, de la capitalisation et de la préservation à long terme de l'information, des documents et données ».

⁸ A noter que, sur cette page, « gouvernance informationnelle » est la source d'un lien qui aboutit à la définition d'« information governance » de *Wikipedia*.

Figure 3 textes et références d'UNIRIS

Document de politique générale	Politique de records management et d'archivage pour une gouvernance informationnelle				
Documents de stratégie	Mission, objectifs, prestations et organisation d'UNIRIS		Plan d'actions 2014-2018		
	Code de déontologie et d'engagements				
Documents opérationnels de mise en œuvre	Guide pratique	Plan de classement	Règles de nommage	Calendrier de conservation	Gestion des emails
	Métadonnées	Formats électroniques	Normes	Plan de secours	CORIS Correspondants UNIRIS
	Glossaire				
Records management et gouvernance informationnelle : concepts et explications					

(UNIRIS, 2014b)

Nous avons choisi quelques éléments extraits de ces textes qui nous semblent pertinents pour établir le degré de maturité de la gouvernance de l'information à l'UNIRIS.

Dans la *Politique de records management et d'archivage pour une gouvernance informationnelle* sont présentés:

- les cinq domaines d'intervention : le records management, la gestion des archives historiques, la gestion électronique des documents d'activité, la veille documentaire et stratégique, la conservation et la préservation via des systèmes d'informations ;
- les objectifs : six objectifs opérationnels, les résultats qu'on attend de la gouvernance informationnelle et la gestion du risque informationnel ;
- le cadre légal et réglementaire : le code de déontologie et d'engagements, la convention avec les ACV, les textes et directives internes, les lois et règlements cantonaux, les principaux lois et règlements fédéraux ;
- le cadre normatif :
 - domaine méthodologique – ISO 15489 comme norme de stratégie,
 - domaine fonctionnel – normes de conception et d'exploitation,
 - domaine technologique – normes techniques ;
- les documents opérationnels de mise en œuvre ;
- l'organisation du *records management* et de l'archivage à l'UNIL ordonnée par le principe d'une responsabilité partagée (annexe 21).

La nécessité de gérer le risque informationnel est justifiée par une définition de l'information qui met en avant sa valeur stratégique et qui en conditionne la valeur à une correcte exploitation :

« L'information est un bien commun, une ressource stratégique faisant partie de la culture de l'institution. C'est une richesse à partir du moment où elle est correctement gérée, exploitable et transformée en connaissance. » (UNIRIS, 2014b, p.5)

Au vu de l'abondance et de la variété des normes nécessaires au bon fonctionnement de la gouvernance informationnelle, leur catégorisation dans la *Politique* en trois domaines clés – méthodologique, fonctionnel et technologique – paraît particulièrement utile et éclairante.

Se présentant comme « une réponse stratégique et organisationnelle aux besoins constatés », le document *Mission, objectifs et prestations d'UNIRIS* souhaite contribuer à « créer une dynamique d'équipe rassemblant les différentes composantes du Service UNIRIS et établir des valeurs et une culture commune » (UNIRIS 2014a, p. 4.). Dans l'« Introduction », une définition contextualisée de « gouvernance informationnelle » est proposée :

« La mission et les objectifs du nouveau service UNIRIS doivent permettre la mise en place d'une véritable gouvernance informationnelle qui s'appuie sur la théorie du management transversal de l'information (ou « maîtrise » de l'information). Cette théorie relève des sciences de l'organisation et établit un lien fort entre information et action (une bonne information, pour une bonne action). » (UNIRIS, 2014a, p.4)

Une définition plus exhaustive de gouvernance informationnelle se lit dans les *Directives de la Direction 0.12* à propos des Ressources informationnelles et archives de l'Université de Lausanne :

« Dispositif stratégique composé de normes, de processus, de rôles qui responsabilisent les collaborateurs de l'UNIL dans la production, la gestion, la sécurité, la conservation, l'utilisation et la destruction de l'information de telle façon qu'ils respectent les objectifs de l'institution et y contribuent. » (Université de Lausanne, Direction, 2008, p.2)

Du point de vue de la Direction de l'Université – qui reprend ici la définition d'ARMA – la gouvernance est un « dispositif stratégique » capable de gérer l'information et de lier ceux qui s'en occupent par un pacte de responsabilité qui les assoit en acteurs de l'institution qu'ils contribuent à entretenir et à développer par leur activité.

Pour sa part, le document *Records management et gouvernance informationnelle : Concepts et explications* propose une catégorisation des risques (qualitatifs et juridiques, stratégiques, économiques), utilement contrebalancée par l'exposition des avantages que leur mitigation apporte. Une notion originale de cycle de vie d'un document englobant le papier et le numérique y est présentée : « la période qui s'étend de l'idée conceptuelle d'un document jusqu'à sa destruction logique (pour les documents numériques) et physique (pour les documents papier) » (UNIRIS, 2016, p.8). Enfin, la liste des contraintes sécuritaires des systèmes informatiques - l'intégrité juridique et technique, la traçabilité, la confidentialité, l'accessibilité, l'authentification – est précise et détaillée.

Soutenu par ces bases solides et ancré dans un large réseau de partenaires – académiques, muséaux et appartenant à des organismes internationaux –, UNIRIS s'efforce de maîtriser son devenir en s'engageant à une mise à jour permanente : « La politique de records management et d'archivage fera l'objet d'une révision tous les quatre ans à compter de sa date d'adoption par la Direction de l'UNIL » (UNIRIS 2014b, p.12).

3.1.1.2 Gouvernance de l'information à l'étranger

Parmi les états qui ont pris la décision de considérer la gestion de l'information comme un enjeu stratégique, le Québec et l'état australien du Queensland font figure de modèle.

Par sa *Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics* de 2012 – qui s'applique aux administrations publiques, y compris les

réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux –, le Québec fait de la gouvernance informationnelle un objet prioritaire de la stratégie gouvernementale. Présentée au titre de première « véritable gouvernance intégrée et concertée, fondée sur une préoccupation centrale : celle d'assurer des services de qualité aux citoyens et aux entreprises, à un moindre coût » (Québec 2012, cité par Pagnamenta 2014, p. 9), cette politique-cadre couronne un parcours qui avait débuté seulement deux ans plus tôt par une directive sur la gestion des ressources informationnelles. Celle-ci avait ensuite débouché en 2011 sur une loi sur la gouvernance de l'information.

Pour sa part, le gouvernement de l'état australien du Queensland considère l'information : « as a core strategic asset and will govern and manage it accordingly throughout its lifecycle » (Queensland Government Chief Information Office, 2017a). Son cadre de gouvernance de l'information, adopté en 2013, est remarquable par sa clarté et sa capacité à mettre utilement en parallèle la gouvernance des systèmes de l'information et la gouvernance de l'information. Entre-temps, ce cadre a évolué, et la comparaison de son état en 2013 avec l'actuel donne un aperçu de l'évolution de la gouvernance informationnelle au Queensland dans les quatre dernières années ([annexe 20](#)). Il apparaît clairement que la tendance est à l'expansion et à la diversification, car, si le cadre demeure inchangé dans la quantité et la disposition de ses domaines constitutifs, le nombre total d'unités qui le composent passe de 51 à 64. Ce sont les services de l'*Information security*, du *Data management* et de l'*Information governance* qui ont augmenté le plus⁹.

En France, depuis 2012, c'est au délégué interministériel aux Archives de France (DIAF), président du comité interministériel aux Archives de France, qu'incombe d' : « élaborer et soumettre à l'approbation du Premier ministre un cadre stratégique commun de modernisation des archives et de gestion de la performance » ainsi que :

« De proposer des actions de mutualisation entre administrations de l'État, ou entre des administrations de l'État et d'autres autorités administratives, notamment [...] l'archivage des données publiques numériques natives, la numérisation des archives et la mise en ligne d'archives numériques ou numérisées. » (Décret n° 2012-479 du 12 avril 2012)

Le *Référentiel général de gestion des archives (R2GA)* de 2013, « fruit d'une démarche de collaboration interministérielle pilotée par le ministère de la Culture en étroite collaboration avec les directions des archives des ministères en charge de la Défense et des Affaires étrangères » (Berjot, 2013, p. 3), constitue un instrument de cette politique et son propos est de donner un cadre général à la gestion de l'information dans l'ensemble des services publics. Dans son éditorial, Vincent Berjot (2013, p. 3), alors DIAF, présente les archives comme « un vecteur de transparence démocratique [qui] renforcent la confiance des citoyens dans l'administration » et ajoute que « leur bonne gestion est un devoir de service public ».

Le *R2GA* (2013, p. 45) souligne que la mise en place d'une bonne gestion des archives passe par l'instauration d'une gouvernance de l'information, qui doit être « définie à un haut niveau de décision hiérarchique et s'efforcer de couvrir autant que possible l'ensemble de la production informationnelle de l'administration ». Afin de pouvoir exercer un contrôle de qualité

⁹ Ce dernier s'enrichissant des trois unités : Leadership and sponsorship, Compliance management, Performance management and reporting.

sur la gouvernance et la gestion de l'information, les administrations sont sollicitées d'associer à la norme ISO 15 489, les normes ISO 30 300 et 30 301 (en particulier ses annexe A et C)¹⁰.

En 2015, les mêmes instances ont conçu un *Cadre stratégique commun de modernisation des archives et de gestion de la performance*, dont le but est d'améliorer la gestion des archives et de renforcer l'archivage numérique à l'horizon de 2020.

L'importance de la gouvernance de l'information semble faire partie des priorités gouvernementales concernant la modernisation de l'administration, toutefois, d'après l'enquête Serdalab de 2016 (p. 7), malgré les incitations des pouvoirs publics – le Plan France numérique 2012-2020, la Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi Macron –, les organisations publiques continuent à garder du retard par rapport au secteur privé.

3.1.1.3 Acteurs de la gouvernance de l'information

L'une des particularités de la gouvernance de l'information est sa dimension pluridisciplinaire : en comparaison à d'autres domaines qui exigent des compétences métiers particulières, la gouvernance de l'information se construit à l'aide d'une variété de compétences différentes, touchant différents domaines. En effet, cet aspect de la gestion de l'information touche aussi bien la sécurité des données, les exigences légales, les technologies de l'information ou encore le management. De ce fait, il faut des profils différents pour faire émerger une gouvernance de l'information complète, fiable et en accord avec le fonctionnement de l'organisation.

Les personnes les plus à même de comprendre et de réfléchir aux enjeux d'une bonne gouvernance informationnelle sont les professionnels de l'information, et particulièrement les archivistes : pour Pagnamenta,

« [L]a conservation (ou rétention) des documents est la pierre angulaire de la gouvernance de l'information. Elle est évidemment l'un des principes chers aux archivistes et records managers. Elle figure également comme élément central de la Loi sur les archives (LArch) »
(Pagnamenta, 2016, p.36).

En outre, le records management est une des disciplines composant le management de l'information : il est transversal, car il s'inscrit dans une démarche touchant toute la hiérarchie de l'entreprise et « s'intègre dans les systèmes d'information dont il permet d'améliorer les performances. » (Mouette, 2008, p.21). Il assure dès lors une centralisation de l'information, et permet grâce à ses outils et processus de la structurer pour lui donner du sens et la rendre utilisable et accessible à l'ensemble de collaborateurs de l'organisation.

On constate que l'information dans les entreprises est souvent mal distribuée, inaccessible voire même méconnue selon la place que l'on occupe dans la hiérarchie : en s'appuyant sur les principes et les outils du records management, on peut établir un début de gouvernance de l'information. En effet, la gestion du cycle de vie des documents et de celui de l'information

¹⁰ Voir cette remarque de Marie-Anne Chabin sur la préférence des Archives de France pour : « la notion de DUA [...] qui fait une part plus grande à l'utilisation des documents qu'à la responsabilité qu'ils portent, tirant ainsi l'archivistique vers une technique d'organisation au détriment d'une science du management », CHABIN 2014. Référentiel général de gestion des archives (R2GA), compte rendu de lecture.

fait partie des exigences à remplir pour qu'une entreprise fonctionne bien et de manière efficace.

De plus Le développement d'un sens fort de la responsabilité est intimement lié à l'entretien et à l'essor d'une culture commune à laquelle acteurs et collaborateurs sont fiers d'appartenir et qui les unit et les soutient. Sa présence rend plus naturel et plus gratifiant d'agir « de façon à respecter les objectifs de l'institution et y contribuer », pour paraphraser la définition d'ARMA.

Cela fait encore davantage sens, lorsque le « dispositif stratégique » est entièrement voué à la bonne administration du capital informationnel :

« Le traitement de l'information, c'est-à-dire ici son filtrage, son analyse et sa hiérarchisation, représente le processus de base pour construire de la connaissance individuelle et collective. Par ses bénéfices, la gouvernance documentaire représente donc non seulement un outil d'aide à la décision et à l'action, mais elle soutient également la collaboration et la production de sens dans le travail, avec à la clé une meilleure articulation entre communication interne et communication externe au bénéfice des usagers et du public. » (Municipalité de Lausanne, 2016, p.7).

On ne saurait trop insister sur l'importance de développer et de valoriser le sens de la responsabilité et la culture commune de l'organisation, lorsque l'on sait la part fondamentale qu'a la sensibilisation des collaborateurs, qui peuvent être tentés par la résistance au changement, dans le succès de la mise en place de nouvelles pratiques. L'inclusion de la notion de culture dans la définition de gouvernance informationnelle que nous poursuivons, nous paraît donc également souhaitable.

3.1.1.4 Outil de la gouvernance : la politique

Pour mettre en place une gouvernance de l'information dans une organisation, il faut formaliser les principes établis dans un document qui sert de cadre à son application : il s'agit d'une politique de gouvernance de l'information. Elle donne les grandes lignes de la gouvernance (ses missions, son fonctionnement, ses objectifs, etc.) et permet à ses utilisateurs d'atteindre les buts stratégiques fixés par les dirigeants en servant de référentiel.

Elle possède quatre objectifs : « consigner la stratégie et les décisions prises concernant la gouvernance, communiquer cette stratégie et les décisions prises à l'ensemble de l'organisation, engager la direction et uniformiser les pratiques » (Nicolet, 2016, p.39).

Afin d'atteindre ces objectifs et d'être surtout légitime aux yeux des collaborateurs, la politique doit, selon Mourain et al. (2013), être validée et déterminée par les hauts responsables : en effet, c'est du haut de la hiérarchie que la volonté de mettre en place une gouvernance informationnelle doit émerger, d'une part car cela lui donne du poids, et d'autre part car cela imprime le mouvement vers le changement, ce qui va rassurer et encadrer les collaborateurs. Pour ne pas rater sa cible et être un outil d'accompagnement à l'évolution des pratiques, une bonne politique de gouvernance doit être selon Makhlouf Shabou (2017) consignée, communiquée, engagée et uniformisée. Toutefois, on constate que les politiques de gouvernance de l'information sont souvent incomplètes, dépassées et peu adaptées aux nouvelles technologies : pour Pagnamenta (2016), cela implique une perte de l'information. Bien qu'il existe des critères et des objectifs devant être remplis, dans la pratique, on remarque que les politiques ne sont pas toujours cadrées, et manquent parfois d'une mise à jour qui faciliterait la gestion de l'information.

En résumé, la perception de la gouvernance de l'information est soumise à des variations notables : ses réalisations sont multiples, diversifiées, adaptées à chaque fois à un contexte précis, et en mouvement. La complexité du phénomène gouvernance de l'information prédispose déjà à des écarts importants entre sa « réalité » et sa perception, un obstacle qu'il s'agit de mieux connaître afin de pouvoir le diminuer, et, dans le meilleur des cas, l'anticiper afin d'assurer, quand il y a lieu, une implantation plus efficace et plus sûre de la gouvernance de l'information.

3.1.2 Objectif deux : proposer une définition de la gouvernance de l'information

Cette section aborde les principaux concepts liés à la gouvernance.

3.1.2.1 Information et gestion informationnelle

Pour comprendre ce qu'est la gouvernance de l'information, il y a deux notions essentielles à définir : l'information et la gestion informationnelle.

En premier lieu, rappelons qu'une information n'est pas un document : en effet, « l'information peut donc figurer sur différents supports : papier, numérique, photographique, magnétique ou optique. » (Pagnamenta, 2016, p.4). Pour qu'une donnée puisse être considérée comme information, elle doit remplir des critères indispensables : elle doit avoir un contexte (qui permet de comprendre comment et par qui elle est créée), un contenu, une exploitabilité (structurée ou non, l'information doit pouvoir être utilisée) et une forme (papier ou numérique). Lorsque l'on parle d'information, on parle également de son cycle de vie : en effet, de sa création à sa destruction, elle passe par de nombreuses étapes, qui ont notamment une incidence pratique. Dans le quotidien, où l'on traite une grande quantité de données, on peut perdre de vue à quoi sert une information. Selon Pagnamenta :

« [L]'utilité de l'information se mesure en termes de pertinence (elle me concerne), redondance (je ne l'ai pas déjà, qu'est-ce que cela m'apprend de plus ?), et d'exploitabilité (je peux la réutiliser et je sais comment). Sans confiance et sans utilité, on n'a plus d'information mais de l'in-information ou de la désinformation ». (Pagnamenta, 2016, p.4)

Enfin, une information est aussi soumise aux lois et réglementations qui régissent son utilisation, sa propriété et sa modification. Elle doit aussi être intègre (donc complète et non altérée) et traçable : en effet, être capable de pouvoir suivre tout son cycle de vie est indispensable, et fait partie des exigences de la gouvernance de l'information.

Une autre distinction existante concerne la différence entre une information au sens large, et un actif informationnel : ce dernier est surtout présent dans les pratiques et processus de l'organisation. En effet, il s'appuie sur la norme « ISO 30300 : Information et documentation - Systèmes de gestion des documents d'activité -- Principes essentiels et vocabulaire » :

« [il] importe de préciser qu'un actif informationnel est défini comme « tout élément qui représente de la valeur pour l'organisation » (ISO 30300, p. 1). Un actif peut donc être un document produit ou reçu dans le cadre d'un processus de travail, un système d'information sur lequel est stockée ou transite de l'information, ou encore un logiciel. » (Zwarich, 2016).

Cet aspect de l'information est très lié au records management, qui lui concerne la gestion des documents d'activités des pratiques courantes en entreprises, qu'on appelle archives

courantes et intermédiaires.

Gérer une information engendre des coûts durant toute sa vie. Sa valeur peut également changer, tout comme sa criticité : ces deux éléments varient tout au long du cycle de vie. La gestion de l'information fait le lien entre le management de l'information (entre autres le records management et la gouvernance de l'information) et la capacité de l'organisation à réaliser cette mission. Selon Mouette (2007, p.21), elle repose sur la question : « que veut faire l'organisme de l'information qu'il détient ? ». Il s'agit alors d'élaborer un ensemble de règles et de principes qui constituent la base de la gestion de l'information. Mouette (2007) explique que

« [C]es stratégies sont réfléchies et globales à l'organisme pour être cohérentes avec la politique générale. Les politiques de l'information résultent de la distribution du pouvoir que l'information accorde et des modes de gestion pour son management et son utilisation. »

En effet, cette partie de la gestion dans les organisations doit être prise en compte de manière globale ; elle doit être incluse dans la vision stratégique de l'organisation, et doit être intégrée dans les processus et activités de chaque service dans toute la hiérarchie.

3.1.2.2 Qu'est-ce que la gouvernance de l'information ?

Tous s'accordent à dire que la gouvernance de l'information est transversale et pluridisciplinaire, qu'elle est globale car elle touche à toute l'organisation, et qu'elle est un point stratégique du fonctionnement d'un organisme.

D'ailleurs, elle est souvent définie par cinq mots-clés : stratégie, évaluation, cycle, service et confiance, et selon trois objectifs, qui sont la minimisation des risques, la minimisation des coûts, et l'optimisation de la valeur de l'information. Selon l'Information Governance Initiative :

« [i]nformation 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, 2015, p. 15)

Dans le cadre organisationnel, Rouse (2011) explique que la gouvernance de l'information permet de savoir « [...] the who, what, when, where, why and how of their information ». Il faut donc se demander :

- « Quelle est cette information ?
- Quand a-t-elle été créée ou modifiée ?
- Où est-elle conservée ?
- Qui a accès à cette information ?
- Pourquoi cette information doit-elle être conservée ?
- Comment cette information est-elle conservée/protégée ? » (Pagnamenta, 2016, p.14)

La gouvernance de l'information permet d'harmoniser les pratiques de gestion de l'information durant tout son cycle de vie, en s'appuyant sur les normes légales liées aux activités de l'entreprise, à la législation sur le traitement des données et sur la gestion de l'information. Elle permet dès lors de faire le pont entre les lois qui régissent l'information et celles propres à l'organisation (son fonctionnement, ses exigences légales ou encore financières). Pour Pagnamenta (2016, p.8),

« [i]l s'agit donc bien d'un cadre propice à une maîtrise de l'information durant tout son cycle de vie, qui s'insère dans une vision stratégique de l'information, elle-même clairement ancrée dans la stratégie globale de l'organisation. Ce cadre est donné par des politiques, des procédures, des standards et des référentiels et s'inscrit dans une démarche de contrôle qualité et d'analyse des risques. »

En s'inscrivant dans une démarche d'évaluation et de qualité dans l'organisation, elle sert d'outil de pilotage, d'aide à la décision et également de gestion des risques. Pour Zwarich (2016),

« [l]a gouvernance de l'information implique la création de programmes de gestion de l'information ainsi qu'un volet visant l'évaluation et le développement de mécanismes de contrôle de ces programmes de façon à assurer l'atteinte d'objectifs organisationnels (Stueart et Moran, 2007, p. 414) ainsi que la mise en place de pratiques durables répondant aux besoins évolutifs des organisations. »

De plus, la gouvernance de l'information se fait en parallèle du management de l'information, en se basant quasiment à l'identique sur les principes de ce dernier, à savoir intégrité, sécurité, accessibilité, préservation, réutilisation, responsabilité et traçabilité. Pour Makhoul Shabou (2016), ces principes doivent être internationalement reconnus et recommandés : ils servent dès lors de cadre solide pour aider à établir des principes de gouvernance.

Afin de mettre en place la gouvernance, il faut au départ l'inscrire dans la vision globale de l'entreprise : cette première étape est réalisée en général par les cadres supérieurs ou la direction générale, qui établissent le lien entre la gouvernance de l'information, et la gouvernance organisationnelle dont elle découle. En réunissant un comité de spécialistes dans différents métiers composant l'organisation, on établit des principes de base de la gouvernance, qui s'inscriront ensuite dans une politique.

Dans les administrations publiques, la gouvernance influence les pratiques de gestion de l'information et les oblige à repenser leur stratégie informationnelle, que Makhoul Shabou (2016) définit en cinq concepts :

- L'efficacité de la transparence ;
- La formulation ou normalisation des pratiques ;
- L'amélioration technologique/ Web /transformation numérique/ Nouveaux outils collaboratifs ;
- L'efficacité des administrations publiques ;
- Le renforcement des droits d'accès.

De plus, mettre en place la gouvernance dans les administrations publiques doit répondre à certains principes : pour Makhoul Shabou (2016), il s'agit de l'accessibilité, la transparence, la préservation, la sécurité, la réutilisation, la traçabilité, l'efficacité, la responsabilité, l'intégrité, la conformité, la gestion des risques et la classification.

3.1.2.3 Maturité des pratiques de gouvernance

Lorsqu'on parle de maturité, on sous-entend que le processus de développement des pratiques est arrivé à son terme : dans le contexte des organisations, il s'agit d'atteindre un niveau de capacité (niveau de maturité) dans les processus et activités selon des degrés établis à l'avance. En proposant des niveaux de maturité, on fixe des objectifs d'amélioration

de la qualité. En s'inscrivant dans cette démarche de performance, l'évaluation de la maturité des pratiques de gouvernance s'intègre dans le fonctionnement et le management global de l'organisation. En effet, elle est présente dans plusieurs aspects du management de l'entreprise : elle fait partie de la démarche qualité et de la recherche de la performance, mais permet également d'aider dans la prise de décision en présentant la progression des pratiques vers les objectifs fixés. Pour Zwarich (2016) :

«[L]évaluation de programmes en gestion de l'information est un processus qui vise à déterminer si un service ou un produit répond à un ensemble d'objectifs et si non, en déterminer la raison (Duff, 2011). L'évaluation permet d'identifier les améliorations qui doivent être apportées à un programme, service ou politique ; assurer une meilleure reddition de comptes ; répondre aux attentes et besoins de la clientèle et/ou utilisateurs (Hermon, Dugan et Nitecki, 2011). L'évaluation aide à la prise de décision pour apporter des modifications, pour tester une nouvelle idée de programme, ou de décider de poursuivre, développer ou réduire un programme ».

L'évaluation peut se faire de nombreuses façons différentes, en fonction de son objet et des besoins qui y sont liés : néanmoins, en gouvernance informationnelle, on note que cette démarche est encadrée par deux normes ISO : la « 30301: 2011 – Information et documentation – Systèmes de gestion des documents d'activité – Exigences » et la « 30302 : 2015 – Information et documentation – Systèmes de gestion des documents d'activité – Lignes directrices de mise en œuvre » (annexe 9). La première propose une liste de contrôle pour l'auto-évaluation des programmes et services offerts en archivistique. Pour aider à sa mise en application, la seconde norme

« donne des indications sur les éléments qui doivent être considérés pour déterminer ce qui doit être mesuré, les méthodes de mesure, tant qualitative que quantitative, pouvant être utilisées telles des enquêtes auprès des utilisateurs ou l'analyse des statistiques d'utilisation d'un système ainsi que la documentation devant être conservée pour témoigner du processus d'évaluation et de mesure de la performance de l'organisation »
(ISO 30302, 2015, p. 21).

Une fois le cadre de l'évaluation établi, il faut à présent proposer des critères de maturité des pratiques. L'association ARMA*¹¹ International a réfléchi à cette problématique, et propose un modèle de maturité des pratiques de gouvernance (annexe 8). Mesurer la maturité des pratiques permet, d'une part d'en estimer la qualité, et d'autre part de voir si ces dernières sont en adéquation avec le cadre normatif et légal.

ARMA propose une méthode d'évaluation en cinq étapes :

1. Etablir des objectifs pour chacun des huit principes, en fonction des besoins opérationnels de l'institution ;
2. Déterminer le niveau de maturité de chaque principe et mesurer l'écart entre les pratiques courantes et le niveau souhaité à l'aide du modèle de maturité ;
3. Etablir des risques et des opportunités ;
4. Développer des priorités et définir les responsabilités pour améliorer les stratégies et processus ;

¹¹ Voir glossaire annexe 1

5. Mettre en place un processus qualité d'amélioration continue à travers un pilotage régulier et des évaluations ponctuelles.

Un des outils importants de l'évaluation est la création d'indicateurs : en effet, les construire fait partie intégrante du processus de la gestion qualité et du contrôle de la gestion documentaire.

Selon Pagnamenta (2016), il y a quatre objectifs à remplir pour créer des indicateurs :

1. *« Un cadre supérieur doit être nommé responsable de la gestion de l'information et des politiques et des règles claires doivent être définies pour que les employés puissent appliquer le programme ;*
2. *Un programme doit être mis sur pied pour garantir le respect des lois, des politiques applicables et des normes en matière d'information ;*
3. *Un organisme doit conserver ses dossiers et l'information pendant une durée appropriée, en tenant compte des exigences juridiques, réglementaires, fiscales, opérationnelles et historiques ;*
4. *Une organisation doit fournir des règles claires, documentées, argumentées et faciles à appliquer pour la destruction sécuritaire et appropriée des données, informations et documents dont la tenue et la conservation : ne sont pas ou plus exigées par les lois, les normes, les politiques de l'organisation et les bonnes pratiques, ne sont pas ou plus nécessaires pour la conduite des activités, représentent un risque légal.*
» (Pagnamenta, 2016, p.44)

3.1.3 Objectif trois : proposer un cadre des meilleures pratiques

Même si la gouvernance de l'information est une discipline encore jeune, nous pouvons constater un certain nombre de bénéfices qu'apporte une gouvernance, comme une meilleure efficacité au quotidien, de l'efficience grâce à une vision globale, transversale et fédératrice, de la proactivité, de la conformité aux normes légales qui permet une plus grande transparence, la valorisation des contenus, une meilleure gestion des risques, etc. Une bonne gouvernance informationnelle permet également d'atteindre des objectifs : selon Jules (2013), elle aide à :

« [A]ugmenter la valeur business de l'information, grâce à une classification systématique et rigoureuse, et aux métadonnées associées, à simplifier, et donc rendre plus économique, une éventuelle « eDiscovery » en cas de litige ou d'audit interne et à accélérer la fin de vie des applications qui ont donné naissance au contenu, sachant que la plateforme de gouvernance maintiendra un accès durable à l'information. »

3.1.3.1 Exemples de bonnes pratiques

En termes de bonnes pratiques, nous pouvons en relever un certain nombre, qui restent tout de même assez théoriques. Voici une liste inspirée de Smallwood (2013), Samuelsson (2014) et Bollinger et Payot (2016) pour qui « il s'agit d'offrir un guide de bonnes pratiques concret et exhaustif pour l'utilisation quotidienne de l'information et la gestion du flux massif de celle-ci. » (Bollinger et Payot, 2016, pp.7-9) :

- Définir un périmètre d'application, en identifiant les informations et les règles, lois et normes en vigueur ;
- Envisager la gouvernance de l'information comme un plan stratégique de l'entreprise ou de l'organisme public ;

- Entamer la communication, en sensibilisant la direction générale et les collaborateurs à la politique de la gouvernance de l'information ;
- Mettre en place une instance de gouvernance et rapprocher les différentes parties prenantes, en attribuant des rôles et des responsabilités à chaque acteur ;
- Définir une politique, un cadre, des standards, des règles et des processus en matière documentaire ;
- Définir des référentiels de classement et de conservation, qui seront adoptés et compris de tous, notamment en utilisant un vocabulaire adapté ;
- Organiser l'accès et le partage de l'information au sein du personnel, mais aussi avec la clientèle ;
- Créer des indicateurs pour mesurer l'efficacité des mesures prises et améliorer ainsi les pratiques ;
- Adapter régulièrement sa politique aux évolutions de l'institution ;
- Accompagner le changement.

En outre, et pour garantir une gouvernance de qualité, il est nécessaire d'avoir de bonnes aptitudes dans plusieurs domaines. Nous avons noté comme compétences d'un bon spécialiste en gouvernance de l'information, un bon esprit d'analyse et stratégique, une bonne compréhension des enjeux de l'information, des connaissances sur l'un des domaines constituant la gouvernance (sécurité, juridique, IT, management) et la capacité d'intégrer chaque dimension de la gouvernance dans une vision globale. De plus, un spécialiste en gouvernance doit être soutenu par sa hiérarchie, et faire idéalement partie du pouvoir décisionnel : pour Chabin, il doit être reconnu, autant pour son expérience ou ses connaissances, pour donner du poids à sa fonction mais aussi pour le rendre légitime auprès de sa hiérarchie et de ses collaborateurs.

En outre, Chabin (2013) précise que

« [L]es profils les plus à même de remplir ce genre de fonction doivent être des facilitateurs aux capacités relationnelles très fortes puisqu'il s'agit d'accompagner le changement, de coordonner plusieurs démarches, d'analyser des bonnes et mauvaises pratiques ».

La gouvernance ayant une incidence à tous les niveaux de l'organisation, il est primordial d'être à même d'accompagner chaque service dans l'évolution de ses pratiques, en prouvant que ce changement est bénéfique pour tous, et qu'il est synonyme d'amélioration et d'efficacité.

3.1.3.2 Exemples de mauvaises pratiques

Il est encore difficile de définir les mauvaises pratiques : néanmoins, il existe des conséquences négatives liées à la non gestion de la gouvernance. Stahl (2013) a ainsi listé un ensemble de risques découlant d'une mauvaise gouvernance informationnelle :

« [L]a perte d'information stratégique qui sert à la prise de décision, des administrateurs qui doivent prendre des décisions mal étayées parce qu'ils ne possèdent pas des dossiers complets contenant l'historique des décisions, des employés qui perdent du temps à rechercher des documents, ou encore des actions administratives qui ne sont pas transparentes, etc. »
(Stahl, 2013, p.68).

Blanger (2013) souligne aussi que les dirigeants ont rarement conscience des difficultés, des lenteurs et des crises qui peuvent résulter d'une mauvaise gouvernance informationnelle : les processus documentaires faisant partie des événements à forte probabilité et faible impact, ils sont souvent considérés comme moins importants que ceux à faible probabilité et fort impact. Ainsi,

«[t]outes les entreprises devraient admettre que, sans gouvernance documentaire centralisée et pilotée au niveau de la direction, l'activité de l'organisation génère proportionnellement des coûts et des lourdeurs qui vont à l'encontre de l'intérêt de l'organisation »
(Blanger, 2013).

Il existe également des freins au bon fonctionnement de la gouvernance de l'information : nous pouvons citer, entre autres, le manque de temps et de budget, l'indisponibilité du personnel, ou encore le manque de soutien de la direction.

3.1.4 Bilan

Parmi les raisons données par les diverses administrations d'avoir entrepris un projet de gouvernance informationnelle, nous avons trouvé le souci de réunir les compétences et les ressources afin de maîtriser l'explosion des données au sein de l'administration, le besoin d'assurer la conservation sur la longue durée des documents électroniques et l'inconfort des employés confrontés à des tâches de plus en plus ardues à maîtriser. La conscience du lien indispensable entre bonne gouvernance de l'information et bonne gouvernance des systèmes d'information semble désormais acquise, grâce aussi à une prise de conscience née à l'épreuve de difficultés et d'impasses. Le rôle de la loi comme déclencheur d'une réaction salubre a été confirmé, mais également, grâce à une attitude proactive, comme occasion librement assumée d'émancipation et d'autonomie.

Il est maintenant admis au niveau cantonal qu'il est pour le moins déconseillé de mettre en place une gestion électronique des documents sans la supervision d'un archiviste, un maillon fondamental de la transversalité requise par la gouvernance informationnelle est ainsi posé. Mais on en appelle aussi à la concertation, à des approches structurées et interdisciplinaires, y compris avec des juristes, au besoin que les décisions soient prises au plus haut niveau de l'État.

L'impression est que, dans ces toutes dernières années, les administrations publiques, principalement au niveau cantonal, se sont appropriées les principaux enjeux et objectifs de la gouvernance de l'information en les adaptant à leur contexte et à leurs souhaits, par exemple, en mettant l'accent sur le besoin d'établir des valeurs et une culture communes ou en formulant le vœux de réduire l'impact environnemental et les coûts liés aux espaces de stockage informatique. Toutefois, le terme de gouvernance informationnelle apparaissant peu dans les procédures et réflexions, on peut se poser la question de savoir si les administrations publiques comprennent la distinction entre la cyberadministration et la gouvernance, ou si cette dernière semble pour eux ne concerner que les documents électroniques.

Une articulation aussi fondamentale que délicate de la gouvernance informationnelle, en tant que science de l'organisation, consiste dans le lien fort établi entre information et action et, à

un degré au-dessus, entre le programme et son pilotage¹². Si la correspondance établie entre une information et l'action qui lui correspond n'est pas posée correctement, si le programme, élaboré à partir d'une vision stratégique, n'est pas fidèlement mis en acte par des politiques appuyées au plus haut niveau de la hiérarchie, et suivi et adapté tout au long de son développement, tout le dispositif risque d'être inefficace¹³. L'exercice est difficile car il est nécessaire de faire avancer parallèlement les différentes composantes de la gouvernance de l'information sans perdre de vue les objectifs. Toutefois, c'est seulement dans la poursuite de cet équilibre que les organisations pourront « garantir la maîtrise, la conservation et la valorisation de leur capital informationnel » (Serdalab, 2016, p.10).

Si certaines briques indispensables à la gouvernance informationnelle sont relativement facilement transmissibles – nous pensons, par exemple, aux « documents opérationnels de mise en œuvre » (voir [figure 3](#)) –, l'élaboration d'une vision stratégique unitaire et d'une politique, la promotion et l'entretien de liens transversaux ne peuvent aboutir que s'ils sont voulus et compris par la direction et l'ensemble de l'unité administrative concernée. C'est peut-être ce qui explique la difficulté de la gouvernance informationnelle de passer d'un service à l'autre – à l'intérieur de l'administration cantonale – et encore davantage, du canton aux communes.

3.2 Entretiens

Comme présenté dans les sections ci-dessus, l'un des axes de notre projet de recherche s'articule autour des pratiques de gouvernance de l'information, et plus particulièrement de la perception de ces dernières par les professionnels du domaine de l'information documentaire. Dans le contexte des administrations publiques genevoises, notre population cible est constituée des archivistes en charge des huit départements du canton, et ceux responsables de la gestion de l'information dans les communes. Dans notre section présentant notre méthodologie, nous avons explicité nos critères de choix (Voir [section 2.1.2](#)) : ainsi, notre matériel d'analyse concernant notre échantillon est composé de huit entretiens, sur un total de dix-huit participants contactés.

Les sections suivantes présentent notre analyse des entretiens, ainsi qu'une synthèse. Afin d'analyser nos données qualitatives, nous avons utilisé le logiciel N'Vivo, et avons généré à partir de nos résultats des nuages de mots-clés, présentant les concepts principaux de nos différents axes d'analyse, ainsi que des graphiques en camembert et histogrammes nous permettant d'effectuer des comparaisons entre nos objectifs de recherche, les réponses aux questions de notre guide d'entretien et des niveaux de maturité du modèle ARMA.

3.2.1 Analyse des entretiens

Notre analyse est divisée en trois parties : la première concerne les objectifs de notre recherche, la seconde les réponses aux questions de notre guide et la dernière les niveaux de

¹² Par exemple, dans le texte programmatique qu'est le PRÉAVIS N° 2016/6 (Réf. 26, p. 3), la gouvernance documentaire désigne à la fois le programme et l'instance de pilotage de ce même programme.

¹³ Le manque de volonté des décideurs et des managers est indiqué comme le premier frein aux projets de gouvernance de l'information numérique d'après SERDALB, à la hauteur de 68% des réponses (réf. 5, p. 13).

maturité. Par choix et pour éviter de surcharger les graphiques, les résultats correspondant à zéro ne sont pas affichés : néanmoins, ils sont mentionnés dans les annexes [13](#) et [14](#).

3.2.1.1 Analyse par objectifs

Cette section présente l'étude de chacun des objectifs de notre projet : elle est composée d'un nuage de mots-clés, et d'une comparaison de la couverture de ces derniers par nos deux populations de participants.

Cette approche nous permet, d'une part, de comprendre les concepts ressortant de nos trois buts poursuivis, et d'autre part de voir, dans la totalité de notre échantillon, quel type d'archiviste est le plus concerné pour chaque objectif, et pourquoi. Travaillant dans deux contextes différents, nous trouvons que comparer le taux de couverture de nos deux populations permet de mieux appréhender leurs perceptions des pratiques de gouvernance de l'information ainsi que leurs besoins dans la matière.

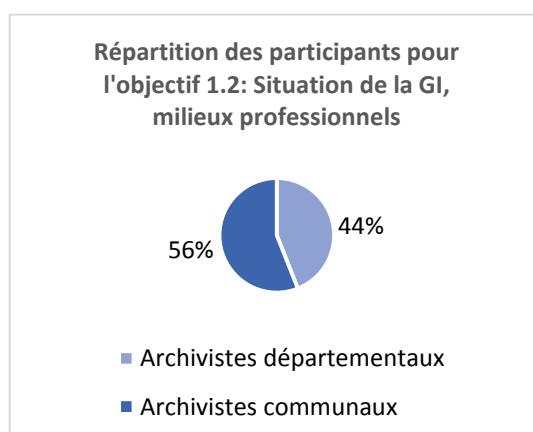
3.2.1.1.1 Objectif un : comprendre l'écart entre la théorie et la pratique

Figure 4: Mots-clés des participants pour le premier objectif



Pour commencer, il est important de rappeler que notre premier objectif est majoritairement constitué de nos sources documentaires ([Voir figure 25, section 3.3](#)) : en effet, le but est de comprendre la perception théorique de ce qu'est la gouvernance de l'information. Dès lors, nos entretiens portent uniquement sur le sous-objectif 1.2 « situation de la GI en milieux professionnels ».

Figure 5: Répartition des participants pour l'objectif 1.2
Situation de la GI, milieux professionnels



On constate que pour cet objectif, nos réponses viennent principalement des archivistes communaux : cela s'explique par le fait qu'ils sont plus nombreux que notre seconde partie de population (cinq personnes contre trois pour les archivistes départementaux).

3.2.1.1.2 Objectif deux : proposer une définition de la gouvernance de l'information

Figure 6: Mots-clés des participants pour le deuxième objectif



Pour nos participants, il est indispensable que l'administration publique prenne en compte la gouvernance de l'information dans son fonctionnement global. En effet, nombreux sont ceux qui nous expliquent qu'une bonne gestion de l'administration passe par une bonne maîtrise de l'information, qui garantit la qualité des services mais également l'égalité de traitement :

*« (...) donner la même information à tout le monde et puis, que tout le monde soit traité à la même enseigne par l'administration communale, c'est éviter les pertes de temps par des informations qui n'auraient pas circulé alors qu'elles auraient dû, ou inversement, des informations qui circulent alors qu'elles ne servent à rien au destinataire »
(Archiviste n°13, 2017)*

Une bonne gouvernance permet à l'État de veiller sur ses administrés : « on doit répondre aux demandes de l'Etat, et en même temps à celles des citoyens qui cherchent des informations : il est donc nécessaire de créer des outils de gouvernance » (Archiviste n°5, 2017). On favorise dès lors la transparence, l'accessibilité et la disponibilité des informations dans le quotidien des administrations, autant pour les collaborateurs que pour le public.

Malgré cette évidence, nos participants constatent que, bien qu'il existe une volonté de mettre en place des processus de gouvernance, l'administration retarde cette mise en place : on évoque notamment le manque de moyens, une certaine résistance au changement ou encore le manque de visibilité des ressources documentaires dans la mise en valeur des activités de l'État. Pour l'une des personnes interviewées, cette mauvaise évaluation des ressources documentaires relègue la question de la gestion informationnelle au second plan : étant un domaine invisible qui ne valorise pas immédiatement l'État, elle est souvent le parent pauvre des services des administrations.

Toutefois, à la suite de nos entretiens, nous avons constaté que les processus changent petit à petit, notamment grâce à l'analyse des besoins effectuée par nos archivistes ; tous s'accordent à dire qu'une gouvernance de l'information n'a pas de raison d'être si elle n'est pas là pour résoudre un problème.

« En fait, on faisait la chose à l'envers : on réalise qu'on a un problème quelque part et on se dit : on doit changer notre manière de faire, puis, à ce moment-là, on part souvent sur déjà simplement définir quel est le but réel du processus, quelles sont les personnes qui interagissent dedans et puis, en fait, on construit, on formalise au fur et à mesure mais, on va dire, petit bout par petit bout. »
(Archiviste n°10, 2017).

Une autre ajoute :

« [O]n fait de l'amélioration continue des processus et puis j'essaye de rentrer la dimension de la gouvernance d'information dans le cadre de ce processus d'amélioration pour que, petit à petit, on arrive vers quelque chose qui fasse un sens au niveau global. »
(Archiviste n°13, 2017)

L'intérêt est donc d'une part de répondre à un besoin pratique, et d'autre part de rentrer dans une démarche d'amélioration continue, donc de qualité des processus : ainsi on influence l'organisation même de l'information, en assurant une meilleure transparence des procédures et une évolution continue des pratiques.

Bien que les avantages de mettre en place une gouvernance de l'information soient reconnus, il est néanmoins difficile de connaître les différents paramètres qui l'entourent. Pour nos participants, il est important de mettre en valeur les dimensions globales et transversales de cette discipline : « la bonne gouvernance donne ce cadre global, pour prendre en compte tout ce qui permet une bonne gestion gouvernementale et amener à la prise de décision réfléchie » (Archiviste n°2, 2017).

En effet, la réflexion autour de la gestion de l'information concerne tous les services de l'administration, et tous les niveaux de la hiérarchie : bien que nos interviewés admettent travailler en silos, chacun nous a partagé son envie de participer à un projet commun, afin d'harmoniser les pratiques informationnelles, d'alléger les procédures administratives à l'interne et de créer une entité étatique soudée et cohérente.

Un travail en équipe, une mise en place d'un réseau entre professionnels de l'information serait un grand pas en avant. De plus, impliquer chaque partie prenante dans le processus informationnel permet de responsabiliser chaque acteur, pour que le partage passe de « passif » à « actif » :

« [c]'est souvent aussi la difficulté de trouver l'équilibre entre le partage de l'information, entre, on va dire, le « partage passif » c'est-à-dire, apprendre aux gens où c'est qu'on va trouver l'information - et puis, la personne qui en est responsable, soigner que l'information qui se trouve là, soit toujours celle qui est actuellement valable et puis, on va dire, le processus - qui est très visible - qui est le « partage actif » d'information. »
(Archiviste n°13, 2017)

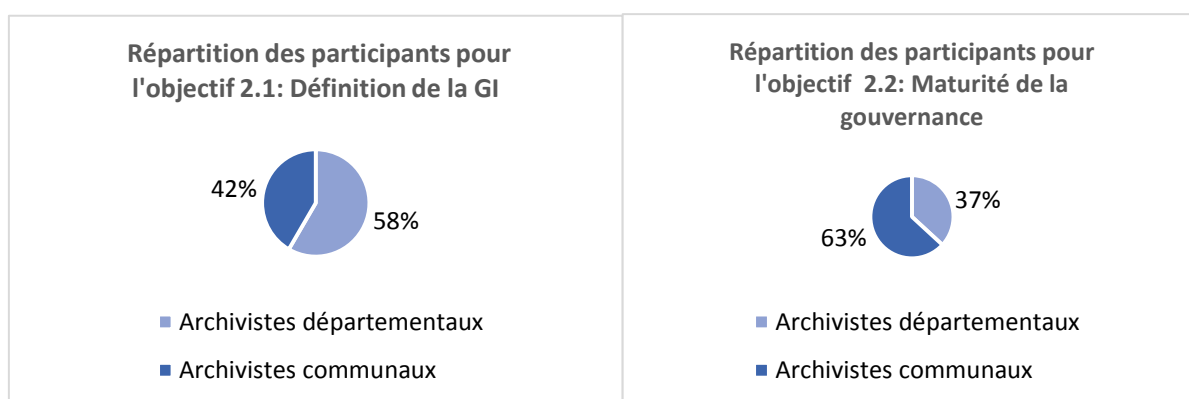
Il est donc important de prendre en compte la dimension humaine, en soignant surtout l'aspect communication, mais aussi l'environnement administratif dans lequel s'inscrit la gouvernance : nos participants considèrent que les dimensions réglementaires, normatives, technologiques et humaines sont interdépendantes et constituent les pierres angulaires de la gouvernance. Certains de nos répondants ont également déclaré que l'aspect normatif :

« [R]éprésente une adhésion qui est plus sur le volontariat. Elle est aussi intéressante car elle a une forme de label de recherche de performance, elle s'inscrit dans quelque chose de plus large. (...) L'intérêt des normes est de pouvoir se baser sur quelque chose qui existe et se rassurer en disant qu'on suit certains processus et qu'on va dans la bonne direction. »
(Archiviste n°5, 2017)

En outre, construire les pratiques de gouvernance autour de normes reconnues et utilisées permet de pouvoir collaborer avec d'autres administrations publiques, notamment européennes : même si pour nos participants il ne sera pas forcément possible d'adhérer totalement au cadre réglementaire européen (la Confédération mettant un point d'honneur à assurer une indépendance à chaque canton), les pratiques administratives sont pour certaines déjà similaires, notamment au niveau des pratiques métiers.

« Ce sont des pratiques métiers pour être sûr d'avoir le bon document : On met en place des procédures pour assurer que l'administration sait où se trouve un document, et qu'il ne soit pas falsifié. Si chacune fait ça, ça fonctionne. Même si on n'a pas la même appellation, il y a quelque chose qui se fait : avec la même finalité pour chaque administration »
(Archiviste n° 2, 2017)

Figure 7: Répartition des participants pour l'objectif 2
Définition de la gouvernance



On constate pour le sous-objectif 2.1 « définition de la GI » que les archivistes départementaux sont plus les représentés : selon nos observations, le profil de ces participants est une des explications de cette tendance. En effet, ils sont souvent en poste depuis plus longtemps, et connaissent donc bien le contexte genevois : ils sont dès lors plus à même de donner une définition de la gouvernance informationnelle plus ancrée dans les pratiques des administrations publiques genevoises.

Toutefois, on observe le phénomène inverse pour le second sous- objectif 2.2 « maturité de la gouvernance » : de par la diversité de la taille des structures et du fonctionnement autonome des communes, nous pensons que c'est cette variété de pratiques qui explique cet apport plus important de la part de cette population.

3.2.1.1.3 Objectif trois : proposer un cadre des meilleures pratiques en gouvernance

Figure 8: Mots-clés des participants pour le troisième objectif



Pour proposer un cadre des meilleures pratiques, il est important de connaître ce qui se fait déjà en matière de gouvernance de l'information : bien que la documentation existe, nos participants y sont assez peu familiers. Certains invoquent le côté trop conceptuel de la théorie, d'autres le manque d'application concrète de ces documents : il y a alors un décalage entre les besoins des professionnels sur le terrain et la littérature existante, où « on parle de la même chose, on doit tendre vers le même but, mais on ne parle pas le même langage » (Archiviste n°16, 2017). En outre, avec la mise à jour en 2016 de la norme ISO 15489-1, on observe qu'il n'est pas aisé de comprendre ce qu'est un « records » aujourd'hui : est-ce qu'il ne concerne que le format du document ? Est-ce encore un document d'activité ? Le métier de records management, avec ce changement de vocabulaire, évolue : pour certains, ce changement est lié à l'apparition de la gouvernance de l'information, où le records management sera englobé, voir fusionné avec elle.

« La gouvernance de l'information va, à terme, remplacer pour grande partie ou intégrer de façon intégrale le records management tel qu'on le connaît aujourd'hui. (...) Dans les dix prochaines années, on n'arrivera plus à faire du records management d'un côté et la gouvernance de l'information de l'autre, mais les deux process seront, ne feront plus qu'un. »
(Archiviste n°13, 2017)

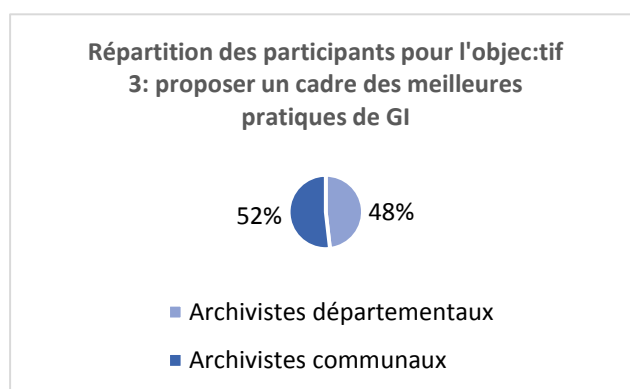
Nos participants, grâce à leur expérience, nous ont partagé leurs exemples de bonnes et mauvaises pratiques : en termes de mauvaises pratiques, on retrouve le manque de soutien de la hiérarchie, les croyances des collaborateurs ou encore la disparité des pratiques entre les services. En effet, l'une de nos participantes indique un problème récurrent : les pratiques sont souvent liées à une personne, et lors d'un changement de poste, ses connaissances partent avec elle. De plus, ces différences au niveau des pratiques documentaires entraînent quasi systématiquement une perte de l'information : ce constat est un des facteurs qui peut entraîner la perte de confiance des citoyens en leur système démocratique.

Pourtant, pour nos archivistes,

« [F]aire comprendre que, oui, ça a un certain nombre de contraintes mais ça a surtout après des avantages, parce qu'une fois qu'on a formalisé, qu'on a mis en place le cadre, on a quand même un certain nombre de demandes qui, au lieu de passer une demie journée à chercher la bonne information... ben, on la trouve beaucoup plus rapidement. (...) Le temps qu'on passe à formaliser, on le gagne au moment où on recherche »
(Archiviste n°16, 2017)

Il y a donc tout intérêt à réfléchir à la place qu'occupe la gouvernance de l'information dans les pratiques quotidiennes. Pour nos participants, elle ne nécessite pas beaucoup d'éléments pour être mise en place : un soutien de la hiérarchie qui la légitime, une collaboration entre tous les acteurs et des compétences managériales pour accompagner le changement. Ces éléments, bien gérés, peuvent éviter les obstacles cités par nos répondants, que sont la peur du changement par des collaborateurs, et des rythmes administratifs différents entre les services.

Figure 9: Répartition des participants pour l'objectif 3
Proposer un cadre des meilleures pratiques de GI



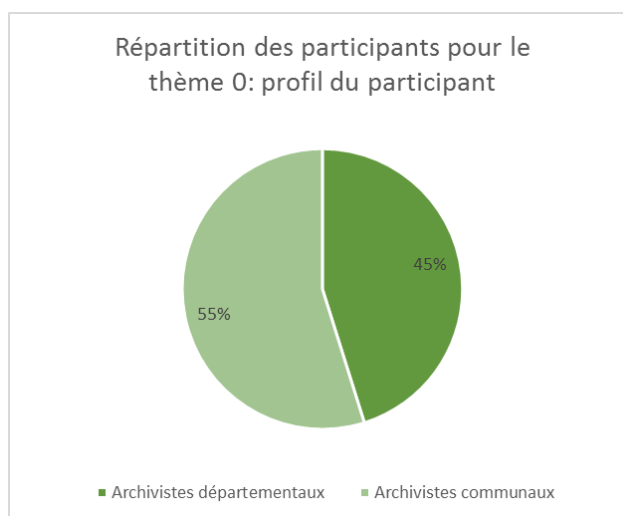
La répartition de nos répondants est quasiment égale : selon nos observations, chacune de ces populations apportent des éléments tout aussi riches et importants pour construire un cadre des meilleures pratiques.

3.2.1.2 Analyse des réponses du questionnaire

Cette partie de l'analyse présente la répartition de la population pour chaque thématique abordée dans notre entretien : l'intérêt est de comprendre comment les archivistes départementaux et communaux ont répondu à nos questions et quelles sont les préoccupations de chacune de ces deux populations.

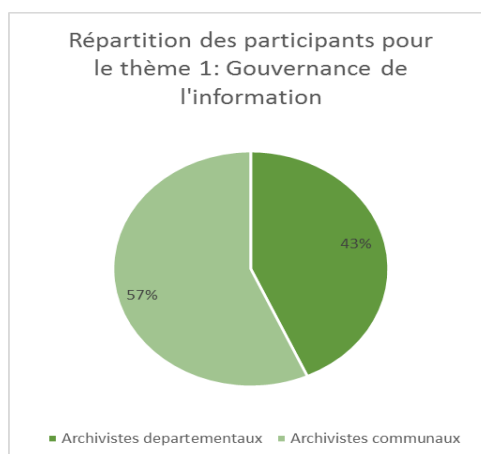
3.2.1.2.1 Analyse de la répartition des participants pour les cinq thèmes du questionnaire

Figure 10: Répartition des participants pour le thème zéro
Profil du participant



Le profil de nos participants est le suivant : ils sont âgés entre trente-cinq et cinquante ans, et sont souvent en poste depuis minimum dix ans. Ils ont soit une formation initiale en lettres avec une licence, ou alors un bachelor en Information documentaire. Un seul de nos participants a un master en Science de l'information. Ils ont également tous eu des expériences en archives, certains avec des stages, avant d'occuper leur poste actuel.

Figure 11: Répartition des participants pour le thème un
Gouvernance de l'information



On constate que la perception de la gouvernance de l'information n'est pas exactement la même selon nos deux populations de répondants : pour les archivistes communaux, la gouvernance est surtout globale et permet de dépasser les cloisonnements entre les différents services car elle « a cette globalité qui prend en compte tous les aspects et qui doit se faire au niveau de décision plus haut, au niveau général de la commune » (Archiviste n°10, 2017). Elle doit aussi prendre en compte le facteur humain, qui est aussi bien un obstacle qu'un atout :

selon l'un de nos participants, il constitue une porte d'entrée pour aboutir à une bonne gouvernance.

Du côté des archivistes départementaux, l'accent est mis sur la maîtrise de l'information, des critères de recherche et de la prise en compte des ressources documentaires : l'important est de rendre accessible l'information et de pouvoir y accéder. Dans leurs pratiques, la gouvernance est ce qui réunit toutes les dimensions d'une administration et est l'un des instruments qui permet de se situer à l'intérieur de cette dernière.

Figure 12: Répartition des participants pour le thème deux
La gouvernance de l'information dans les administrations publiques



Bien qu'ils travaillent dans le même contexte, les archivistes communaux et départementaux ne perçoivent pas la gouvernance dans l'administration publique de la même manière. En effet, les communes admettent ne pas avoir l'habitude de documenter les processus, bien que cela devienne une nécessité, ne serait-ce que

« [p]our la mise en place d'une gouvernance de l'information, on est obligé de formaliser au moins un minimum afin de se rendre compte à quel moment les documents ou des informations sont créés, compilés ou retravaillés » (Archiviste n°13, 2017),

et parce que l'on a besoin de la bonne information, au bon moment. D'ailleurs, l'un de nos participants affirme que « de plus en plus, dans les administrations, on a conscience qu'une bonne gouvernance de l'information est juste, utile et nécessaire » (Archiviste n°6, 2017), et peut éviter la perte de documents et de la confidentialité des informations.

Selon nos archivistes, le début de l'amélioration des processus est la reconnaissance que l'information en tant que telle est une valeur à prendre en compte, mais ils concèdent malheureusement « qu'un service où un public attend une prestation fait passer au second plan l'administratif » (Archiviste n°10, 2017). Ce constat met en lumière un problème rencontré par nos participants : le manque de reconnaissance, et donc le manque de pouvoir sur les processus informationnels. Pour pallier à cette difficulté, nombreux font le choix d'instaurer des principes de gouvernance dans des processus où l'on a diagnostiqué un problème : le but est, à long terme, d'appliquer la gouvernance dans toutes les pratiques informationnelles, sans passer par des changements brutaux qui pourraient être mal accueillis par les collaborateurs.

Et c'est en ayant cette approche plus pragmatique que l'on peut reconnaître leurs compétences, notamment au niveau de leur hiérarchie, qui est un atout de poids :

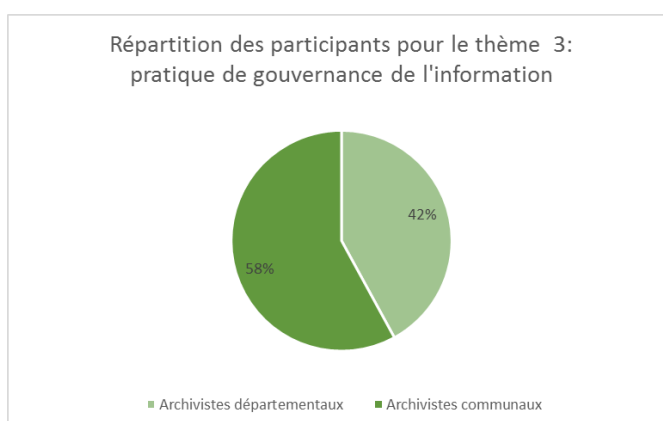
« [L]a structure, l'organisation hiérarchique, à mon avis c'est un plus pour la gouvernance de l'information parce qu'on peut réellement donner un sens, une direction à la politique de la gestion d'information, plus facilement que dans quelque chose qui serait beaucoup plus horizontal comme structure hiérarchique » (Archiviste n°13, 2017)

Au niveau départemental, il est important que la gouvernance s'inscrive dans la vision globale de l'État : selon une de nos participantes,

« [p]our moi la gouvernance de l'info va plus loin : elle a une notion d'éthique et de valeurs. Pour moi, il faut aller plus du côté du politique : la définition du concept de ce qu'on veut mettre en place se sera plus le politique qui pourra la mettre en œuvre » (Archiviste n°14, 2017)

En incorporant la dimension politique de l'administration, on tend vers un décloisonnement des services et une réflexion commune qui va influencer positivement la culture de l'organisation, mais aussi son image auprès du public. Ainsi, les archivistes départementaux perçoivent la gouvernance de l'information comme un travail d'équipe, qui s'adapte aux besoins et aux évolutions de l'administration et qui se construit au niveau étatique. Néanmoins, pour nos répondants, le manque de prise en compte des ressources documentaires dans les décisions hiérarchiques est un obstacle de poids : selon eux, les décisionnaires ont tendance à oublier que leurs administrations fonctionnent sur ce qui est visible au public, mais aussi sur ce qui est invisible, qui est pourtant un des fondements qui assurent la stabilité de l'État.

Figure 13: Répartition des participants pour le thème trois
Pratique de gouvernance de l'information



Concernant le troisième thème de notre questionnaire, nous constatons beaucoup de similarités entre nos deux populations. En effet, toutes deux nous ont parlé de la disparité des pratiques, aussi bien entre communes qu'entre les départements : au niveau des communes, nous avons conclu que c'était le manque de procédures qui créait ces différences, mais au niveau départemental, se sont souvent les chefs de services et les personnes en poste qui sont la source de ces hétérogénéités.

De plus, tous nos répondants qualifient les pratiques de gouvernances comme étant globales, transversales, et tournées vers le service au public. Par ailleurs, elles s'inscrivent dans une démarche de collaboration, essentiel à son bon fonctionnement : « c'est plutôt un travail d'équipe, c'est vraiment important qu'à la fois les juristes, les informaticiens, les directeurs, le conseiller d'Etat et son Secrétaire Général soient intéressés et qu'ils soutiennent le projet. » (Archiviste n°1, 2017). Dans les communes,

« [i]l faut le soutien du pivot de l'administration, qui est les secrétaires généraux, qui sont les responsables du quotidien des administrations (...) Il faut être soutenu, voire être imposé par eux. Ça nous donne de la légitimité » (Archiviste n°10, 2017).

Les risques mentionnés en cas de mauvaise gouvernance sont également communs à nos deux populations : la perte de l'information, des délais de réponse trop longs, le manque de traçabilité de l'information ou encore la destruction non désirée des documents. Pour l'un de nos participants,

« [j]e pense qu'elle [la gouvernance] peut éviter un certain nombre des risques, dans le sens que les gens sont conscients de l'implication de leurs informations par rapport à la globalité des informations détenues par la commune (...) Chacun se rend compte, d'une part, de son implication dans différents processus du fait qu'il y a des briques qui vont dans différents processus et qu'elles sont indispensables pour ce processus, sinon on n'a qu'une information partielle, donc un risque pour la documentation du processus à moyen ou long terme » (Archiviste n° 13, 2017)

En outre, un obstacle à la mise en place de la gouvernance est apparu aussi bien au niveau départemental que communal : nombreux sont les collaborateurs qui voient dans la mise en place d'une gouvernance une tentative de contrôle de l'État de leur fait et geste. Certains associent même cette pratique à un État « Big Brother », qui met en doute leurs compétences et la fiabilité de leur travail.

Toutefois, une différence subsiste entre nos deux populations : elle concerne la taille des infrastructures. En effet, alors que pour le niveau départemental une gouvernance de l'information est quasi obligatoire, certaines communes estiment ne pas en voir l'utilité, car leur structure est assez petite pour n'avoir besoin que de records management : « [q]uand on est une petite entité, on s'estime à part - mais on est un peu protégé par rapport à de grands groupes qui ont besoin de ces structures pour contrôler et pour que ça marche » (Archiviste n° 16, 2017).

Enfin, et cela est primordial pour tous nos participants, une bonne gouvernance n'existe pas si elle n'engendre pas de résultats tangibles et visibles.

3.2.1.3 Analyse des niveaux de maturité du modèle ARMA

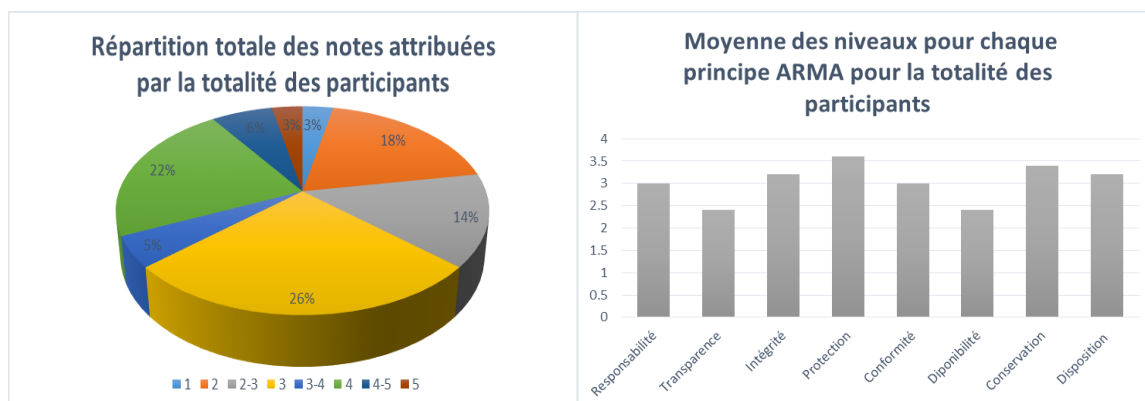
Notre projet a pour but d'établir un portrait de la maturité des pratiques en matière de gouvernance dans les administrations publiques. A l'aide des niveaux de maturité proposés par ARMA ([annexe 8](#)), nos répondants ont pu estimer le niveau de maturité de leurs pratiques. Cette association, en plus d'offrir des outils éducatifs et pédagogiques couvrant les principes de la gestion des documents, et aussi reconnue dans le monde entier pour ses normes et directives.

Afin d'analyser plus en détail cette évaluation, nous avons réalisé les graphiques suivants : une partie concernant la totalité des participants ([figure 14](#)), une autre pour les archivistes

départementaux (figure 15) et la dernière pour les archivistes communaux (figure 16). Ils représentent la répartition des niveaux attribués au total, la moyenne et la distribution des niveaux pour chaque principe (pour les archivistes communaux et départementaux).

3.2.1.3.1 Analyse globale de l'ensemble des principes

Figure 14: Représentation graphique de la totalité des participants



Notre première analyse concerne la totalité de notre population : en effet, bien qu'elles aient des différences, cette vue d'ensemble nous permet déjà d'observer certains éléments ressortissants.

Tout d'abord, on constate que le niveau le plus attribué est le trois : dans le modèle ARMA, il représente le niveau « essentiel », qui est le minimum à atteindre et qui « décrit les critères essentiels, ou minimaux, qui doivent être satisfaits pour répondre aux exigences légales, réglementaires et d'affaires. » (ARMA, 2016). On peut alors conclure que selon nos archivistes, les pratiques en matière de gouvernance informationnelle sont en tout cas en accord avec le cadre législatif. De plus, les deux niveaux les moins attribués (un pourcent du total) sont le un et le cinq : ils représentent les deux extrêmes de notre modèle de référence, où le un est le niveau « insuffisant » et le cinq celui où chaque processus informationnel dans l'organisation fait partie de la gouvernance. Il est intéressant de relever, non pas leur faible taux, mais leur présence dans les réponses de nos participants : certaines pratiques sont considérées comme « parfaites » alors que d'autres sont clairement inexistantes, ce qui démontre une disparité dans la maturité des pratiques.

Pour ce qui est des principes, on observe que celui de protection et celui de conservation sont les plus mûrs : selon nos observations, cela s'explique par le fait que ces deux principes sont encadrés par des lois et règlements obligatoires¹⁴ (voir annexe 9), qui ne laissent que peu de liberté dans les pratiques.

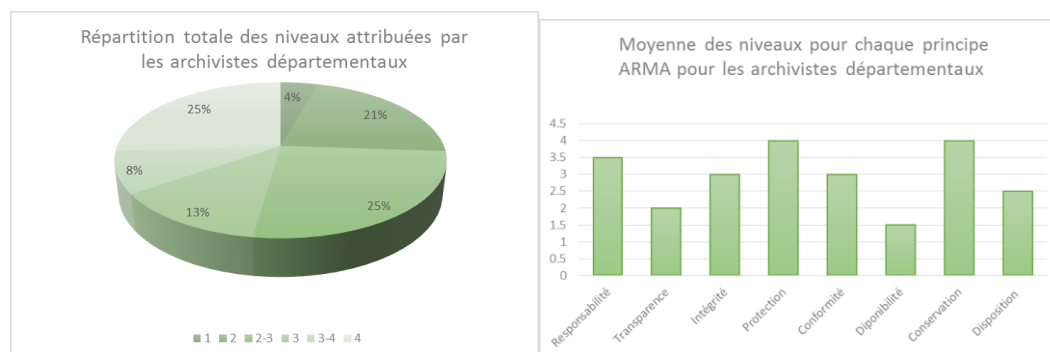
A l'inverse, les principes ayant le niveau le plus bas sont ceux de transparence et de disponibilité : en effet, et c'est une des conclusions de nos entretiens, il existe au sein de l'administration publique des problèmes importants concernant l'accessibilité et la sécurité de l'information. Pour nos participants, il est quotidien de ne pas retrouver une information, ni de

¹⁴ On peut citer la LIPAD ou encore la LArch (annexe 9).

pouvoir la tracer : ils éprouvent donc de la difficulté à garantir une information accessible, fiable et transparente. De plus, il n'existe quasiment pas de documentation qui explique et décrit les processus et activités d'affaire : on se retrouve dès lors face à une importante masse informationnelle qui devient ingérable.

3.2.1.3.2 Analyse par population de participants

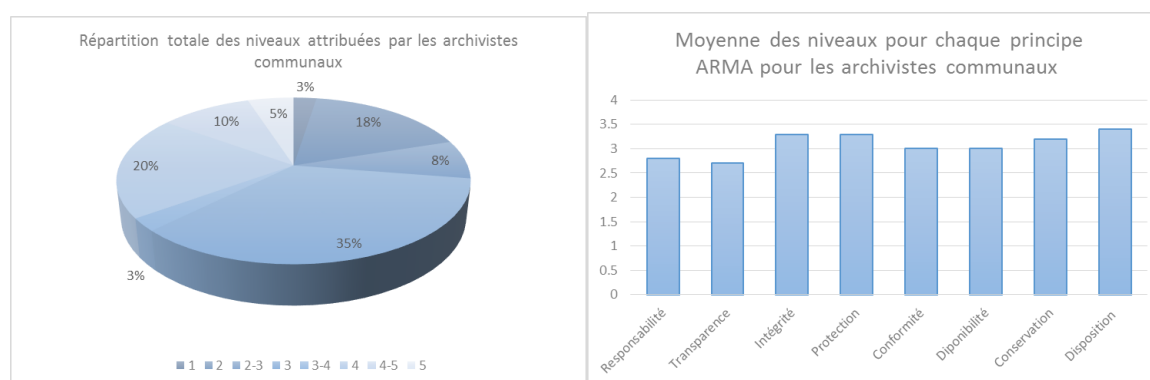
Figure 15: Représentation graphique pour les archivistes départementaux



Chez les archivistes départementaux, on retrouve la même tendance que pour la totalité de nos participants, aussi bien pour la maturité des principes que pour l'attribution des niveaux. Toutefois, on observe qu'ils ont tendance à donner plus facilement un niveau entre deux et trois, le niveau deux correspondant à un début de prise de conscience de la gouvernance de l'information, mais où « les pratiques sont mal définies, incomplètes, embryonnaires ou peu efficaces. » (ARMA, 2016).

Les archivistes départementaux considèrent alors que leurs pratiques, bien que correspondantes aux exigences légales, ne sont pas assez développées pour garantir une bonne gestion de l'information au sein de leur administration.

Figure 16: Représentation graphique pour les archivistes communaux

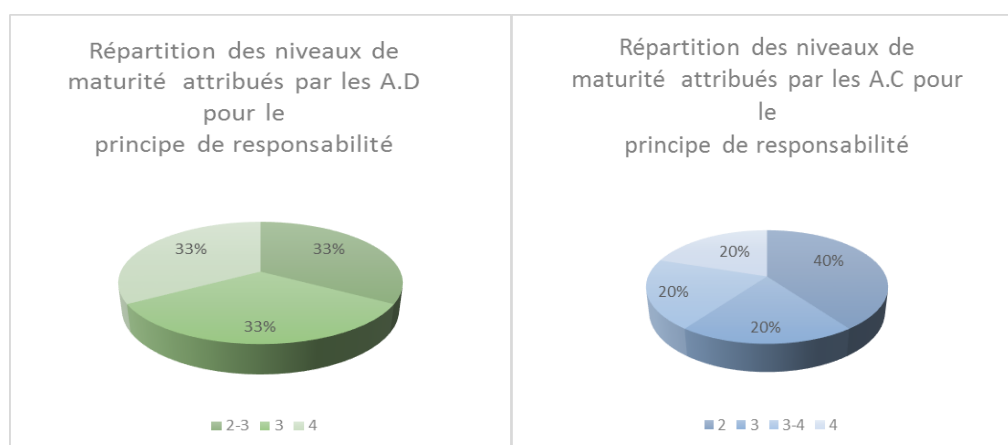


Chez les archivistes communaux, on observe une certaine moyenne entre les différents principes : leur évaluation se situe majoritairement entre trois et quatre (ce niveau correspondant à une prise en compte systématique de la gouvernance de l'information dans

les décisions et l'établissement d'un programme de gouvernance dans l'ensemble des activités). Selon eux, la maturité de leur pratique est déjà assez élevée, surtout pour les principes d'intégrité, de protection et de disposition : leurs informations sont donc fiables, protégées et conservées selon les exigences légales et administratives. Toutefois, les principes de transparence et de responsabilité ont la plus faible évaluation : cela peut s'expliquer par le fait que de nombreuses communes ne documentent pas leurs processus informationnels, par choix ou par manque de moyens, et qu'en fonction du Secrétaire Général en poste, la sensibilité aux problématiques liées à la gestion de l'information est très différente, il est donc difficile d'avoir un soutien de la hiérarchie.

3.2.1.3.3 Analyse par principe

Figure 17: Répartition des niveaux pour le principe de responsabilité

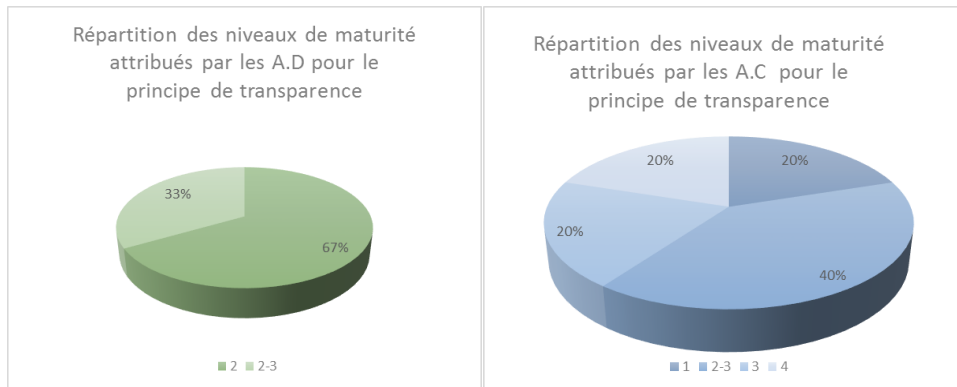


Pour les archivistes départementaux, les pratiques concernant la responsabilité se situent entre deux et quatre : l'une de nos participantes explique que selon l'information, le niveau de traitement n'est pas le même, et qu'il y a donc une priorisation dans la gestion informationnelle. De plus, une autre répondante indique que certaines directions ont tendance à déléguer tout ce qui touche aux ressources documentaires car ça ne les intéresse pas : néanmoins, on nous indique que certains outils mis en place à l'interne peuvent servir à faire de la gouvernance, comme par exemple les calendriers de conservation.

Chez les archivistes communaux, le niveau le plus souvent attribué est le deux : à nouveau, cette évaluation reflète bien la réalité que rencontrent nos professionnels sur le terrain, qui est le manque de reconnaissance des ressources documentaires.

« Comme ils n'impliquent pas forcément les ressources documentaires ou les archives intermédiaires et historiques dans la bonne gouvernance, je pense qu'ils vont être beaucoup plus axés sur ce que le conseil administratif va leur demander pour compléter un dossier, donc dans le courant, ou demander à la secrétaire pour avoir tel dossier ou telle info. En pratique, ils voient un peu comment fonctionne le secrétariat, mais comment trouver l'info plus loin c'est souvent la secrétaire qui fouille dans les cartons »
(Archiviste n°2, 2017).

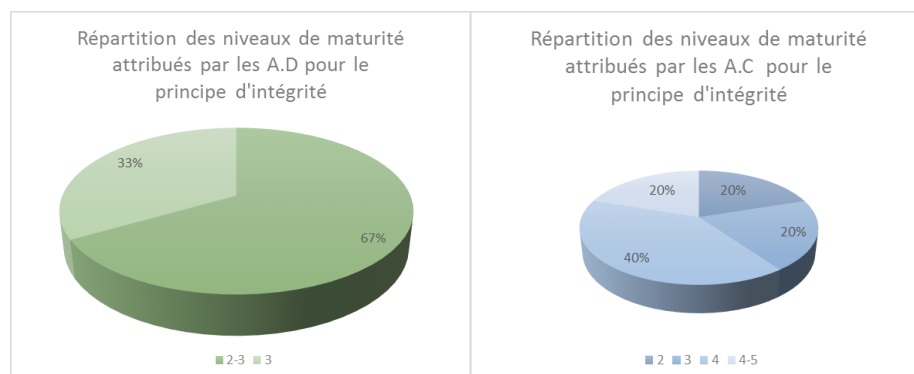
Figure 18: Répartition des niveaux pour le principe de transparence



On constate que nos deux populations situent leur pratique en matière de transparence entre deux et trois : toutefois, les archivistes départementaux sont plus sévères, avec une majorité de deux. Pour eux, avant de mettre en place des processus de gouvernance, il faut déjà comprendre de quoi il s'agit : pour certains participants, leurs collaborateurs trouvent cette notion trop conceptuelle, et pas assez concrète. Par ailleurs, même si dans certains départements des politiques de gestion de l'information existent, elles sont peu connues des collaborateurs : ces derniers ont tendance à appeler directement l'archiviste en cas de problèmes.

Dans les communes, beaucoup de nos participants ont déploré le manque de réflexion autour des procédures de gestion de l'information : parce qu'elles sont autonomes les unes des autres, elles n'ont pas forcément l'idée de consulter les autres communes pour voir ce qui s'y fait, et comment l'appliquer. Néanmoins, il existe malgré tout des marches à suivre au niveau du records management, qui peuvent servir de base à un programme de gouvernance.

Figure 19: Répartition des niveaux pour le principe d'intégrité



On remarque un assez grand écart de niveau entre la maturité des pratiques pour ce principe entre les départements et les communes.

En effet, les archivistes de départements observent à nouveau ce manque d'homogénéité du traitement de l'information : l'une de nos répondantes constate que « si on faisait pour tous les

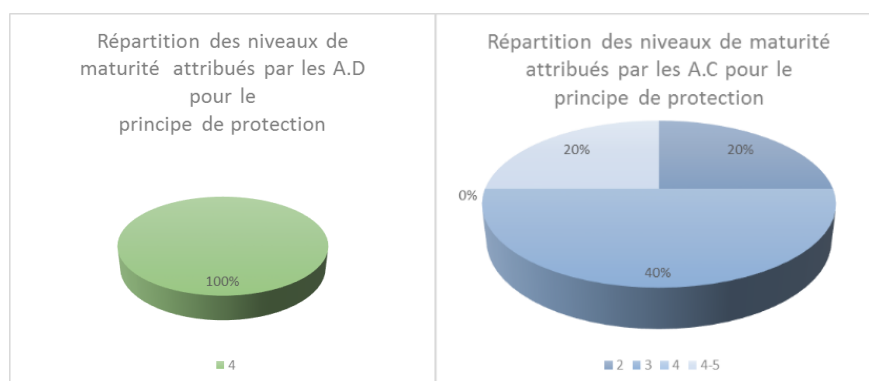
documents comme les déclarations fiscales, ce serait génial. Mais c'est cher, ça mettrait beaucoup de main d'œuvre en place » (Archiviste n°1, 2017). En outre, on nous explique aussi qu'il y a souvent une méprise entre ce qui est un document intermédiaire et définitif, qui n'ont donc pas le même traitement : pour l'une de nos participantes,

« [S]ouvent tout est mis pêle-mêle dans un local, et pour ce qui est récent, pour les cinq et dix dernières années, ils n'ont pas eu le temps de classer. Il y a souvent un mélange des archives historiques et les données confidentielles : il y a une confusion entre la LArch et la LIPAD. Souvent il y a des données sensibles qui ne devraient pas être consultables où les gens vont encore dedans alors que ça devrait être conservés séparément ». (Archiviste n°2, 2017).

Il est donc difficile de pouvoir contextualiser correctement une information, et donc de garantir son authenticité et sa fiabilité : « elle est authentique et fiable, mais parasitée par tout ce qui aurait dû être jeté » (Archiviste n°2, 2017).

Pour les communes, de manière générale, nos participants assurent que tout ce qui est produit est intègre : néanmoins, à la vue des problèmes de traçabilité mentionnés, le niveau quatre semble étonnant. Peut-être partent-ils du principe que lors de sa création, le document est bien contextualisé et fiable : néanmoins, l'authenticité et l'intégrité d'une information dépendent également de son cycle de vie, qui n'est pas forcément pris en compte dans ce contexte.

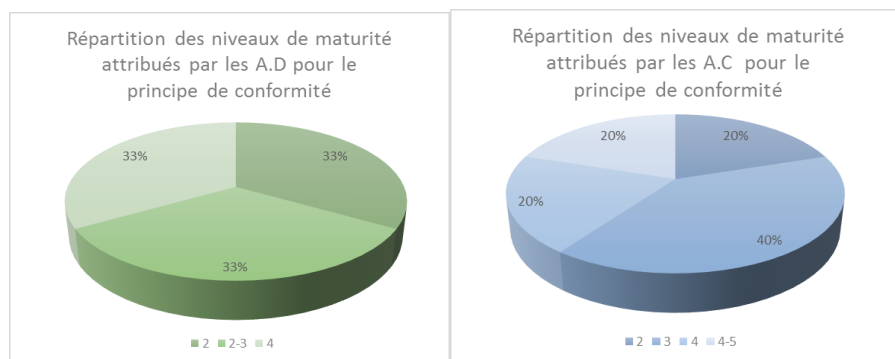
Figure 20: Répartition des niveaux de maturité pour le principe de protection



En ce qui concerne le principe de protection, nos deux populations s'alignent en termes d'exigences légales. De plus, la protection des données est surtout assurée pour les informations personnelles et sensibles : à l'État de Genève, garantir cette protection est un point d'honneur.

Dans les communes, cette prise de conscience est également présente, et un effort est fait au niveau de la sécurité informatique : en fonction des moyens de chacune, on comprend que les évaluations varient entre quatre et cinq, ce qui est un résultat très encourageant.

Figure 21: Répartition des niveaux de maturité pour le principe de conformité



Pour nos participants, leurs pratiques en matière de gouvernance sont essentiellement conformes aux lois métiers et au contexte organisationnel : « [e]n tout cas, nos outils dans le contexte opérationnel sont forcément conformes. Après on doit se conformer aux lois métiers, aux politiques de l'organisation » (Archiviste n°5, 2017).

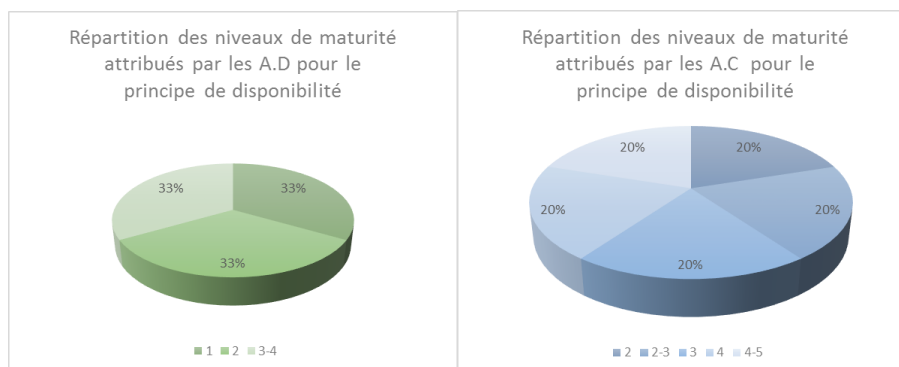
Malgré cette affirmation, on constate que les niveaux attribués sont autour de trois, qui représentent le minimum ; pour certains de nos répondants, le cadre même dans lequel s'inscrit la gouvernance n'est pas toujours très clair. De par sa nature multidimensionnelle, il n'est pas évident de savoir quelles réglementations spécifiques encadrent la gouvernance.

Dans les communes, par exemple, les collaborateurs ne semblent pas très à l'aise avec le cadre réglementaire, comme nous l'indique une de nos répondantes :

« [L']articulation entre la LArch et la LIPAD n'est pas très claire. Comme ils n'ont pas vraiment d'idées entre ce qui est intermédiaire et définitif, ils ne connaissent pas la limite entre ce qu'ils peuvent montrer, consultés, ce qu'ils peuvent donner à l'extérieur. »
(Archiviste n°5, 2017).

Pour pallier à ce problème, des formations, notamment avec le préposé à la LIPAD (Voir annexe 9), ont été mises en place.

Figure 22: Répartition des niveaux de maturité pour le principe de disponibilité



Pour l'évaluation de ce principe, il est intéressant de souligner que la totalité des niveaux (un à cinq) ont été représentés : cela rappelle notre première constatation (Voir [figure 14](#)), qui montrait que le principe de disponibilité est celui le moins mature, avec celui de transparence. Cette observation se vérifie notamment auprès des archivistes départementaux, qui ont attribué le niveau un : pour l'une de nos répondantes, le problème est toujours lié à la différence de traitement entre les informations, voire aux mauvaises pratiques documentaires de base.

« Pour les dossiers comme la déclaration fiscale on serait même niveau cinq. Et pour le reste, il y a certaines choses qu'on ne retrouve absolument pas, se serait numéro un. Je trouve que c'est un gros problème : (...) ils me font chercher des dossiers où ils ne savent plus qui gère quoi. Le problème de classer aussi par nom de personne c'est quand elle part : tous ses documents vont je ne sais pas où, ils les mettent sous archives « XXX » ou au fond d'une armoire, d'une arborescence ». (Archiviste n°1, 2017)

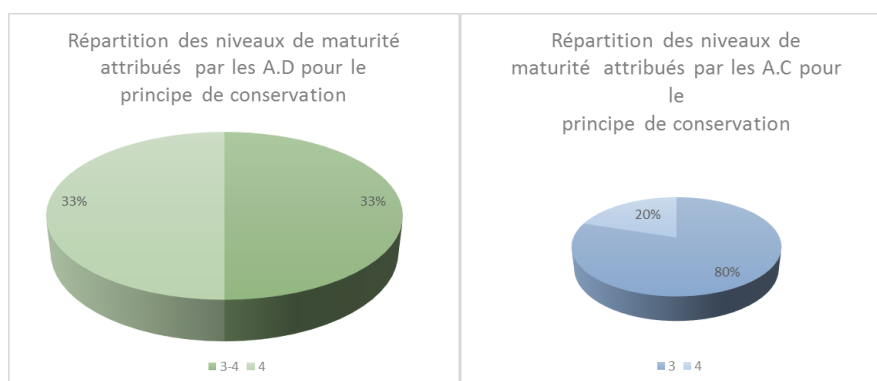
Pour les archivistes communaux, tout dépend des outils mis en place : s'il existe un plan de classement ou un inventaire, les documents sont facilement disponibles, et donc on approche du niveau cinq. Toutefois, et c'est aussi un problème dans toute administration, on a tendance à garder tous les documents, ce qui rend difficile le recensement : on se perd alors facilement dans la masse documentaire.

Pour l'un de nos participants, les faibles niveaux attribués aux principes de disponibilité et de transparence est tout à fait logique.

En effet, pour lui l'un ne va pas sans l'autre :

« [O]n ne peut pas rendre disponible si on n'est pas transparent. (...) Les collaborateurs, quand ils ne se situent pas, ont de la peine à croire que la LIPAD s'applique aussi à eux : si quelqu'un demande à voir son dossier, dans la mesure du possible il faut lui répondre oui. Il y a aussi une méconnaissance : si on leur dit ils le font, mais ils n'ont aucune connaissance de leur portée et de se dire que tout citoyen peut demander. Ils connaissent leur contexte à eux de lois et règlement, mais pas ce qui est global, ils ont de la peine. L'administration c'est tellement grand, avec parfois de grands offices, déjà connaître leur service c'est compliqué. Ils n'arrivent pas à se voir dans quelque chose de plus grand. » (Archiviste n°5, 2017)

Figure 23: Répartition des niveaux de maturité pour le principe de conservation

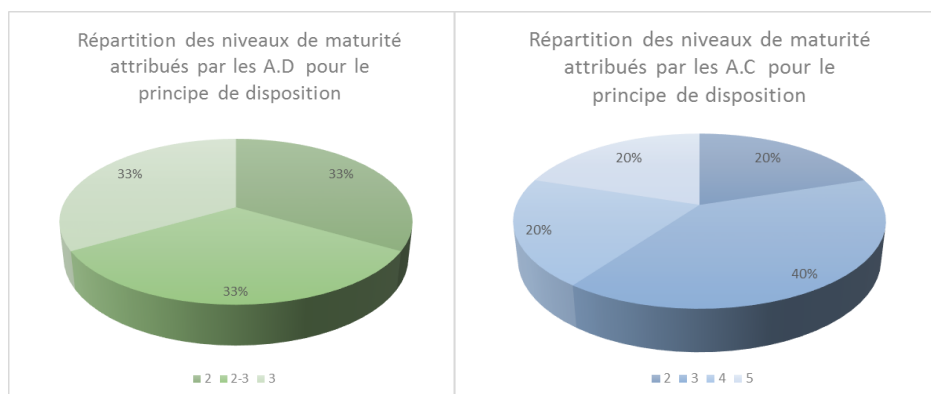


Les pratiques en termes de conservation correspondent au minimum exigé selon le modèle ARMA : pour nos participants, les normes et réglementations sont connues de leurs

collaborateurs, grâce à leur travail de sensibilisation. Cela concerne principalement les documents papiers : il est pour le moment encore difficile de parler de conservation des documents électroniques, d'une part car il n'existe pas encore de règlements en la matière aux archives d'Etat, et d'autre part par la légèreté de leur format. En effet, les collaborateurs gardent tout dans leur arborescence personnelle, car cela ne prend pas de place : ceux-ci ne se sentent pas obligés leurs documents au vue d'une conservation.

Pour les aider à s'y retrouver au niveau des délais légaux, certains archivistes ont mis en place un calendrier de conservation.

Figure 24: Répartition des niveaux de maturité pour le principe de disposition



Le principe de disposition concerne « les dispositions appropriées et sans risque des enregistrements et de l'information que l'organisation n'est plus tenue de conserver en vertu des lois applicables et de ses politiques. » (ARMA, 2016). Cette précision est importante, car ce principe ne doit pas être confondu avec celui de conservation, qui touche aux délais de conservation légale. Ici, le but est de garantir l'accès au document, même si celui-ci n'est plus tenu d'être légitimement gardé.

A nouveau, la quasi-totalité des niveaux sont représentés (sauf le un) : dans les départements, on se situe surtout autour de deux et trois. En principe, les documents d'activités restent accessibles : on nous indique également que la gestion des documents liée aux connaissances métiers est bien maîtrisée, notamment ceux de l'état civil, les dossiers des ressources humaines et les documents comptables. Toutefois, dès que l'on sort du cadre habituel, les collaborateurs sont beaucoup moins à l'aise.

En outre, on ne peut pas parler du principe de disposition sans évoquer le problème de d'élimination de l'information : aussi bien dans les départements que les communes, il n'existe quasiment pas de processus en la matière, qui garantissent que les données sont bien détruites. Cette problématique devient vraiment importante lorsqu'on touche au numérique :

« [O]n aimerait déjà être plus orienté numérique, mais on n'est pas encore arrivé à la réflexion de s'assurer de la destruction vu qu'on veut les garder à long terme. Et les archives d'Etat ne sont pas concernées par la destruction des données mais uniquement par le sort final : le reste relève du département. Il faut que je demande que ce soit systématiquement analysé aussi : ils font « delete », mais je n'ai pas de garantie que ce soit suffisant. Il y a un peu de sensibilisation »
 (Archiviste n°5, 2017)

pratiques rencontrés par tous au quotidien, comme la mise en place de processus documentaires, le cycle de vie des documents et le records management. Cette dernière dimension, qui a été l'un des points de départ de notre recherche, est pour nos participants l'un des éléments fondateurs de la gouvernance de l'information.

3.2.2.1.2 Le records management : base de la gouvernance ?

Tout au long de nos entretiens, nous avons constaté que pour tous, le records management est indissociable de la gouvernance : celle-ci permet de l'asseoir dans les pratiques informationnelles et elle est l'un de ses outils principaux. Toutefois, ces deux domaines ne s'appliquent pas au même niveau : en effet, si la gouvernance se fait au haut niveau de la hiérarchie et couvre de nombreux aspects stratégiques, le records management appartient à une position moins élevée. De manière générale, il est réalisé au niveau de l'archiviste, ce qui le rend plus souple que la gouvernance. L'un de nos participants explicite très bien cette différence :

« [i]l y a pour moi une très grande différence : si on commet une erreur lorsqu'on définit sa gouvernance de l'information, ça sera extrêmement difficile à rattraper, si on fait une erreur dans un plan de records management, on arrive à le voir et, au moment où on rencontre le problème, on se dit : il faut trouver une solution locale dans une partie du plan, et on va pouvoir récupérer ça beaucoup plus facilement. »

(Archiviste n°13, 2017)

Ainsi, le records management, bien qu'élément important d'une bonne gouvernance, est indépendant des autres dimensions la constituant et existera toujours en dehors des changements et décisions politiques dans une administration.

Durant nos recherches documentaires, nous nous étions demandées dans quelle mesure le records management et la gouvernance de l'information allaient évoluer dans les années à venir : pour certains de nos participants, ces deux domaines sont destinés à changer ensemble, voir fusionner :

« [d]ans les dix prochaines années on n'arrivera plus à faire du records management d'un côté et la gouvernance de l'information de l'autre, mais les deux process seront, ne feront plus qu'un, avec, on va dire, la gouvernance de l'information qui va être le chapeau et puis le records management qui va être presque l'esclave de la gouvernance de l'information, et puis qui, surtout, permettra de passer sur les différents supports et surtout sur la fluidité entre les différents supports, sur certains dossiers. »

(Archiviste n° 13, 2017)

Comme nous l'avons constaté, les sciences de l'information sont en évolution constante : la gouvernance de l'information, domaine encore jeune, va elle aussi suivre ce mouvement. Pour l'une de nos participantes :

« [J]e pense plutôt à une évolution et à une adaptation à l'évolution et aux circonstances. Je pense que ce sont des sciences qui ne sont pas du tout figées : elles doivent évoluer et coller à la réalité. »

(Archiviste n°16, 2017)

3.2.2.1.3 La globalité de la gouvernance informationnelle

L'un des éléments ressortant le plus de nos entretiens est l'aspect global de la gouvernance. Pour nos participants, elle n'appartient pas uniquement au département ou à une commune, mais elle doit apparaître à tous les niveaux de la hiérarchie. En effet, elle concerne évidemment tout l'aspect documentaire et informationnel d'une administration, mais elle

touche également les dimensions politiques, financières et le management ; normalement indépendantes les unes des autres, elles deviennent interdépendantes grâce à la gouvernance de l'information. Pour nos répondants, la gouvernance constitue un cadre de référence indispensable dans la gestion des administrations publiques. De plus, elle est aussi transversale. Appliquer des principes de gouvernance serait un pas en avant pour rapprocher les différents services entre eux :

« (...) [l]a mise en place doit être mise avec une certaine transversalité et une réflexion de l'ensemble de l'administration, pour la faire travailler plus ensemble, décroïsonner les services où les gens pensent pour leur entité » (Archiviste n°10, 2017).

3.2.2.1.4 Deux problèmes récurrents : la traçabilité et la sécurité

A la suite de l'analyse de nos entretiens, nous avons constaté que certains problèmes rencontrés par nos participants étaient récurrents : il s'agit des problèmes de traçabilité et de sécurité.

Lorsque l'on parle de traçabilité, on sous-entend le traitement et la recherche des documents et de l'information. Selon nos participants, assurer la traçabilité permet aux administrations de se couvrir en cas de problèmes et de garantir leurs prestations auprès du public. Toutefois, nous avons constaté que ce principe n'était pas toujours suivi : quelques archivistes nous ont en effet indiqué que certains documents et informations se perdaient et étaient parfois retrouvés « par hasard », que les arborescences électroniques des services n'étaient pas souvent compréhensibles ou encore qu'il existe des documents sans mention du producteur, de date ou encore de numéro de version. Par ailleurs, on remarque également que ce problème apparaît dans l'évaluation des niveaux de maturité d'ARMA : les principes de transparence et de disponibilité sont ceux ayant la plus basse moyenne globale (Voir section 3.2.1.3 et figure 14).

Pour certains, ce problème est révélateur d'un manque de contrôle de la gestion informationnelle à un niveau global : il n'y a pas d'obligation pour les collaborateurs de se coordonner ni d'appliquer les procédures proposées par les archivistes. Ces dernières, bien qu'existantes, ne sont pas forcément connues et utilisées. Selon nos participants, mettre en place une gouvernance permettrait d'asseoir cette nécessité d'homogénéiser les processus et d'instaurer des contrôles auprès des différents utilisateurs.

Un autre problème mis en avant concerne la sécurité de l'information : en effet, en plus de la perte de contrôle des documents mentionnée ci-dessus, une mauvaise gestion des documents peut entraîner des failles dans le système et permettre à des utilisateurs non-autorisés d'accéder à certaines données et en faire un usage malhonnête. Deux affaires qui nous ont été rapportées concernent l'émission de faux documents, ou des fuites d'informations confidentielles dans la presse. Malgré ces constatations, le principe ARMA correspondant, celui de la protection, obtient la meilleure moyenne (Voir section 3.2.1.3 et figure 14). Pour expliquer cette différence, l'une de nos participantes remet en question le fonctionnement de la gestion informationnelle, mais aussi le facteur humain :

« [p]arce que c'est une faille de sécurité et une faute d'un collaborateur : on doit veiller aux citoyens et la gouvernance aide (...) on voit que les informations ne sont pas suffisamment protégées. Mais devoir se protéger de ses propres collaborateurs c'est atteindre une autre limite. » (Archiviste n° 5, 2017).

Comme nous l'avions indiqué plus haut, une bonne gouvernance permet aux citoyens d'avoir confiance en leur institution : être capable de protéger les intérêts de chacun et garantir la préservation des données personnelles et sensibles doit être une priorité de l'Etat, que la gouvernance informationnelle permet d'assurer.

3.2.2.1.5 L'importance de bien manager

Lorsque l'on a demandé à nos participants de parler de la qualité d'un gouverneur de l'information, deux éléments sont apparus systématiquement : avoir des compétences managériales et gérer le facteur humain.

Pour le premier, nous avons relevé l'importance de savoir insuffler un esprit d'équipe. La gouvernance étant transversale, elle doit fédérer les différentes parties prenantes. En tant que professionnels de l'information, nous devons également être capables de l'incarner pour lui donner du poids et une raison d'être au sein des services. Pour Romagnoli (2017), l'une de nos deux chercheuses, « la gouvernance de l'information qui est justement cette approche fédératrice qui prend en considération différents aspects, [est] une sorte de chef d'orchestre ». Toutefois, nos participants ont mis en avant l'importance d'être soutenu par la hiérarchie : au niveau des départements, chaque archiviste interviewé a expliqué qu'en tant que membre de l'Etat, il leur était impossible d'appliquer des principes de gouvernance à leur niveau uniquement. Selon eux, cela ne fait pas sens, car ils font partie d'un tout : bien que fonctionnant de manière indépendante, les archivistes départementaux veulent appliquer une gouvernance transversale, qui permettra aussi aux autres acteurs de se sentir impliqués dans le processus.

Le facteur humain est l'un des éléments centraux de nos entretiens : en effet, il apparaît dans tous les thèmes abordés dans notre guide, et est mentionné de nombreuses fois. En outre, il est souvent suivi de l'accompagnement au changement, récurrent lui aussi.

Pour beaucoup de nos répondants, avant de mettre en place une gouvernance, il faut d'abord comprendre les utilisateurs et ce dont ils ont besoin : tous s'accordent à dire que sans application concrète et pratique, il est impossible de parler de gouvernance auprès des collaborateurs. Une analyse des besoins permet de faire ce premier pas, en proposant des solutions à des problèmes pratiques.

Bien qu'ayant des avantages, il n'est pas facile d'appliquer directement la gouvernance : en effet, cette dernière implique des changements au niveau global, mais également au sein des pratiques de tous. Des craintes peuvent alors surgir : la peur du changement, mais aussi celle d'un Etat « Big Brother », qui contrôlerait chaque fait et geste et outrepasserait l'espace privé de chacun. En outre, certains archivistes ont observé de la part des collaborateurs un refus de partager les informations avec les autres services. L'un des participants explique :

« (...) [ç]a c'est le défaut de l'administration, chacun veut défendre ce qu'il fait, veut défendre son budget, veut défendre ses places de travail et a tendance à ne pas vouloir partager son organisation interne. En se disant : « si les autres ne savent pas comment je travaille, ils ne vont pas pouvoir faire mon travail à ma place, donc pour moi c'est bon, je peux rester ».
(Archiviste n° 13, 2017).

Pourtant, l'une des communes interrogées nous a présenté un projet visant à avoir une démarche globale de gestion des documents financiers, en créant un groupe de travail avec

les différents acteurs : cet exemple tend à montrer qu'une évolution vers le décloisonnement des services est en marche.

Il est apparu qu'il était indispensable d'inclure chaque partie prenante dans le processus de mise en place d'une gouvernance : instaurer un esprit d'équipe est important, mais responsabiliser chaque acteur et une étape à prendre en compte. En effet, mettre en valeur les compétences de chacun permet de l'impliquer quasi volontairement dans le processus, et peut ainsi anticiper sa crainte d'être remplaçable. Toutefois, selon l'une de nos participantes, cela n'est pas encore le cas :

« [j]e trouve que souvent les gens produisent un document, n'importe quel document, et puis sont déchargés des faits : « Je m'en décharge, ce n'est plus à moi », et je pense que responsabiliser les gens sur tout le parcours du document, à la limite, de sa création ou de sa réception, mais ensuite de tout son parcours - que cela soit archives courantes, archives intermédiaires, archives historiques, sa destruction -, je pense que les gens ne sont pas vraiment au fait, et ne se sentent pas responsables ». (Archiviste n°16, 2017)

L'un des aspects importants d'une gouvernance est aussi de délimiter les rôles : d'une part pour éviter qu'une partie du traitement de l'information soit oubliée, et d'autre part pour inclure dans les pratiques quotidiennes chaque processus. Ainsi, on évite de surcharger un responsable, mais on montre également qu'il n'est pas nécessaire de faire de gros changements pour gagner en efficacité, puisque chacun participe à l'effort commun.

3.2.2.1.6 La perception de la gouvernance par l'administration

Nos participants ont constaté une prise de conscience de la part de leur administration : « [j]e pense que maintenant, de plus en plus, dans les administrations, on a conscience qu'une bonne gouvernance de l'information est juste, utile et nécessaire. » (Archiviste n°16, 2017). D'ailleurs, selon eux, les pratiques administratives commencent à s'adapter aux besoins de la gouvernance.

Même si la grande majorité nous a partagé le manque de reconnaissance de leur travail, certains ont tout de même noté que leur avis commence à être pris en compte dans les décisions de leur hiérarchie, ce qui démontre une évolution en soi. Toutefois, bien que ce progrès soit effectif, les moyens et les ressources mis à disposition n'ont pas augmenté ; pour nos répondants, il y a une mauvaise évaluation de l'importance de la gestion informationnelle, car il s'agit d'un domaine qui, en comparaison avec les autres, n'a pas forcément de résultats immédiats. Pour l'une de nos participantes, il y a une priorisation des secteurs selon s'il est visible ou non : par exemple, elle a constaté une augmentation du budget dans le domaine de la communication, car c'est ce qui va valoriser l'administration. En outre, elle a indiqué qu'il y a une tendance à sous-estimer l'importance des ressources documentaires, sauf en cas de problème : « les archives ne sont importantes que quand il y a un problème. Tant que tout va bien, on axe sur le courant, le management et la communication. » (Archiviste n°2, 2017).

Egalement, même si les administrations parlent de gouvernance, elles semblent perdre de vue un élément essentiel : les utilisateurs finaux. Pour de nombreux collaborateurs, la gouvernance est assez floue et conceptuelle : pour nos répondants, il est dès lors difficile de les inclure dans le processus, car de la part des dirigeants, il manque cet aspect pratique. Pour l'un de nos interviewés, c'est là que l'archiviste rentre en jeu car il permet de faire le lien entre les utilisateurs et la direction, et rend tangible et concret les concepts de la gouvernance.

Notre échantillon étant composé de deux populations, nous avons constaté des différences entre les départements et les communes : dans le cadre des départements, il semble plus facile d'adopter une gouvernance à un niveau global, car deux instances, les Archives d'Etat et la Direction Générale des Systèmes d'Information, ont une vision complète de toute l'administration du canton et peuvent véritablement soutenir une initiative sur la gouvernance.

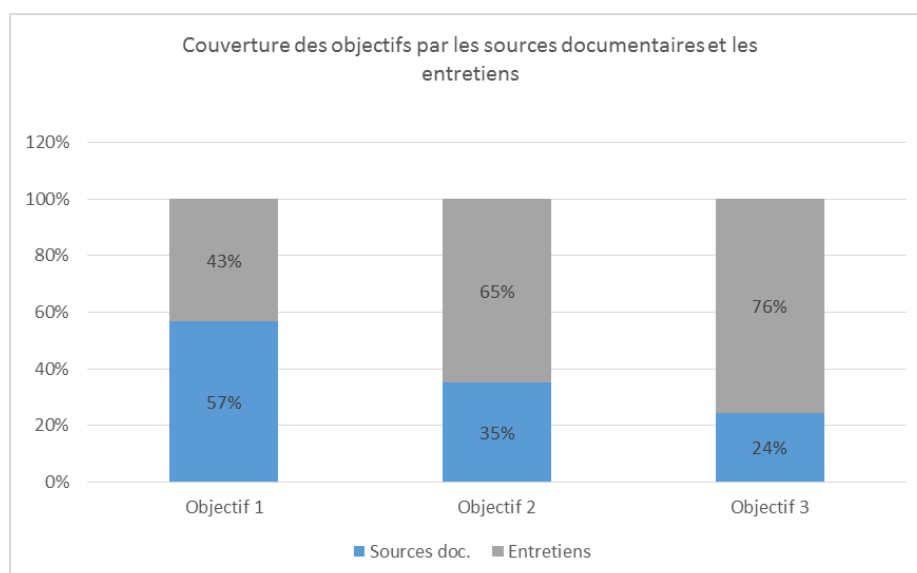
En ce qui concerne les communes, nos répondants ont indiqué une réelle difficulté à mettre en place une gouvernance centrale pour toutes : d'une part, car elles n'ont pas toutes un professionnel de l'information, et d'autre part, car ce sont des petites structures, qui selon eux, ne se retrouvent pas forcément dans la gouvernance ou qui n'ont pas les ressources nécessaires pour accompagner le changement. Egalement, les élections au niveau communal étant plus fréquentes, il est plus compliqué de lancer un aussi gros projet dans un contexte stable : pour tous nos répondants, la mise en place d'une gouvernance dépend énormément du Secrétariat Général en place et à sa sensibilité pour les aspects informationnels. Néanmoins, ces deux populations ont des similitudes : chaque département et commune est indépendant des uns des autres, et fonctionnent sans se consulter, ce qui donne souvent des disparités dans les pratiques informationnelles, qui rend encore plus difficile la mise en œuvre d'une gouvernance de l'information globale.

C'est cette différence de taille, de fonctionnement et de structure qui garantit la richesse de nos données : de par sa disparité, notre échantillon est très représentatif de la gestion de l'information dans les administrations publiques genevoises.

3.3 Liens entre les entretiens et les sources documentaires

Cette section présente comment nos trois objectifs sont couverts et traités par nos ressources documentaires et par nos entretiens.

Figure 26: Couverture des objectifs par les sources documentaires et les entretiens



3.3.1 Objectif un : comprendre l'écart entre la théorie et la pratique

L'écart entre la théorie et la pratique peut avoir plusieurs raisons. Tout d'abord, nous avons constaté à la suite de nos entretiens que la littérature concernant la gouvernance informationnelle est souvent mal connue des milieux professionnels : l'une des raisons invoquées est le manque d'adéquation entre les besoins du terrain et les concepts présentés dans la théorie. En effet, beaucoup de choses sont proposées, mais sont rarement mises en pratique : selon SerdaLAB (2016), la gouvernance de l'information en France est une réalité pour 66% des organisations en France, mais le secteur public est en retard sur le secteur privé.

On constate aussi que la vision des hautes instances est parfois en inadéquation avec les pratiques de collaborateurs ; ces dernières inscrivent la gouvernance de l'information dans un cadre stratégique, mais ne prennent pas toujours en compte l'utilisateur final, qui va dans sa pratique appliquer ces principes.

Pour Pagnamenta,

« [L]a plupart d'entre elles s'occupe assez peu des usagers de l'information, mais essentiellement de stratégie et d'aspects structurels, probablement parce que la décision de décréter une politique de gouvernance de l'information est d'ordre stratégique. »
(Pagnamenta, 2016. p.20).

Ce décalage est visible notamment dans la définition des rôles de chacun dans le processus : bien que les différents profils des acteurs soit connus, nous constatons que leurs rôles ne sont pas toujours très bien définis. Dans la pratique, même si des règles sont établies, les différents services ont tendance à fonctionner à leur manière, sans clarifier le rôle de chacun dans le processus de gestion de l'information : il manque alors une certaine homogénéisation :

« Les procédures de gestion documentaire mises en place sont rares et peu suivies, car leur responsabilité est souvent fragmentée et décentralisée. Souvent, plusieurs personnes ont en charge la gestion documentaire au sein de leur entreprise, mais leur périmètre d'action réel reste flou. On peut alors souvent constater des doublons d'activités et des inefficacités qui se répercutent sur la charge de travail des collaborateurs et sur leur performance globale. »
(Pagnamenta, 2016, p.30).

En outre, cette discipline étant en pleine évolution, les informations la concernant changent rapidement : comme nous l'ont indiqué certains de nos participants, mettre en place un programme de gouvernance prend du temps, et les progrès dans ce domaine étant continus, il paraît compliqué pour les administrations publiques d'être en total adéquation avec les avancées théoriques. Face à cette constatation, nos répondants ont exprimé un certain découragement, et choisissent souvent de ne pas consulter la littérature : pourtant, des documents professionnels commencent à être accessibles en ligne, des recherches académiques s'inscrivent dans les problématiques pratiques et les normes tels qu'ISO et eCH sont à l'écoute des professionnels, puisqu'on les considère comme « actrices du changement » (Stahl, 2011).

Néanmoins, dans quelle mesure les modalités de diffusion – ou de non-diffusion – des sources que nous avons considérées, impactent les pratiques des spécialistes de l'information de l'administration publique ? En d'autres termes, y a-t-il un décalage dans la diffusion de ces sources ?

Selon le type de source choisi, nous nous demandons si les différents publics ciblés peuvent se mélanger, et, laquelle, ou lesquelles, de ces sources correspondent le plus aux demandes et besoins des usagers.

3.3.2 Objectif deux : proposer une définition de la gouvernance de l'information

Durant nos entretiens, de nombreux termes sont apparus pour définir la gouvernance informationnelle : on peut citer son aspect global, sa transversalité, l'importance du management et l'esprit d'équipe. De plus, c'est grâce aux normes et règlements en vigueur que l'on peut donner à la gouvernance un cadre qui a du sens, aussi bien pour la direction que pour les collaborateurs : elles sont souvent la base théorique commune qui définit le même langage et les mêmes concepts.

Egalement, la gouvernance de l'information s'appuie sur de nombreux principes, émergeant des besoins métiers (Voir principe Arma [annexe 8](#)) : mais un accent doit être mis sur la transparence et la disponibilité de l'information, qui sont les deux principes assurant aux citoyens un accès à une information transparente, disponible, protégée et fiable. Au sein d'une administration, plus que dans n'importe quelle organisation, mettre en place des processus de gouvernance permet de garantir à un système démocratique, la protection des intérêts de ses citoyens, sans lesquels elle n'existerait pas.

Une bonne gouvernance se définit aussi par sa présence dans tous les processus informationnels de l'administration : pour en faire sienne, il est indispensable d'inclure chaque partie prenante dans la réflexion car tous ont un rôle à jouer pour que les choses fonctionnent. Dans ce but, un soutien de la hiérarchie permet de légitimer ce processus de changement et de l'inclure dans la vision stratégique de l'administration : une bonne gouvernance ne se fait pas seule, mais avec tous et pour tous.

3.3.3 Objectif trois : proposer un cadre des meilleures pratiques

La couverture de cet objectif est essentiellement faite par nos entretiens : en effet, nous estimons que nos participants, présents au quotidien sur le terrain, sont les plus à même de construire un cadre des meilleures pratiques. Néanmoins, les normes et règlements, s'inspirant des besoins professionnels, sont aussi une bonne source pour jalonner une nouvelle réflexion autour des pratiques de gouvernance.

Aussi bien dans la littérature que sur le terrain, élaborer des bonnes pratiques de gouvernance ne se fait pas sans un cadre normatif et législatif, qui balise le terrain, et sans un soutien important de la hiérarchie. En effet, pour garantir la qualité des pratiques et des processus informationnels, une politique de gouvernance doit être créée : mais sans soutien des hautes instances, il est difficile de la diffuser, et encore plus de l'imposer.

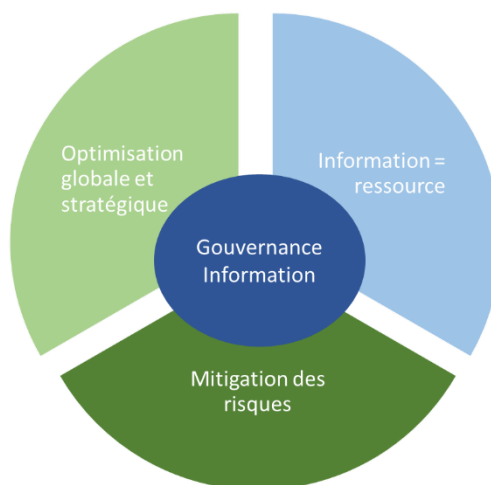
4. Propositions et recommandations

4.1.1 Nouvelle définition de la gouvernance de l'information

Tout au long de notre recherche, nous avons côtoyé de nombreuses définitions et perceptions différentes de ce qu'est la gouvernance de l'information. Grâce à notre état de l'art (Voir section [3.1](#)) et à la synthèse de nos entretiens (Voir section [3.2.2](#)), nous souhaitons proposer

une nouvelle définition de la gouvernance, qui puisse réconcilier les besoins théoriques et pratiques.

Figure 27: Dimensions de la gouvernance



La gouvernance de l'information est composée de plusieurs dimensions, présentées dans le schéma ci-dessus.

On ne peut pas parler de gouvernance sans rappeler son aspect global, transversal et stratégique : en effet, la gestion informationnelle concerne tous les collaborateurs et tous les services d'une organisation. Il est donc primordial, lorsque l'on souhaite mettre en place une gouvernance, d'avoir une réflexion englobant la totalité de l'administration et de ses pratiques : la direction, ainsi que toutes les parties prenantes, doivent réfléchir ensemble pour la construire, mais aussi pour l'appliquer dans les processus informationnels de chacun. Dès lors, ces différents acteurs doivent avoir des compétences managériales solides et un esprit d'équipe, pour fédérer les collaborateurs autour des avantages de la gouvernance, mais aussi pour les accompagner. En effet, malgré ses avantages reconnus, il n'est pas aisé de motiver les employés à changer leurs pratiques, même si sur le long terme cela améliore l'efficacité de leur travail : prendre en compte le facteur humain mais aussi la résistance au changement permet de construire des pratiques de gouvernance adaptées et évoluant avec les habitudes de chacun.

En outre, la gouvernance de l'information, en s'inscrivant dans la stratégie globale de l'organisation, participe à la recherche continue d'amélioration et de qualité des services.

Elle est un outil précieux pour comprendre où se situe les services dans leurs processus informationnels, mais est également un instrument de poids pour les décideurs : en démontrant la qualité de leur gestion de l'information, les hautes instances peuvent convaincre partenaires, mais aussi leurs citoyens de travailler avec eux et de leur faire confiance.

Pour qu'une bonne gouvernance fonctionne, il est indispensable de considérer l'information comme ressource : dans la littérature professionnelle, on parle même d'« actif informationnel » (annexe 1), qui assure, tout comme les moyens financiers, un retour sur investissement. L'une de nos participantes indique même que c'est l'information qui permet de construire, penser et servir le pouvoir.

En outre, comme nous l'avons présenté plus haut, la gouvernance fait partie intégrante des

processus informationnels, et donc du cycle de vie de l'information : de sa création à son sort final, toutes les étapes doivent être réfléchies, créées et documentées pour garantir une gestion optimale. De plus, dans les administrations publiques, il est essentiel de répondre à l'une des principales missions du système démocratique : assurer à chaque citoyen le droit à une information fiable, disponible, protégée et transparente. En ayant un contrôle total sur son information, mais aussi sur sa transmission, l'État prouve à ses administrés sa capacité à être efficace et à être au service de leurs intérêts.

Enfin, un des atouts majeurs de la gouvernance de l'information concerne la gestion des risques ; comme nous l'avons constaté durant notre travail, la gouvernance est souvent mise en place pour résoudre un problème. De plus, et c'est un point important relevé durant nos entretiens, c'est en donnant des résultats visibles en réponse à un besoin que les collaborateurs, mais aussi les décideurs constatent son importance et son utilité au sein de leur organisation.

En outre, la gouvernance informationnelle assure une transparence et une disponibilité de l'information contrôlée et maîtrisée : en renforçant les droits d'accès, en clarifiant les procédures et en communiquant sa politique, l'administration assure sa stabilité aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

4.1.2 Cadre pour de nouvelles pratiques

Pour mettre en place une bonne gouvernance, il faut tout d'abord assurer un cadre stable et solide. Pour commencer, il serait judicieux de connaître les lois et normes en vigueur en la matière ([annexe 9](#)). Bien qu'elle soit principalement tournée vers la gestion de l'information, la gouvernance est aussi indispensable pour répondre aux exigences légales, réglementaires et d'affaires (ARMA, 2016) : mettre en adéquation les pratiques de gouvernance avec le cadre normatif et législatif permet, d'une part, de garantir la qualité des processus, et d'autre part, d'être sûr que les nouvelles pratiques se basent sur des éléments connus, testés et approuvés par la communauté professionnelle.

Ensuite, il est important d'élaborer une politique de gouvernance de l'information : cet outil permet de fixer des objectifs à atteindre, d'avoir une même base pour tous et d'uniformiser les pratiques. Toutefois, pour qu'elle soit efficace, il est obligatoire qu'elle soit communiquée, expliquée et accessible à tous : comme mentionné dans la section précédente, la gouvernance de l'information est souvent trop abstraite pour les collaborateurs. En diffusant la politique et en permettant à tous d'en prendre connaissance, on inclut les employés dans le processus global et on les responsabilise, en leur donnant les moyens d'améliorer leurs pratiques.

Voici quelques propositions, pouvant servir de pierre pour construire de nouvelles pratiques :

- Reconnaître l'information comme ressource ;
- Accorder de la valeur à l'activité de gestion de l'information, la reconnaître comme un travail utile qui requiert des compétences spécifiques ;
- Prendre conscience de la gestion documentaire dans les processus informationnels ;
- Intégrer la gouvernance de l'information dans le management stratégique de l'organisation ;

- Adapter la gouvernance de l'information aux caractéristiques spécifiques de l'organisation tout en assurant son interopérabilité ;
- Associer chaque partie prenante dans le processus ;
- Améliorer la transparence et la disponibilité de l'information ;
- Maîtriser les accès à l'information ;
- Développer des compétences managériales ;
- Penser en équipe, pour l'équipe ;
- Analyser les besoins informationnels de chaque service ;
- Aller petit à petit, processus par processus ;
- Communiquer et divulguer le programme de gouvernance ;
- Assurer aux citoyens le droit à l'information ;
- Mettre à disposition des collaborateurs et du public les documents qui encadrent la gouvernance informationnelle, dûment hiérarchisés sur un lieu précis et facilement accessibles ;
- Collaborer avec les autres départements et communes ;
- Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la gestion de l'information ;
- Mettre en place des formations à la gouvernance informationnelle avec des archivistes, à l'échelle des services de l'administration cantonale et dans les communes ;
- S'appuyer sur les retours d'expériences et des échanges avec d'autres administrations qui ont entrepris des projets comparables ;
- Nouer des collaborations avec d'autres organisations recourant à une gouvernance informationnelle, s'insérer dans un réseau, s'efforcer de le maintenir voire de l'étendre ;
- Eviter dans la mesure possible le recours à des prestataires externes, à moins que ce soit la solution la plus raisonnable : être capable de développer en interne la gouvernance informationnelle est un signe apprécié d'autonomie et de compétence et permet de garantir une meilleure sécurité des données ;
- Prévoir une révision périodique de la gouvernance informationnelle tous les quatre, cinq ans en vue de son maintien et de son développement en s'appuyant aussi sur des indicateurs spécifiques.

4.1.3 Proposition d'un outil d'évaluation globale de la gouvernance informationnelle

L'un des buts poursuivis dans notre projet est de pouvoir proposer un outil d'évaluation de la gouvernance au sein des administrations publiques. En analysant nos entretiens et nos sources documentaires, nous avons élaboré une grille sous forme de checklist ([annexe 16](#)) : tout comme le modèle ARMA, nous souhaitons que ce document puisse être un outil de travail, qui permettent aux services de faire un état des lieux de leurs pratiques de gouvernance.

Il est souvent fait mention d' « information » dans notre checklist : par information nous entendons les documents d'activités (défini dans la norme ISO 15489 : 2016) et les actifs

informationnels, présentés dans la norme ISO 30300 (Voir section [3.1.2](#) et l'[annexe 9](#)).

La grille s'inspire énormément d'ARMA : en effet, ayant été apprécié de nos participants pour son côté pratique et concret, cet instrument nous semble l'un des plus adéquats pour élaborer un document simple et utilisable de tous.

Figure 28: Extrait de la checklist

		O/N
Responsabilité	Les haut dirigeants connaissent-ils la notion de gouvernance?	
	<i>Si oui, est-elle intégrée dans la vision stratégique?</i>	
	Y a-t-il un responsable du programme de gouvernance?	
	Y a-t-il plusieurs acteurs dans la mise en place de la gouvernance?	
Transparence	Y a-t-il eu une analyse des besoins?	
	<i>Si oui, est-elle récente?</i>	
	<i>Si oui, doit-elle être refaite?</i>	
	<i>Si non, est-elle prévue?</i>	
	Les procédures de gestion de l'information sont-elles documentées?	
	Existe-t-il des politiques/ procédure de gouvernance?	
	<i>Si oui, sont-elles accessibles?</i>	
	<i>Si oui, sont-elles à jour?</i>	
Intégrité	<i>Si non, sont-elles prévues?</i>	
	L'information produite est-elle fiable?	
	L'information produite est-elle authentique?	
	L'information gérée est-elle fiable?	
	L'information gérée est-elle authentique?	

Nous avons choisi de sélectionner six des huit principes présentés : il s'agit de la responsabilité, de la transparence, de l'intégrité, de la protection et de la conformité. Cette décision a été motivée par le résultat de nos entretiens : en effet, ce sont ces principes qui ressortent le plus, soit parce qu'ils sont peu clairs, soit parce que ce sont ceux qui ont obtenu le niveau le plus bas de maturité (Voir section [3.2.1.3](#)).

Notre checklist est construite de la manière suivante :

- Le titre du principe ;
- Le contenu, sous forme de question fermée ;
- Une colonne pour répondre par oui (« o ») ou non (« n »).

Les questions ont été élaborées à partir de la description du principe par ARMA, mais également grâce aux remarques de nos répondants : le but est de faire ressortir les éléments qui semblent problématiques, pour obliger les utilisateurs de notre document à avoir une réflexion plus poussée sur ces points.

- Pour le principe de responsabilité, nous avons mis l'accent sur la connaissance de notion de gouvernance, et sur le choix d'un responsable ;
- Pour le principe de transparence, nous avons parlé de l'analyse des besoins (selon nos participants, indispensable), et sur les procédures en matière de gouvernance ;
- Pour le principe de qualité, nous avons repris les notions d'authenticité et de fiabilité, et distinguant les informations produites des informations gérées ;

- Pour le principe de protection, nous nous sommes intéressées aux mesures de protection de l'information en général, puis pour les données sensibles et personnelles ;
- Pour le principe de conformité, nous avons mis en avant l'un des points qui nous semble le plus important, la connaissance des normes et règlements en matière de gouvernance. Nous avons évoqué essentiellement les normes ISO, car elles sont internationales et ne sont pas limitées à un certain contexte administratif. Nous avons également mentionné les lois sur l'archivage ;
- Pour le principe de disponibilité, nous voulions connaître comment les informations pouvaient être trouvées, et si elles l'étaient rapidement.

C'est volontairement que les seules réponses possibles soient « oui » ou « non » : pour des raisons d'utilisabilité du document d'une part, et d'autre part pour aider nos utilisateurs à se situer clairement, ce qu'une échelle de valeur ne permet pas forcément¹⁵. Pour juger de son niveau de pratique de gouvernance, il suffit de connaître le nombre de « oui » total dans la grille : pour rendre le calcul plus simple, une formule Excel a été appliquée¹⁶.

Ainsi, la totalité des « oui » a été additionnée, puis mise sous forme de pourcentage, le résultat correspondant à l'un des trois niveaux suivants, à nouveau repris d'ARMA :

- Le niveau « insuffisant », qui correspond à moins de quarante pourcents de « oui » total. Contrairement à ARMA, cela ne veut pas dire que rien n'existe : néanmoins, on constate de grosses lacunes, qui ont besoin d'être améliorées ;
- Le niveau « essentiel », qui se situe entre quarante et soixante pourcents de « oui ». Ici, beaucoup de chose sont faites et une réflexion est bel et bien entamée ;
- Le niveau « proactif », qui se trouve après soixante pourcents de « oui ». A ce niveau, la gouvernance de l'information est pour ainsi dire présente, active et connue de tous.

Cette grille est amenée à évoluer : chacun des principes que nous avons utilisés peut être adapté aux besoins d'une administration, et ils peuvent être étoffés à l'envie. De plus, il est envisageable, lorsque les utilisateurs seront en mesure d'être plus précis sur leurs pratiques, d'affiner les questions de la grille et d'envisager d'avoir des réponses sous forme de pourcentage.

Par exemple, on peut imaginer pondérer chaque principe selon son importance, et d'obtenir par chacun d'entre eux un pourcentage de réponse positive, qui offrira une évaluation plus précise des pratiques de gouvernance.

Néanmoins, les éléments qui constituent notre outil semblent pour nous être les questions de départ à se poser lorsque l'on parle de gouvernance de l'information.

¹⁵ Lors de nos entretiens, il est arrivé fréquemment que nos répondants se situent entre deux niveaux, ce qui même pour eux n'est pas toujours clair sur leur position.

¹⁶ =SOMME.SI (C3:C42;"o";D3:D42), puis mise en pourcentage.

5. Conclusion

Tout au long de notre projet, nous avons constaté de nombreux éléments permettant de comprendre ce qu'est la gouvernance de l'information, et notamment la maturité de ses pratiques.

Tout d'abord, de par sa jeunesse et son évolution constante, il n'est pas aisé de tracer les contours de cette discipline, autant dans la littérature que dans les pratiques : parce qu'elle est pluridisciplinaire, adaptable et transversale, la nature même de la gouvernance de l'information n'est pas évidente à saisir.

On constate cette difficulté lorsque l'on étudie l'écart entre les besoins en gouvernance et les pratiques : au sein des administrations publiques, ce décalage devient problématique, car l'environnement numérique toujours plus exigeant, accélère encore le développement des besoins informationnels, et les administrations ont du mal à suivre.

Toutefois, on observe que la question de la gouvernance de l'information est de plus en plus présente dans la littérature : nos recherches documentaires, de par leur quantité et leur richesse, démontrent qu'il y a une prise de conscience que la gestion informationnelle devient fondamentale pour garantir le bon fonctionnement d'une organisation, qu'elle soit privée ou publique. Néanmoins, les milieux professionnels ne semblent pas très sensibles à cet augmentation des références documentaires : pour certains, elles sont souvent trop théoriques, inadaptées aux besoins du terrain ou abstraites. Dès lors, la distance entre les besoins et les pratiques que nous avons constatée se répercutent également entre la littérature et le milieu professionnel : selon nos constatations, ces deux dimensions ne sont pas incompatibles, et mériteraient d'évoluer ensemble. L'essor des normes et des lois dans le domaine de la gouvernance est un premier pas dans cette direction : à l'exemple des normes ISO et eCH, il est important d'inclure les professionnels et les différents acteurs des organisations dans la réflexion globale qui construit petit à petit une bonne gouvernance de l'information.

De plus, on observe un réel besoin de mettre en place des pratiques de gouvernance dans les administrations publiques : lors de nos entretiens, nos participants ont fait état d'un manque d'homogénéisation des pratiques documentaires, d'une mauvaise évaluation des ressources informationnelles et d'un manque d'intérêt pour ce qui touche aux processus de gestion de l'information. Ces problèmes, apparus également dans l'évaluation des pratiques selon le modèle ARMA (Voir section [3.2.1.3](#)), sont symptomatiques d'un manque de contrôle global de la part de l'administration : bien qu'ils aient une incidence à l'interne, notamment sur les questions de transparence et de disponibilité de l'information, ils ont aussi un impact sur la qualité de leur service auprès de leurs citoyens. En effet, ce manque d'emprise sur la gestion informationnelle ne peut pas garantir une des missions principales de l'État, qui est d'assurer à tous un droit à une information disponible, fiable, protégée et transparente, entraînant inéluctablement une baisse de confiance des citoyens en leur système démocratique.

Mettre en place des principes de gouvernance permet aux administrations de protéger les intérêts de leurs citoyens, mais aussi d'améliorer la qualité de leurs services, et de créer un État cohérent, solide et qui agit en une seule entité.

A Genève, malgré le fonctionnement en silo des départements et des communes, il y a une vraie volonté de construire ensemble, de manière globale et transversale, une gouvernance de l'information au service de la communauté : grâce notamment à la DGSI, aux Archives d'Etat et au travail de sensibilisation des archivistes, l'administration publique genevoise tend petit à petit à une prise de conscience de l'importance et des avantages de la gouvernance. Comme nous l'ont indiqué de nombreux participants, elle s'implémente dans un processus à la fois, en répondant à un besoin des collaborateurs : en démontrant son utilité et sa facilité d'application, les archivistes communaux et départementaux parviennent à convaincre leur collaborateur, mais aussi leur hiérarchie, qui est un acteur fondamental à la mise en place d'une bonne gouvernance.

Le chemin est encore à construire pour que la gouvernance de l'information soit présente dans tous les processus informationnels de l'administration publique genevoise, mais en prenant conscience de sa dimension stratégique, en la construisant de manière collaborative et en considérant l'information comme ressource, une base solide et stable peut être bâtie pour qu'à long terme, les initiatives en faveur de la gouvernance puissent être systématiquement prises en compte dans les décisions des hautes instances.

Bibliographie

ANDERFUHREN, IACCONI et ROMAGNOLI, 2017a. Le DMP en pratique. *Recherche d'ID* [en ligne]. 13 octobre 2017. [Consulté le 16 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://recherchemid.wordpress.com/2017/10/13/le-dmp-en-pratique/>

ANDERFUHREN, IACCONI et ROMAGNOLI, 2017b. Information Governance Maturity in European Public Administration : The case of the Swiss Public Administration. Projet de recherche 2017-2018, cahier des charges [Document PDF]. Genève: Haute école de gestion de Genève. Travail pour le module M8.

ARCHIVES CANTONALES VAUDOISES ET ASSOCIATION VAUDOISE DES SECRÉTAIRES MUNICIPAUX, 2007. *Guide pratique de gestion des archives communales du canton de Vaud. 2ème édition* [en ligne]. Lausanne et Chavannes-près-Renens : Archives cantonales vaudoises et Association vaudoise des archivistes, 2007. [Consulté le 4 janvier 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/culture/archives/fichiers_pdf/communes/Section_0.pdf

ARCHIVES CANTONALES VAUDOISES, 2015. Rapport d'activité 2015 [document PDF]. Chavannes-près-Renens, août 2016. *Site officiel des Archives cantonales Vaudoises* [en ligne]. [Consulté le 9 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.patrimoine.vd.ch/fileadmin/groups/19/PDF/Rapport_annuel_2015_site_web.pdf

ARCHIVES CANTONALES VAUDOISES, 2016. Guide pratique de gestion des archives communales. *Site officiel de l'état de Vaud* [en ligne]. Date d'ouverture de la 3ème édition: juillet 2016. [Consulté le 4 septembre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://web.archive.org/web/20170705224950/http://www.vd.ch/themes/territoire/communes/guide-de-gestion-des-archives-communales/archivage-electronique/>

ARCHIVES CANTONALES VAUDOISES, CONTESSE, Eloi, 2013. Loi sur l'archivage, Principes et conséquences pour les communes [présentation PowerPoint]. *Archives cantonales vaudoises* [en ligne]. 18 avril 2013 [Consulté le 10 décembre 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.archivistes.ch/uploads/media/20130418-LArch_et_communes_01.pdf

ARCHIVES DE L'ÉTAT DU VALAIS, 2016. Guide de gestion des documents et des archives pour les communes valaisannes. Canton du Valais [en ligne]. [Consulté le 20 juillet 2017]. Disponible à l'adresse: <https://www.vs.ch/web/culture/guide-de-gestion-des-documents-et-des-archives-pour-les-communes>

ARCHIVES DE L'ÉTAT DU VALAIS, 2015. Politique des Archives de l'État du Valais vis-à-vis des communes [document PDF]. Version 1.0. Sion, janvier 2015. *Site officiel du canton du Valais* [en ligne]. [Consulté le 12 novembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.vs.ch/documents/249470/254072/Politique+des+Archives+de+l%E2%80%99Etat+du+Valais+vis-%C3%A0-vis+des+communes/e7964ced-92e3-4a7c-850b-dfba67f2bd68>

ARCHIVES DE L'ÉTAT DU VALAIS, MONNET, Monique, REYNARD, Denis et VIONNET, Florian, 2016. Guide de gestion des documents et des archives pour les communes

valaisannes [document PDF]. Version 1.1. Archives de l'État du Valais. 15 mars 2016. *Site officiel de l'État du Valais* [en ligne]. [Consulté le 1 septembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.vs.ch/documents/249470/387735/Guide+complet+communes+1.1.pdf/b77da33a-19ba-4259-84fb-df9e3c92b3c6>

ARCHIVES DE L'ÉTAT DU VALAIS, AMMANN, Hans-Robert, DUBOIS, Alain, 2015. Les Archives de l'État du Valais, 2014, [Rapport annuel AEV 2014, document PDF]. *Vallesia*, 2015. LXX, p V-XXXIX. *Site officiel du canton du Valais* [en ligne]. [Consulté le 16 novembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.vs.ch/web/culture/rapport-annuel>

ARCHIVES D'ETAT [DE GENEVE], 2010. Politique d'archivage à long terme des documents électroniques aux AEG. *Site officiel de l'État de Genève* [en ligne]. [Genève] : Archives d'État. 17 décembre 2010. [Consulté le 19 novembre 2017]. Disponible à l'adresse : http://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/aeg_po_archivagelongterme_docs_electr_1.pdf

ARCHIVES D'ETAT [DE GENÈVE], 2011a. Rapport annuel présenté au Conseil d'État de la République et Canton de Genève [document PDF]. Genève : Archives d'État de Genève, février 2012. *Site officiel de l'État de Genève* [en ligne]. [Consulté le 22 septembre 2017]. Disponible à l'adresse : http://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/rapports_activites/rapport_annuel_2011.pdf

ARCHIVES D'ETAT [DE GENÈVE], 2011b. Recueil de directives pour l'archivage dans les communes genevoises : document réalisé par les Archives d'État en collaboration avec les archivistes des communes de Carouge, Cologny, Genève, Lancy et Meyrin. *Site officiel de l'État de Genève* [en ligne]. [Genève] : Archives d'État, juillet 2011. [Consulté le 2 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : http://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/directives_et_calcons_communes_juillet_2011.pdf

ARCHIVES D'ETAT [DE GENÈVE], 2013. Présentation des normes existantes en matière de gestion des documents électroniques [document PDF]. Version 1.0. Genève : Archives d'État. 10 janvier 2013. *Site officiel de l'État de Genève* [en ligne]. [Consulté le 19 novembre 2017]. Disponible à l'adresse : http://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/5_20130110_annexe_normes_iso_ech_v.pdf

ARCHIVES D'ETAT [DE GENÈVE], 2015. Rapport annuel présenté au Conseil d'État de la République et Canton de Genève. Application de la législation relative aux Archives publiques [document PDF]. Genève : Archives d'État de Genève, avril 2016. *Site officiel de l'État de Genève* [en ligne]. [Consulté le 22 septembre 2017]. Disponible à l'adresse : http://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/rapports_activites/rapport_annuel_2014.pdf

ARDERN, Christine, 2016. De la gestion des documents à la gouvernance de l'information. Arma Canada [en ligne]. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse :

<https://www.armacanada.org/index.php/resources-knowledge/documents2/canadian-rim/275-de-la-gestion-des-documents-a-la-gouvernance/file>

ARMA INTERNATIONAL, 2013. Information Governance Maturity Model [en ligne]. 2013. [Consulté le 3 avril 2017]. Disponible à l'adresse : [https://iapp.org/media/presentations/12Summit/S12 Information Asset Management%20 HANDOUT.pdf](https://iapp.org/media/presentations/12Summit/S12%20Information%20Asset%20Management%20HANDOUT.pdf)

ARMA INTERNATIONAL, 2015. Principes de tenue des enregistrements (Generally Accepted Recordkeeping Principles® [GARP]) [en ligne]. [Consulté le 25 juillet 2017]. Disponible à L'ADRESSE : http://www.piaf-archives.org/wikindx4/index.php?action=attachments_ATTACHMENTS_CORE&method=downloadAttachment&id=199&filename=394c08b39b70e9eed0847042d7eab42ee453385d

ASSOCIATION ECH, 2005. eCH-0002 : Records Management [PDF]. Berne : eCH-0002 "Records Management". Disponible à l'adresse : <https://www.ech.ch/vechweb/page?p=dossier&documentNumber=eCH-0002&documentVersion=1.00>

ASSOCIATION ECH, 2013. eCH-0126 : Concept cadre « Administration interconnectée en Suisse » [PDF]. Berne : eCH-0126 Concept cadre « Administration interconnectée en Suisse ». Disponible à l'adresse : <https://www.ech.ch/vechweb/page?p=dossier&documentNumber=eCH-0126&documentVersion=2.0>

ASSOCIATION ECH, 2016. eCH-0176 : Modèle de référence pour une «Administration interconnectée Suisse» [PDF]. Berne : eCH-0176 Modèle de référence pour une «Administration interconnectée Suisse». Disponible à l'adresse : <https://www.ech.ch/vechweb/page?p=dossier&documentNumber=eCH-0176&documentVersion=1.0>

ASSOCIATION ECH, 2017. eCH-0147 : Groupe de messages GEVER [PDF]. Berne : eCH-0147 Groupe de messages GEVER. Disponible à l'adresse : <https://www.ech.ch/vechweb/page?p=dossier&documentNumber=eCH-0147&documentVersion=1.2>

BERJOT, Vincent, 2013. Édito. In : COMITÉ INTERMINISTÉRIEL AUX ARCHIVES DE FRANCE. Référentiel général de gestion des Archives [document PDF]. Octobre 2013, p 3-4. [Consulté le 4 août 2017]. *Site officiel di gouvernement français* [en ligne]. Disponible à l'adresse : https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2014/07/r2ga_plaquette_pstation_201310.pdf

BOLLIGER, Monika, PAYOT, Christina, 2016. Maturité de la gouvernance de l'information dans les administrations publiques. GENÈVE : Haute Ecole de Gestion de Genève. Rapport de veille.

BULLETIN OFFICIEL DE L'ETAT DU VALAIS, 2015. Stratégie informatique 2015-2024 de l'Etat du Valais. Bulletin Officiel de l'État du Valais [en ligne]. 18 septembre 2015. [Consulté le 15 novembre 2017]. Disponible à l'adresse :

<https://www.vs.ch/documents/529400/1345477/pr%C3%A9sentation.pdf/b7a0a9c9-a762-4c3b-bbcc-e401a608f829>

BURGY, François, 2017. Master en Science de l'Information HEG GE : demande d'information sur les archivistes communaux du canton de Genève [message électronique]. 5 juillet 2017.

CHABIN, Anne-Marie, 2014. Référentiel général de gestion des archives (R2GA), compte rendu de lecture. 11 janvier 2014. *TRANSARCHIVISTIQUE* [en ligne]. [Consulté le 19 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://transarchivistique.fr/r2ga-compte-rendu-de-lecture/>

CHEBBI, Aida, 2012. Archivage du Web organisationnel dans une perspective archivistique [En ligne]. Montréal : École de bibliothéconomie et des sciences de l'information. Travail de doctorat. [Consulté le 10 décembre 2016]. Disponible à l'adresse <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/9203>

COMITÉ INTERMINISTÉRIEL AUX ARCHIVES DE FRANCE, 2013. Référentiel général de gestion des Archives [document PDF]. Octobre 2013. *Site officiel du gouvernement français* [en ligne]. [Consulté le 4 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://references.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/Referentiel%20General%20de%20Gestion%20des%20Archives%20R2GA%20-%20octobre%202013.pdf>

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2014. Gestion électronique des affaires (GEVER) : auxiliaire de travail. Confédération suisse [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2017]. Disponible à l'adresse: <https://www.bar.admin.ch/bar/fr/home/gestion-de-l-information/gestion-des-affaires.html>

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2016. GEVER. Confédération suisse [en ligne]. [Consulté le 17 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.bk.admin.ch/bk/fr/home/chancellerie-federale/organisation-de-la-chancellerie-federale/GEVER-confederation.html>

COOK, Terry, 2004. Macro-appraisal and functional analysis : documenting governance rather than government. *Journal of the Society of Archivists*, vol. 25, n°1, 2004. ISSN 0037-9816

COUTAZ, Gilbert, 2016. *Archives en Suisse : Conserver la mémoire à l'ère numérique*. Première édition. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes. Le savoir suisse, 113. ISBN 978-2-88915-162-2

COUTAZ, Gilbert et GILLIÉRON, Christian, 2012. Loi sur l'archivage. Contexte, règlement d'application et lois connexes [document PDF]. État de Vaud : Archives cantonales vaudoises, janvier 2012. *Site officiel de l'État de Vaud* [en ligne]. [Consulté le 10 décembre 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/culture/archives/fichiers_pdf/communes/LArch_brochure-de-pr%C3%A9sentation.pdf

Décret n° 2012-479 du 12 avril 2012 relatif au délégué interministériel aux Archives de France et au comité interministériel aux Archives de France, 2012 (NOR: MCCB1206978D). Légifrance [Site officiel du gouvernement français, en ligne]. 12 avril 2012. Dernière modification 22 novembre 2017. [Consulté le 4 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025687645>

DÉLÉGUÉ ET COMITÉ INTERMINISTÉRIEL AUX ARCHIVES DE FRANCE, 2015. Cadre stratégique commun de modernisation des archives et de gestion de la performance [document PDF]. Délégué et Comité interministériel aux Archives de France, septembre 2015. Site officiel du gouvernement français [en ligne]. [Consulté le 10 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2015/10/cadre_strategique_commun_de_modernisation_des_archives.pdf

DÉPARTEMENT DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ÉCONOMIE, 2017. Stratégie des systèmes d'information et de communication de l'administration cantonale [document PDF]. Genève : Département de la sécurité et de l'économie. 14 juin 2017. Site officiel de l'État de Genève [en ligne]. [Consulté le 19 novembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/document/strategie-systemes-information-communication-administration-cantonale/telecharger>

DI STEFANO, Luca, 2016. Le Conseil d'État n'a pas saisi des enjeux essentiels. La Tribune [en ligne]. 10 avril 2016. [Consulté le 7 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/conseil-etat-saisi-enjeux-essentiels/story/18926172>

DUBOIS, Alain, 2013. Quelle qualité pour les archives électroniques ? Réflexions et retour d'expérience autour du processus décisionnel du Conseil d'État valaisan. Ressi [en ligne]. 20 novembre 2013. [Consulté le 10 novembre 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.ressi.ch/num14/article_94

DUBOIS, Alain, 2015. Des nouvelles responsabilités qui dépassent le champ strictement des archives ? Réflexion sur le rôle des Archives de l'État du Valais dans l'écosystème du Service de la culture du Canton du Valais. In : SERVAIS, Paul et MIRGUET, Françoise. L'archiviste dans quinze ans : nouvelles attentes, nouvelles responsabilités, nouveaux défis. Louvain-la-Neuve : Academia-L'Harmattan, 2015, p 103-112. ISBN 978-2-8061-0263-8

DUBOIS, Alain et VIONNET, Florian, 2015. Les archivistes comme spécialistes de la gestion de l'information : conseil et soutien des Archives de l'État du Valais auprès de l'Administration cantonale et des communes valaisannes. Ressi [en ligne]. 18 décembre 2015. [Consulté le 12 novembre 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.ressi.ch/num16/article_112

DUFOUR, Christine, MAUREL, Dominique, ZWARICH, Natasha, 2015. Positionnement de l'archiviste et du gestionnaire de documents dans la gestion des risques informationnels à travers la gouvernance de l'information. GREGI [en ligne]. 28 septembre 2015. [Consulté le 10 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : http://maurel.ebsi.umontreal.ca/Publications/GREGI-Resultats-preli_ICA_2015.pdf

DUFOUR, Christine, MAUREL, Dominique, ZWARICH, Natasha, 2016. La valeur ajoutée de l'archiviste : nouveaux rôles et nouvelles responsabilités au sein de la gouvernance de l'information. GREGI [en ligne]. 30 mars 2016. [Consulté le 10 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : http://maurel.ebsi.umontreal.ca/Publications/GREGI-Resultats_Forum-AAF-2016.pdf

GROUPE D'ETUDES ET DE RECHERCHE EN GOUVERNANCE INFORMATIONNELLE, 2015. Enquête sur la situation de la gouvernance informationnelle dans les organisations

canadiennes. GREGI [en ligne]. 28 septembre 2015. [Consulté le 10 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://gregi.org/enquete-sur-la-situation-de-la-gouvernance-informationnelle-dans-les-organisations-canadiennes/>

DOCUMENTALISTE-SCIENCE DE L'INFORMATION, 2013. Gouvernance de l'information : perspectives pour une approche globale. Documentaliste-sciences de l'information [en ligne]. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-1-page-24.htm>

DUNAN GOZENBACH, Anouck, 2013. La gouvernance des documents électroniques dans l'administration cantonale genevoise : genèse et mise en œuvre. Ressi [en ligne]. 18 décembre 2013. [Consulté le 20 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.ressi.ch/num14/article_93

ETAT DE GENÈVE, 2009. Plan stratégique des systèmes d'information. État de Genève. 2009-2013 [document PDF]. 18 novembre 2009. Collège spécialisé des systèmes d'information. LinkedIn SlideShare [en ligne]. [Consulté le 4 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://fr.slideshare.net/obstech/cssi-plan-stratigiquedessi20092013>

ETAT DU VALAIS, 2017. Annonce : Archiviste-Informaticien(ne) à 50%. In : eValais.ch, Information Technology Group [en ligne]. [Consulté le 10 janvier 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.hevs.ch/fr/offre-emplois/archiviste-informaticien-ne-50-17269>

FORTIN, Marie-Fabienne, GAGNON, Johannes, 2015. Fondement et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives, 3e ed. Montréal : Chenelière Education. ISBN 9782765050063

Gartner IT Glossary > Information Governance. [en ligne]. [Consulté le 29 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.gartner.com/it-glossary/information-governance/>

GIORDANO, Anthony David, 2014. Performing Information Governance : A Step-by-step Guide to Making Information Governance Work (IBM Press). ISBN 978-0-13-338565-6

HILER, David, 2015. Si les communes veulent plus d'autonomie, c'est maintenant qu'elles doivent le dire! Le Temps [en ligne]. Publié mercredi 14 octobre 2015 à 14:13. Modifié mercredi 14 octobre 2015 à 18:42. [Consulté le 7 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/opinions/communes-veulent-plus-dautonomie-cest-doivent-dire>

HITCHCOCK, Gill, 2014. Information governance in the NHS: the challenges and the future, Information governance has had a difficult history in the NHS but it's time that the health service embraced it. The Guardian [en ligne]. 10 avril 2014. [Consulté le 18 décembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.theguardian.com/healthcare-network/2014/apr/10/information-governance-nhs-challenges-future>

HUBER, Rodolfo, 2004. Gli archivi comunali in Svizzera. Arbido [en ligne]. Vol. 19, n° 5 (Actes du IVe colloque des archivistes de l'Arc alpin occidental, Lausanne, 11–12 mars 2004 : Archives et identités communales. Archives et frontières, mai 2004), 13-15. [Consulté le 19 janvier 2018]. Disponible à l'adresse : https://arbido.ch/assets/files/arbido_4.5_001_068.pdf

HUET, Jean-Michel, NEITER, Viviane, 2016. Gouvernance des organisations : exemples sectoriels, enjeux transverses. PARIS : Dunod, 2016. ISBN 978-2-10-075517-2

INTERPARES, 2018. InterPARES Project International Research on Permanent Authentic Records in Electronic System [en ligne]. [Consulté le 3 janvier 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.interpares.org/welcome.cfm>

INTERPARES TRUST. Interpares Trust [en ligne]. [Consulté le 15 décembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://interparestrust.org/>

LOI SUR L'INFORMATION DU PUBLIC, L'ACCÈS AUX DOCUMENTS ET LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES (LIPAD : A 2 08) : LÉGISLATION GENEVOISE. Site de l'Etat de Genève [En ligne]. 5 octobre 2001. [Consulté le 17 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/legislation/rsq/f/s/rsq_A2_08.html

LOI SUR LES ARCHIVES PUBLIQUES (LARCH : B 2 15) : LÉGISLATION GENEVOISE. Site officiel de l'Etat de Genève [En ligne]. 1er décembre 2000. [Consulté le 17 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/legislation/rsq/f/s/rsq_b2_15.html

MARKESS INTERNATIONAL, 2011. Enjeux autour de la gestion et de la gouvernance de l'information dans le secteur public [en ligne]. [Consulté le 10 mai 2016]. Disponible à l'adresse : ftp://ftp.software.ibm.com/software/fr/Information_Management/pdfs/whitepapers/Etude_Markess_Gouvernance_2011.pdf (Etude réalisée sur la GI dans le secteur public)

MAKHLOUF SHABOU, Basma, 2016. M4C1 – Méthodologie de la recherche quantitative et qualitative [Document Powerpoint]. Support de cours : « Méthodologie de la recherche quantitative et qualitative », Haute Ecole de Gestion de Genève, Filière Science de l'information, année académique 2016-2017

MAKHLOUF SHABOU, Basma, GRAZHENSKAYA et LOMAS, Elizabeth, 2017. *Information Governance in European Public Administrations* [en ligne]. ALA-ICA Conference, Mexico City, 28 Novembre 2017, p 1-20 [Consulté le 3 décembre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.alaarchivos.org/wp-content/uploads/2017/12/4.-Basma-Arina-Granzhenskaya.pdf>

MEYRIN. Organigramme de l'administration communale. Meyrin [en ligne]. [Consulté le 2 novembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.meyrin.ch/fr/votre-mairie-administration-secretariat-general/mission>

MUNICIPALITÉ DE LAUSANNE, 2016. *Mise en œuvre d'une gouvernance documentaire pour la Ville de Lausanne, Préavis N° 2016/6* [en ligne]. Lausanne, le 4 février 2016. [Consulté le 11 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.lausanne.ch/thematiques/culture-et-patrimoine/histoire-et-patrimoine/archives-communales/a-propos-des-archives/actualite-des-archives/gouvernance-documentaire/extrasArea/autoGenerated1/links/0/linkBinary/Pr%C3%A9avis%202016-06.pdf>

NICOLET, Aurèle François, 2016. Vers une approche de gouvernance informationnelle pour une PME High-tech [en ligne]. GENÈVE : Haute Ecole de Gestion de Genève. Travail de Master. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/277982>

OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION et 3ORG CONSEIL. 2012. Livre blanc sur la gouvernance de l'information [en ligne]. [Consulté le 15 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.gouvinfo.org/IAI/wp-content/uploads/Livre-blanc-sur-la-gouvernance-de-linformation-observatoire-GouvInfo-2012-V9.pdf>

ORGANISATION MONDIALE DE NORMALISATION, 2001. Information et documentation — «Records management» — Partie 1 : Principes directeurs. Genève : ISO, 2001. ISO 15489-1 :2001. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/31908.html>

ORGANISATION MONDIALE DE NORMALISATION, 2015. Information technology -- Governance of IT for the organization. Genève : ISO/IEC 38500 :2015. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/standard/62816.html>

ORGANISATION MONDIALE DE NORMALISATION, 2016. Information and documentation - Records management -- Part 1 : Concepts and principles. Genève : ISO 15489-1 :2016. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/standard/62542.html>

PAGNAMENTA, Roxane, 2014. Gouvernance de l'information : définition, enjeux et perspectives en Ville de Genève. [en ligne]. Genève: Haute Ecole de Gestion de Genève. Travail de Master. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/232841>

Projet de loi-cadre sur la A 2 04 répartition des tâches entre les communes et le canton (LRT : A 2 04). Grand Conseil de la République et canton de Genève. 14 octobre 2012. *Site officiel de l'État de Genève* [en ligne]. [Consulté le 7 janvier 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/legislation/rsq/f/s/rsq_a2_04.html

QUÉBEC, 2012. Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics [en ligne]. [Consulté le 3 avril 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/Politique_lois/politique_cadre.pdf

QUEENSLAND GOVERNMENT CHIEF INFORMATION OFFICE, 2017a. Information governance policy [en ligne] 2 juin 2017. [Consulté le 4 août 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.qgcio.qld.gov.au/documents/information-governance-policy>

QUEENSLAND GOVERNMENT CHIEF INFORMATION OFFICE, 2017b. Information management policy framework [document PDF]. *Site officiel de l'État du Queensland* [en ligne]. Version 2. Août 2017. [Consulté le 4 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.qgcio.qld.gov.au/documents/information-management-policy-framework>

QUEENSLAND GOVERNMENT CHIEF INFORMATION OFFICE, 2018. Queensland Government Enterprise Architecture [en ligne]. *Site officiel de l'État du Queensland* [en ligne]. Version 2. Août 2017. [Consulté le 4 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.qgcio.qld.gov.au/documents/queensland-government-enterprise-architecture-framework>

Règlement d'application de la loi sur les archives publiques (RArch: B 2 15.01) : législation genevoise. *Site officiel de l'Etat de Genève* [en ligne]. 21 août 2001. [Consulté le 17 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_b2_15p01.html

REMIZE, Michel, 2017. Le records management révisé ses data : méthodes et bonnes pratiques. *Archimag 304* [en ligne]. [Consulté le 28 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.archimag.com/archives-patrimoine/2017/06/01/records-management-revisé-data-methodes-bonnes-pratiques>

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE. Organisation. *Ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 24 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/organisation/organisation-etat>

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE. Direction générale des systèmes d'information (DGSI). *Ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 20 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/dgsi/>

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE, 2016. Conseil d'Etat : rapport de gestion du conseil d'état de la république et canton de Genève. *Ge.ch* [en ligne]. [Consulté le 20 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/conseil_etat/rapport_de_gestion/2016/welcome.asp

RÉPUBLIQUE ET ÉTAT DE GENÈVE : GROUPE GOUVERNANCE E-DOC CSSI, Bonne gouvernance des documents électroniques dans l'administration, 2013. *Archives d'Etat de Genève* [en ligne]. [Consulté le 3 avril 2017]. Disponible à l'adresse : http://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/procedures/20130827_gouvernance_doc_electr_adm_1_v.pdf

ROULET, Aurélie, 2013. Gouvernance de L'INFORMATION : définitions comparées. *ID en STOCK : carnet de recherche d'une étudiante en Master ID* [en ligne]. 7 octobre 2013. [Consulté le 18 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://idenstock.wordpress.com/2013/10/07/la-gouvernance-de-linformation-definitions-comparees/>

SERDALAB, 2012. Livre blanc : la gouvernance documentaire dans les organisations françaises, 2ème enquête serdaLAB. *Enssib* [en ligne]. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/66430-gouvernance-documentaire-dans-les-organisations-francaise-livre-blanc-2e-enquete-serdalab-la.pdf>

SERDALAB, 2016. La gouvernance de l'information numérique dans les organisations : 250 services publics, entreprises privées et associations, 29 sujets déclinés et 120 questions. 5ème rapport annuel Gouvernance de l'information numérique. *SerdaLAB* [en ligne]. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/66429-gouvernance-de-l-information-numerique-dans-les-organisations-la-5e-rapport-annuel.pdf>

SAMUELSSON, Goran, 2014. GoINFO Project (Good Information Governance) : MidSweden University Research Report. *1st InterPARES TRUST International Symposium. May 14, 2014. Stockholm, Sweden*. [Consulté le 13 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : https://interparestrust.org/assets/public/dissemination/IPT_20140514_InternationalSymposiu

[m1_Samuelsson_GoInfo_Presentation.pdf](#) (PPT d'un projet de gouvernance de l'information par des chercheurs suédois)

SAVARD, Jean-François, VILLENEUVE, Jean-Patrick, 2011. *Les défis de la gouvernance multi-niveaux : exemples du Canada et de la Suisse*. QUÉBEC : Presse de l'université du Québec, 2011. ISBN 978-2-7605-3325-7

STEIGMEIER, Alexandre, 2009. *Gouvernance de la sécurité : comment articuler les différentes normes et MÉTHODES ? Publication des résultats par un wiki afin d'en assurer le suivi*. [en ligne]. Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève. Travail de Bachelor. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/21101?ln=fr>

The Electronic Discovery Reference Model (EDRM), 2011. How the Information Governance Reference Model (IGRM) Complements ARMA International's Generally Accepted Recordkeeping Principles (GARP®) [Livre blanc]. edrm.net [en ligne]. [Consulté le 2 août 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.edrm.net/wp-content/uploads/downloads/2011/12/White-Paper-EDRM-Information-Governance-Reference-Model-IGRM-and-ARMAs-GARP-Principles-12-7-2011.pdf>

THONEX. Secrétariat général. *Thonex.ch* [en ligne]. 2017 [Consulté le 9 octobre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.thonex.ch/votre-mairie/services-communaux/secretariat-general/>

UNIRIS, [sans date]. Notre mission. *Site officiel de l'Université de Lausanne* [en ligne]. [Consulté le 17 décembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.unil.ch/uniris/fr/home/menuinst/a-propos/mission.html>

UNIRIS, [sans date]. Notre service. *Site officiel de l'Université de Lausanne* [en ligne]. [Consulté le 17 décembre 2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.unil.ch/uniris/home/menuinst/a-propos.html>

UNIRIS, [sans date]. Ressources informationnelles et Archives de l'Université de Lausanne. In : *Mnémon-pôle, archives et lieu de conservation au service de la connaissance* [en ligne]. [Consulté le 10 décembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://wp.unil.ch/mnemopole/les-membres/archives-de-luniversite-de-lausanne/>

UNIRIS, 2014a. Mission, objectifs et prestations d'UNIRIS, Service des Ressources Informationnelles et archives. *Site officiel de l'Université de Lausanne* [en ligne]. 18 juin 2014. [Consulté le 20 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.unil.ch/uniris/files/live/sites/uniris/files/documents/references/UNIRIS_Mission_objectifs_prestations_2014.pdf

UNIRIS, 2014b. Politique de records management et d'archivage pour une gouvernance informationnelle. *Site officiel de l'Université de Lausanne* [en ligne]. 30 juin 2014. [Consulté le 16 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.unil.ch/uniris/files/live/sites/uniris/files/documents/references/UNIL_POL_Record_s_management_archivage_VF.pdf

UNIRIS, 2016. Records management et gouvernance informationnelle : concepts et explications. *Site officiel de l'Université de Lausanne* [en ligne]. 11 juin 2014. 28 janvier 2016.

[Consulté le 20 novembre 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.unil.ch/uniris/files/live/sites/uniris/files/documents/references/UNIL_RM_Gouvernance_Info_concepts_explications_VF-1.pdf

UNIRIS, 2017. Synthèse, Rapport d'auto-évaluation 2015 et Plan de développement 2017-2020. *Site officiel de l'Université de Lausanne* [en ligne]. Juillet 2017. [Consulté le 16 août 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.unil.ch/uniris/files/live/sites/uniris/files/documents/public/UNIRIS_Synthese_RpT_AEvaluation_Plan_Developpement_VF_2017.pdf

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE, 2014. Politique de records management et d'archivage pour une gouvernance informationnelle. *Unil* [en ligne]. [Consulté le 20 mars 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.unil.ch/uniris/files/live/sites/uniris/files/documents/references/UNIL_POL_Record_s_management_archivage_VF.pdf

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE, 2014. Mission, objectifs et prestations d'UNIRIS. Service des Ressources Informationnelles et archives. *Unil* [en ligne]. [Consulté le 30 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : https://www.unil.ch/uniris/files/live/sites/uniris/files/documents/references/UNIRIS_Mission_objectifs_prestations_2014.pdf

ZWARICH, Natascha, 2016. Gestion de la performance en archivistique : pratiques actuelles dans les centres et les services d'archives du Québec. *Revue COSSI* [en ligne]. n°1. [Consulté le 19 juillet 2017]. Disponible à l'adresse : <https://revue-cossi.info/numeros/1-2016-communication-information-et-savoir-quel-management-pour-une-organisation-durable/537-revue-2016-zwarich>

Annexe 1 : Glossaire des termes employés¹⁷

Terme	Définition
<i>Actif informationnel</i>	« Inventaire présentant, à un moment déterminé, le portrait de l'ensemble des ressources informationnelles d'une entreprise ou d'une organisation, à l'exception des ressources humaines. L'actif informationnel est un bilan et ne donne que le portrait des ressources informationnelles disponibles ; il est de ce fait statique. Ce sont les ressources informationnelles qui sont dynamiques puisque ce sont elles qu'on exploite. » (Office québécois de la langue française, 2013)
<i>Administrations publiques</i>	« Ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires. Le secteur des administrations publiques comprend les administrations publiques centrales, les administrations publiques locales et les administrations de sécurité sociale. » (Institut national de la statistique et des études économiques, 2016)
<i>Archives définitives</i>	« Documents qui ont subi les tris et les éliminations (prévus par les règlements) et qui sont à conserver sans limitation de durée. » (Pro Archives Systèmes, 2015)
<i>Archives intermédiaires</i>	« Documents qui ont cessé d'être considérés comme archives courantes et ne peuvent pas encore, en raison de leur intérêt administratif, faire l'objet de sélection et d'élimination » (Arcalys, 2017)
<i>ARMA international</i>	« ARMA is the strongest community of professionals in the information management industry, providing educational resources and networking opportunities at home and around the world. When it comes to managing an organization's vital asset – information, ARMA has the most comprehensive approach. We set the standards and best practices that address the full information lifecycle. » (ARMA, 2016)
<i>Données personnelles</i>	« Toutes les informations qui se rapportent à une personne identifiée ou identifiable ; » (Loi fédérale sur la protection des données LPD, 2014)
<i>Gestion documentaire</i>	« La gestion documentaire est l'ensemble des processus dans un environnement donné qui permettent de gérer un document, sur un support solide ou dématérialisé, de sa

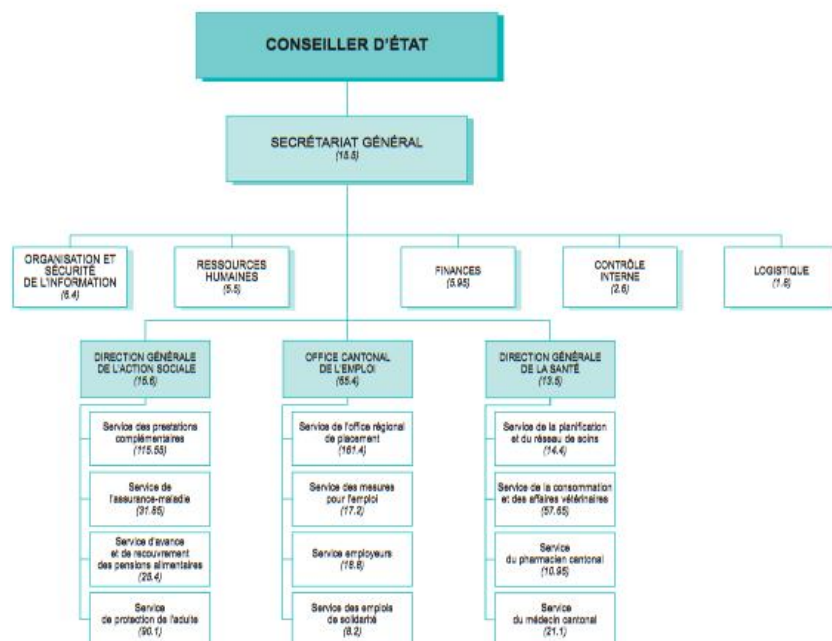
¹⁷ Ce glossaire regroupe les termes souvent employés tout au long de notre travail et sont définis à l'aide de la littérature professionnelle.

	<i>création à sa destruction, en passant parfois par une phase de conservation. » (Institut d'électronique et d'informatique Gaspard-Monge, 2016)</i>
<i>Management</i>	<i>« Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs. Il désigne les pratiques et le savoir-faire associés à l'organisation du travail collectif et aux relations humaines avec une attention particulière à la dimension qualitative » (Petite-entreprise, 2017)</i>
<i>Normes eCH</i>	<i>« Coordination des processus d'affaires, harmonisation de la structure et du contenu des informations échangées et concordance entre les éléments de l'infrastructure. C'est à toutes ces fins que l'association eCH met au point des normes techniques de coopération et de procédure, des modèles de données, des définitions de format et de données ainsi que des documents auxiliaires et des solutions modèles. Nous œuvrons à la promotion de l'application des normes internationales. » (eCH, 2017)</i>
<i>Normes ISO</i>	<i>« Une Norme internationale fournit des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques relatives à des activités ou à leurs résultats, dans le but de réaliser le degré optimal d'ordre dans un contexte donné. Elle peut prendre de nombreuses formes : normes de produits, mais aussi méthodes d'essai, codes de bonne pratique, lignes directrices et normes de systèmes de management. » (Organisation internationale de normalisation, 2017)</i>
<i>Records management</i>	<i>« Le records management (RM) est un processus d'organisation et de gestion de l'ensemble des documents de leur création à leur sort final : conservation selon les durées légales et élimination des archives » (Arcalys, 2017)</i>
<i>Technologies de l'information (ou IT)</i>	<i>« Les technologies de l'information (ou IT pour Information Technology) désignent l'usage des ordinateurs, du stockage, des réseaux et des appareils, des infrastructures et des processus pour créer, traiter, stocker, sécuriser et échanger toutes sortes de données électroniques. » (Rouse, 2016)</i>

Annexe 2 : Extrait de la hiérarchie des nœuds dans N'Vivo

Nom	Sources	Références
2.2 Maturité de la GI	0	0
Avantages d'une bonne GI	0	0
Qu. 3.7.1	0	0
Definition	0	0
Modele de Maturité	0	0
Qu.4.1	0	0
Politique- def et description	0	0
Qu.3.1	1	22
Qu.3.6	1	3
objectif 3	0	0
Bonnes pratiques	0	0
Defis, obstacles designés	0	0
Qu. 3.2.1	1	24
Qu. 3.5.2	1	16
Données, hypothese sur evolution GI	0	0
Futur RM	0	0
Qu. 1.3.2	1	14
L'archiviste selon ses collègues	0	0
Qu. 3.8	1	1
Reception de la litterature sur la GI	0	0
Qu. 1.4	1	20
Mauvaise pratique	0	0
Qu. 3.4	1	13
Recommandation ,enjeux	0	0
Qu. 3.5.1	1	17
Recommandation sur la GI a GE (etudes précédentes)	0	0
Risques constatés et craints	0	0
Nom	Sources	Références
Objectif 2	0	0
2.1 Definition de la GI	0	0
Acteur de la GI	0	0
Composante GI	0	0
Qu.1.2	1	17
Def Records	0	0
Def. Gestion Info	0	0
Def. information	0	0
Def. RM	0	0
Qu.1.3.1	1	26
GI en administration publique	0	0
Qu.2.3	1	28
Gouvernance de l'info	0	0
Qu.1.1	1	24
Qu.3.3	1	23
IT et ICT	0	0
Qu.2.1.1	1	28
Qu.2.1.2	1	8
Nature de la GI	0	0
Objectif de la GI	0	0
Qu. 3.7.2	0	0
Principe et indicateur de la GI	0	0
Securité de l'info	0	0
Qu. 2.4	1	16
Sur le mon gouvernance	0	0
Sys d'éval et mesure de performance	0	0
Qu. 2.2	1	29

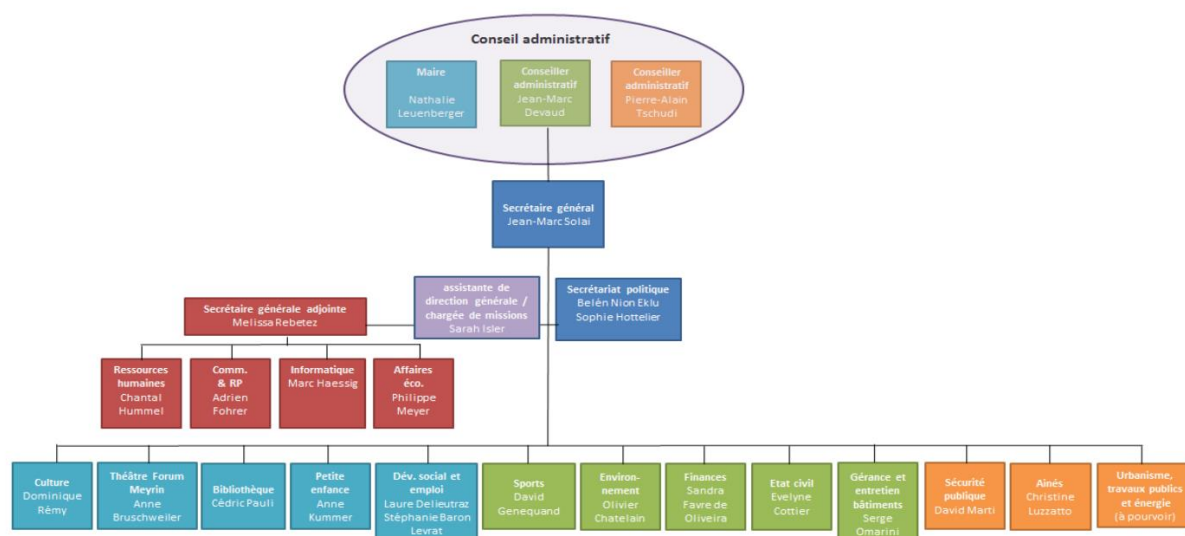
Annexe 3 : Organigramme général du département des affaires régionales, de l'économie et de la santé (2016)



Organigramme général du département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé
(avec répartition des postes ETP - équivalent temps plein - engagés au 31 décembre 2016)

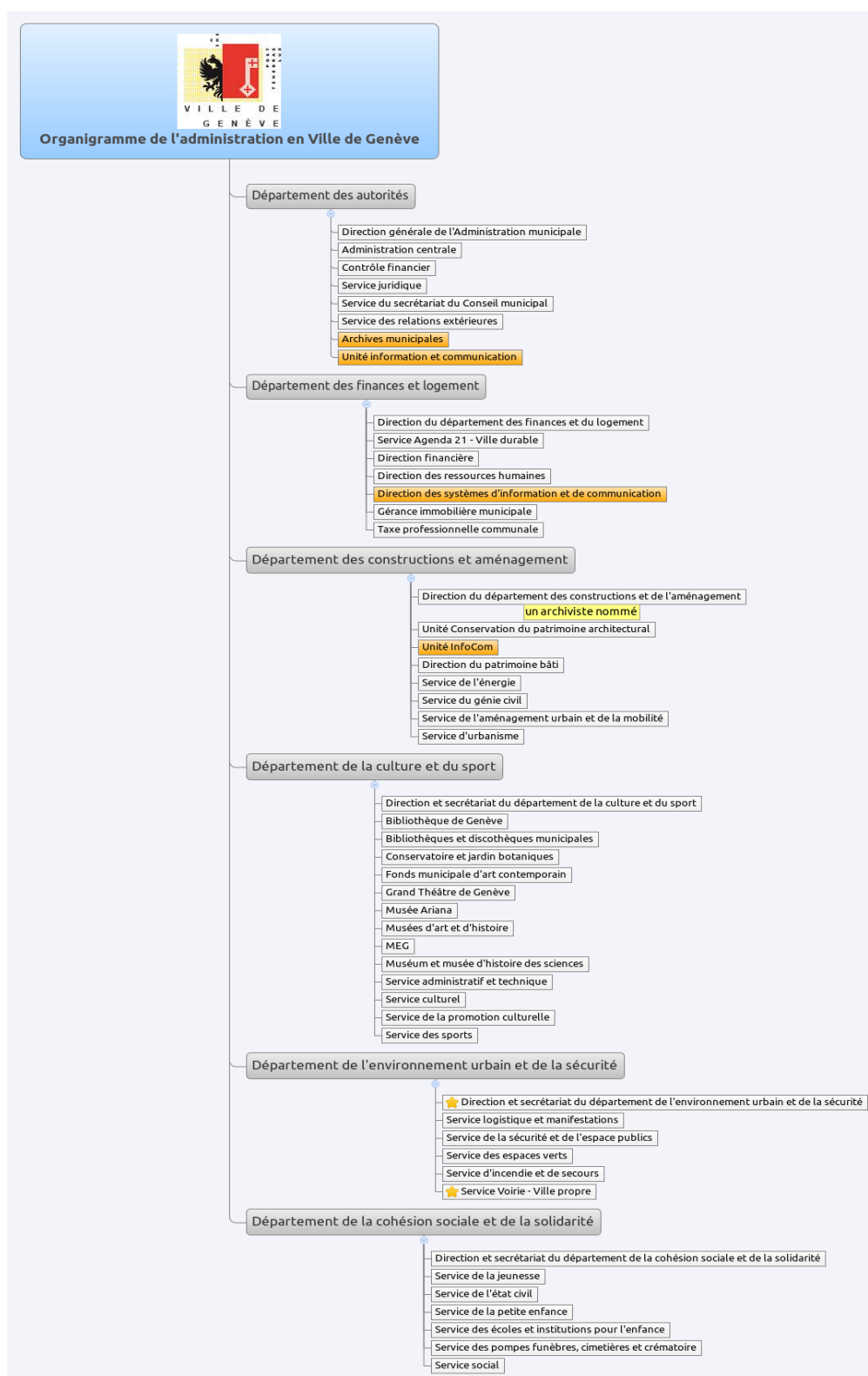
(République et canton de Genève, 2016)

Annexe 4 : Organigramme de la commune de Meyrin



(Commune de Meyrin)

Annexe 5 : Organigramme de l'administration en Ville de Genève



(Pagnamenta, 2014, p.68)

Annexe 6 : Extrait de la grille de lecture

Objectif 2: Proposer une définition de la gouvernance de l'information			
	Litt. pro	Litt. Academique	Lois, règlements et normes
	« Le RM s'intéresse donc aux processus de la gestion de l'information » [UNIRIS, 2014, p. 7] « Le RM est un concept de gestion et d'organisation qui vise à contrôler efficacement et systématiquement la création, la réception, la maintenance, l'utilisation et la mise à disposition des documents, tant papier qu'électronique. Il inclut le contrôle des processus de saisie de l'information et de preuve sur les affaires et les transactions » [UNIRIS, 2014, « Glossaire », p. 15].	DIFFERENCE RM ET GESTION DE L'I: Le Records management est une des formes du management de l'information. La gestion de l'information regroupe à la fois la gestion des connaissances et la gestion des documents. Le Records management en application avec d'autres formes de gestion de l'information, dont fait partie l'archivage qui se situe à l'extrémité de cette gestion, permet d'élaborer des politiques de gestion de l'information performantes en assurant le transfert des connaissances et donc la préservation de la mémoire de l'entreprise. (2007, Mouette, p.61)	MSR: principles and vocabulary: (...) atteindre ces objectifs, au moyen de: a) rôles et responsabilités définis; b) processus systématiques; c) mesures et évaluation; d) revue et amélioration. un organisme visant (...) des documents d'activité préparés par l'ISO/TC 46/SC (...) son conçues pour adapter les organismes de tous types et de toutes tailles ou les groupements d'organismes partageant des activités opérationnelles à mettre en œuvre exploiter et établir une politique et des objectifs de
	(Définitions de) Records Management Le titre général de l'ISO 15489-1:2016 est : Information et documentation - gestion des documents d'activité. Le terme de « records management » en a été supprimé, comme pour mettre un point final à toute polémique de traduction. Un « record » est un « document d'activité », définitivement [REMIZE 2017] Inclusion des data au doc. activité: pas de validation possible sans trace. "À noter que là où la version initiale [de la norme Iso 15489] était tout entière tournée vers l'organisation et la gestion des documents, celle de 2016 fait volontiers référence au système de gestion, voire au système de gestion des documents d'activité (SGDA)", ensuite l'auteur [REMIZE 2017] fait le lien avec les normes Iso 30300 et 30301. EDRM et ISO 15489-1:2016: Level 5 Transformational Maturity for the GARP® Principle of Integrity exists when there is a formal, defined process for introducing new record-generating systems and the capture of their metadata and other authenticity requirements, including chain of custody. Level 5 organizations consistently and confidently demonstrate the accuracy and authenticity of its records, and their ability to prevent data spoliation. [EDRM, 2011, p. 9]	Le Records management, c'est donc la gestion rationalisée et la maîtrise de l'information et des documents internes à l'organisme. L'information n'ayant de valeur que si elle est utilisée, elle doit être exploitée efficacement pour être accessible et lisible par ceux qui en ont besoin.(Mouette) RM fait partie du management de l'info et s'intègre dans la politique d'information générale de l'organisation (2008,Mouette,p.10) « Le records management est une discipline professionnelle qui s'est formée il y a un demi-siècle, aux États-Unis, pour une maîtrise plus rationnelle et plus efficace des documents et dossiers produits par l'exercice des activités administratives, dans un contexte d'inflation documentaire. [CHABIN] (2016, Pagnamenta,p.10)	A propos du Records Management: " Les politiques, la répartition des responsabilités et les procédures de création, de capture et de gestion des documents d'activité soutiennent les programmes de gouvernance de l'information des organismes." (ISO 15489, 2016, p.vi)

Annexe 7 : Grille de lecture et entretien

GRILLE DE LECTURE	GUIDE D'ENTRETIEN
OBJECTIF 1 : comprendre l'écart (...)	
1. a. Thématisations de l'écart	
<i>Origines de la GI</i>	
<i>Raisons de l'essor de la GI</i>	
<i>GI inadaptée</i>	
<i>GI souhaitée</i>	
<i>Symptômes d'un besoin de GI</i>	
1. b. Situation de la GI, milieux professionnels (exemples tirés des sources)	
<i>La GI à l'étranger (actuellement en vigueur)</i>	
<i>Acteurs (actuels) de la gouvernance à l'étranger</i>	

<i>Politiques de GI à l'étranger</i>	
<i>La GI en Suisse</i>	
<i>Acteurs (actuels) de la gouvernance en Suisse</i>	0.1 Profil du participant
	0.2 Pourriez-vous brièvement retracer votre parcours professionnel ?
<i>Politiques de GI en Suisse</i>	
<i>Situation de la GI à Genève</i>	
<i>Pratiques de la GI à Genève</i>	
<i>Pratiques de la GI dans les communes (Ge)</i>	
OBJECTIF 2 : Proposer une définition de la GI	
2.1 Définition de la GI	
<i>(Définitions de) Gouvernance de l'information</i>	1.1. Quels sont, d'après vous, les éléments clés de la gouvernance de l'information ?

	3.3. Si vous deviez définir votre pratique de la gouvernance en cinq mots-clés, lesquels choisirez-vous ?
<i>Sur le mot "gouvernance"</i>	
<i>Nature de la GI</i>	
<i>Objectifs de la GI</i>	
	Réception de la GI dans les AP
	3.7.2. Percevez-vous une crainte concernant des risques que l'application de la gouvernance de l'information pourrait engendrer ? Quels seraient ces risques et pourquoi cette crainte, d'après vous ?
<i>GI et administrations publiques / Modèles de gouvernance informationnelle</i>	2.3. Selon vous, de manière générale, les administrations publiques favorisent-elles la mise en place de la gouvernance de l'information ou répondent-elles à ses normes ?
<i>(Définitions de) Information</i>	
<i>(Définitions de) Records/document</i>	
<i>(Définitions de) Gestion de l'information</i>	

<i>(Définitions de) records management</i>	1.3.1. La gouvernance de l'information est souvent mise en lien avec le records management (ou gestion documentaire). Quels sont leurs points communs et/ou leurs différences, d'après vous ?
<i>Composantes de la « gouvernance d'information »</i>	1.2. Comment considérez-vous les dimensions réglementaire, normative, technologique, humaine de la gouvernance de l'information ?
	1.2. Parmi ces dimensions, laquelle vous apparaît la plus urgente aujourd'hui ?
<i>Acteurs de la gouvernance</i>	
<i>Sécurité de l'information</i>	2.4. D'après votre expérience, l'ensemble des normes qui régissent actuellement la gouvernance de l'information dans l'administration suisse permet sans problème l'échange d'information avec les administrations des autres pays de l'EU ?
<i>Systèmes d'évaluation et mesure de la performance</i>	2.2. Selon-vous, une analyse des besoins est-elle nécessaire pour la mise en place d'une bonne gouvernance de l'information ? Votre organisation a-t-elle été effectuée une telle analyse ? Si oui, celle-ci vous paraît-elle encore adaptée à la situation actuelle ou serait-il le moment d'en réaliser une autre ?
<i>Principes de la GI, indicateurs</i>	
<i>IT et ICT (Information and Communications Technology)</i>	

	Conséquence de la mise en place GI dans l'AP
	2.1.1. Selon-vous, la mise en place d'une gouvernance de l'information implique-t-elle des changements dans les procédés administratifs ou dans la culture de l'organisation ?
	2.1.2. A-t-elle une influence sur les pratiques administratives ?
2. 2. Maturité de la gouvernance	
<i>Définitions</i>	
<i>Modèles de maturité</i>	
	4. 1. Maturité estimée de la GI dans l'AP
	<i>Responsabilité</i>
	<i>Transparence</i>
	<i>Intégrité</i>
	<i>Protection</i>
	<i>Conformité</i>

	Disponibilité
	Conservation
	Disposition
Politique : définitions et description	3.1. Avez-vous une politique de gouvernance de l'information ? Si oui, décrivez-la, si non, pourquoi ?
	3.6. Avez-vous de l'expérience en mitigation des risques ?
Avantages, vertus d'une bonne GI	3.7. 1. Identifiez entre trois et cinq risques majeurs qu'une bonne gouvernance de l'information permet de prévenir, selon vous.
OBJECTIF 3 : proposer un cadre des meilleures pratiques de GI	
Proposition pour combler l'écart entre la GI selon nos sources	
Mauvaises pratiques constatées dans nos sources	3.4. Donnez des exemples de bonnes et mauvaises pratiques que vous avez constatées dans votre contexte professionnel.
Bonnes pratiques préconisées dans nos sources	
Risques constatés ou craints	3.2.1. Avez-vous déjà rencontré des situations où la pratique de la gouvernance a permis d'éviter un problème ?

Défis, obstacles désignés	3.5.2. A quels obstacles au développement de la gouvernance de l'information le rendriez-vous sensible (votre collègue) ?
	3.2.1. Racontez-nous une expérience marquante dans votre pratique de la gouvernance.
Recommandations, enjeux	3.5.1. Que recommanderiez-vous à un professionnel qui souhaite établir les principes de base de la gouvernance de l'information dans une administration publique ?
Recommandations sur le GI à Genève (études précédentes)	
Données, hypothèses sur l'évolution de la GI	
	Futur du RM
	1.3.2. A votre avis, au vu des changements de la norme Iso 15489-1 :2016, pourrait-on penser que la gouvernance de l'information est le futur du record management ?
	L'archiviste selon ses collègues
	3.8. Vos collaborateurs / collègues connaissent-ils les compétences liées à la gouvernance de l'information ?
	3.8. Dans vos pratiques quotidiennes, avez-vous l'impression que ces connaissances sont reconnues ?

Réception de la littérature sur la GI

1.4. Parmi les guides, les instruments, les outils sur la gouvernance de l'information que vous avez rencontrés, y en a-t-il qui vous ont paru particulièrement utiles ou efficaces ? Les recommanderiez-vous ?

Annexe 8 : Principes et niveaux ARMA

PRINCIPES	DÉFINITION
Responsabilité	Un haut dirigeant (ou une personne exerçant une autorité comparable) doit superviser le programme de gouvernance de l'information et déléguer la responsabilité de la gestion des enregistrements et de l'information aux personnes concernées. L'organisation adopte des politiques et des procédures qui guident le personnel et assurent la conformité du programme
Transparence	Les processus et les activités d'affaires d'une organisation, y compris son programme de gouvernance de l'information, doivent être documentés d'une manière ouverte et vérifiable, et cette documentation doit être mise à la disposition de l'ensemble du personnel et des parties intéressées
Intégrité	Le programme de gouvernance de l'information doit être élaboré de telle sorte que l'information produite par l'organisation ou gérée pour celle-ci offre une garantie raisonnable et appropriée d'authenticité et de fiabilité.
Protection	Le programme de gouvernance de l'information doit être élaboré de façon à pouvoir assurer un niveau raisonnable de protection des enregistrements et de l'information qui sont privés, confidentiels, privilégiés, secrets, classifiés ou essentiels à la continuité des affaires ou qui nécessitent une protection pour quelle qu'autre raison que ce soit.
Conformité	Le programme de gouvernance de l'information doit être conçu pour se conformer aux lois applicables, à toute autre autorité contraignante ainsi qu'aux politiques de l'organisation.
Disponibilité	Une organisation doit gérer ses enregistrements et son information de façon à ce que l'information recherchée puisse être trouvée et récupérée rapidement, efficacement et avec précision.
Conservation	Une organisation doit conserver ses enregistrements et son information pendant une période appropriée, en considération de ses exigences légales, réglementaires, fiscales, opérationnelles et historiques.
Disposition	Une organisation doit assurer une disposition appropriée et sans risque des enregistrements et de l'information qu'elle n'est plus tenue de conserver en vertu des lois applicables et de ses politiques.

(Arma International, 2013)

N I V E A U X A R M A

<p>1. Insuffisant</p> <p>Ce niveau décrit un environnement dans lequel les préoccupations relatives à la gouvernance de l'information et à la gestion des enregistrements ne sont pas abordées ou sont abordées de façon minimale ou ponctuelle.</p> <p>Les organisations auxquelles cette description s'applique de façon générale s'exposent à ce que leurs programmes ne satisfassent pas aux critères d'examen judiciaires ou réglementaire et ne répondent pas efficacement à leurs besoins d'affaires.</p>	<p>2. En développement</p> <p>Ce niveau décrit un environnement où on prend de plus en plus conscience que la gouvernance de l'information et une tenue prudente des enregistrements ont une incidence sur l'organisation et que celle-ci peut tirer parti d'un programme de gouvernance de l'information mieux défini.</p> <p>L'organisation demeure toutefois vulnérable en cas d'examen judiciaire ou réglementaire ainsi qu'à l'examen de ses exigences d'affaires, car ses pratiques sont mal définies, incomplètes, embryonnaires ou peu efficaces.</p>	<p>3. Essentiel</p> <p>Ce niveau décrit les critères essentiels, ou minimaux, qui doivent être satisfaits pour répondre aux exigences légales, réglementaires et d'affaires.</p> <p>Il se caractérise par des politiques et des procédures définies et la mise en œuvre de processus destinés expressément à améliorer la gouvernance de l'information et la gestion des enregistrements.</p> <p>Les organisations auxquelles cette description s'applique de façon générale peuvent encore échouer à rationaliser leurs affaires et contrôler leurs coûts.</p> <p>Elles ont toutefois mis en place les composantes fondamentales d'un programme efficace et sont susceptibles de s'acquitter, du moins minimalement, de leurs responsabilités légales, opérationnelles et autres.</p>	<p>4. Proactif</p> <p>Ce niveau décrit une organisation qui a établi un programme de gouvernance de l'information proactif pour l'ensemble de ses activités ainsi que des processus d'amélioration continue.</p> <p>Les enjeux et les facteurs rattachés à la gouvernance de l'information sont systématiquement pris en compte dans les décisions d'affaires.</p> <p>L'organisation a un degré de conformité aux bonnes pratiques nettement supérieur au seuil minimal et répond sans difficulté aux exigences légales et réglementaires.</p> <p>L'organisation à laquelle cette description s'applique de façon générale doit commencer à explorer les avantages supplémentaires pour ses activités d'affaires et sa productivité qu'elle pourrait obtenir par les moyens suivants : faciliter davantage l'accès à</p>	<p>5. Transformationnel</p> <p>Ce niveau décrit une organisation qui a intégré la gouvernance de l'information à l'ensemble de son infrastructure et à ses processus d'affaires à tel point que la conformité aux exigences du programme et aux responsabilités légales, réglementaires et autres est systématique.</p> <p>L'organisation a pris conscience qu'une gouvernance de l'information efficace est capitale pour réduire les coûts, jouir d'un avantage concurrentiel et offrir un excellent service à la clientèle, et elle a mis en œuvre avec succès des outils et des stratégies permettant de réaliser ces gains de façon absolue.</p>
---	--	---	---	--

			l'information à l'échelle de toute l'organisation, exploiter plus à fond l'information dont elle dispose pour mieux comprendre les besoins de ses clients et, en outre, se transformer grâce à l'utilisation accrue de l'information.	
--	--	--	---	--

Annexe 9 : Tableau récapitulatif des normes et règlements¹⁸

Tableau récapitulatif des normes en règlements encadrant la GI					
		Définition	Date	En pratique	Mots-clés
International					
Normes ISO	ISO 30300 :2011 Information et documentation - Systèmes de gestion des documents d'activité - Principes essentiels et vocabulaire	Elle définit les termes et définitions qui s'appliquent aux normes relatives aux systèmes de gestion des documents d'activité (SGDA) et établit également les objectifs associés à l'utilisation d'un SGDA, fournit les principes, décrit une approche par processus et spécifie les rôles de la direction.	2011	Elle permet aux organismes de maintenir et améliorer un SGDA venant à l'appui de ses activités et de s'assurer lui-même de la conformité à sa politique déclarée en matière de documents d'activité.	Système de gestion - documents d'activité

¹⁸ Les définitions proviennent directement des sources suivantes : ISO.org, Admin.ch, GE.ch

ISO 30301 :2011 Information et documentation - Systèmes de gestion des documents d'activité - Exigences	Elle spécifie les exigences relatives à un système de gestion des documents d'activité (SGDA) visant à soutenir un organisme dans la réalisation de son mandat, de sa mission, de sa stratégie et de ses objectifs par le développement et la mise en œuvre d'une politique et d'objectifs relatifs aux documents des activités et donne des informations sur le mesurage et la surveillance des performances.	2011	Elle peut être mise en lien avec d'autres normes de systèmes de management (MSS) et est particulièrement utile pour démontrer la conformité aux exigences relatives aux documents d'activité des autres MSS.	Système de gestion - documents d'activité - management - contrôle
ISO 30302 Information et documentation - Système de gestion des documents d'activité - Lignes directrices de mise en œuvre	Elle fournit des lignes directrices pour la mise en œuvre d'un Système de Gestion des Documents d'Activité (SGDA) conforme à l'ISO 30301.	2015	Elle est destinée à être utilisée par tout organisme mettant en œuvre un SGDA. Elle est applicable à tous les types d'organismes (par exemple : entreprises commerciales, organismes publics, organismes à but non lucratif) de toutes tailles.	Système de gestion - documents d'activité - mise en œuvre
ISO/IEC 38500 :2015 Information technology - Governance of IT for the organization	Elle fournit des principes directeurs aux membres des organes directeurs des organisations sur l'utilisation efficace, efficiente et acceptable des technologies de l'information (TI) au sein de leurs organisations.	2015	Elle s'applique à la gouvernance de l'utilisation actuelle et future de l'informatique par l'organisation, y compris les processus de gestion et la prise de décisions Elle définit la gouvernance de l'informatique comme un sous-ensemble ou un domaine de la	Efficacité - technologie de l'information - gouvernance - informatique

			gouvernance organisationnelle, ou dans le cas d'une société, la gouvernance d'entreprise.	
ISO 15489-1-2016 Information et documentation - Gestion des documents d'activité - Partie 1 : Concepts et principes	Elle détermine les concepts et les principes à partir desquels sont élaborées les méthodes de création, de capture et de gestion des documents d'activité.	Première version : 2001 Mise à jour : 2016	Elle s'applique à la création, à la capture et à la gestion des documents d'activité, indépendamment de leur structure ou de leur forme, dans tous les types d'environnements opérationnels et technologiques, et dans le temps.	Document d'activité - gestion - archive - records management
ISO 18128 :2014 Information et documentation - Évaluation du risque pour les processus et systèmes d'enregistrement	Elle a pour objet d'aider les organismes à apprécier les risques liés aux processus et aux systèmes documentaires de manière qu'ils puissent s'assurer que les documents d'activité répondent aux besoins de gestion identifiés aussi longtemps que nécessaire.	2014	Elle établit une méthode d'analyse pour l'identification des risques liés aux processus et aux systèmes documentaires, fournit une méthode d'analyse des effets potentiels des événements indésirables sur les processus et les systèmes documentaires, fournit des lignes directrices pour mener une appréciation des risques liés aux processus et aux systèmes documentaires, et fournit des lignes directrices pour la documentation des risques identifiés et appréciés pour préparer des mesures d'atténuation.	Risques - processus - analyse - évaluation - records management

Suisse					
Normes eCH	eCH-0176 Modèle de référence pour une « administration interconnectée suisse »	Elle propose des modèles de référence pour une cyberadministration en Suisse, et des bonnes pratiques à avoir en termes d'administration interconnectée.	2014	Il s'agit d'une liste de bonne pratique pour différentes problématiques rencontrées par les décideurs en matière de cyberadministration, les gestionnaires d'administration, les architectes en solutions, les gestionnaires de processus et les chefs de projet dans la mise en œuvre de la cyberadministration.	Cyberadministration - modèle de référence - national
	eCH-0002 Records Management	Elle s'inspire entièrement de la norme ISO 15489 et décrit les procédures organisationnelles et les mesures techniques visant à garantir la qualité de l'information dans le contexte du gouvernement électronique et du commerce électronique, qui doivent être explicitement définies, mises en œuvre et mises en œuvre par les partenaires concernés.	2003	Il s'agit d'un document qui explique la norme ISO 15489 en montrant comment l'appliquer dans le contexte national suisse.	ISO 15489 - qualité de l'information - gouvernement électronique - national - records management
	eCH-0147 Groupe de messages GEVER	Le projet GEVER a pour but de développer une norme d'échange nationale pour les documents et dossiers électroniques dans le but de garantir l'interopérabilité des	2017	Ce document décrit les standards et formats que doivent avoir les documents et dossiers électroniques pour garantir l'échange	Echange - interopérabilité - informations - national

		informations dans toute l'administration suisse.		d'information dans le contexte de cyberadministration suisse.	
Lois fédérales	Loi fédérale sur l'archivage (LAR)	Cette loi régle les pratiques d'archivage au niveau fédéral.	1998	Les articles suivants sont utilisés : Art. 5 Gestion de l'information et tenue des dossiers Art. 6 Obligation de proposer les documents aux Archives fédérales Art. 7 Détermination de la valeur archivistique et reprise de documents Art. 8 Destruction de documents	Archive - document - gestion de l'information - records management - fédéral
	Loi fédérale sur la protection des données (LPD)	Elle régit la gestion et la protection des données personnelles en Suisse.	1992 Mise à jour : en cours	Les articles suivants sont utilisés : Art. 2 Champ d'application Art. 3 Définitions Art. 4 Principes Art. 5 Exactitude des données Art. 6 Communication transfrontière de données Art. 7 Sécurité des données	Données personnelles - sécurité - communication - fédéral
	Loi fédérale sur le principe de la transparence dans l'administration (LTRans)	Cette loi garantie la transparence quant à la mission, l'organisation et l'activité de l'administration. A cette fin, elle contribue à l'information du	2014	Les articles suivants sont utilisés : Art. 1 But et objet Art. 5 Documents officiels Art. 6 – 8 Principe de la transparence, Exceptions et cas particuliers	Transparence - information - accès - public - fédéral

		public en garantissant l'accès aux documents officiels.			
Genève					
Lois cantonales	Loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (LIPAD : A 2 08)	<p>Elle régit l'information relative aux activités des institutions et la protection des données personnelles.</p> <p>Elle a pour buts de favoriser la libre formation de l'opinion et la participation à la vie publique et de protéger les droits fondamentaux des personnes physiques ou morales de droit privé quant aux données personnelles les concernant.</p>	2001	<p>Les articles suivants sont utilisés :</p> <p>Art. 3 Champs d'application</p> <p>Art. 4 Définition</p> <p>Art. 18 Principes pour l'information du public</p> <p>Art. 24 Droit d'accès</p> <p>Art. 25 Définition de l'accès aux documents</p> <p>Art. 35-49 Données personnelles</p>	Données personnelles - information du public - accès - activité des institutions - Genève
	Loi sur les archives publiques (LArch : B 2 15)	Cette loi encadre l'archivage des documents des institutions publiques qui ont une valeur juridique, politique, économique, historique, sociale ou culturelle.	2000	<p>Les articles suivants sont utilisés :</p> <p>Art. 2 Principes</p> <p>Art. 3 Définitions</p> <p>Art. 6 Gestion des archives par les administrations publiques</p>	Archive - gestion des documents - records management - Genève

	Règlement d'application de la loi sur les archives publiques (RArch : B 2 15.01)	Ce règlement encadre l'application de la loi sur les archives publiques, notamment en définissant les rôles, l'organisation et la gestion des archives communales et des archives d'Etat.	2001	Les articles suivants sont utilisés : Art. 7 Archivistes des institutions publiques Art. 8 Coordination Art. 21-23 Archives communales Art. 24-27 Archives d'Etat	Archive - archives communales - archivistes - archives d'Etat - Genève
--	---	--	------	---	---

Annexe 10 : Guide d'entretien vierge

Information Governance Maturity in European Public Administrations :

The Case of the Swiss Public Administration

Responsables du projet : Sandrine Anderfuhren, Patrizia Romagnoli, sous la direction de la Basma Makhoul Shabou, professeure à l'HEG.

Origine du projet

Notre travail s'inscrit dans le projet international et interdisciplinaire **InterPARES Trust (ITrust 2013-2018)** - élaboré par le groupe de recherche **InterPARES** (The **I**nternational **R**esearch on **P**ermanent **A**uthentic **R**ecords in **E**lectronic **S**ystems, URL : <http://www.interpares.org>) -, et qui se veut une exploration des enjeux soulevés par la présence grandissante de documents et de données sur Internet.

Le but ultime du projet **ITrust 2013-2018** est celui de développer un encadrement théorique et méthodologique permettant de développer des politiques, des procédures, des règlements, des standards et des législations au niveau national et international et ce, afin de garantir que la confiance du public se construise sur l'expérience d'une bonne gouvernance, d'une économie digitale forte et d'une mémoire digitale permanente.

Description du projet

Notre étude entend apporter une contribution spécifiquement genevoise au projet « EU29 Information Governance Maturity in EU Public Administration », l'un des chantiers ouverts par **ITrust 2013-2018**. Le projet « EU29 » envisage la gouvernance de l'information comme une approche multidimensionnelle qui englobe aussi bien le records management, la conformité, la sécurité de l'information, l'ICT (Information and Communications Technology) que l'éthique.

Quant à la maturité de la gouvernance de l'information, elle se mesure à sa capacité à gérer l'information comme une ressource en ayant comme objectif principal l'identification et la mitigation des risques dans l'optique d'une optimisation de la

réalisation des objectifs organisationnels dans leurs dimensions stratégiques et opérationnelles.

Trois buts sont poursuivis :

1. Comprendre l'écart qui sépare la gestion de l'information telle qu'elle est présentée dans la littérature académique et telle qu'elle est vécue dans les pratiques professionnelles ;
2. Proposer une définition de la gouvernance de l'information ;
3. Proposer un cadre des meilleures pratiques de gouvernance de l'information applicables aux administrations publiques européennes.

Votre témoignage sur les pratiques de la gouvernance de l'information dans le canton de Genève constitue un élément crucial de ce parcours de recherche, autrement cantonné à une synthèse de la littérature académique et professionnelle sur ce sujet.

GUIDE D'ENTRETIEN

Intitulé du projet	<i>La perception de la gouvernance de l'information dans l'administration genevoise</i>	Date de l'entretien	___ / ___ / 2017
Nom et prénom			
Départ. / Commune			
Rattachement hiérarchique			
Le but de cet entretien est d'apprécier la maturité des pratiques de gouvernance de l'information dans les administrations publiques du canton de Genève. Nous aborderons la notion de gouvernance de l'information, les pratiques qui lui sont liées et les obstacles qui éventuellement s'opposent à son développement. Un modèle de mesure de la maturité de la gouvernance de l'information vous sera soumis à la fin.			

1. Profil du participant

1.1. Sexe.....

Âge.....

Titre du poste occupé.....

Depuis.....

- 1.2. Pourriez-vous brièvement retracer votre parcours professionnel ? (Formation de base, postes occupés dans quels domaines et pour combien d'années)

2. Gouvernance de l'information

- 2.1. Quels sont, d'après vous, les éléments clés de la gouvernance de l'information ?
- 2.2. Comment considérez-vous les dimensions réglementaire, normative, technologique, humaine de la gouvernance de l'information ? Parmi ces dimensions, laquelle vous apparaît la plus urgente aujourd'hui ?
- 2.3.
 1. La gouvernance de l'information est souvent mise en lien avec le Records Management (ou gestion documentaire). Quels sont leurs points communs et/ou leurs différences, d'après vous ?
 2. A votre avis, au vu des changements de la norme Iso 15489-1 :2016, pourrait-on penser que la gouvernance de l'information est le futur du Records Management ?
- 2.4. Parmi les guides, les instruments, les outils sur la gouvernance de l'information que vous avez rencontrés, y en a-t-il qui vous ont paru particulièrement utiles ou efficaces ? Les recommanderiez-vous ?

3. La gouvernance de l'information dans l'administration publique

- 3.1.
 1. Selon-vous, la mise en place d'une gouvernance de l'information implique-t-elle des changements dans les procédés administratifs ou dans la culture de l'organisation ?
 2. A-t-elle une influence sur les pratiques administratives ?
- 3.2. Selon-vous, une analyse des besoins est-elle nécessaire pour la mise en place d'une bonne gouvernance de l'information ? Votre organisation a-t-elle été effectuée une telle analyse ? Si oui, celle-ci vous paraît-elle encore adaptée à la situation actuelle ou serait-il le moment d'en réaliser une autre ?
- 3.3. Selon vous, de manière générale, les administrations publiques favorisent-elles la mise en place de la gouvernance de l'information ou répondent-elles à ses normes ?
- 3.4. D'après votre expérience, l'ensemble des normes qui régissent actuellement la gouvernance de l'information dans l'administration suisse permet sans problème l'échange d'information avec les administrations des autres pays de l'EU ?

4. Pratique de gouvernance de l'information

- 4.1. Avez-vous une politique de gouvernance de l'information ? Si oui, décrivez-la, si non, pourquoi ?

- 4.2. 1. Racontez-nous une expérience marquante dans votre pratique de la gouvernance.
2. Avez-vous déjà rencontré des situations où la pratique de la gouvernance a permis d'éviter un problème ?
- 4.3. Si vous deviez définir votre pratique de la gouvernance en cinq mots-clés, lesquels choisirez-vous ?
- 4.4. Donnez des exemples de bonnes et mauvaises pratiques que vous avez constatées dans votre contexte professionnel.
- 4.5. 1. Que recommanderiez-vous à un professionnel qui souhaite établir les principes de base de la gouvernance de l'information dans une administration publique ?
2. A quels obstacles au développement de la gouvernance de l'information le rendriez-vous sensible ?
- 4.6. Avez-vous de l'expérience en mitigation des risques ?
- 4.7. 1. Identifiez entre trois et cinq risques majeurs qu'une bonne gouvernance de l'information permet de prévenir, selon vous.
2. Percevez-vous une crainte concernant des risques que l'application de la gouvernance de l'information pourrait engendrer ? Quels seraient ces risques et pourquoi cette crainte, d'après vous ?
- 4.8. Vos collaborateurs / collègues connaissent-ils les compétences liées à la gouvernance de l'information ? Dans vos pratiques quotidiennes, avez-vous l'impression que ces connaissances sont reconnues ?

5. Maturité de la gouvernance de l'information

- 5.1. Ci-dessous, le modèle de maturité des pratiques de gouvernance de l'information proposé par ARMA.

Parce qu'il reprend, de manière détaillée, claire et synthétique, les principes essentiels de la gouvernance de l'information présentés dans les normes nationales et internationales (normes ISO, eCH, etc.) tout en incluant les outils nécessaires à sa mise en place et l'estimation des compétences professionnelles et managériales qu'elle requiert, parce qu'il permet - grâce à ses cinq niveaux - de donner une mesure nuancée de l'évolution de la gouvernance dans ses dimensions variées, le modèle de maturité ARMA nous a semblé particulièrement adapté à saisir la pratique de la gouvernance de l'information dans les administrations publiques dans ses particularités et ses contributions spécifiques.

Nous vous prions d'indiquer, pour chacun des principes proposés, le niveau de maturité auquel vous situez vos pratiques.

PRINCIPES	DÉFINITION	NIVEAUX 1-5
Responsabilité	Un haut dirigeant (ou une personne exerçant une autorité comparable) doit superviser le programme de gouvernance de l'information et déléguer la responsabilité de la gestion des enregistrements et de l'information aux personnes concernées. L'organisation adopte des politiques et des procédures qui guident le personnel et assurent la conformité du programme	
Transparence	Les processus et les activités d'affaires d'une organisation, y compris son programme de gouvernance de l'information, doivent être documentés d'une manière ouverte et vérifiable, et cette documentation doit être mise à la disposition de l'ensemble du personnel et des parties intéressées	
Intégrité	Le programme de gouvernance de l'information doit être élaboré de telle sorte que l'information produite par l'organisation ou gérée pour celle-ci offre une garantie raisonnable et appropriée d'authenticité et de fiabilité.	
Protection	Le programme de gouvernance de l'information doit être élaboré de façon à pouvoir assurer un niveau raisonnable de protection des enregistrements et de l'information qui sont privés, confidentiels, privilégiés, secrets, classifiés ou essentiels à la continuité des affaires ou qui nécessitent une protection pour quelle qu'autre raison que ce soit.	
Conformité	Le programme de gouvernance de l'information doit être conçu pour se conformer aux lois applicables, à toute autre autorité contraignante ainsi qu'aux politiques de l'organisation.	
Disponibilité	Une organisation doit gérer ses enregistrements et son information de façon à ce que l'information recherchée puisse être trouvée et récupérée rapidement, efficacement et avec précision.	
Conservation	Une organisation doit conserver ses enregistrements et son information pendant une période appropriée, en considération de ses exigences légales, réglementaires, fiscales, opérationnelles et historiques.	

Disposition	Une organisation doit assurer une disposition appropriée et sans risque des enregistrements et de l'information qu'elle n'est plus tenue de conserver en vertu des lois applicables et de ses politiques.	
--------------------	---	--

N I V E A U X A R M A

1. Insuffisant	2. En développement	3. Essentiel	4. Proactif	5. Transformationnel
<p>Ce niveau décrit un environnement dans lequel les préoccupations relatives à la gouvernance de l'information et à la gestion des enregistrements ne sont pas abordées ou sont abordées de façon minimale ou ponctuelle.</p> <p>Les organisations auxquelles cette description s'applique de façon générale s'exposent à ce que leurs programmes ne satisfassent pas aux critères d'examen judiciaires ou réglementaire et ne répondent pas efficacement à leurs besoins d'affaires.</p>	<p>Ce niveau décrit un environnement où on prend de plus en plus conscience que la gouvernance de l'information et une tenue prudente des enregistrements ont une incidence sur l'organisation et que celle-ci peut tirer parti d'un programme de gouvernance de l'information mieux défini.</p> <p>L'organisation demeure toutefois vulnérable en cas d'examen judiciaire ou réglementaire ainsi qu'à l'examen de ses exigences d'affaires, car ses pratiques sont mal définies, incomplètes, embryonnaires ou peu efficaces.</p>	<p>Ce niveau décrit les critères essentiels, ou minimaux, qui doivent être satisfaits pour répondre aux exigences légales, réglementaires et d'affaires.</p> <p>Il se caractérise par des politiques et des procédures définies et la mise en œuvre de processus destinés expressément à améliorer la gouvernance de l'information et la gestion des enregistrements.</p> <p>Les organisations auxquelles cette description s'applique de façon générale peuvent encore échouer à rationaliser leurs affaires et contrôler leurs coûts.</p> <p>Elles ont toutefois mis en place les composantes fondamentales d'un programme efficace et sont susceptibles de s'acquitter, du moins minimalement, de leurs responsabilités légales, opérationnelles et autres.</p>	<p>Ce niveau décrit une organisation qui a établi un programme de gouvernance de l'information proactif pour l'ensemble de ses activités ainsi que des processus d'amélioration continue.</p> <p>Les enjeux et les facteurs rattachés à la gouvernance de l'information sont systématiquement pris en compte dans les décisions d'affaires.</p> <p>L'organisation a un degré de conformité aux bonnes pratiques nettement supérieur au seuil minimal et répond sans difficulté aux exigences légales et réglementaires.</p> <p>L'organisation à laquelle cette description s'applique de façon générale doit commencer à explorer les avantages supplémentaires pour ses activités d'affaires et sa productivité qu'elle</p>	<p>Ce niveau décrit une organisation qui a intégré la gouvernance de l'information à l'ensemble de son infrastructure et à ses processus d'affaires à tel point que la conformité aux exigences du programme et aux responsabilités légales, réglementaires et autres est systématique.</p> <p>L'organisation a pris conscience qu'une gouvernance de l'information efficace est capitale pour réduire les coûts, jouir d'un avantage concurrentiel et offrir un excellent service à la clientèle, et elle a mis en œuvre avec succès des outils et des stratégies permettant de réaliser ces gains de façon absolue.</p>

			<p>pourrait obtenir par les moyens suivants : faciliter davantage l'accès à l'information à l'échelle de toute l'organisation, exploiter plus à fond l'information dont elle dispose pour mieux comprendre les besoins de ses clients et, en outre, se transformer grâce à l'utilisation accrue de l'information.</p>	
--	--	--	---	--

F O R M U L A I R E D E C O N S E N T E M E N T

Participation à l'étude

Comme annoncé, votre participation à l'étude consiste dans une entrevue d'une durée de 50 minutes environ avec l'une des nous deux. L'enregistrement de l'entretien sera retranscrit sous la forme de verbatim qui vous sera ensuite renvoyé pour confirmation. Dans la mesure du possible, nous vous prions de nous faire parvenir votre confirmation dans un délai de sept jours suivant la réception du verbatim.

Inconvénients à participer à cette étude

Le seul inconvénient à votre participation à cette recherche réside dans le temps consacré à l'entrevue et pour lequel nous vous remercions chaleureusement.

Avantages à participer à cette étude

Votre participation permettra à votre expertise, à vos opinions, à vos souhaits en matière de gouvernance de l'information d'être recueillis et diffusés et d'apporter ainsi une contribution au débat sur un enjeu aujourd'hui incontournable des métiers de l'information.

Mesures en engagements à la confidentialité

Les informations que vous donnerez resteront confidentielles et seront accessibles seulement aux fins de cette recherche. Seules les responsables du projet auront accès à l'enregistrement et aux transcriptions des propos tenus lors des discussions et connaîtront l'identité des participants et des participantes. Les extraits d'entretien pourront être cités seulement à condition qu'ils restent anonymes et qu'il soit impossible d'en identifier l'auteur/e. Le fichier audio de l'entretien sera conservé dans un serveur sécurisé (sous la responsabilité de la HEG) pour la durée de trois ans et les notes prises pendant la conduite de l'entretien seront détruites de manière confidentielle.

Diffusion des résultats

Les résultats de cette recherche seront présentés dans le cadre du Master en Sciences de l'information de la Haute Ecole de Gestion de Genève sous la forme d'un rapport écrit, rendu courant janvier 2018 et qui, sous proposition de la directrice de recherche, pourra éventuellement donner lieu à la publication d'un article.

J'accepte de participer à la recherche :

Information Governance Maturity in European Public Administrations:

The case of the Swiss Public Administration

Ma signature atteste de mon consentement à participer à l'étude. Je comprends que je suis libre de me retirer en tout temps de l'étude sans aucune conséquence pour moi.

Signature du participant

Signature de la responsable du projet

Lieu et date_____

Pour tout renseignement supplémentaire sur vos droits, vous pouvez vous adresser :

Sandrine Anderfuhren, sandrine.anderfuhren@hesge.ch

Patrizia Romagnoli, patrizia.romagnoli@etu.hesge.ch

Annexe 11 : Extrait d'une transcription

Thème 1	Qu. 1.1	<p>I : Quels sont d'après vous les éléments clés de la gouvernance de l'information ? Si je vous demande de m'expliquer ce que c'est, quels sont les éléments qui pour vous vont ressortir ?</p> <p>Ad.1 : La maîtrise de l'information au sens large : la plupart des gens ne voient que soit des documents papiers, soit des documents électroniques. Nous on explique que c'est globalement, que la bonne gouvernance soit de la gestion, que ce soit maintenant des WhatsApp qui s'envoient vite fait, un petit peu de wiki, un peu d'intranet, beaucoup d'Outlook : c'est l'ensemble de la gestion de l'information. Après on explique qu'il y a des normes, des bonnes pratiques, mais on est assez peu avancé à l'Etat de Genève.</p> <p>I : A votre avis, vous êtes assez peu avancé parce que vous êtes peu sensibilisés, ou c'est parce que c'est un sujet assez récent et qu'ils ne connaissent pas encore le sujet ?</p> <p>Ad.1 : Oui ils ne connaissent pas le sujet, non n'est pas aussi au point au niveau théorique. J'en parlais aussi à Basma en disant qu'on devrait faire des cours de formations continues ou des ateliers, pour les professionnels. Moi qui suis là depuis 2002, si on ne lit pas régulièrement ce qui paraît dans le domaine, comme le Big Data, on est un peu largué. Après, on travaille aussi beaucoup avec les informaticiens, qui essaient de développer des projets, comme Doc360 par exemple, qui ressemble un peu à de la gouvernance de l'information.</p> <p>I : La HEG propose maintenant une spécialisation en gouvernance de l'information dans son Master. Est-ce vous pensez que cette spécialité pourrait sensibiliser les futurs professionnels à ces problématiques ?</p> <p>Ad.1 : Oui je pense.</p>
	Qu. 1.2	<p>I : Comment vous considérez tout ce qui est dimensions réglementaires, normatifs, technologiques (vous me parliez de l'informatique tout à l'heure), humaine, en ce qui concerne la gouvernance de l'information ? A votre avis, parmi toutes les dimensions que je vous ai citées, laquelle est selon vous la plus importante aujourd'hui ? Sur quelle dimension devons-nous nous concentrer pour faire évoluer la gouvernance de l'information ?</p> <p>Ad.1 : Je pense l'humaine, c'est là où on a le plus de peine.</p> <p>I : Au niveau des compétences professionnelles, on y voit des compétences humaines. Est-ce que c'est quelque chose qu'il faudra plus développer ?</p> <p>Ad.1 : Je pense oui.</p>
	Qu. 1.3.1	<p>I : Lors de nos recherches documentaires, on a constaté que la gouvernance de l'information est souvent mise en lien avec le RM. D'après vous, si on devait les comparer, quels seraient leurs différences et leurs points communs ?</p> <p>Ad.1 : Je pense que le RM c'est la base. On commence par-là : et si on a déjà réussi à gérer ça comme il faut, c'est une base pour la gouvernance.</p>
	Qu.1.3.2	<p>I : Avec l'évolution dont vous parlez, on s'est aussi rendu compte que la norme IS 15489 (qui a été mise à jour en 2016), a évolué. Selon vous, si vous l'avez consulté récemment, peut-on dire qu'à partir de cette norme la gouvernance de l'information est une évolution du RM, c'est-à-dire que dans quelques années, on ne parlera peut-être plus de RM mais plutôt de gouvernance de l'information ?</p>

		Ad.1 : Oui. Je pense que c'est la base, et on peut aller plus loin. Le RM c'est la base, puis après on pourrait l'intégrer dans des évolutions possibles, des améliorations, options du RM.
	Qu. 1.4	<p>I : Dans la gouvernance, il existe des instruments, des guides. En avez-vous rencontré quelques-uns ?</p> <p>Ad.1 : Pas du tout.</p> <p>I : Si je vous parle du modèle ARMA ou des études de Serdalab, ça ne vous dit rien ?</p> <p>Ad.1 : Si un petit peu. On est tellement en retard et tellement dans l'opérationnel qu'on a de la peine à prendre du recul et à lire autre chose.</p> <p>I : Ils vous manquent peut-être, selon vous, cet apport théorique pour utiliser tous ces modèles et instruments ?</p> <p>Ad.1 : Oui.</p>

Annexe 12 : Notes sur les entretiens

Thème	Question	Notes et remarques
Thème 0	0.1	Age : entre 35-50ans En poste depuis plus de 10ans
	0.2	Formation : 4 personnes avec licence en lettre, 3 personnes qui ont le bachelor ID, 1 a le diplôme de l'école de bibliothécaire 1 Master SI HEG 2 personnes ont fait les formations continues proposées par leur organisation 1 personne pas du tout du domaine Ont tous fait un stage dans les archives, ou travailler dans le domaine ID ailleurs qu'à Genève
	GENERAL	
Thème 1	1.1	Importance de la gestion documentaire et de la considération des documents comme sources d'info (ad.2: permet de construire et de penser le pouvoir) Rendre accessible l'information et pouvoir y accéder (ad.5) Connaissance du contexte et des processus métier Notion de globalité Importance des procédures claires et accessibles par tous Importance du facteur humain Normes: faire en sorte que les choses correspondent à un certain schéma + voir qu'on va dans la bonne direction --> permet validation des processus Contrôle et traçabilité du document Assurer la pertinence entre le classement physique et le classement informatique pour éviter les doublons et les doubles destructions (ac.4) Définir les responsabilités de chacun --> " je trouve que souvent les gens produisent un document, n'importe quel document, et puis sont déchargés des faits : « Je m'en décharge, ce n'est plus à moi », et je pense que responsabiliser les gens sur tout le parcours du document, à la limite, de sa création ou de sa réception, mais ensuite de tout son parcours - que cela soit archives courantes, archives

		<p>intermédiaires, archives historiques, sa destruction -, je pense que les gens ne sont pas vraiment au fait, et ne se sentent pas responsables." (ac.7)</p> <p>Appui de la hiérarchie</p> <p>Continuité</p>
	1.2	<p>Le facteur humain</p> <p>Accompagner le changement</p> <p>le cadre réglementaire (ad.5) : Le plus important c'est une norme, car elle représente une adhésion qui est plus sur le volontariat. Elle aussi intéressante car elle a une forme de label de recherche de performance, elle s'inscrit dans quelque chose de plus large) --></p> <p>les mettre en valeurs et montrer qu'elles existent et les identifier</p> <p>la communication</p> <p>Interdépendance des différentes dimensions</p>

		<p>GI : au-dessus du RM, prend la gestion documentaire dans sa globalité. S'attache aux problèmes politiques et financiers. Donne le cadre global: prend en comptes les aspects techniques, sécurités, management Reprend les principes du RM à grande échelle Se décide en haut de la hiérarchie Elle a un aspect stratégique Gi rigide car difficile de régler des petits problèmes sans qu'il y est un gros impact sur tout le reste</p> <p>" Il y a pour moi une très grande différence : si on commet une erreur lorsqu'on définit sa gouvernance de l'information, ça sera extrêmement difficile à rattraper, si on fait une erreur dans un plan de records management, on arrive à le voir et, au moment où on rencontre le problème, on se dit : il faut trouver une solution locale dans une partie du plan, et on va pouvoir récupérer ça beaucoup plus facilement. " (ac.4)</p> <p>RM : on peut en faire sans se préoccuper de la bonne gouvernance, sera toujours fait peu importe les changements et décisions politiques Permet asseoir la gouvernance. Fait partie des outils de la gouvernance Se fait au niveau de l'archiviste, pas global: permet de répondre à un problème Est la base de la gouvernance Plus souple que la GI RM pas toujours présent de base (ac.7)</p> <p>Les 2: prennent en compte l'entier du cycle de vie des documents Pourraient fusionner --> "Dans les dix prochaines années on n'arrivera plus à faire du records management d'un côté et la gouvernance de l'information de l'autre, mais les deux process seront, ne feront plus qu'un, avec, on va dire, la gouvernance de l'information qui va être le chapeau et puis le records management qui va être presque l'esclave de la gouvernance de l'information, et puis qui, surtout, permettra de passer sur les différents supports et surtout sur la fluidité entre les différents supports, sur certains dossiers." (ac.4)</p>
	1.3.1	

	1.3.2	<p>Importance de la prise en compte du format numérique--> la définition du records découle de la vision papier du document ---> est-ce qu'un records numérique est pareil qu'un records papier ? ==> On manage l'information, plus le document (ac.4)</p> <p>Est-ce que la gouvernance concerne juste le numérique ou aussi le papier ?</p> <p>Difficile de distinguer parfois la différence entre RM et GI, car RM est dans la GI, mais notion reste assez floue</p> <p>Gi deviendra pôle de référence pour tout ce qui gravite autour</p> <p>Difficile de savoir si la GI est une évolution du RM ou si c'est une question de terminologie</p> <p>", je pense plutôt à une évolution et à une adaptation à l'évolution et aux circonstances. Je pense que ce sont des sciences qui ne sont pas du tout figées : elles doivent évoluer et coller à la réalité." (ac.7)</p>
	1.4	<p>Connaissance des normes ISO et eCH</p> <p>Assez peu de connaissance sur les outils et modèles en GI</p> <p>Au niveau du canton : plutôt prise en main par la DGSi et les Archives d'Etat</p> <p>Archives d'Etat ont un guide dont certaines communes s'inspirent</p> <p>Ressenti : inadéquation entre les documents car trop théorique et les pratiques ---> difficile de se les approprier et de les transmettre</p>
	GENERAL	<p>Importance de la gestion documentaire et du facteur humain</p> <p>Gi : global, touche plusieurs domaines, pourra service de pôle et cadre de référence</p> <p>RM : outil de la GI, mais se fait indépendamment des autres dimensions (ex : management, politique,)</p> <p>Peu de connaissances, voire pas du tout, sur les outils et modèles GI</p>
Thème 2	2.1.1	<p>Constat général: on peut pas appliquer la GI sans exemples et applications concrets, on part d'un problème qu'il faut résoudre</p> <p>Manque souvent de procédures écrites, donc problème lors des changements de personne</p> <p>Manque de contrôle et de suivi dans la mise en place des procédures</p> <p>Les collaborateurs sont assez libres d'appliquer les conseils, pas de contrôle stricte, ni de moyen de contrainte ou de sanction</p> <p>On ne parle pas forcément de changement d'adaptabilité: c'est les pratiques administratives qui s'adaptent à la GI</p> <p>Evolution conjointe entre la GI et les pratiques administratives -->" Mais je pense que maintenant, de plus en plus, dans les administrations, on a conscience qu'une bonne gouvernance de l'information est juste, utile et nécessaire. " (ac7) --> * Elle a une influence parce qu'elle permet de mieux suivre les documents, d'éviter justement ces dangers qui sont la perte d'un document, la perte de confidentialité." (ac.7)</p> <p>ac.1 : "Sur la culture de l'organisation je pense car la mise en place doit être mise avec une certaine transversalité et une réflexion de l'ensemble de l'administration, pour la faire travailler plus ensemble, décloisonner les services où les gens pensent</p>

		<p>pour leur entité"--> ex : réunion transversale mise en place entre les services</p> <p>Importance de la participation et de l'implication des acteurs : une bonne gouvernance est un travail d'équipe</p>
	2.1.2	REPONDU AU 2.1.1
	2.2	<p>Analyse des besoins nécessaires: sert de point de départ</p> <p>Ne se fait pas à petite échelle (niveau des départements) mais globale: GI doit être réfléchi globalement, pas juste pour un service</p> <p>--> GI confiée aux archives d'Etat et DGSI : les archivistes départementaux font la mise en place</p> <p>Doit provenir des hautes instances: sans soutien hiérarchique ça fonctionne pas</p> <p>Analyse permet de voir les besoins et ce qui dysfonctionne: mais pas évidente à mettre en place</p> <p>Difficile de la mettre en place pour tous: la GI peut s'appliquer à un groupe de processus, mais quand petite structure, on a pas les ressources pour accompagner le changement -->" C'est toujours le dialogue à quatre, entre d'une part, l'exécutif du service communal, les chefs de service qui souhaitent améliorer quelque chose, la gouvernance de l'information et puis, les capacités informatiques des outils que nous avons disposition sur le réseau où les capacités d'absorption par le réseau d'outils dont la commune ferait l'acquisition en dehors des fournitures déjà fournies par le service informatique." (ac4)</p> <p>Doit être réévaluée régulièrement</p>

	2.3	<p>Administration axe gouvernance sur les domaines visible : ex. la comm. --> met en avant ce qui valorise l'administration</p> <p>Mauvaise évaluation de l'importance des ressources documentaires : ac.2 : "Les archives ne sont importantes que quand il y a un problème. Tant que tout va bien, on axe sur le courant et le management et la communication. "</p> <p>Prob : chacun a envie de défendre son domaine de compétence dans l'administration--> obstacle "Par contre, ça c'est le défaut de l'administration, chacun veut défendre ce qu'il fait, veut défendre son budget, veut défendre ses places de travail et a tendance à ne pas vouloir partager son organisation interne. En se disant : « si les autres ne savent pas comme je travaille, ils ne vont pas pouvoir faire mon travail à ma place, donc pour moi c'est bon, je peux rester" (ac.4)</p> <p>Etat : va en direction d'une meilleure gestion de l'information, prise de conscience. Volonté d'alléger les services en interne: mettent en place des processus de management</p> <p>Problème: GI reste très floue et conceptuelle pour les collaborateurs: pas vendeurs pour les collaborateurs dans leur pratiques quotidiennes , donc importance du soutien de la hiérarchie</p> <p>"on sent qu'il est nécessaire de répondre aux normes, que ça peut être dangereux et que c'est important, mais on ignore qu'il y a une approche globale pour cela qui a été déjà élaborée, la gouvernance de l'information qui est justement cette approche fédératrice qui prend en considération différents aspects, une sorte de chef d'orchestre..." (P.R)</p> <p>Manque de stratégie globale dans les communes. Dépend de l'archiviste et des demandes</p> <p>Dépend du changement des dirigeant et de législature : difficile de mettre des choses en place si elles changent souvent --> on est obligé d'avoir une vision à court terme (5ans dans les communes)</p> <p>Pas toujours les ressources nécessaires pour mettre les choses en place</p>
	2.4	<p>Echange d'information existe car lié au cadre légal et selon les métiers concernés, notamment avec l'IT.</p> <p>Gi sert à l'administration à savoir où se trouve tel document, pour avoir l'original, et pour se couvrir et assurer les prestations</p> <p>Normes permettent d'avoir une base commune + acquérir des outils qui appartiennent à un marché existant, et la Suisse est trop petite pour que tout soit fait selon des normes suisses spécifique</p> <p>On se rapproche des normes EU, mais comme on fonctionne à deux niveau (fédéral et cantonal), on pourra jamais avoir les mêmes à 100% --> "Je ne pense pas qu'on arriverait exactement aux mêmes normes qu'au niveau européen, vu qu'on n'a pas tout à fait la même vision d'organisation en voulant laisser un espace de liberté et à chaque fois, le niveau fédéral voudra laisser un espace liberté aux</p>

		cantons pour trouver leurs solutions au niveau cantonal," (ac.4) Projet AToM au niveau communal
	GENERAL	GI n'arrive pas à s'implanter si vient n'est pas une réponse à une problématique : doit être concrète, pas conceptuelle GI globale et transversale car doit avoir une vision de tout GI dépend beaucoup des acteurs et de comment ils en font une priorité Mauvaise évaluation de l'importance des ressources documentaires
Thème 3	3.1	Existe une politique de gestion des docs électronique à l'Etat Départements ont des directives et procédures propres, comme les communes : accessibles sur l'intranet, mais peu consultées Certains processus sont documentés, mais selon les besoins pratiques ou pour répondre à des situations qui ont posé problèmes ---> mais il existe une volonté de le faire dans certaines communes Selon la taille de la structure, on estime qu'on n'a pas besoin de politique si on est tout petit (ac.7)

		<p>Pratiques sont souvent liées à des personnes: disparité des pratiques selon les communes --> Il manque une communauté de pratiques et de transmission des connaissances ---> perte de contrôle des documents</p> <p>Problème de faille de sécurité: GI pourrait pallier à ce problème ---> manque de cadre, de procédure et de contrôle Problème de sécurité dans l'accès des données: peut créer des faux documents Expérience positive: transparence, accessibilité et disponibilité des documents dans le quotidien</p> <p>Un service a mis en place une démarche globale de gestion des documents financiers : création d'un groupe de travail avec les différents acteurs ---> réflexion à la base que pour un service, mais devient global car touche toute l'administration</p> <p>On explique les mêmes choses à tout le monde, mais personne de l'applique pareil: raison--> autonomie de chaque chef de service</p> <p>Couac--->perte de documents importants qui réapparaissent sans qu'on sache avant qu'ils existaient</p>
	3.2.1	Le fait de prendre en compte les pros de l'info dans la gestion de l'information est un tournant en soi
	3.2.2	Pas traitée
	3.3	<p>Gi va avec notion d'éthique : on doit pouvoir se situer dans l'administration. Elle légitime aussi ce qui est fait, et définit le rôle de chacun dans le processus Autre mots-clés: transversalité, la globalité, procédure Volonté générale de mettre en place certaines choses Travail d'équipe Maîtrise de l'information Dialogue Egalité du traitement des administrés -->" Ça, c'est le cœur même de tous les processus, c'est vraiment l'égalité de traitement, qu'on puisse donner la même information à tout le monde et puis, que tout le monde soit traité à la même enseigne par l'administration communale, c'est éviter les pertes de temps par des informations qui n'auraient pas circulé alors qu'elles auraient dû, ou inversement, des informations qui circulent alors qu'elle ne servent à rien au destinataire, ça c'est aussi quelque chose qui n'est pas à négliger." (Ac4)</p>

		<p>"a gouvernance de l'information, ce n'est pas envoyer des mails à tout le monde mais c'est soigner ses informations dans son domaine et puis soigner la structuration de son information* (ac4)</p> <p>Processus, inventaire, conservation, évaluation, perte, destruction (lié au cycle de vie et au RM)</p>
	3.4	<p>Mauvaise gestion de l'arborescence électronique : procédures oubliées, pas mise en place</p> <p>Administratif passe souvent après le service au public</p> <p>Mauvaise pratique : utiliser Outlook pour tout ---"la pire des pratiques " (ad.1)</p> <p>"une rétention de l'information qui peut dégénérer en perte de l'information." (Ac7)</p>
	3.5.1	<p>S'entourer de professionnels qui assurent la continuité et le suivis : sinon risque de malentendus avec les gens pas du domaine</p> <p>Avoir des compétences managériales</p> <p>Avoir des méthodes de gestion du changement et de projet</p> <p>Etre soutenu par la direction</p> <p>"un travail d'équipe, c'est vraiment important qu'à la fois les juristes, les informaticiens, les directeurs, le conseiller d'Etat et son secrétaire général soient intéressés et qu'ils soutiennent le projet. " (ad.1)</p> <p>Prendre en compte le facteur humain</p> <p>Faire une analyse de la situation pour définir les étapes</p>
	3.5.2	<p>Facteur humain : peur ou résistance du changement, mauvaise compréhension des objectifs</p> <p>Manque de moyens et ressources (financières, temps, personne)</p> <p>Projet trop long, donc abandonné</p>

	3.6	<p>Quasi pas d'expérience</p> <p>Acquis des connaissances en gestion des risques grâce à la pratique professionnelles</p>
	3.7.1	<p>Eviter la perte de l'information (ne pas savoir où elle se trouve et la tracer), perte de temps dans les réponses à donner, être moins réactif et être efficace</p> <p>Eviter les failles dans le traitement de l'info</p> <p>Eviter la destruction involontaire et impromptue</p> <p>Eviter la corruption et le piratage</p> <p>Eviter la non-conformité aux normes et règlements</p> <p>Effcience (revient 2x)</p> <p>Assurer sécurité des documents en cas de sinistre</p> <p>Garantir la fiabilité du document (avoir la bonne version par ex)</p> <p>Garantir la traçabilité</p> <p>Gi permet de faire prendre aux gens la conscience de l'implication de leurs informations dans la globalité des informations détenues par l'administration</p>
	3.7.2	<p>Facteur humain (revient chez tout le monde)</p> <p>peut de la part des collaborateurs d'être surveillé et contrôlé, sans respect pour leur espace privé : peur de devoir rendre des comptes et d'avoir un Etat</p> <p>qui s'infiltré partout</p> <p>Gestion et sécurité des données</p> <p>Peur du changement des pratiques</p>
	3.8	<p>Pas une très bonne reconnaissance</p> <p>Collaborateurs ont du mal à comprendre ce que sont les archives et la gestion de l'information</p> <p>GI de toute façon liée aux compétences managériales, donc gestion projet, etc. : cette partie est reconnue</p> <p>Ac.5 : " Mais tout ce qu'on fait de visible, ou devient visible, pour les gens ça semble acquis et donc on peut faire plus pour leur en montrer plus,</p> <p>pour montrer la valeur ajoutée du travail accompli. Mais je ne pense pas qu'il faut des compétences spécifiques."</p>

		Commune : reconnaissance dépend de la personne en place comme secrétaire général Mieux reconnu si on apporte des résultats tangibles
	GENERAL	Problème de sécurité et de perte d'information Importance du facteur humain Peur du changement Administratif souvent mis au second plan
Thème 4	4.1	Principe 1 : entre 2 et 3 4(1x) Principe 2 : 2 (4x) et 1 (1x) 3(1x) ; 2-3 (1x) Principe 3 : entre 2-3 ,4(2x) Principe 4 : 2(1x), 4 (4x) 5(1x) 3(1x) Principe 5 : 2(4x) et 3(2x), 4 (1x) Principe 6 : 3-4 (3x), 2(2x), 1 (1x) ; 2-3(1x) Principe 7 : entre 3-4 Principe 8 : 2(3x) et 3(3x) 5(1x)

Annexe 13 : Tableaux des données des graphiques

Comparaison entre les départements et les communes

Thème	Population	
	Archivistes départementaux	Archivistes communaux
Thème 0: profil du participant	45%	55%
Thème 1: Gouvernance de l'information	43%	57%
Thème 2: la gouvernance de l'information dans les administrations publiques	46%	54%
Thème 3: pratique de gouvernance de l'information	42%	58%
Thème 4: maturité de la gouvernance de l'information	44%	56%

Objectifs	sous-objectifs	Population	
		Archivistes départementaux	Archivistes communaux
Objectif 1	1.1	0	0
	1.2	44%	56%
Objectif 2	2.1	58%	42%
	2.2	37%	63%
Objectif 3		48%	52%

Comparaison entre la littérature et les entretiens

Objectifs	Sources d'informations	
	Sources doc.	Entretiens
Objectif 1	57%	43%
Objectif 2	35%	65%
Objectif 3	24%	76%

Comparaison entre les types de sources documentaires

Objectifs	Types de sources documentaires		
	Professionnelle	Académique	Règlements et lois
Objectif 1: comprendre l'écart entre la théorie et la pratique de la GI	22%	69%	10%
Objectif 2 : proposer une définition de la GI	32%	61%	8%
Objectif 3 : proposer un cadre des meilleures pratiques de GI	37%	49%	15%

Niveau de maturité ARMA pour la totalité des participants

principe	Participant							
	ad1	ad2	ad5	ac1	ac4	ac.6	ac7	ac8
Responsabilité	4	2-3	3	2	4	3-4	3	2
Transparence	2-3	2	2	1	2-3	4	3	2-3
Intégrité	2-3	2-3	3	2	4	4-5	3	4
Protection	4	4	4	2	5	4-5	3	3
Conformité	4	2-3	2	2	3	4-5	3	4
Diponibilité	1	3-4	2	2	4	4-5	3	2-3
Conservation	2-4	3-4	4	3	3	4	3	3
Disposition	3	2-3	2	2	5	4	3	3

Principe	Niveau	Nb d'apparition	%	Principe	Niveau	Nb d'apparition	%
Responsabilité	1	0	0%	Protection	1	0	0%
	2	2	25%		2	1	13%
	2-3	1	13%		2-3	0	0%
	3	2	25%		3	2	25%
	3-4	1	13%		3-4	0	0%
	4	2	25%		4	3	38%
Transparence	5	0	0%		4-5	1	13%
	1	1	13%	Conformité	4	3	38%
	2	2	25%		5	1	13%
	2-3	3	38%		1	0	0%
	3	1	13%		2	2	25%
	3-4	0	0%		2-3	1	13%
Intégrité	4	1	13%		3	2	25%
	5	0	0%		3-4	0	0%
	1	0	0%		4	2	25%
	2	1	13%		4-5	1	13%
	2-3	2	25%	Disponibilité	5	0	0%
	3	2	25%		1	1	13%
	3-4	0	0%		2	2	25%
	4	2	25%		2-3	1	13%
	4-5	1	13%		3	1	13%
	5	2	25%		3-4	1	13%

Principe	Niveau	Nb d'apparition	%
Conservation	1	0	0%
	2	0	0%
	2-3	0	0%
	3	4	50%
	3-4	1	13%
	4	2	25%
Disposition	5	0	0%
	1	0	0%
	2	2	25%
	2-3	1	13%
	3	3	38%
	3-4	0	0%
Total	4	1	13%
	5	1	13%
	1	2	3%
	2	12	18%
	2-3	9	14%
	3	17	26%
	3-4	3	5%
	4	14	22%
	4-5	4	6%
	5	2	3%

Principe	Niveau moyen
Responsabilité	3
Transparence	2.4
Intégrité	3.2
Protection	3.6
Conformité	3
Diponibilité	2.4
Conservation	3.4
Disposition	3.2

Niveaux de maturité ARMA pour les archivistes communaux

Principe	Niveau	Nb d'apparition	%
Responsabilité	1	0	0%
	2	2	40%
	2-3	0	0%
	3	1	20%
	3-4	1	20%
	4	1	20%
Transparence	5	0	0%
	1	1	20%
	2	0	0%
	2-3	2	40%
	3	1	20%
	3-4	0	0%
Intégrité	4	1	20%
	5	0	0%
	1	0	0%
	2	1	20%
	2-3	0	0%
	3	2	40%
Protection	3-4	0	0%
	4	0	0%
	4-5	1	20%
	5	1	20%
	1	0	0%
	2	1	20%
Conformité	2-3	0	0%
	3	2	40%
	3-4	0	0%
	4	1	20%
	4-5	1	20%
	5	0	0%
Disponibilité	1	0	0%
	2	1	20%
	2-3	1	20%
	3	1	20%
	3-4	0	0%
	4	1	20%
Conservation	4-5	1	20%
	5	0	0%
	1	0	0%
	2	0	0%
	2-3	0	0%
	3	4	80%
Disposition	3-4	0	0%
	4	1	20%
	5	1	20%
	1	1	3%
	2	7	18%
	2-3	3	8%
Total	3	14	35%
	3-4	1	3%
	4	8	20%
	4-5	4	10%
	5	2	5%

Principe	Niveau moyen
Responsabilité	2.8
Transparence	2.7
Intégrité	3.3
Protection	3.3
Conformité	3
Disponibilité	3
Conservation	3.2
Disposition	3.4

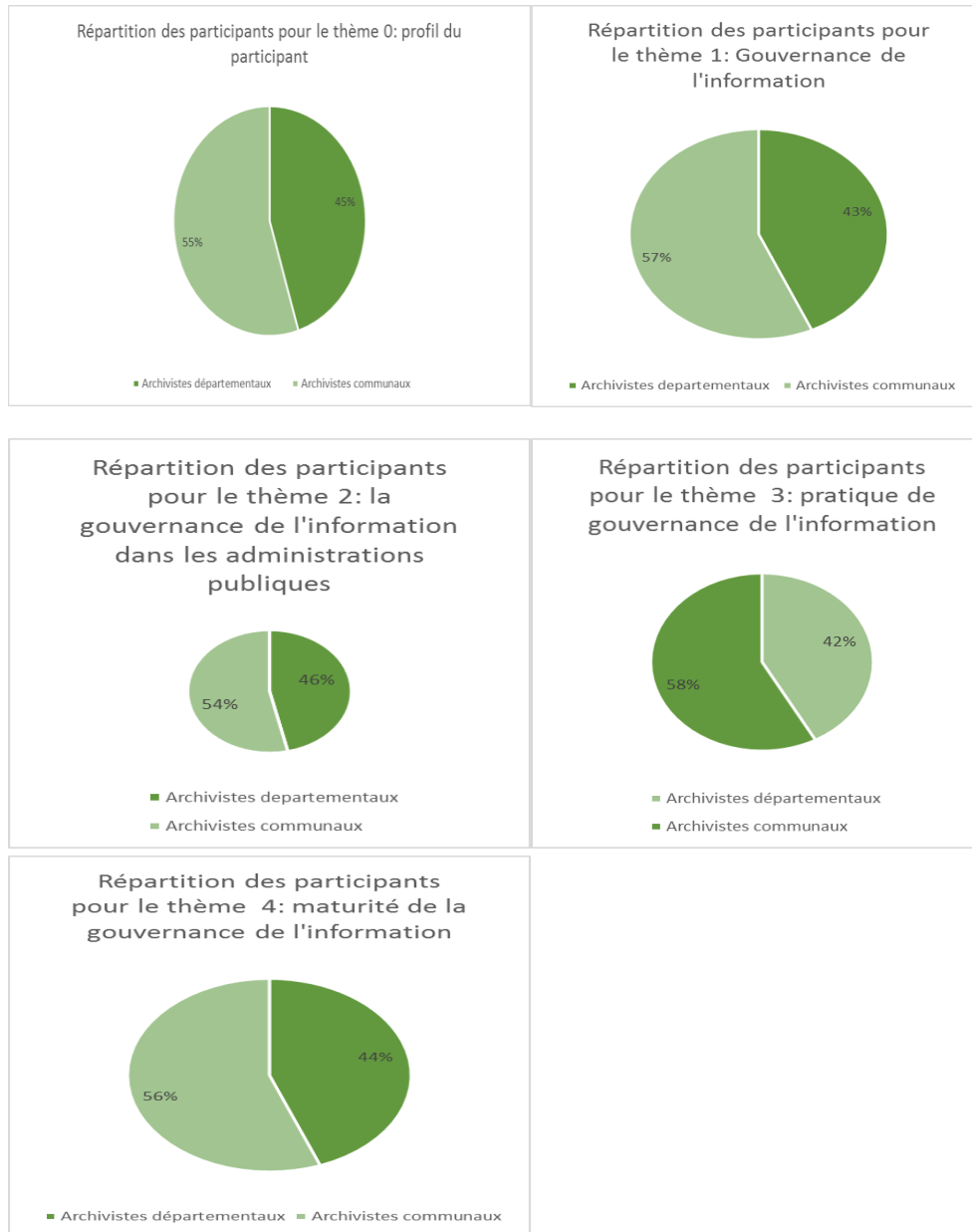
Niveaux de maturité ARMA pour les archivistes départementaux

				Protection	1	0	0%	Conservation	1	0	0%
responsabilité	1	0	0%		2	0	0%		2	0	0%
	2	0	0%		2-3	0	0%		2-3	0	0%
	2-3	1	33%		3	0	0%		3	0	0%
	3	1	33%		3-4	0	0%		3-4	1	33%
	3-4	0	0%		4	3	100%		4	1	33%
	4	1	33%		4-5	0	0%		5	0	0%
	5	0	0%		5	0	0%				
								Disposition	1	0	0%
Transparence	1	0	0%	Conformité	1	0	0%		2	1	33%
	2	2	67%		2	1	33%		2-3	1	33%
	2-3	1	33%		2-3	1	33%		3	1	33%
	3	0	0%		3	0	0%		3-4	0	0%
	3-4	0	0%		3-4	0	0%		4	0	0%
	4	0	0%		4	1	33%		5	0	0%
	5	0	0%		4-5	0	0%				
					5	0	0%				
Intégrité	1	0	0%								
	2	0	0%	Disponibilité	1	1	33%				
	2-3	2	67%		2	1	33%				
	3	1	33%		2-3	0	0%				
	3-4	0	0%		3	0	0%				
	4	0	0%		3-4	1	33%				
	4-5	0	0%		4	0	0%				
	5	0	0%		4-5	0	0%				
					5	0	0%				

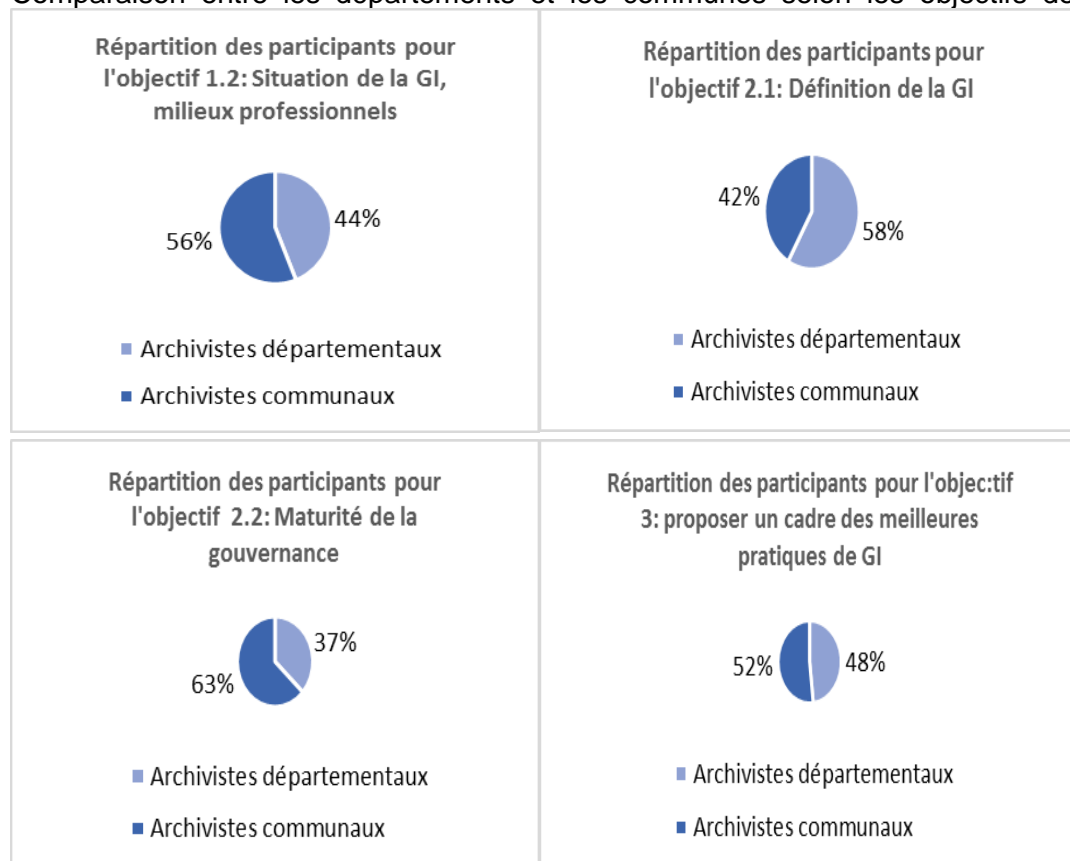
Principe	Niveau moyen
Responsabilité	3.5
Transparence	2
Intégrité	3
Protection	4
Conformité	3
Disponibilité	1.5
Conservation	4
Disposition	2.5

Annexe 14 : Totalité des graphiques

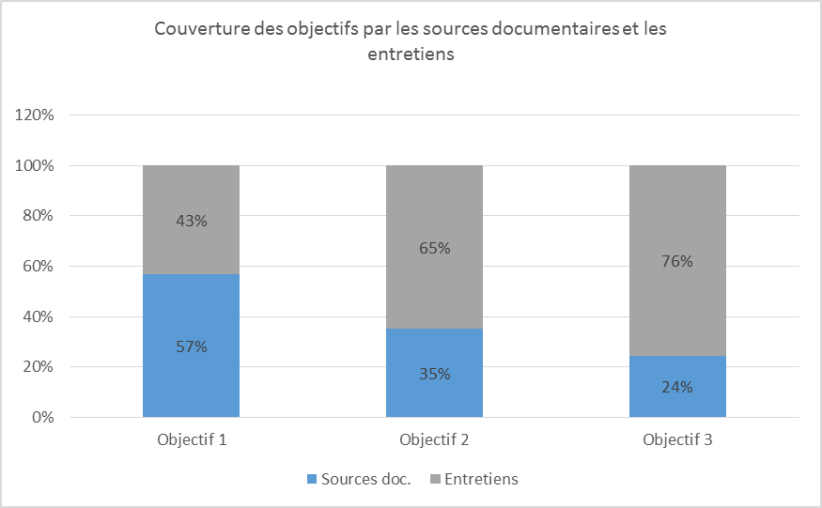
Comparaison entre les départements et les communes selon les thèmes du questionnaire



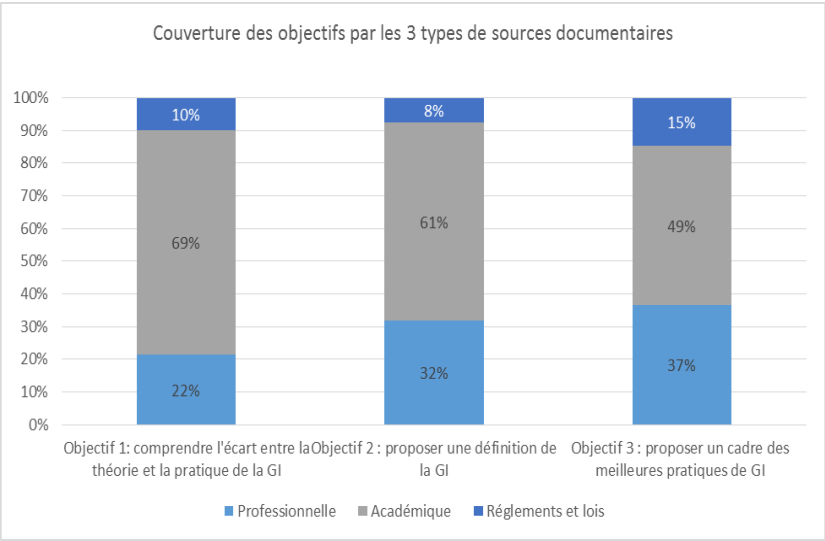
Comparaison entre les départements et les communes selon les objectifs de recherche



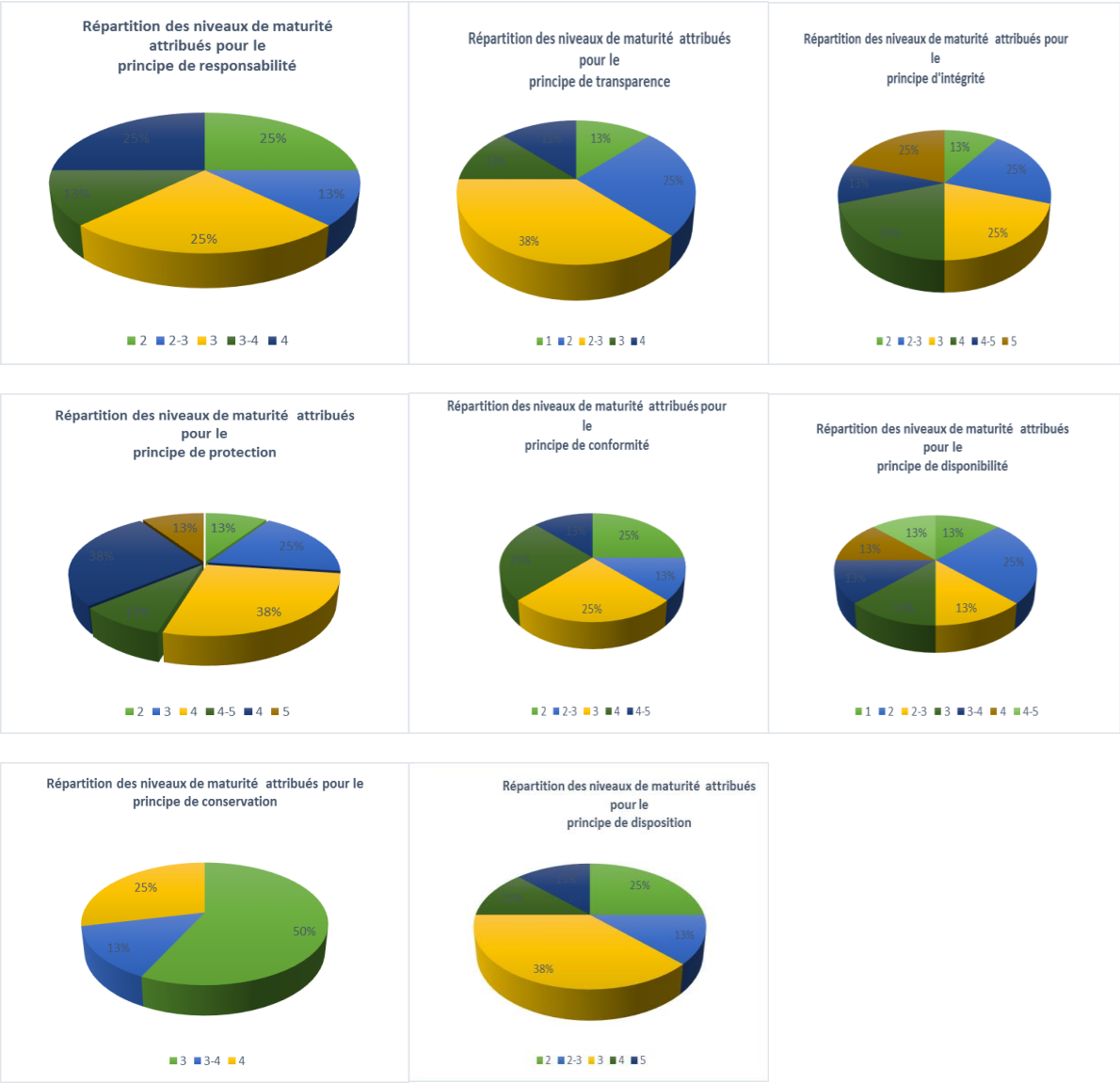
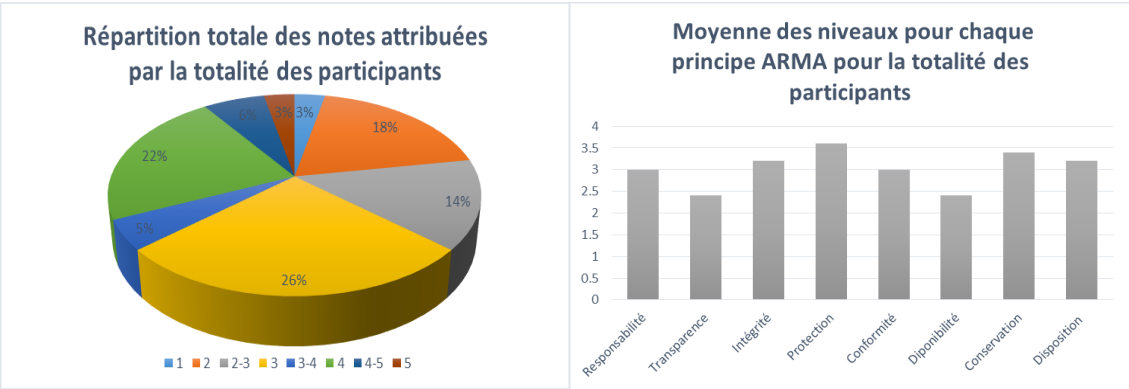
Comparaison entre littérature et entretiens



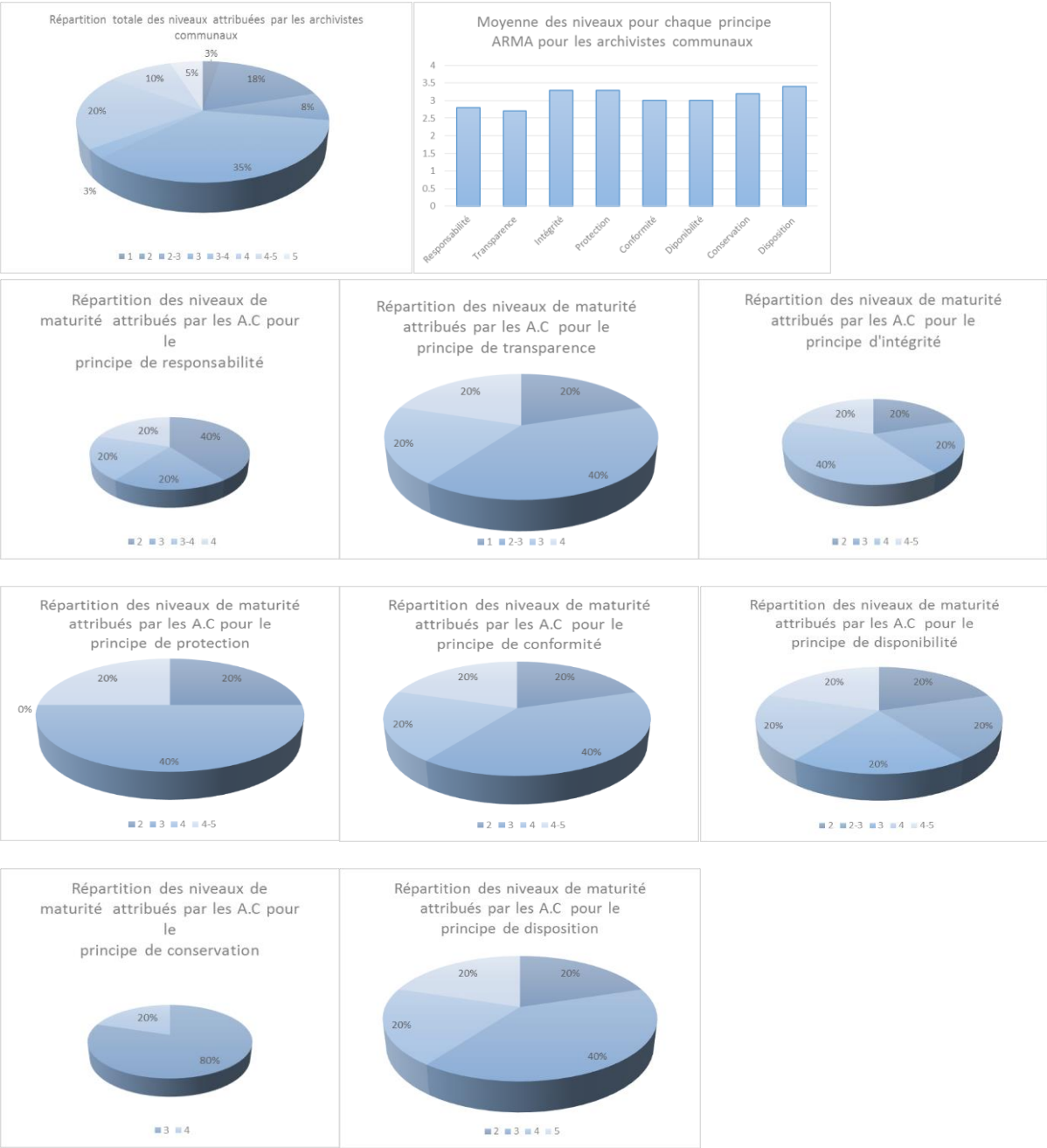
Comparaison entre les types de ressources documentaires



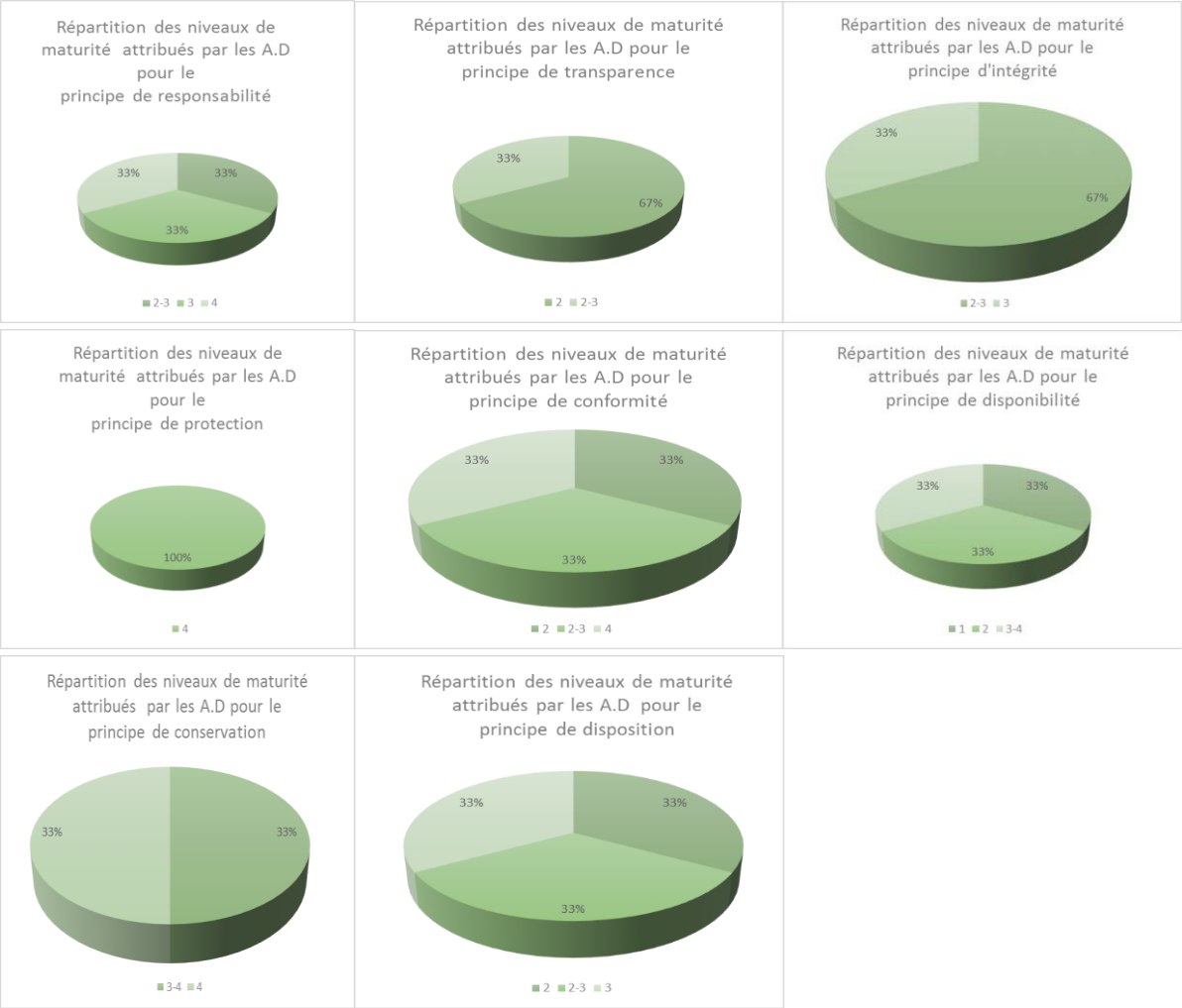
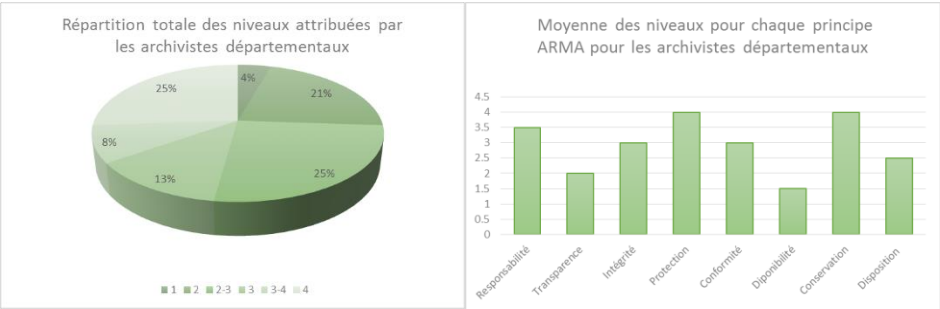
Niveau de maturité ARMA pour la totalité des participants




Niveaux de maturité ARMA pour les archivistes communaux



Niveaux de maturité ARMA pour les archivistes départementaux



Annexe 15 : Cahier des charges de l'archiviste de département

 <p>REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE Département des finances et contributions Office du personnel de l'Etat Service d'évaluation des fonctions</p>	DEFINITION DE FONCTION-TYPE		
	Date d'établissement 5.1.2004	Date de révision	Date de mise en application 1.7.2002
1. Dénomination de la fonction Archiviste de département			Code fonction 5.07.012
2. But de la fonction Prendre en charge, gérer, traiter, conserver et mettre en valeur les archives d'un département selon la politique d'archivage définie par le titulaire en accord avec les archives d'Etat.			
3. Description de la fonction La fonction implique notamment d'/de : <ul style="list-style-type: none"> - inventorer les documents traités par l'institution, les attribuer à l'une des trois catégories d'archives, à savoir actives (courantes), semi-actives (intermédiaires) ou inactives (définitives), puis établir le plan de classement et le calendrier de conservation ad hoc ; - mettre en place la politique de classement préalablement définie, élaborer des procédures et directives y relatives, choisir des outils et coordonner la logistique ; - gérer le cycle de vie des archives, conformément aux normes de records management ; - créer un réseau de collaboration interne visant à harmoniser la pratique en matière d'archivage et de gestion documentaire au sein du département ; suivre les travaux et le transfert des connaissances en formant le personnel concerné ; - organiser le versement des archives définitives aux archives d'Etat et coordonner les actions avec cette même institution en réponse aux exigences de la LArch ; - définir une procédure de sauvegarde des archives électroniques et mettre en place des stratégies de gestion des nouveaux supports d'information, en accord avec les directives des Archives d'Etat ; - rechercher et mettre à disposition de la documentation destinée au traitement de dossiers politiques ; rédiger des synthèses pertinentes ; - gérer, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, l'accès aux archives qui sont sous leur responsabilité ; - participer à des projets départementaux et interdépartementaux ; - mettre en valeur des fonds d'archives au moyen d'expositions et/ou de publications ; - gérer une équipe restreinte de collaborateurs-trices. 			
4. Exigences de la fonction Licence universitaire et formation complémentaire en archivistique (post-grade HES ou CESID). Maîtrise des outils de gestion informatique et des bases du management.			

Critères	Formation professionnelle	Expérience professionnelle	Efforts intellectuels	Efforts physiques	Responsabilité	Classification
Niveaux	M	C	J	A	I	Cl. max. 21
Points	58	13	57	5	59	Total 192

(République et canton de Genève, 2004)

Annexe 16 : Checklist vierge pour évaluer globalement les pratiques de gouvernance

Etat des lieux des pratiques de gouvernance de l'information : Checklist		
		O/N
Responsabilité	Les hauts dirigeants connaissent-ils la notion de gouvernance ?	
	<i>Si oui, est-elle intégrée dans la vision stratégique ?</i>	
	Y a-t-il un responsable du programme de gouvernance ?	
	Y a-t-il plusieurs acteurs dans la mise en place de la gouvernance ?	
Transparence	Y a-t-il eu une analyse des besoins ?	
	<i>Si oui, est-elle récente ?</i>	
	<i>Si oui, doit-elle être refaite ?</i>	
	<i>Si non, est-elle prévue ?</i>	
	Les procédures de gestion de l'information sont-elles documentées ?	
	Existe-t-il des politiques/ procédure de gouvernance ?	
	<i>Si oui, sont-elles accessibles ?</i>	
	<i>Si oui, sont-elles à jour ?</i>	
Qualité	L'information produite est-elle fiable ?	
	L'information produite est-elle authentique ?	
	L'information gérée est-elle fiable ?	
	L'information gérée est-elle authentique ?	
Protection	Existe-il des mesures de protections pour les informations ?	
	<i>Si oui, est-ce pour tous les types d'information ?</i>	
	Les données sensibles sont-elles protégées ?	
	Les données personnelles sont-elles protégées ?	
Conformité	Les normes concernant la gouvernance de l'information sont-elles connues ?	
	<i>Si oui, ces normes ont-elles aidés à l'élaboration de la gouvernance de l'information ?</i>	
	La norme" ISO 30300 :2011 Information et documentation - Systèmes de gestion des documents d'activité - Principes essentiels et vocabulaire" est-elle connue ?	

	La norme "ISO 30301 :2011 Information et documentation - Systèmes de gestion des documents d'activité - Exigences" est-elle connue ?	
	La norme "ISO 30302 Information et documentation - Système de gestion des documents d'activité - Lignes directrices de mise en œuvre" est-elle connue ?	
	La norme "ISO 15489-1-2016 Information et documentation - Gestion des documents d'activité - Partie 1 : Concepts et principes" est-elle connue ?	
	La norme "ISO 18128 :2014 Information et documentation - Évaluation du risque pour les processus et systèmes d'enregistrement" est-elle connue ?	
	Les lois relatives à l'archivage sont-elles connues ?	
	<i>Si oui, sont-elles appliquées ?</i>	
	Le programme de gouvernance de l'information est-il conforme aux politiques de l'organisation ?	
	<i>Si oui, suit-il leurs évolutions ?</i>	
	<i>Si non, est-ce prévu ?</i>	
Disponibilité	Les informations sont-elles trouvables quand on les recherche ?	
	<i>Si oui, sont-elles trouvées rapidement ?</i>	
	<i>Si non, est-ce qu'une amélioration est prévue ?</i>	
	Trouve-t-on toutes les informations ?	
	Sont-elles bien référencées ?	
	Sont-elles traçables ?	
	Sont-elles bien classées ?	
Résultat		

Annexe 17 : Exemple d'utilisation de la checklist

Etat des lieux des pratiques de gouvernance de l'information: Checklist		
		O/N
Responsabilité	Les hauts dirigeants connaissent-ils la notion de gouvernance?	n
	<i>Si oui, est-elle intégrée dans la vision stratégique?</i>	n
	Y a-t-il un responsable du programme de gouvernance?	n
	Y a-t-il plusieurs acteurs dans la mise en place de la gouvernance?	o
Transparence	Y a-t-il eut une analyse des besoins?	o
	<i>Si oui, est-elle récente?</i>	n
	<i>Si oui, doit-elle être refaite?</i>	o
	<i>Si non, est-elle prévue?</i>	n
	Les procédures de gestion de l'information sont-elles documentées?	n
	Existe-t-il des politiques/ procédure de gouvernance?	n
	<i>Si oui, sont-elles accessibles?</i>	
	<i>Si oui, sont-elles à jour?</i>	
Qualité	<i>Si non, sont-elles prévues?</i>	o
	L'information produite est-elle fiable?	o
	L'information produite est-elle authentique?	o
	L'information gérée est-elle fiable?	o
Protection	L'information gérée est-elle authentique?	o
	Existe-il des mesures de protections pour les informations?	o
	<i>Si oui, est-ce pour tous les types de données?</i>	o
	Les données sensibles sont-elles protégées?	o
Conformité	Les données privées sont-elles protégées?	o
	Les normes concernant la gouvernance de l'information sont-elles connues?	n
	<i>Si oui, ces normes ont-elles aidés à l'élaboration de la gouvernance de l'information?</i>	n
	La norme" ISO 30300:2011 Information et documentation - Systèmes de gestion des documents d'activité - Principes essentiels et vocabulaire" est-elle connue?	o

	La norme "ISO 30301:2011 Information et documentation - Systèmes de gestion des documents d'activité - Exigences" est-elle connue?	o
	La norme "ISO 30302 Information et documentation - Système de gestion des documents d'activité - Lignes directrices de mise en œuvre" est-elle connue?	n
	La norme "ISO 15489-1:2016 Information et documentation - Gestion des documents d'activité - Partie 1: Concepts et principes" est-elle connue?	o
	La norme "ISO 18128 :2014 Information et documentation - Évaluation du risque pour les processus et systèmes d'enregistrement" est-elle connue?	n
	Les lois relatives à l'archivage sont-elles connues?	o
	<i>Si oui, sont-elles appliquées?</i>	o
	Le programme de gouvernance de l'information est-il conforme aux politiques de l'organisation?	n
	<i>Si oui, suit-il leurs évolutions?</i>	
	<i>Si non, est-ce prévu?</i>	o
Disponibilité	Les informations sont-elles trouvables quand on les recherche?	o
	<i>Si oui, sont-elles trouvées rapidement?</i>	o
	<i>Si non, est-ce qu'une amélioration est prévue?</i>	
	Trouve-t-on toutes les informations?	o
	Sont-elles bien référencées?	o
	Sont-elles traçables?	o
	Sont-elles bien classées?	o
Résultat	Proactif	63%

Annexe 18 : Data Management Plan (DMP)



DMP

La perception de la gouvernance de l'information dans l'administration publique genevoise

Projet de recherche 2017-2018

h e g

Haute école de gestion de Genève
Geneva School of Business Administration

Mandante et conseillère:

Basma Makhoul Shabou

Mandataires:

Sandrine Anderfuhren

Eugénie Iacconi

Patrizia Romagnoli

PRÉSENTATION

Nous avons élaboré notre Data Management Plan en nous efforçant de répondre au plus près aux caractéristiques et aux exigences inhérentes à notre projet de recherche en Master IS : « La perception de la gouvernance de l'information dans l'administration publique genevoise : observations et recommandations ».

Cet outil indispensable qu'est le Data Management Plan nous permettra de gérer dans la continuité et dans la cohérence les différents types de données requis par les besoins de notre recherche tout en garantissant leur conformité aux standards exigés pour toute diffusion ultérieure.

Son utilisation dans les règles tout au long du parcours de recherche assurera la récolte des données qui viendront régulièrement nourrir notre recherche, la gestion de leur traitement et de leur conservation sans altération ni perte.

Le document que nous présentons contient l'état actuel de nos réflexions sur cet outil et sur son utilisation.

LES DONNÉES DE RECHERCHE

La nature des données	
<p>1. A quel domaine se rapportent nos données de recherche ?</p>	<p>Notre projet de recherche a trait à la maturité de la gouvernance de l'information dans les administrations publiques européennes. Nos données de recherche sont donc liées au domaine des Sciences de l'information, et plus spécifiquement à celui de la Gouvernance de l'information, tandis que la méthodologie qualitative se rapporte aux Sciences sociales.</p> <p>Enfin, bien que notre projet de recherche s'inscrive dans un cadre plus global (le projet « EU29 » lancé par le groupe de recherche InterPARES Trust en Europe), le périmètre de la collecte des données de recherche se limite au Canton de Genève et sa temporalité se concentre sur une brève période (juillet-septembre 2017).</p>
<p>2. Quelle est la nature exacte de nos données de recherche ?</p>	<p>Nos données de recherche visent à décrire et analyser, à travers une démarche exploratoire, la perception de la gouvernance de l'information par les gestionnaires de l'information dans l'administration publique genevoise, et partant apporter une contribution au projet EU29 par l'étude du cas genevois.</p> <p>La méthode de recherche choisie étant celle de l'étude de cas, la collecte a pour but de capturer trois types de données brutes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) des sources textuelles multiples (littérature, normes, etc.), b) des entretiens et c) des questionnaires (en fonction d'un échantillon très limité et non probabiliste pour b et c). <p>À ces données brutes (enregistrements audio et verbatim, formulaires, etc.) vont venir s'ajouter des données descriptives (instruments, notes, métadonnées, etc.) et des données dérivées, résultant d'une part de la collecte des données et de l'autre de l'analyse des données brutes via le logiciel NVivo.</p>
<p>3. Dans quels</p>	<p>Nos données seront sauvegardées autant que possible dans</p>

<p><i>formats seront stockées nos données de recherche sur le court terme après leur collecte ?</i></p>	<p>des formats ouverts, non propriétaires et non compressés, dont la pérennité est assurée: .txt, .csv, .pdf et .wav. La documentation et les métadonnées associées suivront le même principe (.txt, xml).</p> <p>Pour les sources textuelles issues de la littérature scientifique, nous utiliserons un logiciel de référencement avec gestion des métadonnées, de type Zotero ou Mendeley.</p> <p>Pendant la phase de collecte des données sur le terrain, les données brutes récoltées et validées seront sauvegardées pour elles-mêmes et isolées afin qu'une version de celles-ci soit préservée de toutes retouches ou détériorations (disque dur externe et cloud institutionnel).</p> <p>Pendant la phase d'analyse des données, celles-ci seront importées dans le logiciel NVivo où le travail de constitution des nœuds et des sets se fera. Un export régulier sur le serveur institutionnel est prévu : sources, nœuds, résultats des requêtes, rapports, visualisations des résultats et métadonnées (sous forme d'attributs).</p>
<p><i>4. Qui détient les données issues de la recherche et les droits de propriété intellectuelle y relatifs ?</i></p>	<p>À l'heure actuelle, la question du droit d'auteur et de la propriété intellectuelle associés aux données de recherche ne semble pas entièrement résolue. Elle dépendrait de ce que les parties ont convenu lors de la conclusion du mandat. Comme ce paramètre nous échappe, il nous semble que nous détenons le droit d'auteur sur les données de la recherche tandis que la propriété intellectuelle appartient à la HEG (HES-SO) et à l'InterPARES Trust.</p>
<p>La description des données</p>	
<p><i>5. Comment nos jeux de données de recherche seront-ils décrits ?</i></p>	<p>La nomenclature des fichiers permettra tout d'abord de décrire les données et d'assurer une navigation aisée au sein de différents dossiers structurés par collections ordonnées selon une logique de classification précise.</p> <p>Par ailleurs, décrire et documenter le plus tôt possible les données de recherche est essentiel pour leur réutilisation future. Les métadonnées se divisent en deux catégories : structurées ou non structurées. Il est toujours préférable d'utiliser des métadonnées basées sur des standards mais l'utilisation d'un « readme » peut s'avérer une stratégie</p>

	<p>appropriée pour fournir une documentation plus ample.</p> <p>Ainsi, des données descriptives non structurées liées à chaque jeu de données seront consignées dans des fichiers de type readme.txt. Elles présenteront notamment le cadre de la recherche, les liens entre les fichiers du jeu, les hypothèses retenues, les corrections effectuées ou les biais éventuels. Elles fourniront ainsi une documentation digitale sur les caractéristiques des données, les logiciels utilisés, etc., selon les bonnes pratiques en vigueur (exemple : Cornell University). Une granularité devra être respectée dans la création des « readme » (projet > sets > données).</p>
<p>6. Comment nos métadonnées seront-elles créées ?</p>	<p>De bonnes métadonnées doivent suivre les standards de la communauté ou de la discipline et être compatibles avec les exigences du dépôt institutionnel où elles seront sauvegardées sur le moyen terme.</p> <p>Comme nous n'en n'avons pas trouvées de spécifiques à notre domaine de recherche, nous hésitons entre un schéma général dit « agnostic », le Dublin Core, simple ou qualifié (mapping possible avec DataCite Metadata Schema), et un schéma plus spécifique, le DDI (Data Documentation Initiative), utilisé pour les Sciences sociales et les Humanités (mapping possible avec DataCite Metadata Schema et Dublin Core).</p> <p>Le Dublin Core semble néanmoins plus facile à mettre en place, dans la mesure où il existe également des outils en ligne. Nous utiliserons ainsi dublincoregenerator.org pour générer nos métadonnées selon le schéma établi et les exporter au format .txt (xml), en prenant soin de conserver un nommage de fichier probant et d'associer correctement les ressources.</p>

LA GESTION DES DONNÉES A COURT TERME

Le partage de données	
7. Avec qui seront partagées nos données avant la publication de documents liés à leur interprétation ?	Les données de recherche, à court terme, seront partagées au sein de notre équipe de recherche, avec notre mandante et son collaborateur scientifique, et avec l'InterPARES Trust.
Le stockage des données	
8. Où les données à court terme seront-elles stockées après leur acquisition ?	Les données collectées seront stockées sur deux supports différents : un cloud et un disque dur externe qui servira de backup de sécurité régulier depuis le cloud où les ressources seront centralisées, partagées et enrichies au quotidien. Pour le cloud, nous avons choisi celui de SWITCH en raison du cadre juridique flou des clouds commerciaux et de la localisation des données à travers SWITCH (réseau académique suisse).
9. Qui sera responsable de la gestion des données au quotidien ?	Nous serons responsables de la gestion, du stockage et de la sauvegarde quotidienne des données découlant de notre recherche. Des règles claires de nomenclature, de classification et de versioning seront établies dès le départ entre les membres du groupe pour assurer une gestion commune des données, chacun étant responsable de sa propre production. Un membre du groupe sera néanmoins désigné comme data curator pour garantir la qualité de la gestion et effectuer le backup de sécurité sur le disque dur externe.
10. A quelle fréquence seront sauvegardées nos données ?	Lorsque nous aurons commencé à travailler avec le logiciel NVivo, nos données seront sauvegardées à l'intérieur du logiciel lui-même et elles seront exportées une fois par semaine sur le serveur institutionnel et sur le disque dur externe.

LA GESTION DES DONNÉES A LONG TERME

L'archivage des données	
<p>11. Où nos données de recherche sur le long terme seront-elles archivées ?</p>	<p>Nous souhaitons que nos données soient référencées et archivées par un dépôt institutionnel. Comme aucun ne correspond pleinement au champ des Sciences de l'information (selon re3data.org), notre choix se porte sur DaSCH (Humanities et ceux qui ont des données qualitatives dans le contexte du DLCM) ou FORSbase (Sciences sociales et reliées).</p> <p>Même si l'ouverture des données est vivement encouragée, cela n'implique pas que nos données soient acceptées dans la mesure où elles devront répondre aux critères de qualité requis (pertinence, documentation, métadonnées, etc.). Un archivage à long terme n'est donc pas pleinement assuré par ce biais et un autre mode est à prévoir.</p> <p>Le serveur de l'InterPARES Trust pourrait accueillir nos données, mais actuellement il n'existe pas la garantie de leur part d'une préservation à long terme. C'est pourquoi nous nous proposons d'explorer une troisième solution en lien avec la HEG.</p>
<p>12. Quand nos données seront-elles archivées ?</p>	<p>Les données seront archivées sur le long terme une fois nos livrables rendus.</p>
<p>13. Qui décidera quelles données seront préservées ?</p>	<p>Le choix des données à sauvegarder se fera d'entente avec notre mandante et son collaborateur scientifique.</p>
<p>14. Comment nos données de recherche seront-elles transférées, et qui en sera responsable ?</p>	<p>Nos jeux de données seront transférés selon les modalités prévues par le dépôt choisi.</p>

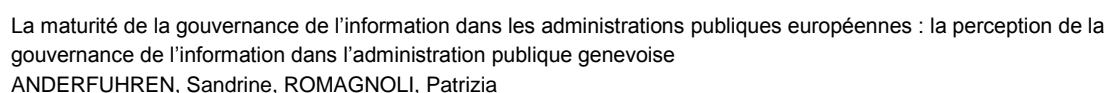
L'ACCÈS AUX DONNÉES

La publication des données	
<p>15. Y aura-t-il un embargo sur nos données ?</p>	<p>Nos données vont être mises à disposition de l'InterPARES Trust sur leur plateforme accessible uniquement à ses membres.</p> <p>Néanmoins, un embargo sur les données sera mis par nos soins jusqu'à la reddition des livrables, notamment dans le but de protéger les acquis de notre travail en cours.</p> <p>Par contre, dès que nos données auront été déposées sur un dépôt institutionnel, aucune limitation à leur accès ne sera mise.</p>
<p>16. L'accès à nos données par le public sera-t-il restreint ?</p>	<p>L'accès à une partie de nos données (entretiens), bien que celles-ci aient été anonymisées, risque d'être restreint au public en raison de la très facile identification des personnes concernées.</p>
<p>17. Sous quelle licence de partage seront nos données ?</p>	<p>Nos données seront sous licence Creative Common CC BY-NC-ND qui ont pour règle : l'attribution de la source, la non-utilisation commerciale et la non-modification.</p>
<p>18. Quel identifiant sera donné à notre travail ?</p>	<p>Nous tâcherons d'obtenir un DOI à travers la bibliothèque de l'ETH en nous appuyant sur DaSch ou FORSbase puisque la demande doit passer par une institution.</p>
<p>19. Quelles métadonnées accompagneront nos données de recherche ?</p>	<p>Les métadonnées associées dépendront du dépôt choisi et du schéma de métadonnées qu'il utilise (probablement le DDI si nous choisissons FORSbase). De plus, nous joindrons la documentation constituée.</p>

LA GESTION DES DONNÉES DANS LE FUTUR

Le futur du Data Management Plan	
<i>20. Une fois le groupe de travail dissous, qui sera responsable de la gestion des données ?</i>	<p>D'après nos informations, une fois notre groupe dissous, la responsabilité de la gestion des données reviendra à la HEG, au dépôt qui aura été choisi et à l'InterPARES Trust.</p> <p>Néanmoins, comme nous avons pu comprendre que l'attribution d'un DOI par la bibliothèque de l'ETH implique que le client, i. e. le propriétaire de la donnée, s'assure que l'objet numérique soit accessible à chaque instant via une URL, un membre du groupe devra continuer à être responsable de la gestion des jeux de données.</p>

METHODOLOGIE DE L'ETAT DE L'ART WORKFLOW



EXAMPLE

[illegible]

Dans le cadre bleu :

Patrizia a indiqué deux références : une est une citation, l'autre des mots clés

Elles ont deux sources différentes

Elles traitent du même sujet : elles ont donc chacune une case

Dans les cadres verts :

Sandrine a une seule source, mais qui recouvre deux thématiques différentes

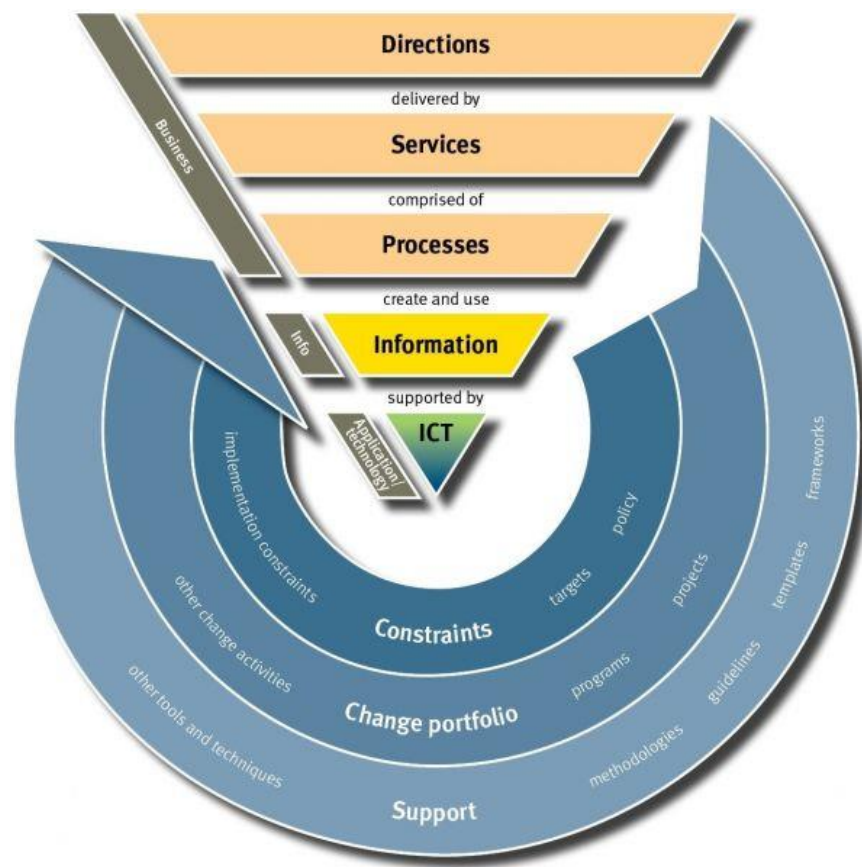
Elle est donc présente dans deux objectifs

Une est une citation, l'autre est une notion

Les références bibliographiques sont indiquées dans la feuille correspondante

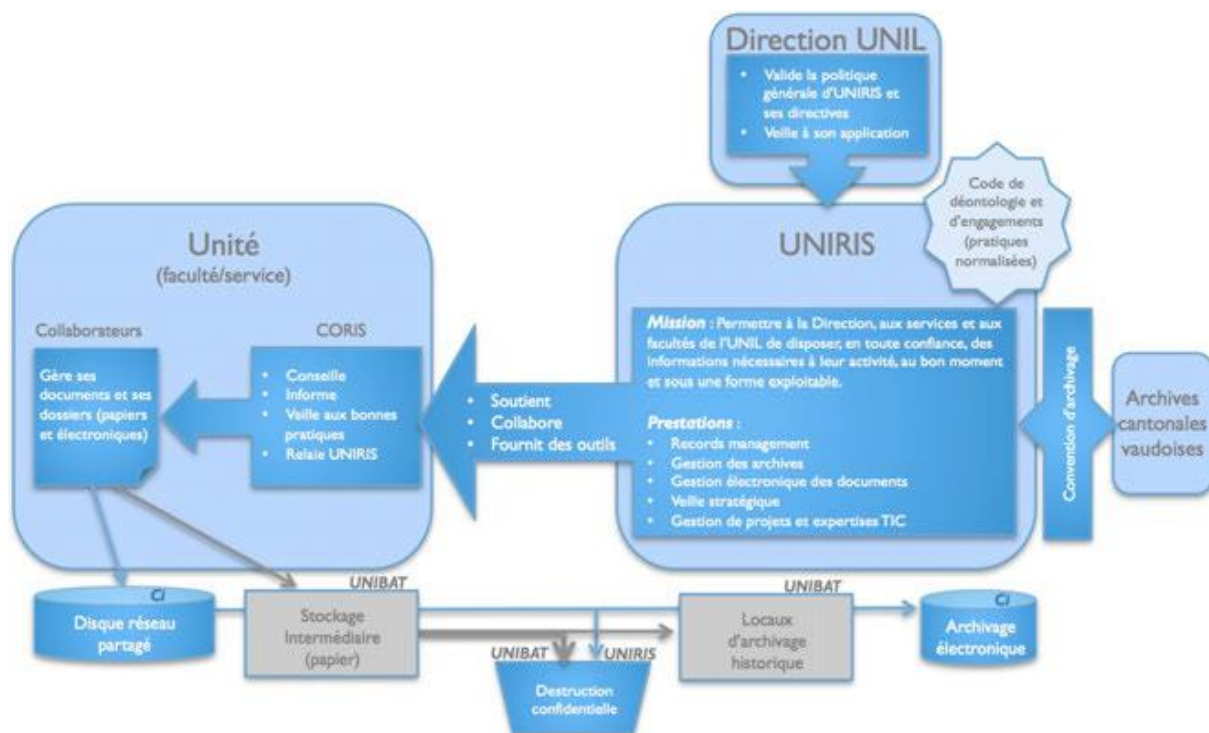
[illegible]

Annexe 20 : Queensland Government Enterprise Architecture



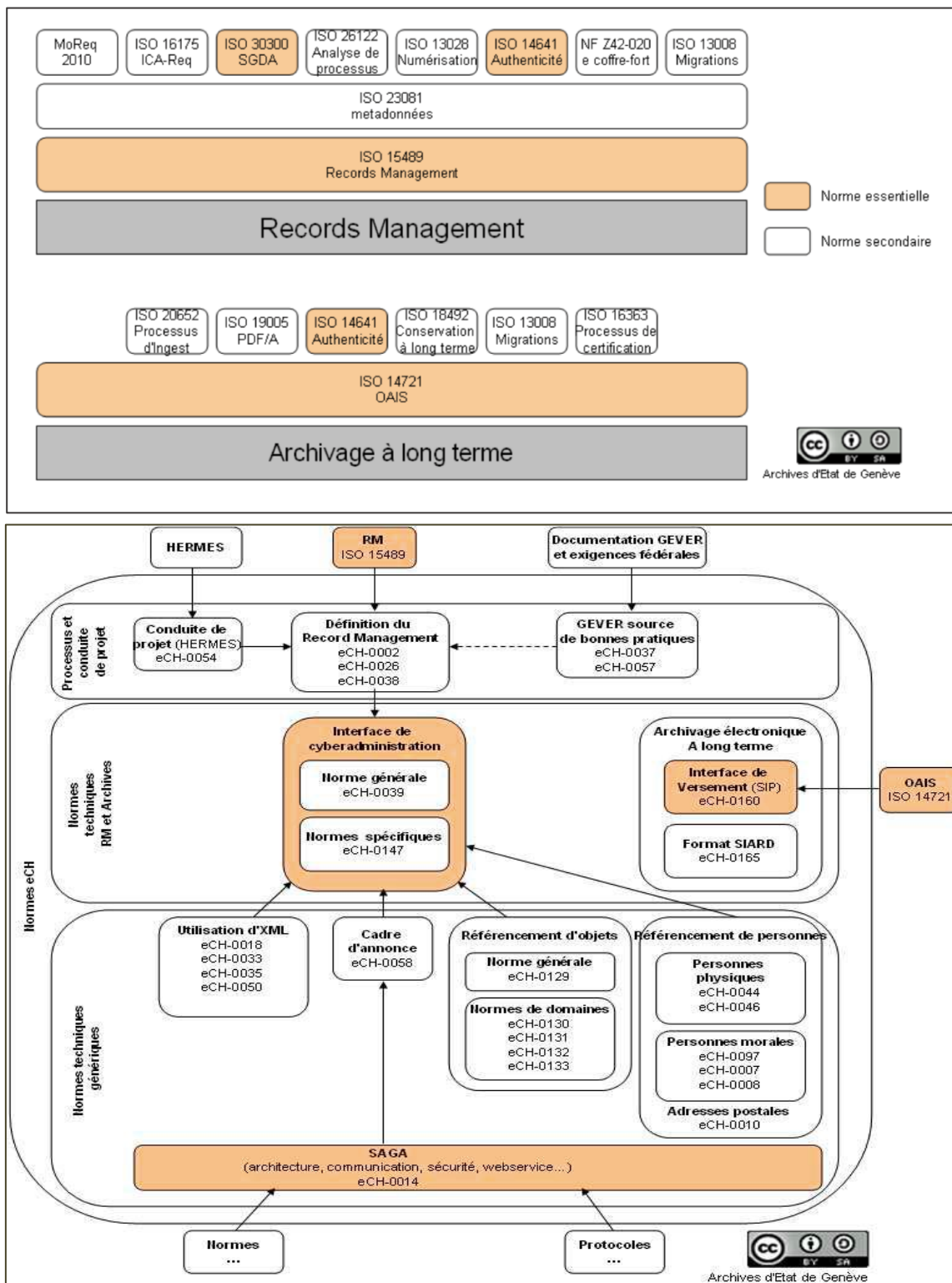
(Queensland Government chief information office, 2018)

Annexe 21 : UNIRIS, schéma d'organisation : une responsabilité partagée



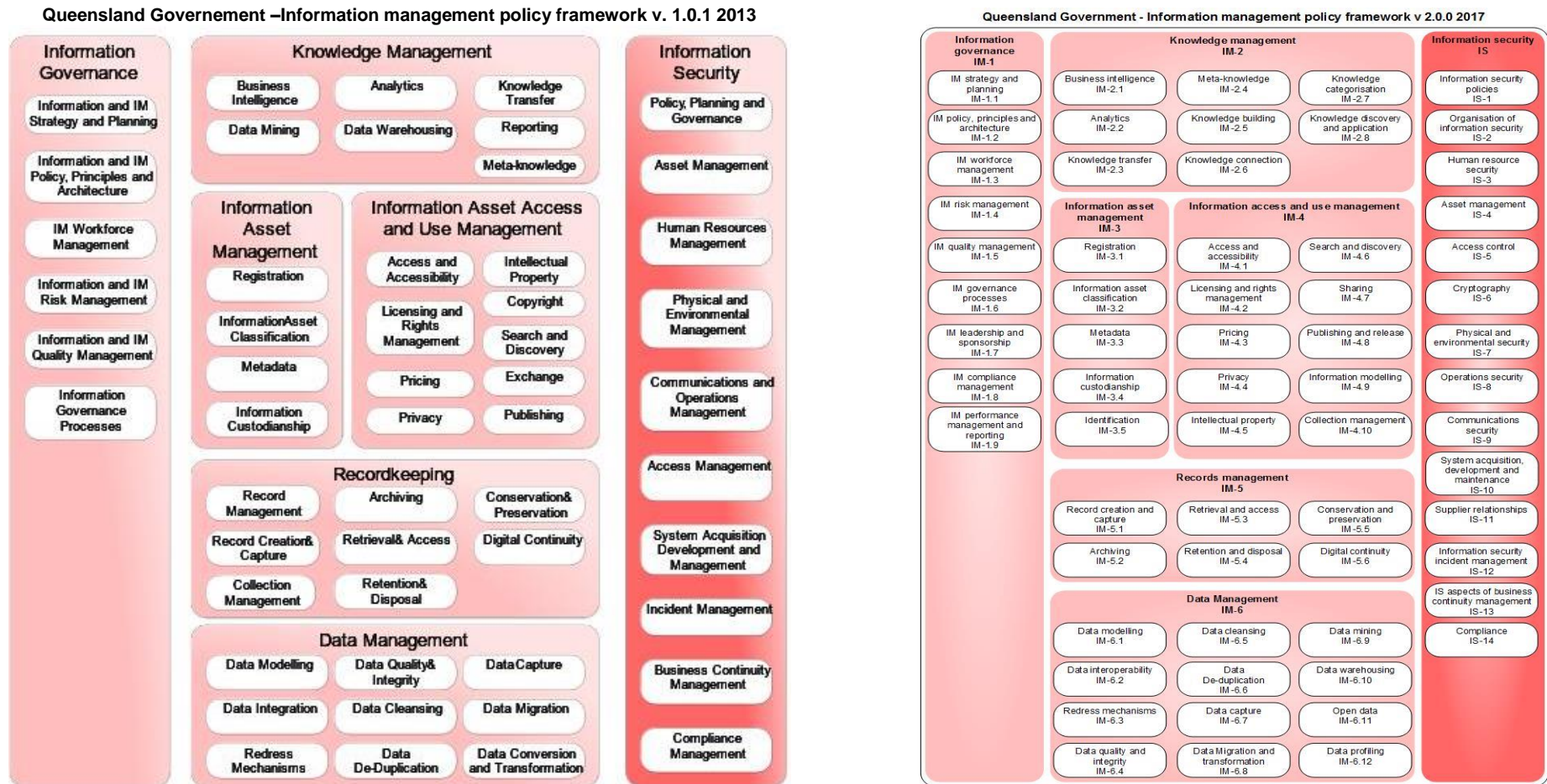
(UNIRIS, 2014b)

Annexe 22 : cadre normatif de gestion des documents électroniques dans le canton de Genève



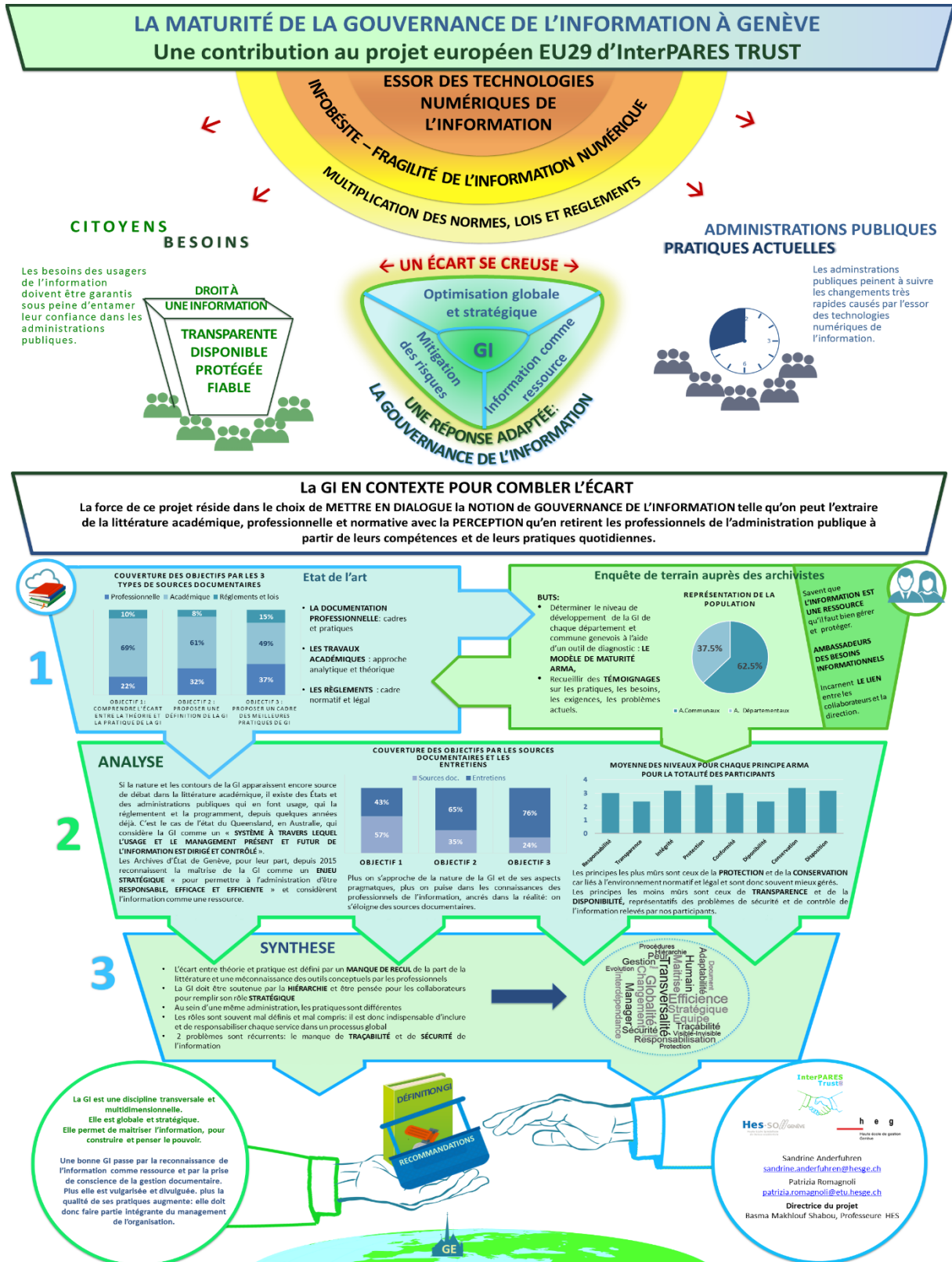
(Archives d'Etat de Genève, 2011b.)

Annexe 23 : cadres de la gouvernance de l'information du Queensland (2013 et 2017)



(Queensland CIO, 2013, p.5 et Pagnamenta, 2014, p.67)

Annexe 24 : Poster du projet de recherche



(Anderfuhren et Romagnoli, 2017)