



BCI

BUREAU DE
COOPÉRATION
INTERUNIVERSITAIRE

Guide de bonnes pratiques en gouvernance de l'information

11 mai 2023



1^{re} édition
Dépôt légal — 2026
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-89574-090-2 (PDF)
© Bureau de coopération interuniversitaire, 2026

Table des matières

Contexte	5
1. Introduction.....	6
2. Définition et portée de la gouvernance de l'information	7
3. Cadre juridique et réglementaire	8
4. Acteurs impliqués	9
5. Mesures d'encadrement	12
6. Conclusion	14
Remerciements	15

Contexte

Le présent guide s'inscrit dans une série de guides portant sur les bonnes pratiques en information numérique. Il vise à soutenir la mise en place ou l'actualisation de pratiques en matière de gouvernance de l'information au sein d'organismes publics québécois, comme le sont les établissements universitaires.

Il s'adresse à toute personne impliquée dans la gouvernance de l'information institutionnelle. Les autrices et auteurs de cette publication sont les membres du Sous-comité des archivistes du Bureau de coopération interuniversitaire (BCI), ainsi que leurs collaboratrices et collaborateurs (voir section Remerciements).

1. Introduction

La transformation numérique des organisations amène de nombreux changements dans les façons de faire et présente de nouveaux enjeux et défis en matière de gestion de l'information. Les systèmes d'information étant de plus en plus évolués et complexes, de nouvelles mesures doivent être mises en place afin de s'assurer de protéger et de bien gérer les informations qui sont collectées, créées, stockées, utilisées, partagées et détruites par les organisations, et ce, tout au long de leur cycle de vie.

Dans ce contexte, la mise en place d'une gouvernance de l'information à un haut niveau au sein des établissements universitaires québécois et pleinement intégrée à la gouvernance institutionnelle est primordiale. L'information étant au cœur de toutes les activités des établissements universitaires, la participation et la collaboration des différentes parties prenantes sont indispensables pour une gestion de l'information institutionnelle optimale. Les archivistes, techniciennes et techniciens en archives et autres professionnelles et professionnels de l'information ont un rôle important à jouer à ce niveau. Il leur faut travailler dans une approche interdisciplinaire, en partenariat avec d'autres spécialistes au sein de l'établissement universitaire, y compris le personnel œuvrant en technologies de l'information.

2. Définition et portée de la gouvernance de l'information

La norme internationale ISO 24 143 *Information et documentation — Gouvernance de l'information — Concept et principes* définit la gouvernance de l'information comme suit :

« [...] un cadre stratégique de gouvernance des actifs informationnels transverse au sein d'un organisme, visant à améliorer la coordination pour soutenir les résultats opérationnels et garantir que les risques que court l'information, et, par conséquent les capacités opérationnelles et l'intégrité de l'organisme, sont effectivement identifiés et gérés. »¹

La gouvernance de l'information est donc de nature stratégique et touche l'ensemble des activités d'une organisation, autant celles qui sont reliées à sa mission (dans le cas des universités, il s'agit de l'enseignement, la recherche, etc.) que les activités de gestion en soutien à sa mission (gestion des ressources humaines, financières, etc.). L'information institutionnelle est considérée comme un actif informationnel, c'est-à-dire une « information ayant de la valeur pour la partie prenante concernée »², et elle joue un rôle essentiel de soutien à la prise de décision. Évidemment, la gouvernance de l'information doit s'appliquer aux actifs informationnels sur tous supports (technologiques ou analogiques), qu'ils soient structurés (par exemple, dans une base de données) ou non structurés (fichiers de bureautique, documents numérisés, etc.).

Les actifs informationnels ont d'abord une valeur dite primaire (ex. : administrative, juridique, commerciale, financière, etc.). Une fois leurs stades actifs et semi-actifs terminés (c'est-à-dire lorsque les actifs informationnels n'ont plus de valeur administrative, juridique, etc.), certains disposent d'une valeur secondaire (ex. : patrimoniale, d'étude et de recherche, etc.). De plus en plus, on observe un intérêt pour la réutilisation de l'information et des données dans une approche circulaire du cycle de vie. Le site *Données Québec*³ du Gouvernement du Québec, qui rend disponibles plusieurs jeux de données ouvertes en provenance d'organismes publics, est un exemple d'initiative en ce sens. Soulignons que cette tendance est également bien présente dans le domaine de la recherche. En effet, l'obligation pour les chercheuses et chercheurs de déposer leurs données de recherche dans un dépôt numérique, notamment en vue de leur réutilisation, est l'un des éléments principaux de la politique des trois (3) grands organismes fédéraux de financement de la recherche (Institut de recherche en santé du Canada [IRSC], Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada [CRSNG] et Conseil de recherches en sciences humaines [CRSH])⁴.

Pour être efficiente et couvrir l'ensemble des actifs informationnels de l'EU, la gouvernance de l'information doit faire partie de la culture organisationnelle, de la gouvernance institutionnelle

¹ Organisation internationale de normalisation. (2022) *ISO 24143:2022 Information et documentation — Gouvernance de l'information — Concept et principes*, 1^{re} éd, 12, à la page 3, en ligne : <https://www.iso.org/fr/standard/77915.html> [Norme ISO 24143:2022].

² *Idem*, à la page 2. Le Grand dictionnaire terminologique définit l'actif informationnel comme « l'ensemble des informations ayant une valeur pour l'organisation qui en est détentrice et dont la gestion doit être assurée de manière stratégique, notamment par la mise en place d'un système de classement, de mesures de sécurité particulières et d'un cycle de vie préétabli » : « actif informationnel » dans Office québécois de la langue française, *Grand dictionnaire terminologique* (2023) en ligne : Vitrine linguistique, <https://vitrine.dictionnaire.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8365500/actif-informationnel>.

³ Partenariat Données Québec, *Données Québec*, Gouvernement du Québec, en ligne : <https://www.donneesquebec.ca/>.

⁴ Science et Innovation Canada, *Politique des trois organismes sur la gestion des données de recherche*, Gouvernement du Canada (14 mars 2021) en ligne : <https://science.gc.ca/site/science/fr/financement-interorganismes-recherche/politiques-lignes-directrices/gestion-donnees-recherche/politique-trois-organismes-gestion-donnees-recherche>.

et de la planification stratégique à haut niveau. Préalablement, cela nécessite de tenir compte du cadre juridique et réglementaire, et de s'assurer de mettre en place les encadrements pour s'y conformer.

3. Cadre juridique et réglementaire

Le cadre juridique touchant la gouvernance de l'information et les ressources informationnelles a beaucoup évolué au cours des dernières années pour tenir compte du contexte de transformation numérique. Cela a entraîné de nouvelles obligations légales, par exemple en matière de sécurité de l'information. Mentionnons notamment la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*⁵ (« LGGRI ») qui a été modifiée en juin 2021 par la *Loi modifiant la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement et d'autres dispositions législatives*⁶ (« Loi 22 ») ainsi que l'entrée en vigueur en 2021 de la *Loi sur le ministère de la Cybersécurité et du Numérique*⁷.

Cependant, la *Loi sur les archives*, qui a été adoptée en 1983, n'a pas été révisée depuis. Elle ne tient pas compte, par exemple, de la gestion des données (au moment de la conception de la *Loi sur les archives*, les documents étaient essentiellement sous forme analogique), des métadonnées ou de l'entreposage en infonuagique. En vertu de cette loi, les organismes publics doivent notamment élaborer et tenir à jour un calendrier de conservation, lequel détermine les durées de conservation des documents — et de l'information qu'ils contiennent. La *Loi sur les archives* oblige également les établissements universitaires à adopter une politique de gestion de leurs documents actifs et semi-actifs.

De son côté, la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information* (« LCCJTI ») date de 2001. Elle vise notamment à « assurer l'équivalence fonctionnelle des documents et leur valeur juridique, quels qu'en soient leurs supports »⁸. En 2020, un comité de travail sur l'application de cette loi a été mis sur pied par le ministre de la Justice et procureur général du Québec. Soulignons que des modifications ont été apportées en 2021 à la LCCJTI par la *Loi édictant la Loi sur le ministère de la Cybersécurité et du Numérique et modifiant d'autres dispositions*⁹, la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*¹⁰ (« Loi 25 ») et la Loi 22.

Un autre élément important du cadre juridique en matière de gestion de l'information est la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, laquelle a subi plusieurs modifications à la suite de l'adoption de la Loi 25. Ces

⁵ *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*, RLRQ c. G— 1.03.

⁶ *Loi modifiant la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement et d'autres dispositions législatives*, LQ 2021 c. 22.

⁷ *Loi sur le ministère de la Cybersécurité et du Numérique*, RLRQ c. M- 17.1.1.

⁸ Cabinet du ministre de la Justice et procureur général du Québec, « Lancement d'un comité de travail sur l'application de la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information », Gouvernement du Québec (18 décembre 2020) en ligne : <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/lancement-dun-comite-de-travail-sur-lapplication-de-la-loi-concernant-le-cadre-juridique-des-technologies-de-linformation>.

⁹ *Loi édictant la Loi sur le ministère de la Cybersécurité et du Numérique et modifiant d'autres dispositions*, LQ 2021 c. 33.

¹⁰ *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*, LQ 2021 c. 25.

modifications entraînent de nouvelles obligations pour les organismes publics qui devront être remplies selon des échéances précises sur une période de trois (3) ans. Parmi ces obligations, en voici quelques-unes :

- Nomination d'une personne responsable de la protection des renseignements personnels;
- Mise en place d'un comité institutionnel;
- Adoption et diffusion de règles de gouvernance;
- Définition d'un processus de gestion des incidents de confidentialité;
- Mise en conformité de la gestion des consentements;
- Réalisation d'évaluations de facteurs relatifs à la vie (ÉFVP) dans les contextes prévus par la loi;
- Anonymisation de renseignements personnels.

Rappelons que les principaux outils de gestion développés par les archivistes viennent répondre à plusieurs des exigences des lois citées précédemment et permettent d'assurer une gestion efficiente et optimale de l'information. Nous avons déjà mentionné le calendrier de conservation qui détermine les durées et les supports de conservation des documents ainsi que leurs modes de disposition. Il est important de souligner que la Loi 25 pose certains enjeux en matière de conservation, puisque les renseignements personnels doivent être éliminés dès que les finalités pour lesquelles ils ont été collectés sont atteintes. En général, les règles de conservation actuelles portent sur des séries documentaires liées à des processus et non sur les données elles-mêmes. Une réflexion sur la question ainsi que des ajustements seront donc à prévoir.

Parmi les autres outils, il y a également le plan de classification, lequel facilite l'organisation et le repérage de l'information, ainsi que la catégorisation des actifs informationnels, qui consiste en une évaluation de la valeur des actifs informationnels de l'établissement universitaire et vise à assurer leur protection. La catégorisation détermine notamment les seuils de criticité quant à la disponibilité (D), l'intégrité (I) et la confidentialité (C) des actifs informationnels.

Bien entendu, la mise en place d'une gouvernance de l'information efficiente et conforme au cadre juridique et réglementaire implique la collaboration de plusieurs parties prenantes.

4. Acteurs impliqués

Dans plusieurs établissements universitaires, le service des archives relève directement du secrétariat général. Étant donné leurs fonctions, les secrétaires généraux sont souvent identifiés comme responsables de la gouvernance de l'information.

Pour approuver et s'assurer de la mise en application des documents d'encadrement vus dans la section précédente, une structure de gouvernance devrait être mise en place. Les mandats des différents comités mis sur pied doivent couvrir l'ensemble des facettes de la gouvernance de l'information. Voici quelques exemples :

- Comité des archives;
- Comité de gestion de l'information;
- Comité de sécurité de l'information;

- Comité sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

Ces comités s'assureront que tous les éléments d'encadrement requis sont présents et appliqués.

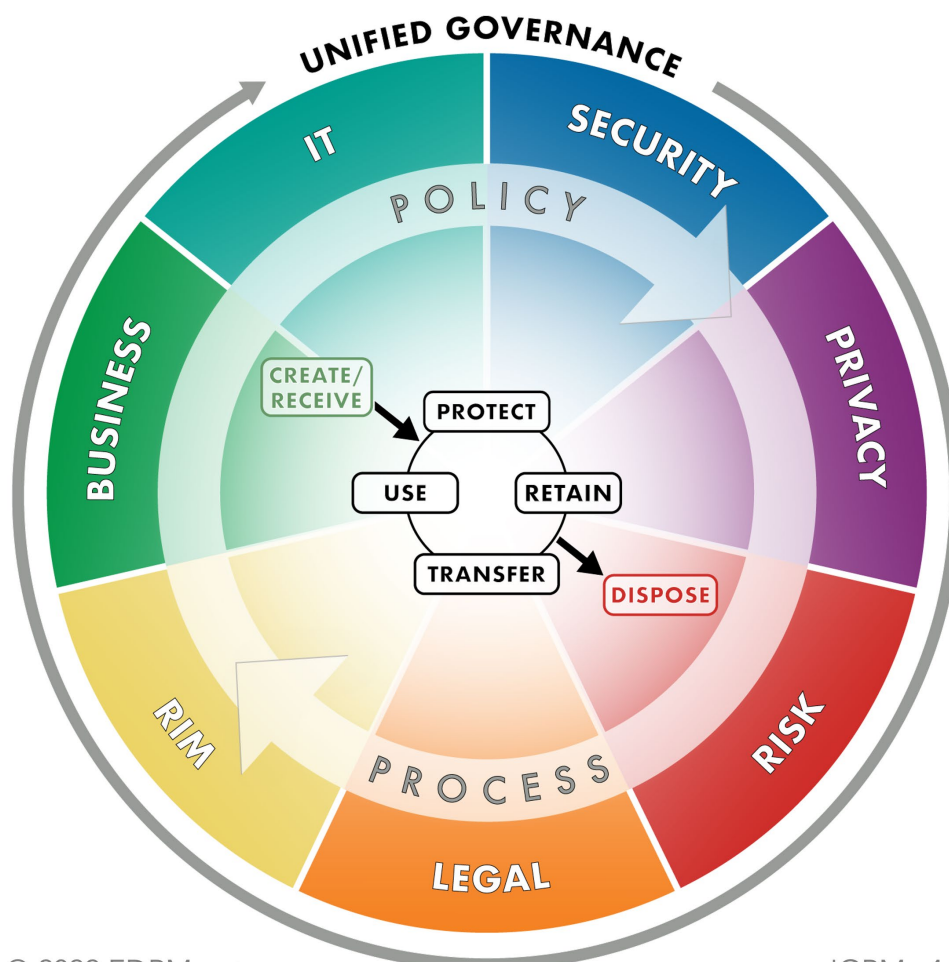
Les archivistes, en tant que professionnelles et professionnels de l'information, détiennent une expertise qui fait d'eux et elles des acteurs clés en gouvernance de l'information. En effet, la gestion, l'analyse, l'organisation, le repérage, l'évaluation, le traitement, la description et la préservation de l'information font partie de leur quotidien. Une approche interdisciplinaire aura pour avantage de mettre en commun des expertises variées et complémentaires en lien avec la gestion de l'information. Des spécialistes issus de différentes disciplines ou secteurs peuvent être impliqués :

- Archivistes;
- Professionnelles et professionnels des technologies de l'information (architectes de solutions, analystes, gestionnaires de bases de données, spécialistes en visualisation des données, etc.);
- Spécialistes en sécurité de l'information;
- Conseillères et conseillers juridiques;
- Spécialistes en conformité;
- Spécialistes en gestion de risques;
- Conseillères et conseillers en protection des renseignements personnels;
- Auditrices et auditeurs internes;
- Bibliothécaires;
- Etc.

La participation des unités, qui sont les spécialistes des domaines d'affaires, est également essentielle.

Information Governance Reference Model (IGRM)

Balancing Value, Risk and Cost



© 2022 EDRM.net

IGRM v4.1

Figure 1. Information Governance Reference Model (IGRM) d'ARMA International¹¹

Il existe différents modèles de référence en gouvernance de l'information. À titre d'exemple, ARMA International, une association qui a pour mission la promotion et la défense des intérêts des professionnelles et professionnels de la gestion de l'information et qui a une section à Montréal, propose le *Information Governance Reference Model* (« IGRM ») (voir la figure 1)¹². Ce modèle définit les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes en gouvernance de l'information et met en évidence les points de convergence et les dépendances entre elles. Selon l'IGRM, les secteurs impliqués sont les suivants :

¹¹ Diagramme produit par Electronic Discovery Reference Model (EDRM), <https://edrm.net/resources/frameworks-and-standards/information-governance-reference-model/>. Libre de droits en vertu d'une licence Creative Commons Attribution International 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

¹² Electronic Discovery Reference Model, "Information Governance Reference Model", en ligne: <https://edrm.net/resources/frameworks-and-standards/information-governance-reference-model/>, page consultée le 10 décembre 2022.

- Les technologies de l'information;
- La sécurité de l'information;
- La protection des renseignements personnels;
- La gestion de risques;
- Les affaires juridiques;
- Les gestionnaires de documents et de l'information;
- Les personnes et organisations représentant les domaines d'affaires.

Ce modèle transversal permet une mise en commun des connaissances et des compétences.

Ce modèle souscrit aux huit (8) principes GARP d'ARMA International (ARMA *Generally Accepted Recordkeeping Principles*)¹³. Il s'agit des principes que doivent adopter les organisations qui souhaitent mettre en place une gouvernance de l'information :

- Responsabilité;
- Transparence;
- Intégrité;
- Protection;
- Conformité;
- Disponibilité;
- Conservation;
- Disposition.

Aux différents secteurs mentionnés précédemment, s'ajoutent les spécialistes en communication et en gestion du changement. Elles et ils s'assureront que les messages sont bien communiqués et que les membres de la communauté universitaire soient sensibilisés et formés aux différents éléments de la gouvernance de l'information qui les concernent. La transformation numérique fait en sorte que toutes et tous doivent se tenir au courant des évolutions technologiques et développer leurs compétences numériques (aussi appelées « littératie numérique »).

5. Mesures d'encadrement

La mise en place d'une gouvernance de l'information nécessite l'établissement de mesures d'encadrement afin de suivre l'évolution de la situation et d'apporter des correctifs au besoin.

À des fins de diagnostic et/ou d'amélioration continue, il est utile et nécessaire d'évaluer le niveau de maturité de l'organisation en gouvernance de l'information. Encore une fois, il existe différents modèles de référence. L'ARMA propose *The Principles® Maturity Model*¹⁴, basé notamment sur

¹³ ARMA International, *The Principles®*, en ligne : <https://www.pathlms.com/arma-international/pages/principles>, page consultée le 13 janvier 2026.

¹⁴ ARMA International, *The Principles® Maturity Model*, en ligne: <https://fr.scribd.com/document/941883387/ARMA-International-IG-Maturity-Model-2013>, page consultée le 10 décembre 2022.

les huit (8) principes GARP évoqués dans la section précédente. Il comporte cinq (5) niveaux de maturité :

1. Ne respecte pas les normes;
2. En développement;
3. Exigences essentielles ou minimales;
4. Proactif;
5. Transformationnel.

Dans ce processus d'évaluation du niveau de maturité, les spécialistes en conformité, en tant que gardiennes et gardiens du respect des lois, règlements, politiques, directives, procédures et autres normes internes et externes, peuvent apporter leur expertise.

Il est également nécessaire d'identifier et de gérer les risques inhérents (c'est-à-dire les risques avant la prise en compte des mesures d'encadrement) et résiduels de la gouvernance de l'information. Les professionnelles et professionnels en gestion intégrée des risques sont spécialisés dans l'identification et l'évaluation des risques potentiels et peuvent aider à déterminer les mesures de mitigation à mettre en place.

Pour assurer une supervision et un encadrement appropriés des différentes composantes de la gouvernance, les revues de conformité et les audits sont des outils précieux. Pour ce faire, un travail en collaboration avec l'unité d'audit interne est essentiel et le recours à des référentiels reconnus de type ISO (ex. : ISO 24123:2022; ISO 27000:2018; ISO 27001:2022) peuvent s'avérer des guides appropriés. Il est aussi nécessaire de mettre en place des indicateurs de performance qui permettent de suivre la progression des projets et des programmes.

Plusieurs des lois mentionnées à la section 2 exigent des organismes publics qu'ils rendent des comptes. À titre d'exemple, la Loi 25 prévoit que les organismes publics avisent la Commission d'accès à l'information lorsqu'un incident de confidentialité se produit et qu'il présente un risque de préjudice sérieux pour la ou les personnes concernées. La LGGRI prévoit également de nouvelles redditions de compte en lien avec la sécurité de l'information. Ces redditions de comptes peuvent mobiliser beaucoup de temps et de ressources; il s'agit donc d'un élément à ne pas négliger dans la planification des activités.

Toutes ces mesures d'encadrement permettent aux établissements universitaires de s'assurer que la gouvernance de l'information au sein de l'institution est saine et efficiente, dans la mesure où les correctifs sont apportés lorsque requis.

6. Conclusion

Les défis en matière de gestion de l'information sont multiples et complexes. La sécurité de l'information, la protection des renseignements personnels, la préservation numérique à long terme (et la nécessité de mettre en place un dépôt numérique fiable), la gestion des données de recherche, la divulgation proactive et les données ouvertes sont des exemples d'enjeux auxquels les établissements universitaires sont confrontés.

La norme internationale ISO 24143 précise que la gouvernance de l'information doit se « construire collectivement » et « dans le cadre d'un effort collaboratif »¹⁵. À cet effet, elle fait état de cinq (5) sous-principes : l'inclusivité, l'exhaustivité, la cohérence des politiques, l'agilité et la coopération. C'est en travaillant en synergie avec d'autres spécialistes ainsi qu'avec les représentantes et représentants des domaines d'affaires que les archivistes, techniciennes et techniciens en archives et autres professionnelles et professionnels de l'information pourront jouer pleinement leur rôle et mettre à profit leur expertise. Dans le contexte de transformation numérique actuel, il est clair qu'une gouvernance de l'information saine et efficiente est plus que jamais nécessaire, d'autant plus qu'elle présente de nombreux avantages stratégiques et opérationnels indéniables.

¹⁵ Norme ISO 24143:2022, supranote 1, à la page 6.

Remerciements

Les membres du Sous-comité des archivistes du Bureau de coopération interuniversitaire tiennent à remercier les collaboratrices et collaborateurs qui ont contribué à l'élaboration du présent guide par leur expertise, leur engagement et leur participation aux travaux du groupe de travail sur les bonnes pratiques en information numérique.

Ont contribué à cette publication :

- Marie-Pierre Aubé (Université Concordia, présidente du GT-BPIN de 2020 à 2023);
- Taik Bourhis (Université de Montréal, présidente du GT-BPIN de 2023 à 2024);
- Cédric Champagne (Université du Québec à Montréal);
- Mélanie Couture (Université du Québec à Montréal);
- Jeanne Darche (Institut national de la recherche scientifique);
- Isabelle Desjardins (Université du Québec — siège social);
- Jacinthe Dostie (Université Laval);
- Sandra Lacroix (Université TÉLUQ);
- Yves A. Lapointe (Université McGill);
- Philippe Ménard (Université de Sherbrooke);
- Kathy Rose (Université de Sherbrooke);
- Lucie Toupin (Université du Québec à Trois-Rivières).

┌ ┐
BCI └