



CIRANO

Allier savoir et décision

Analyse économique des politiques informationnelles du gouvernement québécois

DANIEL J. CARON

AVEC LA COLLABORATION DE SARA BERNARDI

2020RP-01
RAPPORT DE PROJET

RP

Les rapports de projet sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not destined for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners

Partenaires corporatifs – Corporate Partners

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Énergir
Hydro-Québec
Innovation, Sciences et Développement économique Canada
Intact Corporation Financière
Investissements PSP
Manuvie Canada
Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
Ministère des finances du Québec
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
Rio Tinto
Ville de Montréal

Partenaires universitaires – Academic Partners

École de technologie supérieure
École nationale d'administration publique
HEC Montréal
Institut national de la recherche scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. *CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.*

© Janvier 2020. Daniel J. Caron. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not necessarily represent the positions of CIRANO or its partners.*

Analyse économique des politiques informationnelles du gouvernement québécois

Daniel J. Caron

avec la collaboration de Sara Bernardi

Résumé

Le gouvernement souhaite s'approprier les TIC pour améliorer l'efficacité de son fonctionnement interne en même temps que sa relation avec les citoyens. Il ne peut toutefois le faire sans connaître et comprendre les conditions de ce passage. Ce projet de recherche a pour but de mieux comprendre les dynamiques de création, de gestion et d'exploitation de l'information et des données au Gouvernement du Québec à l'ère numérique afin d'informer les politiques et les processus pour en tirer tous les bénéfices potentiels.

Mots clés : Efficacité, Gouvernement, Environnement numérique, Politique publique, Information

Analyse économique des politiques informationnelles du gouvernement québécois

Daniel J. Caron, PhD. avec la collaboration de Sara Bernardi

Sommaire

Le gouvernement du Québec souhaite apprécier les répercussions des technologies numériques sur l'effectivité de ses politiques informationnelles en lien avec la relation État-citoyens et l'optimisation de ses processus d'affaires. Le présent rapport s'enracine dans une méthodologie basée sur l'économie de l'information. Il fait état d'une recension qui a permis d'identifier et d'analyser une partie de l'instrumentation informationnelle — législative, gouvernementale et administrative — présente au sein du gouvernement du Québec. Sans prétendre à l'exhaustivité étant donné la complexité que représente cette instrumentation, cette recension a permis de faire ressortir les principales lacunes de l'instrumentation actuelle et quelques pistes de solutions pour remédier à la situation.

D'entrée de jeu, il a découlé de l'analyse la faible cohérence entre les différents instruments informationnels (ex. : lois sur l'accès ou la protection des renseignements personnels, politiques publiques sur les données ouvertes, politiques administratives sur la gestion des documents, directives, normes, guides, etc.) qui s'accumulent depuis plusieurs décennies ainsi qu'une très forte décentralisation des instruments de gestion de l'information. Ceci semble en partie le résultat d'une vision physique de l'information c'est-à-dire l'information conçue comme un objet à travers la production de documents auxquels on doit accéder, classer et archiver ou détruire. En ce sens, les instruments peuvent être groupés en trois sous-univers de problèmes : le partage des informations, la préservation des informations selon la durée et la valeur subjective et la gestion

physique de l'information. L'arrivée des technologies numériques a remis en question cette conception de l'information. L'analyse a aussi fait ressortir que les instruments ont été créés pour répondre à des problèmes ou des défis ponctuels, mais sans nécessairement considérer l'information comme un problème public auquel la gouvernance et la gestion actuelles n'arrivent pas à répondre adéquatement. Pour pouvoir bénéficier pleinement des avancées technologiques en matière de transparence et d'optimisation des processus d'affaires, il faudrait considérer l'information comme un problème public général à régler au sens de Gusfield (2009). Celui-ci considère qu'un problème devient public lorsqu'il devient un enjeu de conflit et de controverse dans les arènes de l'action publique. Les dernières années nous ont permis de prendre la mesure de cette transformation en évolution à l'intérieur des organisations (Caron & Hunt, 2016) ou dans la société de manière générale (Han, 2015). Ainsi, il serait possible de concevoir un cadre de politique réfléchi autour d'une vision globale de l'information pour, ensuite, se doter d'instruments plus pointus empreints de cette vision. De plus, ce problème public devrait donner naissance à une définition plus claire et opérationnelle de ce qu'est l'information pour les organisations de l'État.

Découlant de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), plusieurs constatations sont également formulées en lien avec l'asymétrie de l'information entre le principal (citoyens) et l'agent (gouvernement). En plus d'éprouver des difficultés au niveau de l'accès à l'information, les citoyens ne sont pas informés de l'information qui est créée au sein de l'administration publique. Ainsi, l'agent décide de la valeur subjective de l'information à créer et à partager alors que l'information devrait être considérée et valorisée comme un bien public à partager. Finalement, bien que certains instruments récents commencent à inclure cette dimension, il est

soulevé qu'il n'y a pas à proprement parler de lien entre les instruments et l'efficacité organisationnelle.

Table des matières

SOMMAIRE.....	1
INTRODUCTION.....	5
1. PROBLÉMATIQUE.....	6
2. CADRE MÉTHODOLOGIQUE : ÉCONOMIE DE L'INFORMATION, ANALYSE DE POLITIQUES ET GESTION DE L'INFORMATION	10
3. DESCRIPTION DES MATÉRIAUX : PORTRAIT DE L'INSTRUMENTATION INFORMATIONNELLE AU SEIN DE L'APPAREIL PUBLIC QUÉBÉCOIS	16
3.1. RECENSION ET GRILLE DE CLASSEMENT	18
3.2. PORTRAIT DES INSTRUMENTS INFORMATIONNELS.....	20
3.2.1. <i>La relation avec les citoyens à travers les instruments informationnels</i>	21
3.2.2. <i>Le fonctionnement interne de l'État à travers les instruments informationnels..</i>	23
4. ANALYSE ET CONSTATATIONS	26
4.1. CONSTATATIONS D'ORDRE GÉNÉRAL	26
4.2. CONSTATATIONS PORTANT SUR LA QUESTION DE L'ASYMÉTRIE D'INFORMATION	33
4.3. CONSTATATIONS PORTANT SUR LA QUESTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	40
5. CONCLUSION	43
REFERENCES.....	46

Liste des figures

<u>Figure 1 Architecture de classification</u>	19
<i>Figure 2</i> Nombre d'instruments selon la classification	21
<i>Figure 3</i> L'information gouvernementale selon les besoins des administrations et des citoyens	38

Liste des tableaux

Tableau 1 Tableau synthèse des constatations.....	42
---------------------------------------------------	----

Introduction

L'objectif de ce texte est d'analyser les politiques informationnelles en vigueur au Québec à l'aide d'outils d'analyse économique. Avec l'arrivée des technologies numériques, l'information prise dans son sens le plus large a connu de nombreux bouleversements perturbant à son tour son utilisation voire sa valeur et son utilité. La société de manière générale, les ménages, les entreprises, les institutions et les organisations sont quotidiennement affectées par ces transformations. Il est donc pertinent de se pencher sur les politiques publiques et institutionnelles qui viennent encadrer divers aspects de la contribution attendue de l'information dans la vie organisée. Le texte se divise en cinq parties. La première partie du texte présente la problématique qui prend ses origines dans l'arrivée massive des technologies numériques. La deuxième partie présente les concepts utilisés en économie de l'information qui serviront dans cette analyse. La troisième partie brosse un tableau des politiques liées à l'information qui ont été recensées et qui ont trait au fonctionnement de l'État québécois. La quatrième partie présente l'analyse des divers instruments. Les constatations ont pour but de mettre en lumière l'efficacité des politiques en place. Enfin, la cinquième partie conclut sur les éléments à considérer pour améliorer l'efficacité de ces politiques informationnelles dans l'univers numérique.

1. Problématique

Symbolisée par les technologies d'information et de communication (TIC), l'arrivée du numérique dans la société et les organisations ouvre la porte à de nouvelles manières de faire. Ses impacts dépassent largement la routinisation et la robotisation des activités et touchent les comportements et les attitudes des individus en créant de nouvelles possibilités. Par exemple, ces nouvelles possibilités peuvent être exprimées dans la redéfinition de l'organisation interne du travail ou dans les relations État-citoyens. Depuis plusieurs années, les institutions

gouvernementales québécoises sont directement interpellées par ces transformations de deux manières concrètes.

Premièrement, il y a une demande croissante pour un partage accru de l'information gouvernementale. Cette requête se manifeste de deux façons. D'un côté, citoyens et journalistes souhaitent avoir un accès bonifié à l'information dans le but de permettre une meilleure reddition de comptes (Tolbert & Mossberger, 2006 ; Cuillier & Piotrowski, 2009 ; Bertot, Jaeger & Grimes, 2010). D'un autre côté, les chercheurs universitaires et les développeurs privés, entre autres, souhaitent obtenir un accès accru aux données administratives du gouvernement pour des fins de recherche ou de développement d'applications visant la création de nouveaux produits. Le Canada accuse d'ailleurs un retard important de ce côté (Andrew-Gee & Grant, 2019). Ultimement, l'objectif est, dans ce cas, de favoriser le partage des informations colligées par l'État pour en accroître l'utilité à l'externe. Comme le montrent les travaux en économie de l'information, si l'information n'a pas d'utilité directe, elle dispose toutefois des caractéristiques d'un bien public et crée des externalités (Garcia, 1986).

Deuxièmement, l'implantation des TIC a donné lieu au développement de la bureautique dans les organisations qui se caractérisent par une décentralisation importante dans la production, la gestion et l'exploitation de l'information (Mondoux, 2011). Ceci a aussi eu pour conséquence de remettre en question le modèle bureaucratique associé au fonctionnement de l'État que ce soit au niveau des processus de travail de l'arrière-boutique (*back office*) ou que ce soit au niveau de la prestation électronique de services aux citoyens (Caron & Boudreau, 2016).

Ces deux manières d'interpeller l'État québécois sont toutes deux issues d'un même enjeu soit l'utilisation de l'information et des flux informationnels dans un nouveau cadre sociotechnique. D'une part, s'il semble y avoir davantage d'informations et de données créées, nous savons peu sur la qualité générale, la valeur et l'utilité de cette production informationnelle devenue massivement accessible. Les gouvernements ont toujours produit de l'information sous de multiples formes. L'histoire des statistiques et de la production d'informations tournent essentiellement autour de l'évolution des fonctions régaliennes (Desrosières, 1993 ; Stigler, 2016). Ce qui change aujourd'hui, ce sont *les moyens* de production (bureautique et décentralisation), de gestion (intelligence artificielle et applications) et d'exploitation (nuagique, intelligence artificielle et applications). Avec les technologies numériques, le modèle informationnel s'est fluidifié (Castells, 1999 ; Caron, 2017). D'autre part, et c'est ce qui nous intéresse ici, le potentiel d'usage de l'information à l'intérieur des organisations et les exigences des citoyens vis-à-vis le partage des informations gouvernementales se sont accrus de manière marquée.

Ces usages souhaités ou potentiels sont devenus réalisables par l'arrivée et l'implantation de solutions numériques, mais à certaines conditions (Caron & Boudreau, 2016 ; Boudreau & Caron, 2016a ; Caron, 2019). Ces changements, dans les processus de travail et les relations État-citoyens, sont interreliés et imbriqués les uns aux autres et reposent tous sur la création de l'information et l'agencement de flux informationnels optimaux. Si elles sont bien pensées, ces transformations recèlent des bénéfices potentiels pour le gouvernement et la société québécoise tant sur le plan économique, financier que démocratique. Toutefois, il y a de nombreux défis à surmonter pour y parvenir.

Si le gouvernement souhaite s'approprier les TIC pour améliorer l'efficacité de son fonctionnement interne en même temps que sa relation avec les citoyens (ex. : la Stratégie gouvernementale en TI « Rénover l'État par les technologies »^{*}), il doit connaître et comprendre les conditions de ce passage. Ce projet a pour but d'étudier un des éléments centraux de cette dynamique soit les politiques publiques et administratives informationnelles. D'ailleurs, c'est à partir d'un usage recadré de l'information par l'apport judicieux des TIC que plusieurs voient la transformation de l'État comme une démarche pouvant accroître son efficacité et son efficacité. Ces bénéfices peuvent être multiples. Ils se situent à plusieurs endroits dans l'appareil étatique et peuvent prendre diverses formes. Cependant, peu importe où ils se situent les bénéfices se manifestent presque essentiellement de trois façons. D'abord, ils se révèlent à l'interne par des processus de travail améliorés grâce à l'apport des technologies numériques. Les recherches sont claires sur ce point et le monde du travail est appelé à se transformer rapidement et de manière significative (McKinsey Global Institute, 2017). Ensuite, ils se matérialisent dans l'interface avec le citoyen à travers la prestation électronique de services. Encore ici, les modes de prestation électronique de services gouvernementaux ne cessent d'évoluer depuis plus de vingt ans (Boudreau & Bernier, 2016). Enfin, ces bénéfices se concrétisent à l'intérieur de la dynamique du gouvernement ouvert dont font partie la transparence, les données ouvertes, la participation et la collaboration accrues entre l'État et les citoyens (Boudreau & Caron, 2016a).

On comprend donc que ces transformations ne peuvent se faire sans affecter considérablement le cadre opérationnel du gouvernement. Elles ont des incidences sur plusieurs lois, politiques

^{*} Stratégie gouvernementale en TI Rénover l'État par les technologies de l'information : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/strategie_ti/strategie_ti.pdf

administratives et politiques publiques de l'État reliées à son fonctionnement, à sa gestion de l'information et des technologies et de la communication (Caron, 2017). Ce travail essentiel de compréhension des incidences, des leviers et des pistes de solutions pour la transformation de l'État reste à faire. C'est à ce problème que se consacrera notre texte du point de vue des politiques qui encadrent l'information, sa création, sa gestion et son exploitation dans une perspective économique sous l'angle de la transparence et celui de l'efficacité. D'emblée et aux fins de ce travail, nous considérons l'information comme constituant un flux, un ordre arraché au désordre (Gleick, 2011) c'est-à-dire une suite de transferts de signaux entre différents acteurs. Partant de sa création jusqu'à son utilisation, le flux est constitué de signaux tangibles ou intangibles et qui servent au fonctionnement de l'État et de ses organisations.

2. Cadre méthodologique : économie de l'information, analyse de politiques et gestion de l'information

L'analyse économique s'intéresse à l'information depuis longtemps et sous plusieurs aspects (Baye & Shappington, 2014). Toutefois et en simplifiant aux fins de ce travail, on peut dire que les nombreux travaux sur la question de l'information tournent autour de deux variables fondamentales soit l'incertitude des agents économiques dans la prise de décisions et l'asymétrie d'information entre agents économiques. Ces deux variables ont au moins deux conséquences. Elles affectent la relation entre les citoyens (principal) et les gouvernements (agent) ainsi que la manière dont les ministères et organismes ont été structurés et fonctionnent.

Si, par la suite, F. Hayek (2007) et A. Downs (1957) ont soulevé l'importance de la connaissance dans les activités humaines, la théorie économique de l'information est née plus directement des travaux de G. Stigler (1961) qui ont introduit la notion d'asymétrie d'information entre les agents

économiques. À partir de là, divers modèles ont été élaborés avec des hypothèses autour de la manière dont l'information est distribuée entre les agents et les répercussions de cette structure informationnelle sur le comportement des agents économiques, mais aussi sur ce que nous pourrions qualifier de « marché de l'information ». Les questions du coût de l'information, de sa dissémination ou de son acquisition deviendront des enjeux à l'étude, car ils ont un impact sur la distribution de l'information entre les agents économiques et les structures de marché qui en découlent (Arrow, 1974). Ces travaux et réflexions en économie de l'information évolueront toutefois bien au-delà des enjeux liés au fonctionnement du marché pour toucher d'autres relations comme celle entre l'électeur et le gouvernement ou encore celle touchant au fonctionnement interne et la structuration des organisations. Ce sont ces deux aspects qui nous intéressent.

Premièrement, la prise de décision éclairée de l'électeur est directement affectée par la disponibilité de l'information. Comme le souligne Downs (1957) dans sa théorie économique de la démocratie, plusieurs aspects doivent être pris en considération par l'électeur, dont les coûts d'acquisition d'information, les coûts d'analyse et les coûts d'évaluation de l'information. Downs (1957) souligne également l'importance d'établir comment choisir l'information et quelle est la quantité optimale à acquérir, car il faudra focaliser l'attention en fonction de l'enjeu sur lequel on doit se pencher. La capacité humaine de traiter l'information étant limitée, cette sélection devient importante. Trop d'information peut devenir inefficace. Cette relation entre la gouverne et les citoyens touche directement aux questions plus contemporaines d'accès à l'information, de transparence ou de gouvernement ouvert pour des fins de contrôle du principal (la population) sur l'agent (l'exécutif et le législatif) ou encore d'usage de l'information colligée

par l'État dans l'esprit que celle-ci ou une partie de celle-ci est un bien public. Plusieurs études ont d'ailleurs montré les bénéfices de la transparence (Meijer, 2013) dans cette relation. D'autres se sont intéressés de plus près à l'aspect de la réduction de la corruption (Lindstedt & Naurin, 2010) ou encore à l'impact de l'asymétrie d'information sur la gouvernance publique (Mann & Wüstemann, 2010). Ces travaux viennent appuyer la nécessité d'accroître ce transfert d'information. Cependant, il faut avoir à l'esprit que si les études sur la transparence montrent généralement que la transparence est bénéfique au fonctionnement de l'État, il s'agit de recherches plutôt anecdotiques. Dans une recherche synthèse récente (Lyrio, Lunkes, & Taliani, 2018), les auteurs ont fait ressortir que les travaux qui traitent de la transparence sont davantage des études de cas que des recherches menées avec un ancrage théorique. Cette lacune fait en sorte qu'il est difficile de tirer des conclusions solides et fiables sur le rôle de l'information dans la transparence et l'effectivité des multiples politiques publiques et institutionnelles qui tentent de réguler cette information. De plus, l'arrivée du numérique est encore peu traitée dans ce transfert même si, en tant que support informationnel et conduit communicationnel, il accroît les possibilités de transférer plus aisément l'information et de transformer la relation entre l'agent et le principal. Ce serait une manière de contribuer à diminuer les coûts d'agence tout en augmentant la confiance du principal. Le numérique, entendu comme une combinaison d'interactions humaines et technologiques (Caron, 2011), pourrait ainsi modifier les dynamiques informationnelles et communicationnelles (Le Coadic, 2013) et impacter directement sur les caractéristiques d'asymétrie d'information entre le principal et l'agent. Théoriquement, ceci pourrait altérer positivement la qualité de la relation principal-agent (Jensen & Meckling, 1976). En pratique, cependant, les travaux sur la question notent certains risques. En effet, les agents pourraient agir différemment s'ils se savent « observés » par le principal (Caron & Hunt, 2006).

Dans ce cas, le principal pourrait perdre au change (Pratt, 2005), car les agents pourraient, par exemple, éviter de discuter de certaines options de politiques publiques par crainte des réactions que ces discussions rendues publiques pourraient avoir. Ce sont les travaux de Stiglitz (2001) qui résument le mieux les enjeux autour de cette question. Stiglitz (2001) souligne l'importance de diminuer l'asymétrie d'information et surtout il met en lumière de manière nuancée les exceptions à la transparence qui devraient s'appliquer. Si elles sont multiples, elles devraient toutefois être considérées comme exceptionnelles. En clair, le partage des informations devrait être la règle de base.

Les instruments de politique sur la transparence doivent donc permettre la transmission d'informations de l'agent vers le principal, mais ce transfert doit être calibré de deux manières. D'abord l'information doit exister et être compréhensible par le principal, ce qui veut dire accessible et traitable en quantité et en qualité. Ensuite, la transmission ne doit pas compromettre le travail de l'agent, c'est-à-dire altérer ses comportements au détriment du principal.

Deuxièmement, au niveau du fonctionnement interne et de la structuration des organisations, les travaux de J. Tirole (1986) ont traité de l'autorité, de la hiérarchie et de la bureaucratie du point de vue informationnel. Cela dit, ce sont davantage les spécialistes en management et en théorie des organisations qui ont permis de montrer l'importance du rôle de l'information dans la structuration et le fonctionnement de l'organisation du point de vue de son efficacité. R. M. Cyert et J. G. March (1992) ont introduit les notions de « information-handling rules » et défini l'organisation comme un système de communication. H. Simon (1997) amènera la notion de rationalité limitée du décideur. Surtout, J. Galbraith (1974) introduira le concept de

« information processing view » en développement organisationnel. Ici, l'information, sa disponibilité et sa transmission, joue un rôle crucial dans le développement de la structure de l'organisation. Deux éléments sont à considérer. D'abord, la complexité des tâches impactera sur le degré d'incertitude lié à l'accomplissement de la tâche. Ceci veut dire qu'on peut devoir requérir plus de personnel et des structures plus imposantes pour répondre à un type de tâche en particulier. L'analyse et le développement de politiques publiques sont un bon exemple. Ensuite, Galbraith (1974) suggère d'investir dans les systèmes verticaux et latéraux de partage d'information pour réduire la création d'une hiérarchie imposante ou encore ne pas bénéficier du travail des autres unités dans l'organisation. Les travaux de Goody (1986) montrent d'ailleurs que c'est par l'écrit et la documentation qu'une division complexe du travail a été rendue possible. Dans l'univers prénumérique, ces systèmes d'information étaient manuels — dossiers, classeurs et salles de dossiers en sont les symboles par excellence. Aujourd'hui, en reconsidérant les flux informationnels comme piliers de la conception des processus d'affaires (Cyert & March, 1992) et avec les nouvelles capacités qu'offrent les technologies numériques, les organisations pourraient vraisemblablement parvenir à se transformer et bénéficier des retombées des TIC en allégeant leur fonctionnement en substituant des structures hiérarchiques ou d'expertises par la construction de flux informationnels. Si la recherche a évolué du côté de l'optimisation des structures, ce type de réflexion plus global visant la substitution demeure presque absent de la littérature (Burton, Obel & Håkansson, 2015). Pourtant, comme nous le verrons plus loin, cette transformation pourrait permettre d'accroître l'efficacité interne et diminuer les coûts d'agence à deux niveaux.

Conséquemment et aux fins de ce texte, les travaux en économie de l'information qui nous intéressent peuvent être groupés autour de deux thématiques. La première thématique est celle de la relation « agent-principal ». Elle vise plus spécifiquement le gouvernement ouvert et les questions de transparence. La seconde thématique est celle du développement organisationnel. Elle touche aux questions informationnelles internes liées au fonctionnement de l'organisation. Toutefois, ces deux aspects ne peuvent être dissociés complètement. D'une part, les dépenses de surveillance et d'incitation pourraient diminuer (« monitoring expenditures by the principal ») dû à une structure allégée et des transferts informationnels automatisés. Le fonctionnement interne peut donc avoir une incidence sur l'amélioration des transferts d'information. Certains travaux ont montré cette possibilité (Ezzamouri & Hulstijn, 2018). D'autre part, les coûts d'obligations (« bonding expenditures by the agent ») devraient aussi être réduits. Par exemple, la nécessité de revoir l'information et les données avant de les libérer représente des dépenses importantes pour les organisations (Gouvernement du Canada, 2000). Si l'information est utilisée pour structurer les processus d'affaires à la lumière de l'ensemble des usages finaux de l'information comme les données ouvertes, la prestation électronique de services ou la reddition de comptes et la démocratie participative, ceci devrait favoriser une baisse des coûts attribués aux exigences d'une gestion ex post de flux informationnels déficients, car mal conçus en amont. Les travaux plus récents de J. Galbraith (2014) sur le Big Data abordent quelques-unes de ces retombées.

De là l'intérêt que nous devons porter aux contenus, aux visées et à l'articulation des politiques qui encadrent la création et la transmission de l'information. C'est à travers cette instrumentation que se concrétisera ou non la réduction d'asymétrie d'information entre le principal et l'agent ou encore que l'organisation pourra bénéficier ou non de structures organisationnelles construites

sur la base de flux informationnels optimisés. Cet angle d'analyse appuyé par les travaux portant sur l'analyse des politiques publiques permettra de classifier et d'analyser l'instrumentation utilisée par l'appareil de l'État pour encadrer la gestion de l'information. Retenons pour l'instant qu'une politique publique bien articulée comprend un certain nombre d'éléments comme la définition du problème, le programme qui vise à le résoudre, les arrangements, les plans d'action, etc.

Enfin et dans cette veine, la gestion de l'information comporte aussi ses propres paradigmes. Comme la solution qui viserait à diminuer l'asymétrie d'information ne peut se trouver uniquement du côté de l'accès aux documents, mais doit inclure, entre autres, des éléments liés à la création de cette information, il est important d'avoir une compréhension de l'ensemble de l'œuvre. Nous utiliserons le continuum « création-gestion-exploitation » pour évaluer la complétude des instruments recensés (Caron, 2017).

3. Description des matériaux : portrait de l'instrumentation informationnelle au sein de l'appareil public québécois

La collecte de données retenue pour cette recherche est de nature qualitative. Cette section décrit les matériaux qui ont servi à l'analyse et qui sont issus de la recension des instruments liés à l'information effectuée au sein du gouvernement du Québec. Celle-ci inclut les instruments créés et administrés par le gouvernement central, mais aussi certains instruments internes de ministères ou d'organismes choisis. En plus des instruments centralisés, ceux-ci ont été recensés sur la base de leur disponibilité au sein de 17 ministères et organismes gouvernementaux québécois. Cette sélection a été faite de manière arbitraire et avait pour but d'obtenir une image diversifiée de l'administration provinciale. La liste complète des ministères et des organismes

gouvernementaux retenus dans le cadre de la présente recherche est détaillée à l'annexe 1. Les instruments ont été obtenus à l'aide de recherches approfondies sur les sites Web des organisations visées ainsi que, dans certains cas, sur la base de demandes d'accès à l'information. Ce travail a permis de recenser les instruments explicitement conçus pour traiter de l'information gouvernementale.

Ce qu'il faut souligner est qu'au départ, il semblait possible de travailler avec un matériel plus restreint. C'est-à-dire qu'un instrument de politique répondant à un problème public bien défini et supporté par une instrumentation appropriée devrait normalement être assez concis et présenter une cohérence verticale d'ensemble ainsi qu'une cohérence horizontale au sein du ministère ou de l'organisme gouvernemental en question. Par exemple, une décision du ministère de l'Environnement devrait suivre les mêmes règles de création documentaire et d'accessibilité qu'une décision du ministère des Finances. Or, au cours de la recherche et comme nous le verrons à la section 5 de ce rapport, il appert que ce n'est pas le cas particulièrement en ce qui a trait à la création d'information et de traces. En effet, il y a une multitude d'instruments qui touchent aux enjeux informationnels et dont l'origine est parfois un problème public, parfois un problème institutionnel et dont la cohérence d'ensemble n'est pas toujours claire. Ces instruments sont à la fois des lois, des règlements, mais aussi des guides, des stratégies ou encore des plans. Ils n'ont pas tous la même portée ni la même légitimité.

Il est important de noter que le terme « ressources informationnelles » a une signification bien spécifique au langage gouvernemental. En effet, il s'agit d'« une ressource utilisée par une entreprise ou une organisation, dans le cadre de ses activités de traitement de l'information, pour

mener à bien sa mission, pour faciliter la prise de décision ou encore la résolution de problèmes. Une ressource informationnelle peut être une ressource humaine, matérielle ou financière directement affectée à la gestion, à l'acquisition, au développement, à l'entretien, à l'exploitation, à l'accès, à l'utilisation, à la protection, à la conservation et à la destruction des éléments d'information. Une ressource peut donc être une personne, un fichier ou le système informatique lui-même » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2009). Cette définition est à la fois beaucoup plus large que celle que nous utilisons et est principalement liée au traitement de l'information et moins à son essence et à ses fins. Cette définition de l'information est plus près des travaux de C. E. Shannon (1948) que de ceux qui considèrent l'information comme ayant une dimension qualitative importante (Arrow, 2000 ; Eco, 1992). Enfin, étant donné la grande diversité des instruments, nous sommes conscients que cette première analyse demeure fragmentaire. Elle est toutefois suffisante à ce point pour effectuer la présente étude.

3.1. Recension et grille de classement

La recension a été réalisée à partir des documents accessibles publiquement et de demandes d'accès à l'information. Au total, la recension a permis d'identifier 154 instruments informationnels différents. L'ensemble des instruments obtenus a été considéré et analysé. Au niveau des ministères et des organismes gouvernementaux, la sélection inclut le Centre de services partagés du Québec, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail, l'Institut national de la santé publique, le Ministère de la Culture et des Communications, le Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, le Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles, le Ministère des Finances, le Ministère de la Justice, le Ministère de la Santé et des Services sociaux, le Ministère des Relations internationales et de la

Francophonie, l'Agence du revenu du Québec et la Société de l'assurance automobile du Québec.

Afin de classer les matériaux pour produire un portrait sommaire des instruments informationnels de l'administration provinciale, nous les avons organisés suivant deux variables c'est-à-dire selon leur ancrage et selon leur nature. L'ancrage fait référence à la source de légitimité qui peut être législative dans le cas des lois et règlements ou exécutive dans le cas des stratégies gouvernementales ou des politiques administratives. Il y a une troisième source de légitimité qui, ici, n'a pas été considérée, mais qui peut aussi avoir des incidences indirectes sur les instruments. Il s'agit de la légitimité judiciaire. Par exemple, lorsque la Commission d'accès à l'information et d'autres instances judiciaires se prononcent sur des questions d'accès à l'information, elles peuvent influencer l'applicabilité des instruments. Toutefois, comme ces arrêts ne découlent ni d'une intention du législateur ni de celle de l'exécutif, nous ne les avons pas considérés. Quant à la nature de l'instrument, elle est directement reliée à l'analyse de politiques publiques suivant la prédominance des contenus. Un contenu de nature substantielle traite principalement de la question du « comment résoudre le problème public » alors que le contenu de nature institutionnelle traite des acteurs, ressources, et règles du jeu qui participent à la résolution du problème (Knoepfel, Larrue, Varone & Savard, 2015). Il est à noter qu'un même instrument peut avoir à la fois des visées substantielles et institutionnelles. L'approche d'analyse des politiques publiques retenue se situe dans les sciences de l'action et permet de décrire, de comprendre et d'expliquer le fonctionnement du système qui vise à résoudre le problème public (Knoepfel et al., 2015).

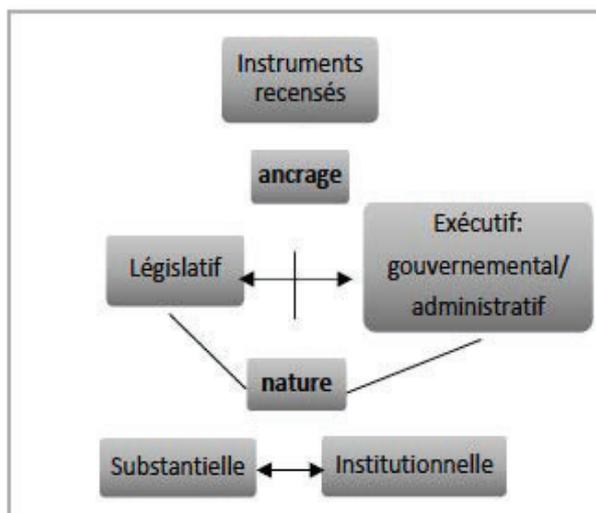


Figure 1. Architecture de classification

La figure 1 illustre l'architecture de classification utilisée pour catégoriser les instruments recensés. Par exemple, la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles (LGGRI) a un ancrage législatif et est de nature institutionnelle, car elle vise principalement les moyens de mises en œuvre de l'État pour la gestion de ses ressources informationnelles (acteurs, ressources et règles du jeu). Cette partie de l'étude est basée sur une recherche plus approfondie et qui couvre des instruments de plusieurs juridictions (Caron & Bernardi, 2019).

3.2. Portrait des instruments informationnels

La figure 2 présente la ventilation du nombre d'instruments selon la classification retenue. L'annexe 1 donne la liste de tous les instruments recensés selon cette classification. Pour effectuer la classification des instruments, leur source de légitimité a été analysée conjointement

par trois membres de l'équipe de recherche. Celle-ci a été déterminée suivant la séparation des pouvoirs de l'État. À ce premier niveau et d'un point de vue purement descriptif, il est possible de constater que la plupart des instruments sont de nature institutionnelle et relève de l'administratif. Ceci est normal sachant que la concrétisation des objectifs se fait par les organisations une fois que les grands objectifs de l'État ont été établis.

	Nature de l'instrument		Total
	<i>Substantielle</i>	<i>Institutionnelle</i>	
Source de légitimité			
<i>Législatif</i>	14	32	46
<i>Exécutif — gouvernemental</i>	0	2	2
<i>Exécutif — administratif</i>	12	94	106
Total			154

Figure 1 Nombre d'instruments selon la classification

3.2.1. La relation avec les citoyens à travers les instruments informationnels

Parmi les 154 instruments recensés, 26 d'entre eux peuvent être qualifiés de *substantiels*. Cela signifie que le sujet de ces instruments traite principalement d'aspects visant la résolution d'un « problème public » explicite. Ici, il s'agit de la relation informationnelle entre les citoyens et l'État qui prend notamment la forme de préoccupations liées à l'accès des citoyens à l'information gouvernementale, à la réponse aux exigences des citoyens face à la transparence

ainsi qu'à la reddition de comptes. Ces instruments abordent, entre autres, l'accès à l'information, l'ouverture du gouvernement et la transparence.

D'autres sujets abordés dans les instruments substantiels incluent la diffusion des collections patrimoniales, le partage des connaissances et l'accès au savoir ainsi que la participation citoyenne dans la prise de décision. Pour leur part, les instruments se rattachant à la protection des renseignements personnels et à la protection de la vie privée renvoient à des enjeux tels que la confidentialité, le maintien d'une relation de confiance avec le citoyen et le respect des valeurs en matière de vie privée.

Environ le tiers des instruments de nature substantielle ont un ancrage au niveau législatif. Par exemple, les plus connus sont la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, la Loi sur Bibliothèque et Archives nationales du Québec, la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé ainsi que la Loi sur le patrimoine culturel. De plus, au niveau des ministères provinciaux, il y a des lois qui incluent une dimension substantielle quant à l'information. Notamment, les lois constitutives des différents ministères ont des visées substantielles par l'entremise, entre autres, de la mission et des fonctions des ministères. Par ailleurs, une part des instruments législatifs substantiels recensés sont ceux qui régissent les professions qui font partie d'ordres professionnels. Au Québec, on dénombre environ 25 lois professionnelles telles que la Loi sur les architectes ou encore la Loi sur la denturologie. En matière de gestion informationnelle, ces lois abordent des éléments comme la consignation d'information au dossier patient, la confidentialité, la gestion documentaire et l'authentification de documents.

Les instruments recensés ont davantage un ancrage exécutif-administratif institutionnel. Cependant, certains plans stratégiques de ministères ont des dimensions substantielles qui touchent à la gestion de l'information dont, par exemple, ceux en lien avec la qualité des services rendus. À titre d'exemple, le Plan stratégique 2015-2020 du Ministère de la Justice et le Plan stratégique de l'Agence du revenu du Québec 2016-2020 font mention d'enjeux relevant de l'accessibilité de l'information et de l'optimisation de son utilisation.

3.2.2. Le fonctionnement interne de l'État à travers les instruments informationnels

Les instruments institutionnels visent le fonctionnement interne de l'État. C'est-à-dire qu'ils ont pour objectif de créer les conditions de gestion propices à supporter la mission de l'État. Parmi les 154 instruments recensés, ce sont 128 d'entre eux que nous pouvons classer comme étant de nature institutionnelle. Ils proposent la mise en place de procédures uniformes pour assurer la bonne marche des services, l'amélioration de la prestation de services, l'intégration des technologies de l'information dans les processus organisationnels, la continuité des efforts en gestion documentaire et la cohérence dans l'information gouvernementale. Les instruments portant sur la sécurité de l'information visent, par exemple, l'identification des risques potentiels, la gestion de crises de sécurité et la prévention. Ces préoccupations s'inscrivent dans un contexte où le gouvernement gère de l'information hautement sensible. Quant aux instruments se rattachant à la protection des renseignements personnels et à la protection de la vie privée, ceux-ci se rattachent principalement à des enjeux tels que la confidentialité, le respect des valeurs en matière de vie privée ainsi que des stratégies pour la divulgation de renseignements jugés hautement stratégiques à la gouvernance de l'État. Tout comme pour les instruments substantiels,

les instruments sont créés en fonction d'exigences légales issues de diverses lois comme la Loi sur l'administration publique, la Loi sur la fonction publique ou la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement. Ces lois font mention d'obligations liées au fonctionnement institutionnel de l'État. À titre d'exemple, la Loi sur l'administration publique contraint les ministères à produire certains documents comme une déclaration de services aux citoyens et un plan stratégique. Au niveau des ministères et des autres organismes gouvernementaux, en plus de devoir répondre aux exigences des instruments législatifs, les ministères obéissent également à des exigences documentaires qui leur sont propres. En effet, plusieurs lois ministérielles abordent des aspects relatifs à l'information qui se rattache plus particulièrement à leurs besoins organisationnels. Par exemple, le ministère de la Santé et des Services sociaux obéit à la Loi concernant le partage de certains renseignements de santé qui lui dicte des exigences précises en matière de protection des renseignements personnels, de gestion documentaire et de confidentialité. De plus, pour la plupart, les lois constitutives des ministères traitent de confidentialité, de collecte d'information, de signatures de documentation et de création de rapports.

Outre les instruments législatifs, afin de guider ses initiatives en gestion des ressources informationnelles, il existe plusieurs instruments exécutifs (gouvernementaux et/ou administratifs) qui peuvent être qualifiés de stratégiques (plan stratégique, plan d'action, orientations, etc.). Ceux-ci font état des grandes orientations et des stratégies souhaitées en matière de gestion des ressources informationnelles. À ce titre, dans le cadre de la présente recherche, plus d'une douzaine de stratégies, de cadres et d'orientations ont été recensés et viennent participer à la gestion de l'information au sein du gouvernement du Québec.

Par ailleurs, les lois ont donné lieu à plusieurs instruments administratifs à application obligatoire. Politiques, directives, standards et normes ancrés dans diverses lois viennent appuyer leur concrétisation. Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ) et le Secrétariat du Conseil du Trésor sont les principaux organismes gouvernementaux à publier ce type d'instruments en matière d'information. À titre d'exemple, BAnQ diffuse à l'intention de l'ensemble des ministères et des organismes gouvernementaux plusieurs politiques administratives dont la Politique administrative concernant la gestion des documents actifs du gouvernement du Québec, la Politique administrative concernant la gestion des documents semi-actifs du gouvernement du Québec et la Politique administrative de gestion des documents inactifs des organismes publics. Ces trois politiques sont très souvent citées comme référence au sein des ministères et des organismes gouvernementaux dans leurs propres instruments.

De même, il existe des instruments créés par le gouvernement et qui s'appliquent obligatoirement à l'ensemble des ministères et des autres organismes gouvernementaux. Le contenu de ces instruments est souvent très global. Il ne fournit pas de marche à suivre précise. Il revient ensuite aux ministères et aux organismes gouvernementaux de se munir d'instruments adaptés à leur situation. En ce sens, les ministères et les organismes gouvernementaux conçoivent donc à leur tour des instruments qui s'appliquent spécifiquement à leur situation. De surcroît, les ministères et les organismes gouvernementaux se dotent aussi d'instruments à application facultative tels des guides et des lignes directrices qui complètent et précisent les exigences contenues dans les instruments développés par le centre.

En bref, il est possible de constater que le gouvernement du Québec compte un nombre important d'instruments informationnels dont la grande majorité est institutionnelle. Les instruments sont créés pour répondre à des enjeux précis de manière souvent éparse. L'organisation des instruments reflète donc une structure lourde, complexe et dont la cohérence est problématique. La section suivante présente les résultats de l'analyse sous forme de constatations.

4. Analyse et constatations

Aux fins de l'étude, nous avons regroupé les constatations en trois grandes catégories afin de respecter les objectifs mentionnés au départ. La première catégorie est d'ordre général. La seconde catégorie traite plus spécifiquement des constatations liées à l'asymétrie d'information alors que la troisième présente celles liées au développement organisationnel. On comprendra que comme les instruments n'ont pas été conçus explicitement pour répondre à ces enjeux, il est parfois difficile de suivre ce classement.

4.1. Constatations d'ordre général

- L'instrumentation analysée peut être groupée en trois sous-univers de problèmes qui découlent de l'information : le partage des informations, la préservation des informations selon la durée et la valeur subjective et la gestion physique de l'information dont, par exemple, sa classification ou sa protection physique.

L'analyse des instruments a permis de faire ressortir trois grandes catégories de problèmes. Même s'ils sont peu précisés dans les instruments, nous pouvons déduire qu'il y a au moins trois problèmes qui sont visés par l'ensemble des instruments recensés. Le premier est celui de la transparence et de l'ouverture du gouvernement envers les citoyens. Nous avons pu identifier

quelques instruments qui tentent de répondre à ce problème qui avait d'abord été défini dans le Rapport Paré intitulé *Information et libertés* et déposé en 1981. Ce rapport a été à l'origine de l'un des principaux instruments analysés ici et qui visait explicitement le partage d'informations entre la gouverne et les citoyens. Il s'agit de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. Les derniers changements proposés l'ont été en 2015 dans un document intitulé *Orientations gouvernementales pour un gouvernement plus transparent dans le respect du droit à la vie privée et la protection des renseignements personnels*[†]. Dans cette catégorie d'instruments, on pense aussi à la Ligne directrice sur la diffusion des données ouvertes[‡]. Ce premier sous-univers touche donc aux questions d'accès, de protection des renseignements personnels, et plus récemment de la participation citoyenne et du partage de l'information et des données.

Ensuite et deuxièmement, il y a la question des archives courantes et patrimoniales. Ce problème est celui de la conservation des documents. Ce sous-univers jonche à la fois l'univers précédent et le suivant, car cette problématique relève d'une bonne gestion documentaire et de la capacité de produire des documents qui serviront les fins du fonctionnement de l'État sur la base de ses décisions passées et présentes. Les principaux instruments sont ceux qui sont sous la responsabilité première de Bibliothèque et Archives nationales du Québec même si les ministères et les organismes gouvernementaux ont la responsabilité de leur mise en œuvre. La Loi sur les archives ainsi que la Loi sur le patrimoine culturel sont les deux principaux instruments qui encadrent la résolution de ce problème.

[†]Orientations gouvernementales pour un gouvernement plus transparent dans le respect du droit à la vie privée et la protection des renseignements personnels :

<https://www.institutionsdemocratiques.gouv.qc.ca/transparence/documents/doc-orientations-gouv.pdf>

[‡] Ligne directrice sur les données ouvertes : <https://www.donneesquebec.ca/wp-content/uploads/2018/07/Lignes-directrices-sur-la-diffusion-de-donn%C3%A9es-ouvertes-2018-07-23-1.pdf>

Enfin et troisièmement, un certain nombre des instruments recensés tentent de répondre à l'enjeu de la bonne gestion. Ici, on retrouve des questions d'efficience, d'efficacité et de performance organisationnelle. Qu'il s'agisse de la bonne gestion des projets technologiques (LGGRI[§] et LRGRI^{**}), de l'utilisation de l'information et des technologies numériques pour bien servir le citoyen (Stratégie numérique du Québec ^{††} dont précisément l'administration publique numérique) ou du meilleur usage de l'information dans la prise de décision, ces enjeux ont été largement documentés (Cyert & March, 1992 ; Galbraith, 1974) et sont typiques de la bonne gestion des organisations.

Les instruments répondent donc à diverses définitions du problème informationnel comme la technologie, l'accès, l'organisation ou la conservation des documents. Du point de vue de la relation agent-principal, il s'agit d'une situation somme toute plutôt éclatée qui ne permet pas de garantir que l'information sera gérée dans un modèle cohérent qui favoriserait, par exemple, l'ouverture et la transparence par un agencement rigoureux de ces éléments.

- L'« information » n'a pas de définition clairement énoncée en tant que problème public dans les instruments.

Toute bonne politique publique doit avoir une définition qui soit la plus claire possible quant au problème à résoudre. Dans la littérature scientifique sur la question de l'information, on constate

[§] Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/G-1.03>

^{**} Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement : <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2017C28F.PDF>

^{††} Stratégie numérique du Québec :

https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/strategies/economie_numerique/sommaire-dynamique/strategie-numerique-du-quebec.html

rapidement que l'information est un concept large qui peut facilement prendre plusieurs significations (Mattelart, 2009). Ceci pose donc un premier défi de taille soit celui de cerner ce dont on parle. À l'étude des divers instruments, il n'est pas possible d'identifier une telle définition de l'information comme problème public. D'ailleurs, il faut noter que rien n'indique que le gouvernement québécois ait prétendu vouloir envisager la question informationnelle sous l'angle d'un problème public. Il n'est donc pas surprenant de ne pas retrouver d'énoncé qui ferait de l'information un problème public à résoudre. Les autorités parlent d'accès aux documents, de protection des renseignements personnels, de gestion documentaire ou de technologies de l'information. Il s'agit parfois d'une représentation de l'information comme un bien, parfois comme la connaissance et parfois comme un flux ou un processus. Même si toutes ces questions sont liées à l'information, une meilleure définition à travers la formulation d'un problème public permettrait d'ancrer les efforts autour d'une trame commune et de mesurer la pertinence et l'efficacité de l'instrumentation.

Conséquemment, l'information n'ayant pas été définie comme un problème public d'ordre général crée une certaine confusion autour de l'objectif fondamental de ce qui forme une « succession d'instruments », lorsque pris ensemble. Si chacun d'eux est lié à un enjeu habituellement assez précis et est en quelque sorte autoportant, il est par contre difficile d'avoir une vue d'ensemble du problème informationnel. On comprend, par exemple, que la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels a pour objectif de permettre un accès à l'information par le truchement des documents créés par l'État. Or, il n'y a pas de politique générale ou d'instrument qui prévoit la création de tels documents. De même, si la LGGRI s'annonce comme un instrument très inclusif par rapport au

problème informationnel du gouvernement, on notera qu'elle devient rapidement un instrument qui semble voué principalement à la gestion des projets informatiques. Cette dernière dimension a définitivement sa place et ne peut être remise en cause. Par contre, lorsque l'on parle d'une loi sur la gestion et la gouvernance des ressources informationnelles, l'idée de création et d'existence d'informations pertinentes ne devrait-elle pas précéder celle de leur organisation ou de leur traitement ? Or, un tel questionnement semble généralement absent. Dans le même esprit, les instruments de la gestion documentaire s'intéressent à la gestion physique ou virtuelle des traces laissées. Le but principal est de les organiser et de les préserver lorsque requis. Les instruments reconnaissent une utilité d'affaires ou patrimoniale à l'information créée, mais ne disent mot ou très peu sur ce qui devrait être créé comme information. Le thème de l'organisation de l'information, de sa préservation, de sa transmission ou encore de sa destruction est central à la bonne gestion de l'État. Il a son mérite et a définitivement un rôle à jouer. Sans conclure à l'efficacité des solutions en place, cet aspect est plutôt bien couvert par les instruments. Par contre, tant pour la question de la relation agent-principal que pour la question du design organisationnel, la priorisation de l'angle du « support matériel » de l'information dans ces instruments ne permet pas de répondre adéquatement à la principale préoccupation qui devrait intéresser les organisations publiques et les citoyens soit l'existence et l'essence de l'information, son contenu, sa création, ou ses usages. Il n'y a pas de définition commune de ce qu'est l'information à travers les instruments. En fait, l'information n'est pas encore considérée comme un problème public par l'instrumentation.

- Les instruments sont construits pour répondre à des problématiques précises et la cohérence d'ensemble en est affectée.

Les liens entre les divers instruments ne sont pas toujours clairs et semblent répondre à de multiples préoccupations qui ne semblent pas coordonnées. Par exemple, l'accès aux documents gouvernementaux peut être facilité par une organisation rigoureuse de l'information. Or, la classification et la conservation des documents sont articulées dans la perspective de leur destruction ou de leur préservation à long terme suivant une approche de cycle de vie de la gestion de l'information qui précède les politiques d'ouverture du gouvernement. Ceci ne remet pas en question la pertinence que peut avoir chacun des instruments pris séparément, mais c'est dans l'ensemble que nous pourrions trouver l'effectivité des instruments dans une perspective informationnelle en tant que problème public général et non dans une perspective « archivistique » ou essentiellement liée à l'« accès ». Par exemple, la Loi A-2.1 prévoit des exemptions quant à la possibilité même de ne pas mentionner l'existence d'un document alors que les plans de conservation et de classification devant découler de la Loi sur les archives devraient prévoir une telle existence.

De plus, il peut parfois y avoir chevauchement ou rivalité entre les problèmes d'un sous-univers et les instruments d'un autre sous-univers. C'est particulièrement le cas ici. Par exemple, il y a une rivalité entre le problème de transparence et de création de documents. La loi prévoit que l'accès est rendu possible en divulguant un document produit c'est-à-dire qui a été créé. Or, Stiglitz (2001) rappelle qu'il y a plusieurs incitatifs à favoriser le secret. Ce secret pourra ainsi prendre différentes formes dont l'absence de documentation. Or et d'un autre côté, la bonne gestion nécessite la création de documents, mais cette création n'est pas encadrée. L'incitatif de ne pas créer de document est grand d'autant qu'il n'y a aucune conséquence. Le même problème

se pose du côté de l'ouverture des données qui est souhaitée, mais qui pourrait faire perdre des revenus à certaines organisations qui ont la possibilité légale de les vendre.

Si chaque instrument a une valeur intrinsèque pour répondre à un sous-univers du problème général, l'absence d'un raccordement entre les instruments rend le modèle général plutôt fragile, voire absent. En s'inspirant de Simmel (1999) et de son chapitre sur *Le secret et la société secrète*, Paquot rappelle que « [...] ce n'est pas la méconnaissance qui crée l'opacité, mais la procédure et la standardisation [...] » (2018, p. 42). Cette absence d'agencement compréhensible et explicite entre les instruments non seulement ne garantit pas la transparence, mais favorise plutôt l'opacité.

En bref, la carence au niveau de l'articulation d'une problématique générale ayant en son sein l'information est une lacune qui devient de plus en plus critique étant donné l'importance que prend l'information dans les espaces organisés avec le déploiement de technologies numériques de plus en plus performantes et d'habitudes de travail en pleine transformation. Il devient aussi difficile de juger de la pertinence et de l'effectivité des instruments, car le problème public qui se nomme « information » et auquel les instruments devraient répondre reste indéfini.

- La gouvernance de l'information est rendue déficiente par l'existence de plusieurs communautés de pratiques isolées les unes des autres, laquelle est symptomatique de la fragmentation de la problématique, des pratiques et des solutions.

Il y a plusieurs regroupements de professionnels qui travaillent sur les questions informationnelles. Principalement, nous pensons à la gestion documentaire, à l'archivage, aux bibliothèques, aux technologies et à l'accès. En étant fragmentée de la sorte, l'organisation de

ces communautés de pratiques ne permet pas à l'information d'être abordée de manière à pouvoir jouer un rôle optimal. Si tous ces regards — et d'autres — sont légitimes, la gouvernance de ces efforts est absente. Ceci affecte à la fois la capacité de diminuer l'asymétrie d'information entre le principal et l'agent pour les raisons susmentionnées, mais aussi de faire bénéficier les organisations de gains d'efficience et d'efficacité en repensant les méthodes de travail autour des flux informationnels.

4.2. Constatations portant sur la question de l'asymétrie d'information

Pour la plupart, les instruments ne prévoient pas de manière de faire profiter les citoyens de l'information créée. De plus, lorsqu'on en fait mention, les instruments traitent rarement de la relation bidirectionnelle qui doit unir le gouvernement aux citoyens. Par exemple, force est de constater que la plupart des instruments qui proposent des moyens de réduire l'asymétrie de l'information le font uniquement en donnant accès à de l'information. En d'autres mots, aucun encadrement n'est prévu pour assurer l'intelligibilité et la compréhension de l'information diffusée aux citoyens. Afin d'atteindre une réelle transparence, le citoyen doit être en mesure de comprendre et de s'approprier l'information rendue accessible. Cet enjeu soulève, entre autres, des questionnements au niveau du format de diffusion de l'information. Il existe, par contre, des exceptions comme la Loi sur le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec qui prévoit la promotion de la participation des individus et des groupes à la détermination des moyens de satisfaire leurs besoins dans le domaine de la santé et des services sociaux. Le document québécois d'orientations gouvernementales pour un gouvernement plus transparent dans le respect du droit à la vie privée et la protection des renseignements personnels fait également progresser la notion d'accès plus loin en se déclinant selon trois axes d'intervention :

transparence, participation publique et consultation. Les principales constatations sont énoncées ci-bas.

- Le principal ne sait pas quelle information est créée et c'est l'agent qui décide de la valeur subjective de l'information à créer et à partager.

Comme nous l'avons mentionné, la question du partage de l'information entre le principal et l'agent touche à plusieurs aspects du fonctionnement bureaucratique. Pour la plupart des citoyens, l'instrument phare qui répond à cette question est la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. Or, si cette loi est l'outil qui encadre ce partage, il ne peut être effectif que dans la mesure où certaines hypothèses sont réalisées. Par exemple, il faut que l'information soit créée et organisée de manière à être facilement repérable. Les normes de documentation sont absentes des instruments. C'est-à-dire qu'à l'exception d'exigences précises comme celles énoncées dans certaines réglementations ou encore d'exigences très vagues venant du code d'éthique de la Loi sur l'administration publique, il est difficile de savoir comment l'État documente ses affaires, et ce, particulièrement pour l'information à caractère stratégique. En fait, c'est par le biais de bonnes pratiques individuelles « volontaristes » que les administrateurs sont enjointes de documenter leurs actes.

Cette absence d'obligations quant à la documentation à produire constitue une des principales lacunes du système. Ici et conséquemment, le principal ne peut connaître ce qui sera documenté car il n'y a pas « d'obligation de documenter » pour les administrateurs publics. Cette absence de normes de documentation laisse place à la construction d'avoirs informationnels très inégaux entre les ministères et les organismes gouvernementaux et à l'intérieur même de ces organisations entre les directions.

Pour le principal, faire une demande d'accès revient à demander des choses plutôt banales comme des politiques internes si elles ne sont pas sur le site d'un ministère ou encore, et c'est plus fréquent, « d'aller à la pêche » et tenter d'obtenir des courriels échangés entre administrateurs afin de reconstruire l'information pertinente à la compréhension d'un dossier. Ceci favorise le « coulage » d'information et le dilettantisme. Il semble donc y avoir partout dans l'instrumentation une hypothèse implicite que l'information existe, que l'information requise et pertinente a été créée.

La Loi sur l'accès à l'information aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels est elle-même centrée sur le « document ». Il s'agit avant tout d'un instrument qui donne accès aux traces qui auront été laissées sur papier ou électronique. Si l'administration ne documente pas, il n'y pas de document ni donc théoriquement d'information sur le sujet. Cette situation laisse perplexe, car non seulement elle ne favorise pas la transparence, mais incite même l'agent à ne documenter qu'au minimum ses actions voire simplement à ne pas documenter.

Des recherches ont montré que du seul point de vue de l'accès à la documentation produite par les gouvernements, le citoyen ordinaire n'est souvent pas familier avec les instruments de politiques permettant d'accéder à des informations et qu'il s'en remet aux médias pour accéder à l'information. Confusion et mauvaise utilisation des instruments peuvent en découler. Il y aurait donc une réelle valeur à bien définir l'information comme un problème public (Morag & McMenemy, 2013).

De plus, c'est moins l'information que ses supports qui sont habituellement le centre de préoccupation. Par exemple, on parlera d'accès à l'information, mais la loi réfère aux documents, papier ou électronique. Le droit de savoir est donc limité au droit de savoir ce qui aura été consigné à l'intérieur d'un support.

- Les documents pour lesquels des exigences de documentation sont énoncées sont souvent exemptés quant à leur accessibilité.

Cette exemption peut parfois être de nature à protéger des renseignements personnels, mais aussi des informations qui sont nécessaires pour comprendre les décisions gouvernementales. La Loi A-2.1 prévoit plusieurs exemptions qui viennent limiter l'accès aux documents. Par exemple, on stipule des restrictions aux droits d'accès lorsqu'il s'agit de « renseignements ayant des incidences sur les relations intergouvernementales », de « renseignements ayant des incidences sur les négociations entre organismes publics » ou encore de « renseignements ayant des incidences sur l'économie ».

Plusieurs instruments pourraient contribuer à favoriser une diminution de l'asymétrie d'information entre le principal et l'agent. Toutefois, elles ne sont souvent pas à jour, reflètent mal les pratiques documentaires des organisations modernes qui utilisent des outils bureautiques décentralisés et ne sont pas intégrées les unes aux autres de manière cohérente.

- La plupart des politiques internes de gestion documentaire visent la gestion physique des documents.

Notre analyse des politiques ministérielles de gestion documentaire nous permet de conclure qu'elles adressent principalement un enjeu de gestion physique des documents. Les plans de classification et les calendriers de conservation sont les deux instruments au centre de ces politiques. Or, les politiques ne reflètent pas le passage au numérique. Au mieux, elles font état de l'existence de documents électroniques, mais ne touchent que rarement aux autres changements de paradigmes comme le travail collaboratif ou la transformation de stocks informationnels en flux d'information. Par exemple, les instruments abordent la signature électronique et le traitement de la documentation en format électronique sans tenir compte de l'intégration technologique dans les méthodes de travail. Afin de favoriser l'efficacité et l'efficience des processus organisationnels, une symbiose entre les méthodes de travail et les outils technologiques est primordiale.

- L'information n'est pas considérée comme un bien public.

Comme l'illustre la figure 3 (Caron, 2017), l'information gouvernementale peut être scindée en deux grandes catégories.

Figure 2 L'information gouvernementale selon les besoins des administrations et des citoyens

D'une part il y a l'information stratégique. Dit simplement, c'est l'information qui sert à la prise

Utilisateurs Nature des besoins	Besoins des administrations : gouverne et gestion moderne	Besoins des citoyens : représentation et participation
Stratégique	RECHERCHE, ANALYSE ET CONCEPTION, ÉVALUATION, ETC.	CONSULTATION, ÉLECTION, PARTICIPATION À LA DÉFINITION DES ENJEUX, CONTRÔLE DES STRATÉGIES, ETC.
Opérationnelle	PILOTAGE, ADMISSIBILITÉ, CONTRÔLE, REDDITION DE COMPTES ET PRÉVENTION DE LA FRAUDE, ETC.	ACCÈS, BESOINS DE SERVICES, DROIT D'APPEL, DROIT DE REGARD SUR LES DÉCISIONS DU GOUVERNEMENT, ETC.

de
décisions
quant aux
orientations
s
gouvernementales. Du
côté des
citoyens,
c'est
l'informati

on qui rend compte de ces réflexions et des discussions qui mènent aux choix faits par le gouvernement. D'autre part, il y a l'information opérationnelle c'est-à-dire l'information qui sert à faire fonctionner les affaires gouvernementales une fois les grandes orientations définies. Ici, l'information est habituellement plus paramétrée. C'est-à-dire qu'elle contient les données propres à la conduite des affaires gouvernementales tel que stipulé dans les orientations. Les données opérationnelles qui pourraient être utiles à plusieurs fins ne sont pas encore totalement libérées et font encore l'objet de transactions c'est-à-dire que certaines organisations les vendent et en tirent des revenus. Ceci creuse l'écart entre le principal (chercheurs, développeurs technologiques, simples citoyens) et l'agent et donne à ce dernier un avantage difficilement défendable dans une logique de transparence et d'ouverture. Car, si les données peuvent être vendues à certaines conditions, c'est qu'elles sont partageables. Comme le principal a déjà payé pour leur création, n'est-il pas en droit de les utiliser dans les limites que permet la légalité? Ces usages ne privent aucunement l'agent de ses propres usages, car il s'agit d'un bien dont la consommation par l'un ne diminue en rien la consommation que l'autre peut en faire. L'impact serait plutôt bénéfique puisqu'il diminuerait l'asymétrie d'information et permettrait une plus grande utilisation de l'information existante. Cet exemple est particulièrement intéressant pour illustrer le propos, car l'absence d'une définition politique de l'information comme problème public d'ordre général amène des pratiques au cas par cas et restreint les débats requis autour du problème informationnel dans notre société. Le problème demeure la propriété du gouvernement.

En bref, la perspective des divers instruments en place montre que l'information appartient à l'agent et qu'il peut la partager selon ses termes. En d'autres mots, les divers instruments nous

placent davantage dans une relation « clients-fournisseurs » que dans une relation « agent-principal ».

4.3. Constatations portant sur la question du développement organisationnel

- Il n'y a pas à proprement parler de lien entre les instruments visant l'information et les enjeux de structure organisationnelle.

Comme mentionné précédemment, les instruments recensés ont souvent pour cible ou bien la technologie ou bien le document physique. Nous ne sommes pas dans un univers d'« information processing view » de l'organisation tel que proposé par Galbraith (1974). Dans la majorité des cas, les instruments ne font pas de lien entre l'efficacité organisationnelle et la gestion de l'information. Il y a nécessairement quelques allusions à la nécessité d'avoir une bonne information pour une prise de décision éclairée et, dans ce sens, les documents et l'information sont considérés comme des *intrants* tout au plus, mais non comme des éléments pouvant contribuer à structurer l'organisation en capitalisant sur l'agencement des flux informationnels.

- Certaines initiatives récentes présentent une sensibilité par rapport à cette question.

Un premier document d'orientation avait fait état de la volonté de mieux utiliser les technologies numériques pour structurer les processus d'affaires des ministères et organismes. La Stratégie gouvernementale en TI « Rénover l'État par les technologies » représente certainement un pas dans la bonne direction, mais demeure essentiellement un document fondé sur les dimensions technologiques du numérique.

Plus récemment, la Stratégie numérique du Québec a proposé diverses initiatives dont une intitulée « Administration publique numérique » ou APN^{**}. Cette dernière touche plus directement à la question organisationnelle. En effet, cette initiative pilotée par le Secrétariat du Conseil du Trésor a des objectifs qui devraient inciter les ministères et les organismes gouvernementaux à mieux intégrer l'information et ses flux dans les processus et l'organisation du travail. Par exemple, un des objectifs de l'APN soutient que « (...) Le numérique deviendra un vecteur majeur de simplification et de transformation des procédures administratives (...) » (2018, p. 1). Les quatre grands objectifs de l'APN s'appliqueront à l'ensemble des ministères et des organismes gouvernementaux et feront l'objet d'une mesure périodique. L'initiative est jeune, mais elle pourrait permettre de faire des flux informationnels un élément structurant.

Encore ici toutefois, rien dans cette initiative ne fait mention de la nécessité de mieux intégrer et coordonner les divers instruments qui règlent le fonctionnement des supports informationnels et de l'information elle-même.

Le tableau ci-dessous présente un résumé des constatations réalisées dans le cadre de la recherche.

^{**} Stratégie pour une administration publique numérique :
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informatiionnelles/strategie_apn/strategie_APN.pdf

Tableau 1

Tableau synthèse des constatations

Constatations d'ordre général	Les instruments peuvent être groupés en trois sous-univers de problèmes qui découlent de l'information : le partage des informations, la préservation des informations selon la durée et la valeur subjective et la gestion physique de l'information.
	Il n'existe aucune définition clairement énoncée de la gestion des ressources informationnelles en tant que problème public.
	Les instruments sont construits pour répondre à des problématiques précises et la cohérence d'ensemble en est affectée.
	La gouvernance de l'information est rendue déficiente par l'existence de plusieurs communautés de pratiques isolées les unes des autres, laquelle est symptomatique de la fragmentation de la problématique, des pratiques et des solutions.
Constatations portant sur la question de l'asymétrie d'information	Le principal (citoyens) ne sait pas quelle information est créée et c'est l'agent (gouvernement) qui décide de la valeur subjective de l'information à créer et à partager.
	Les documents pour lesquels des exigences de documentation sont énoncées sont souvent exemptés quant à leur accessibilité.
	La plupart des politiques internes de gestion documentaire visent la gestion physique des documents.
	L'information n'est pas considérée comme un bien public.
Constatations portant sur la question du développement organisationnel	Il n'y a pas à proprement parler de lien entre les instruments visant l'information et les enjeux de structure organisationnelle.
	Certaines initiatives récentes présentent une sensibilité concernant le lien entre l'efficience organisationnelle et la gestion de l'information.

5. Conclusion

En conclusion, le gouvernement du Québec s'intéresse aux répercussions des technologies numériques sur l'effectivité de ses politiques informationnelles qui se répercute sur la relation État-citoyens et l'optimisation de ses processus d'affaires. Les constatations présentées à la section précédente nous amènent à un retour à nos questionnements de départ. Quelles sont les conditions propices à l'implantation de flux informationnels optimaux afin de bénéficier des avancées proposées par les TIC dans les processus d'affaires de l'État de manière à en tirer tous les avantages potentiels et, par le fait même, de favoriser une meilleure reddition de comptes envers le citoyen? Comment élaborer des politiques informationnelles pour guider la création de l'information et des données dans la constitution de flux informationnels institutionnels permettant de réduire les coûts d'agence? Comment formuler les politiques publiques d'accès à l'information et d'ouverture des données de manière à les rendre cohérentes avec le fonctionnement interne des institutions? Finalement, comment créer, saisir et communiquer l'information et les données de manière à servir tous les usages potentiels souhaités de manière intégrée?

À la lumière des résultats de l'analyse réalisée dans le cadre de la présente recherche, il est possible d'y répondre en affirmant qu'à l'ère du numérique et de ce que l'information représente dans notre société, une politique informationnelle qui permettrait de coordonner l'enjeu informationnel et de lui donner le statut de problème public devient critique. Autrement, il sera difficile, voire impossible, d'assurer que l'information soit utilisée de manière satisfaisante dans la relation entre l'agent et le principal, mais aussi de s'assurer qu'elle serve les besoins internes de l'État de façon optimale.

Avec l'arrivée des technologies numériques, une grande partie des instruments et des pratiques ne cadrent plus ou cadrent mal avec la raison d'être fondamentale de l'information. Rarement fait-on allusion au fait que les informations sont créées pour répondre au besoin de résoudre des problèmes d'incertitudes et de coopération. L'information n'est pas ou peu considérée dans son rôle de support à l'organisation, comme outil et réponse à la structuration des organisations.

Aujourd'hui, l'analyse des instruments montre que la *gestion* de l'information est généralement perçue à travers les politiques et les stratégies comme un bien physique, dans sa dimension matérielle et non dans sa dimension intrinsèque, dans son essence. C'est comme si la politique monétaire d'un pays était gérée par des politiques portant sur les guichets automatiques. Ceci rejoint les préoccupations de Mattelart (2009) (qui soulève que depuis les travaux de Shannon 1948-1949), la société de l'information est souvent réduite à sa dimension mécanique. En bref, l'information est mal comprise et mal définie à travers les instruments existants. Par exemple, les instruments sont conçus comme si les institutions avaient toujours le monopole de l'information. D'une part, avec le « Big » et le « Long Data », l'information vient de toutes parts et se trouve aussi ailleurs que dans les banques traditionnelles d'information des institutions. L'information peut aujourd'hui être générée de bien des manières et elle peut être utilisée plus largement pour la recherche et les applications.

Comme il n'y a pas de problème public clairement énoncé, nous sommes face à une série d'instruments et d'initiatives mal intégrées et ne permettant pas de servir correctement les attentes. Généralement, les instruments qui touchent à la gestion des informations s'apparentent

davantage à une gestion d'artéfacts sans trop se soucier de savoir si les contenus sont bel et bien produits et, le cas échéant, s'ils sont pertinents. Pour le principal, la reddition de comptes ne tient pas dans l'objet, mais d'abord dans les actes, les décisions, les motifs derrière une décision. Cette reddition de comptes viendra ensuite prendre appui sur des artéfacts le moment venu. La pièce physique ou virtuelle, dans la logique de l'agent et du principal, est donc une « pièce à conviction » qui pourra un jour jouer un rôle, mais ce n'est pas au départ l'essence de la reddition de comptes. On met beaucoup d'attention sur l'organisation, la sécurisation et la préservation de cette trace physique ou virtuelle, mais peu sur la nécessité de créer les bonnes traces pour ensuite les partager ou y recourir. D'ailleurs, la transparence et le gouvernement ouvert sont la plupart du temps associés à la reddition de comptes financière et budgétaire et beaucoup moins aux décisions et aux délibérations.

Une politique informationnelle étatique cohérente et intégrée au sens de March (1999) faisant de l'information un bien public et permettant de chapeauter une gouvernance de l'information, sa création, sa gestion quotidienne et son exploitation, c'est-à-dire ses usages, dans un univers numérique apparaît comme un prérequis à la transformation interne de l'État et à la mise à niveau de la relation agent-principal qui caractérise à la fois le service aux citoyens et les rapports d'imputabilité nécessaires au maintien de la confiance entre l'État et ses citoyens.

Références

- Andrew-Gee, E. & Grant, T. (2019, Janvier). In the dark: The cost of Canada's data deficit. *The Globe and Mail*. Repéré à <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-in-the-dark-the-cost-of-canadas-data-deficit/>
- Arrow, K. (2000). Rendement d'échelle dans la communication et contrôle d'une organisation par une élite, Dans T. Granger (dir.), *Théorie de l'information et des organisations*, (pp. 214-221). Paris : Dunod.
- Baye, M. R. & Shappington, D. (2014). *Information economics*, New York : Routledge.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T. & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: e-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies, *Government Information Quarterly*, 27 (3), p. 264-271.
- Boudreau, C. & Caron, D. J. (2016a). La participation citoyenne en ligne au Québec : conditions organisationnelles et leviers de transformation, *Recherches sociographiques*, 57 (1), p. 155-176.
- Boudreau, C. & Caron, D. J. (2016b). Les données ouvertes dans l'administration publique québécoise : utilités, freins et pistes de solution, Québec, École nationale d'administration publique. Rapport de recherche pour le CEFRIO, p. 1-18.
- Boudreau, C. & Bernier, L. (2016). The Implementation of Integrated Electronic Service Delivery in Quebec: The Conditions of Collaboration and Lessons, *International Review of Administrative Sciences*, 83 (3), p. 602-620.
- Brian, E. (2010). *La Mesure de l'État: Administrateurs et géomètres au XVIIIe siècle*, Paris : Albin Michel.
- Burton, R. M., Obel, B. & Døjbak Håkonsson, D. (2015). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, 3^e édition, Cambridge : Cambridge University Press.
- Castells, M. (1999). *L'ère de l'information, Tome 1 : La société en réseaux*, Paris : Fayard.
- Caron, D. J. & Bernardi, S. (2019). *La gestion de l'information au sein de l'administration publique : essai de typologie*. Rapport de recherche pour la Chaire de recherche en ressources informationnelles de l'École nationale d'administration publique, p. 1-63.
- Caron, D. J. & Boudreau, C. (2016). *L'ouverture des données dans les municipalités québécoises : Enjeux et degré d'avancement*. École nationale d'administration publique. Rapport de recherche pour le CEFRIO, p. 1-18.
- Caron, D. J. & Hunt, T. D. (2006, septembre). The Proper Use of Transparency Instruments, *Optimum Online*, 36, 22 p.

- Caron, D. J. (2017). La production documentaire dans les administrations publiques : enjeux et pistes de solutions, Dans Michaud, Nelson (Éds), *Secrets d'État? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Caron, D. J. (2019). La révolution des ressources informationnelles : quels enjeux pour les municipalités? Dans G. Divay, (Dir.), *Le management municipal*, (pp. 15-41). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Caron, D. J., Villeneuve, J. P. & Heide, M. (2016), "Structuring the Transparency Deficits of ICT-enabled Production and Use of Governmental Information" Dans J. Bertot, E. Estevez & S. Mellouli (Éds.) ICEGOV '15-16 Proceedings of the 9th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance ACM, New York. doi 10.1145/2910019.2910092.
- Caron, D. J. (2011). *Web HT.0 Pour une société informée: La pertinence numérique et ses défis pour les sociétés démocratiques au XXIe siècle*, Paris : Hermann.
- Cuillier, D. & Piotrowski, S. J. (2009), Internet information-seeking and its relation to support for access to government records, *Government Information Quarterly*, 26 (3), p. 441-449.
- Cyert, R. & March, J. G. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*, Cambridge: Wiley BlackWell.
- Desrosières, A. (1993). *La politique des grands nombres : histoire de la raison statistique*, Paris : La Découverte.
- Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*, New York : Harper and Row.
- Eco, U. (1992). *Les limites de l'interprétation*, Paris : Grasset.
- Ezzamouri, N. & Hulstijn, J. (2018). Continuous Monitoring and Auditing in Municipalities. Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age, Delft University of Technology, Netherlands, p. 124-134.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4 (3), p. 28-36.
- Galbraith, J. R. (2014). Organization Design : Challenges resulting from Big Data. *Journal of Organization Design*, 3 (1), p. 2-13
- Garcia, R. (1986). La théorie économique de l'information : exposé synthétique de la littérature. *L'Actualité économique*, 62 (1), p. 88-109.
- Gleick, J. (2011). *L'information: l'histoire, la théorie, le déluge*, Paris : Cassini.
- Goody, J. (1986). *The Logic of Writing and the Organisation of Society*, New York : Cambridge University Press.

- Gouvernement du Canada (2000). *Analyse des coûts découlant de la mise en application des lois sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels (AIPRP)*. Repéré à https://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/tbm_121/atippr-fra.asp
- Gouvernement du Québec (2015). *Stratégie gouvernementale en TI - Rénover l'État par les technologies de l'information*. Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/strategie_ti/strategie_ti.pdf
- Gouvernement du Québec (2017). *Stratégie numérique du Québec*. Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/strategies/economie_numerique/sommaire-dynamique/strategie-numerique-du-quebec.html
- Gusfield, J. (2009). *La culture des problèmes publics, L'alcool au volant : la production d'un ordre symbolique*, Paris : Economica.
- Han, B.-C. (2015). *The Transparency Society*, California : Stanford University Press.
- Hayek, F. A. (2007). *Droit, législation et liberté*, Paris : PUF.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure, *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305–360.
- Knoepfel, P, Larue, C., Varone, F. & Savard, J.-F. (2015). *Analyse et pilotage des politiques publiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Le Coadic, Y.-F. (2013). *La science de l'information*, Paris : Presses universitaires de France.
- Lindstedt, C. & Naurin, D. (2010). Transparency is not Enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption, *International Political Science Review*, 31 (3), p. 301-322.
- Lyrio, M. V. L., Lunkes, R. J. & Taliani, E. T. C. (2018). Thirty years of studies on transparency, accountability, and corruption in the public sector: The state of the art and opportunities for further research. *Public Integrity*, 20 (5), p. 512-533.
- March, J. G. (1999). A Learning Perspective on the Network Dynamics of Institutional Integration, Dans Egeberg, M. & Laegreid, P. (Dir.), *Organizing Political Institutions*, (pp. 129-155), Oslo : Scandinavian University Press.
- Mann, S. & Wüstemann, H. (2010). Public governance of information asymmetries—The gap between reality and economic theory, *The Journal of Socio-Economics*, 39, p. 278-285.
- Mattelart, A. (2009). *Histoire de la société d'information*, Paris : La Découverte.

- McKinsey Global Institute (2017). *A Future That Works : Automation, Employment and Productivity*. Rapport de recherche. Repéré à <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>
- Meijer, A. (2013). Understanding the Complex Dynamics of Transparency, *Public Administration Review*, 75 (3), p. 429-439
- Mondoux, A. (2011). *Histoire sociale des technologies numériques: de 1945 à nos jours*. Montréal : Nota Bene.
- Morag, C. & McMenemy, D. (2013). Freedom of Information and “vexatious” requests –The case of Scottish local government, *Government Information Quarterly*, 30, p. 257–266.
- Paquot, T. (2018). La transparence est-elle gage de l’honnêteté?, *Revue française d’éthique appliquée*, 2 (6), p. 32-43.
- Pratt, A. (2005). The wrong kind of transparency, *The American Economic Review*, 95 (3), p. 862-877
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2009). Cadre normatif de gestion des ressources informationnelles. Repéré à <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-informationnelles/cadre-normatif-de-gestion-des-ressources-informationnelles/>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2000). Analyse des coûts découlant de la mise en application des lois sur l’accès à l’information et sur la protection des renseignements personnels (AIPRP). Repéré à https://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/tbm_121/atippr-fra.asp
- Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, 27, p. 379-423, 623-656.
- Simmel, G. (1999). *Sociologie. Étude sur les formes de la socialisation* (traduit de l’allemand par Lyliane Deroche-Gurcel et Sibylle Muller), Paris : Presses universitaires de France.
- Simon, H.-A. (1997). *Administrative behavior*, 4e édition, New York : The Free Press.
- Smallwood, R. F. (2014). *Information Governance: Concepts, Strategies and Best practices*, 1^{ère} édition, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stigler, G. (1961). The Economics of Information. *The Journal of Political Economy*, 69 (3), p. 213-225.
- Stigler, S. (2016). *The Seven Pillars of Statistical Wisdom*, Cambridge : Havard University Press.
- Stiglitz, J. (2001). On Liberty, the Right to Know and Public Discourse: The Role of Transparency in Public Life. Dans Chang, H. (Éds.), *The Rebel Within*, (pp. 1-31), London: Anthem.

- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?, *The American Review of Public Administration*, 36 (1), p. 41-57.
- Tirole, J. (1986). Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations, *Journal of Law, Economics and Organization*, 2, p. 181-214.
- Tolbert, C. J. & Mossberger, K. (2006). The effects of e-government on trust and confidence in government, *Public Administration Review*, 66 (3), p. 354-369.

Annexe

Gouvernement du Québec – Corpus d'instruments

Agence du revenu du Québec :

Agence du revenu du Québec (2005, 21 juin). *Politique organisationnelle gestion de documents*. Document organisationnel.

Agence du revenu du Québec (2005, 31 octobre). *Directive administrative gestion de documents*. Document organisationnel.

Agence du revenu du Québec (2010). *Loi sur l'Agence du revenu du Québec*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/A-7.003.pdf>

Agence du revenu du Québec (2016). *Plan stratégique 2016-2020*. Repéré à <https://www.revenuquebec.ca/documents/fr/publications/adm/adm-507%282016-12%29.pdf>

Agence du revenu du Québec (2017, 1^{er} septembre). *Règlement sur la signature de certains actes, documents ou écrits de l'Agence du revenu du Québec*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/A-7.003,%20R.%201.pdf>

Bibliothèque et Archives nationales du Québec :

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (1985, 9 juillet). Politique administrative concernant la gestion des documents actifs du gouvernement du Québec. Repéré à http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/lois_reglements_politiques/lois_reglements/loiactifs/loiactifs.html

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (1988, 25 mai). Politique administrative concernant la gestion des documents semi-actifs du gouvernement du Québec. Repéré à http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/lois_reglements_politiques/lois_reglements/loiactifs/loiactifs.html

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (1991, 12 mars). *Politique de gestion des documents inactifs des organismes publics*. Repéré à http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/lois_reglements_politiques/lois_reglements/loiinactifs/loiinactifs.html

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (2004, 1^{er} septembre). Cadre de référence gouvernemental en gestion intégrée des documents (CRGGID). Repéré à http://www.banq.qc.ca/documents/archives/archivistique_ged/publications/CRGGID.pdf

- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (2006, 13 décembre). Politique d'acquisition des archives privées de BAnQ. Repéré à http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/lois_reglements_politiques/politiques_procedures/politique_acquisition_archives_privées/index.html
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (2009, janvier). Orientations pour la gestion documentaire des courriels au gouvernement du Québec. Repéré à http://www.banq.qc.ca/documents/archives/archivistique_ged/publications/Orientations_Gestion_courriels_gouv_Quebec.pdf
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (2011, 30 juin). *Politique de BAnQ en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels*. Repéré à http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/lois_reglements_politiques/politiques_procedures/politique_acces_info_protec_renseignements_perso/index.html
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (2013, 12 décembre). *Politique de conservation des collections patrimoniales*. Repéré à http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/lois_reglements_politiques/politiques_procedures/politique_conservation_coll_patrimoniale/index.html
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (2014, 27 février). *Politique de développement de la collection universelle*. Repéré à http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/lois_reglements_politiques/politiques_procedures/politique_dev_collection_pret_ref/index.html
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (2018, 1^{er} avril). *Règlement sur l'agrément d'un service d'archives privées*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/A-21.1,%20R.%201.pdf>
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (2018, 1^{er} avril). *Règlement sur le calendrier de conservation, le versement, le dépôt et l'élimination des archives publiques*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/A-21.1,%20R.%202.pdf>
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (2018, 1^{er} avril). *Règlement sur le dépôt légal des documents publiés autres que les films*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/B-1.2,%20R.%201.pdf>
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (s.d.). *Politique de la recherche et de la diffusion scientifique de BAnQ*. Repéré à http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/lois_reglements_politiques/politiques_procedures/politique_scientifique/index.html
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec (s.d.). *Politique de soutien aux archives privées*. Repéré à http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/lois_reglements_politiques/politiques_procedures/politique_soutien_archives_privées/index.html

Bibliothèque et Archives nationales du Québec (s.d.). *Politique linguistique de BANQ*. Repéré à http://www.banq.qc.ca/a_propos_banq/mission_lois_reglements/lois_reglements_politiques/politiques_procedures/politique_linguistique/index.html

Gouvernement du Québec (1983). Loi sur les archives. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/A-21.1.pdf>

Gouvernement du Québec (1998). Loi sur bibliothèque et archives nationales du Québec. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/B-1.2.pdf>

Centre de services partagés du Québec :

Centre de services partagés du Québec (2006, 7 avril). *Règlement intérieur du Centre de services partagés du Québec*. Repéré à https://www.cspq.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/Centre_documentaire/A_propos/Autres_documents/Reglement_interieur_CSPQ.pdf

Centre de services partagés du Québec (2008, 14 novembre). *Règlement numéro 2 sur la signature de certains actes, documents ou écrits du Centre de services partagés du Québec*. Repéré à https://www.cspq.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/Centre_documentaire/A_propos/Access_a_l_information/reglement_signature_1.pdf

Centre de services partagés du Québec (2015, avril). *Plan de transformation*. Repéré à https://www.cspq.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/Centre_documentaire/A_propos/PTO/PT-Plan_Theorique-vfW.pdf

Gouvernement du Québec (2005). *Loi sur le Centre des services partagés du Québec*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/C-8.1.1.pdf>

Commission d'accès à l'information du Québec :

Commission d'accès à l'information du Québec (1998, novembre). *Politique linguistique de la Commission d'accès à l'information*. Repéré à http://www.cai.gouv.qc.ca/documents/CAI_PO_linguistique.pdf

Commission d'accès à l'information du Québec (2003, septembre). *Politique administrative pour le traitement des demandes visées à l'article 21.1 de la loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*. Repéré à http://www.cai.gouv.qc.ca/documents/CAI_PO_art-21-1_loi_privee.pdf

Commission d'accès à l'information du Québec (2006, 14 décembre). *Code de déontologie des membres*. Repéré à <http://www.cai.gouv.qc.ca/a-propos/code-de-deontologie-des-membres/>

Commission d'accès à l'information du Québec (2006, octobre). *Politique de traitement des plaintes de la commission d'accès à l'information*. Repéré à http://www.cai.gouv.qc.ca/documents/CAI_PO_traitement_plaintes.pdf

Commission d'accès à l'information du Québec (2008, mai). *Directive sur les sondages réalisés par la commission d'accès à l'information ou l'un de ses prestataires de services*. Repéré à http://www.cai.gouv.qc.ca/documents/CAI_PO_sondage.pdf

Commission d'accès à l'information du Québec (2018, 1^{er} avril). *Règles de preuve et de procédure de la Commission d'accès à l'information*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/A-2.1,%20R.%206.pdf>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et la sécurité au travail :

Commission des normes, de l'équité, de la santé et la sécurité au travail (2016, 15 juin). *Code d'éthique et de déontologie des administrateurs publics de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail*. Repéré à http://www.csst.qc.ca/lois_reglements_normes_politiques/Documents/code-ethique-deontologie-administrateurs-publics-cnesst.pdf

Commission des normes, de l'équité, de la santé et la sécurité au travail (2017, 1^{er} janvier). *Politique de gestion des plaintes sur la qualité de service*. Repéré à <http://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/1000/Documents/DC1000-213-3web.pdf>

Gouvernement du Québec (1979). *Loi sur la santé et sécurité au travail*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/S-2.1.pdf>

Directeur des poursuites criminelles et pénales :

Directeur des poursuites criminelles et pénales (2015, 20 janvier). *Politique sur la gestion intégrée des documents*. Document organisationnel.

Gouvernement du Québec :

Gouvernement du Québec (1975). *Loi sur la société québécoise d'information juridique*. Repéré à <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/S-20.pdf>

Gouvernement du Québec (1977). *Charte de la langue française*. Repéré à <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/C-11.pdf>

Gouvernement du Québec (1986). *Règlement sur la cueillette et la sélection des décisions judiciaires*. Repéré à <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/S-20,%20R.%201.pdf>

Gouvernement du Québec (1989). *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/A-2.1.pdf>

- Gouvernement du Québec (1992). *Règlement sur les organismes publics tenus de refuser de confirmer l'existence et de donner communication de certains renseignements*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/A-2.1,%20R.%204.pdf>
- Gouvernement du Québec (1993). *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*. Repéré à <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/P-39.1.pdf>
- Gouvernement du Québec (1998). *Politique québécoise de l'autoroute de l'information*. <http://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/39780>
- Gouvernement du Québec (2000). *Loi sur l'administration publique*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/A-6.01.pdf>
- Gouvernement du Québec (2001). *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/C-1.1.pdf>
- Gouvernement du Québec (2002). *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/F-3.1.1,%20R.%203.pdf>
- Gouvernement du Québec (2006). *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/G-1.02.pdf>
- Gouvernement du Québec (2006). *Loi sur les contrats des organismes publics*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/C-65.1.pdf>
- Gouvernement du Québec (2008). *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/A-2.1,%20R.%202.pdf>
- Gouvernement du Québec (2011). *Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'administration*. Repéré à http://www.spl.gouv.qc.ca/fileadmin/medias/pdf/Politique_gouvernementale.pdf
- Gouvernement du Québec (2015). *Orientations gouvernementales pour un gouvernement plus transparent dans le respect du droit à la vie privée et la protection des renseignements personnels*. Repéré à <https://www.institutions-democratiques.gouv.qc.ca/transparence/documents/doc-orientations-gouv.pdf>
- Gouvernement du Québec (2015). *Stratégie gouvernementale en TI - Rénover l'État par les technologies de l'information*. Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/strategie_ti/strategie_ti.pdf
- Gouvernement du Québec (2017), *Stratégie numérique du Québec*, Repéré à https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/strategies/economie_numerique/sommaire-dynamique/?provenance=raccourci

Secrétariat du Conseil du Trésor :

Secrétariat du Conseil du Trésor (2013, 18 mars). *Cadre de référence pour soutenir la gestion et la revue diligente des projets en ressources informationnelles - Document d'orientation aux organismes publics.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/cadre_reference/CadreReferenceProjetsRI.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor (2014, juin). *L'approche stratégique gouvernementale en sécurité de l'information.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/directives/approche_strategique_gouvernementale.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor (2016, avril). *Lignes directrices sur la diffusion de données ouvertes.* Repéré à <https://www.donneesquebec.ca/wp-content/uploads/2016/08/Lignes-directrices-2016-08-26.pdf>

Secrétariat du Conseil du Trésor (2017). *Cadre de référence de l'architecture de sécurité de l'information gouvernementale.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_2/aeg_cadre_reference_architecture_securite_information.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor (2006, 11 décembre). *Standards relatifs à l'interopérabilité et à l'utilisation intégrale du Français dans les TICS Version enrichie du Standard sur les sites Web multilingues.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/standards_relatifs_interoperabilite/SGQRI011.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor (2011, 10 mai). *Standard sur l'accessibilité d'un document téléchargeable.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/Accessibilite_Web/access_doc_telech_ve.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor (2012). *Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/Politique_lois/politique_cadre.pdf

Secrétariat du Conseil du Trésor (2012, 20 juillet). *Standard sur l'accessibilité d'un site Web.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/Accessibilite_Web/access_web_ve.pdf

- Secrétariat du Conseil du Trésor (2012, 20 juillet). *Standard sur l'accessibilité du multimédia dans un site Web.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/AccessibiliteWeb/access_multimedia_ve.pdf
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2014, 23 janvier). *Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/directives/directive_securite_information2014.pdf
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2014, juin). *Cadre de gestion des risques et des incidents à portée gouvernementale en sécurité de l'information.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/directives/cadre_gestion_risques_incidents.pdf
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2014, juin). *Cadre gouvernemental de gestion de la sécurité de l'information.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/directives/cadre_gestion_securite_information.pdf
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2014, novembre). *Cadre de gestion des sources officielles d'information.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/information_cadre_gestion_sources_officielles.pdf
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2014, novembre). *Cadre de gestion du modèle gouvernemental conceptuel de données.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/information_cadre_gestion_conception_donnees.pdf
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2015, 20 juin). *Standard du gouvernement du Québec sur les ressources informationnelles- Projet gestion documentaire.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/pratiques_recommandees/postale.pdf
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2016, juillet). *Cadre commun d'interopérabilité du gouvernement du Québec.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/cadre_commun_interoperabilite.pdf
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2016, juillet). *Cadre de référence de l'information gouvernementale.* Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/architecture_entreprise_gouvernementale/AEG_3_2/Cadre_information_gouvernementale.pdf

Direction de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels :

Direction de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (2012). *Guide sur la communication de renseignements pour contrer la fraude envers l'État*. Repéré à <https://www.institutions-democratiques.gouv.qc.ca/acces-information/documents/guide-communication-renseignements.pdf>

Institut national de santé publique du Québec :

Gouvernement du Québec (1985). *Loi sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport*. Repéré à <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/M-15.pdf>

Gouvernement du Québec (1997). *Loi sur l'institut de santé publique du Québec*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/I-13.1.1.pdf>

Gouvernement du Québec (2013). *Loi sur le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche, de la science et de la technologie*. Repéré à <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/M-15.1.0.1.pdf>

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur :

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2017, avril). *Plan de classification des documents du Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur*. Repéré à http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/publications/plan_classification_MESRS.pdf

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles :

Gouvernement du Québec (1975). *Loi sur le ministère des Ressources naturelles et de la Faune*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/M-25.2.pdf>

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2007, mai). *Guide d'utilisation du logiciel COBA*. Document organisationnel.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2007, mai). *Manuel sur la gestion des documents administratifs*. Document organisationnel.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2011, octobre). *Politique sur la gestion des documents administratifs*. Document organisationnel.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2014, 13 juin). *Gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique*. Document organisationnel.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2015, 30 septembre). *Inventaire des fichiers de renseignements personnels*. Document organisationnel.

- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2015, 30 septembre). *Registre des communications de renseignements personnels*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2015, mai). *Aide-mémoire sur les pratiques*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2015, mai). *Cadre de gestion de la sécurité de l'information*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2015, mai). *Gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique - Gestion des documents administratifs*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2015, mai). *Guide pour gérer vos courriels*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2015, mai). *Politique de sécurité de l'information*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2015, mars). *Politique ministérielle de gestion des plaintes*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2016, 2 septembre). *Identification des restrictions d'accès aux documents dans le cadre du versement des documents à BANQ*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2016, août). *Boîte à outils - Gestion des documents électroniques*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2016, juin). *Guide pour la numérisation des documents*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2017, 3 avril). *Organigramme Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2017, 3 avril). *Organigramme Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2017, février). *Guide sur la gestion des documents électroniques dans le contexte bureautique Windows XP*. Document organisationnel.
- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2017, février). *Plan de classification abrégé*. Document organisationnel.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2017, février). *Plan de classification adapté au contexte bureautique*. Document organisationnel.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2017, février). *Plan de classification des documents*. Document organisationnel.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (2017, janvier). *Plan de classification subdivisions uniformes*. Document organisationnel.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (s.d.). *Calendrier de conservation*. Document organisationnel.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (s.d.). *Plan de classification*. Document organisationnel.

Ministère de la Culture et des Communications :

Gouvernement du Québec (1992). *Loi sur le Ministère de la Culture et des Communications*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/M-17.1.pdf>

Gouvernement du Québec (2011). *Loi sur le patrimoine culturel*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/P-9.002.pdf>

Gouvernement du Québec (2017, 1er décembre). *Règlement sur la signature de certains actes, documents ou écrits du Ministère de la Culture et des Communications*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/M-17.1,%20R.%201.pdf>

Gouvernement du Québec (2017, 1er décembre). *Règlement sur le registre du patrimoine culturel*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/P-9.002,%20R.%204.pdf>

Ministère de la Culture et des Communications (2003, 24 septembre). *Pratique administrative gestion documentaire - structure de classification des répertoires électroniques*. Document organisationnel.

Ministère de la Culture et des Communications (2006). *Politique d'utilisation du français dans les technologies de l'information et des communications*. Document organisationnel.

Ministère de la Culture et des Communications (2011, 27 janvier). *Politique administrative gestion des ressources informationnelles*. Document organisationnel.

Ministère de la Culture et des Communications (2015, 20 mars). *Politique administrative gestion des documents*. Document organisationnel.

Ministère de la Culture et des Communications (2015, 27 juillet). *Politique ministérielle sécurité de l'information*. Document organisationnel.

Ministère de la Culture et des Communications (2017, novembre). *Cadre de gestion sécurité de l'information*. Document organisationnel.

Ministère de la Culture et des Communications (2017, novembre). *Registre d'autorité de la sécurité d'information*. Document organisationnel.

Ministère de la Culture et des Communications (s.d.). *Liste des règles de conservation*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec :

Gouvernement du Québec (1985). *Loi sur le ministère de la Justice*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/M-19.pdf>

Ministère de la Justice du Québec (1992, 18 novembre). *Politique ministérielle de gestion intégrée des documents*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2010, janvier). *Registre de communication et d'utilisation de renseignements personnels*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 22 juin). *Index du calendrier*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 22 juin). *Procédures Le déclassé des dossiers*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 23 novembre). *Plan de classification du MJQ*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 23 novembre). *Plan de classification du MJQ 7-3*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 23 novembre). *Sommaire du plan de classification*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 23 novembre). *Structure de répertoires des documents numériques*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 23 novembre). *Subdivisions uniformes et spécifiques - Plan de classification du MJQ*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Calendrier de conservation et accessibilité aux documents*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Procédures Demande d'accès à Gestion virtuelle Web et à RC Web*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Procédures Documents de la section*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Procédures La disposition des dossiers inactifs*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Procédures La procédure de classification et de classement (papier et numérique)*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Procédures La réactivation des dossiers au CCD du CSPQ*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Procédures Le retour au CCD du CSPQ*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Procédures Le transfert des dossiers semi-actifs au CCD du CSPQ*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Procédures L'emprunt au CCD du CSPQ*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Procédures L'ouverture et la fermeture d'un dossier*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, 8 janvier). *Restriction des accès*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2015, février). *Directive sur les contrats et services*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2016). *Plan stratégique 2015-2020 du ministère de la Justice du Québec*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2016, 30 mars). *Cadre normatif relatif à la numérisation au ministère de la Justice*. Document organisationnel.

Ministère de la Justice du Québec (2017, 1er février). *Calendrier de conservation*. Document organisationnel.

Ministère de la Santé et des Services sociaux :

Gouvernement du Québec (1970). *Loi sur le ministère de la Santé et des Services sociaux*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/M-19.2.pdf>

Gouvernement du Québec (2001). *Loi sur la santé publique*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/S-2.2.pdf>

Gouvernement du Québec (2012). *Loi concernant le partage de certains renseignements de santé*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/P-9.0001.pdf>

Gouvernement du Québec (2016, 20 décembre). *Plan de gestion en ressources informationnelles (PGRI) - Cadre de gestion*. Repéré à [http://msssa4.msss.gouv.qc.ca/fr/document/d26ngest.nsf/3f4763bf7e3c23a78525660f00727c27/0fbc740c9cdd923085258087006b8d48/\\$FILE/2016-039.pdf](http://msssa4.msss.gouv.qc.ca/fr/document/d26ngest.nsf/3f4763bf7e3c23a78525660f00727c27/0fbc740c9cdd923085258087006b8d48/$FILE/2016-039.pdf)

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2010, 16 février). *Politique de gestion des documents administratifs du ministère de la Santé et des Services sociaux*. Document organisationnel.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2013). *Règlement sur les autorisations d'accès et la durée d'utilisation des renseignements contenus dans une banque de renseignements de santé d'un domaine clinique*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/P-9.0001,%20R.%201.pdf>

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2014, mars). *Pratique recommandée pour la gestion électronique des documents - nomenclature des dossiers et documents*. Document organisationnel.

Ministère des Finances du Québec :

Ministère des Finances du Québec (2012, 13 janvier). *Cadre de gestion de la sécurité de l'information*. Document organisationnel.

Ministère des Finances du Québec (s.d.). *Directive sur la sécurité de l'information sur l'utilisation des actifs informationnels*. Document organisationnel.

Ministère des Finances du Québec (1988, 15 juin). *Règles de conservation*. Document organisationnel.

Ministère des Finances du Québec (2011, 1^{er} décembre). *Recueil des politiques de gestion des actifs informationnels*. Document organisationnel.

Ministère des Finances du Québec (2011, 9 mai). *Politique ministérielle concernant la gestion documentaire*. Document organisationnel.

Ministère des Finances du Québec (2013, 13 janvier). *Politique ministérielle de la sécurité de l'information*. Document organisationnel.

Ministère des Finances du Québec (2017, 30 novembre). *Guide de l'utilisateur - service de la gestion documentaire du ministère*. Document organisationnel.

Ministère des Finances du Québec (2017, octobre). *Plan de classification du ministère des Finances*. Document organisationnel.

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie :

Gouvernement du Québec (1988). *Loi sur le ministère des Relations internationales*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/M-25.1.1.pdf>

Gouvernement du Québec (2017, 1^{er} septembre). Modalités de signature de certains actes, documents ou écrits du ministère des Relations internationales. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/M-25.1.1,%20R.%201.pdf>

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (1990, 21 février). *Politique de gestion documentaire*. Document organisationnel.

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (2014, 1^{er} juin). *Politique de numérisation au ministère des Relations internationales et de la Francophonie*. Document organisationnel.

Ordres professionnels :

Gouvernement du Québec (1981). *Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des ingénieurs*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/I-9,%20R.%2013.pdf>

Gouvernement du Québec (1981). *Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des denturologistes*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/D-4,%20R.%2015.pdf>

Gouvernement du Québec (1981). *Règlement sur la tenue des dossiers, du registre et des bureaux des architectes*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/A-21,%20R.%2015.pdf>

Gouvernement du Québec (1986). *Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des agronomes*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/A-12,%20R.%2016.pdf>

Gouvernement du Québec (2005). *Règlement sur les dossiers, les cabinets de consultation et la cessation d'exercice des audioprothésistes*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cr/A-33,%20R.%206.pdf>

Société de l'assurance automobile du Québec :

Gouvernement du Québec (1977). *Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec*. Repéré à <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/S-11.011.pdf>

Société de l'assurance automobile du Québec (s.d.). *Politique de gestion des contenus sur les médias sociaux*. Repéré à <https://saaq.gouv.qc.ca/politiques/medias-sociaux/>