

h e g

Haute école de gestion de Genève
Geneva School of Business Administration

Gouvernance de l'information : définition, enjeux et perspectives en Ville de Genève



Travail de Master réalisé en vue de l'obtention du Master HES par :

Roxane Pagnamenta

Conseiller au travail de Master :

Olivier GLASSEY, professeur assistant à l'IDHEAP, Université de Lausanne

Genève, le 29 août 2014

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Information documentaire

Déclaration

Ce travail de Master est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Master of Science HES-SO en information documentaire. L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse remise par son conseiller au travail de Master pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND, selon la procédure détaillée à l'URL suivante : <http://www.orkund.com/fr/student>. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Master, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Master, du juré et de la HEG.

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

Fait à Genève, le 29 août 2014

Roxane Pagnamenta

Remerciements

Je tiens à remercier les personnes suivantes :

Olivier Glassey pour l'encadrement apporté à ce travail,

Anouk Dunant-Gonzenbach, pour avoir accepté d'être la jurée de ce travail,

les personnes qui ont bien voulu répondre à mes questions : Didier Grange, François Burgy, Xavier Ciana, Jacques Davier, Simone Irminger, Melissa Pisino,

pour le soutien durant mes études : toute l'équipe des Archives de la Ville de Genève ainsi que mes camarades de la volée 2012-2014 du Master ID,

Omar pour les relectures et son soutien,

Yuma et Tao pour leur patience.

Résumé

La gouvernance de l'information est de plus en plus implantée dans les entreprises du monde anglo-saxon, et progressivement dans certaines administrations publiques pour faire face aux défis croissants de la gestion de l'information. Les Archives de la Ville de Genève ont souhaité mener une réflexion sur la gouvernance de l'information au sein d'une organisation telle que la Ville de Genève, alors que le records management y est déjà en vigueur.

A travers un état de l'art, nous définissons les concepts de gouvernance, d'information et de gouvernance de l'information, puis le positionnons face au records management.

Notre démarche est exploratoire. Nous avons choisi de nous inspirer du modèle de maturité de gouvernance de l'information *Generally Accepted Records Keeping* de ARMA dont nous avons sélectionné quatre des huit principes préconisés : la responsabilité, la conformité, la conservation, la disposition. Nous avons élaboré des indicateurs, inspirés du modèle et tenté de les adapter à la réalité du terrain.

Nous avons estimé que l'approche ne pouvait être que systémique, dans la mesure où nous n'envisageons pas d'effectuer d'étude comparative, ni de contrôler si les correspondants archives et records management accomplissent la tâche qui leur incombe. Le souhait a été de comprendre à travers les mécanismes de gouvernance, si l'alignement entre les directives édictées et la réalité était possible et de mettre en lumière les écueils éventuels.

Pour ce faire, nous commençons par étudier la structure organisationnelle et informationnelle de l'Administration municipale à travers la description des structures que nous considérons comme parties prenantes d'un programme de gouvernance de l'information. Nous avons choisi de nous concentrer sur un service avancé dans le programme de records management mis en place par les Archives de la Ville de Genève. Les entretiens menés d'une part avec la correspondante archives et records management du service Voirie-Ville Propre, et d'autre part avec la Directrice du Département de l'Environnement urbain et de la sécurité, ont permis de mettre en évidence certains risques.

Enfin, nous proposons trois recommandations d'ordre stratégique (mise en place d'une politique de gouvernance, réflexion sur l'implantation d'une instance centrale de l'information, et dans l'intervalle, nomination d'un responsable de l'information au sein de la Direction du département), et une recommandation d'ordre opérationnel (outils de management), que nous résumons à travers une matrice RACI.

Mots-clés : gouvernance de l'information, records management, administration publique, archives, Ville de Genève, Archives de la Ville de Genève

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	i
Résumé	ii
1 Introduction	1
1.1 Méthodologie de la recherche	1
2 Gouvernance de l'information : définition, acteurs et enjeux	2
2.1 Nouveau concept pour de nouveaux défis	2
2.1.1 La croissance informationnelle	2
2.1.2 La multiplicité des formats et des supports	3
2.1.3 La mobilité des supports d'information	3
2.1.4 Les exigences de conformité	3
2.2 Définitions	4
2.2.1 L'information	4
2.2.2 La gouvernance	5
2.2.3 La gouvernance de l'information	5
2.3 Contexte	8
2.3.1 La gouvernance de l'information dans les administrations publiques	9
2.3.2 Acteurs et prescripteurs	9
2.3.3 Records management et gouvernance de l'information	10
2.4 Les bénéfices de la gouvernance de l'information	13
2.5 Mises en pratique	14
2.5.1 Une instance de gouvernance	14
2.5.2 Les politiques de gouvernance de l'information	15
2.6 Pour résumer	15
3 Analyse du niveau de maturité de gouvernance de l'information en Ville de Genève	16
3.1 Méthodologie	16
3.1.1 Élaboration de la grille d'analyse de gouvernance de l'information	17

3.1.2	L'échelle de maturité	20
3.1.3	Les parties prenantes	20
3.2	Structure organisationnelle et informationnelle de l'Administration de la Ville de Genève	21
3.2.1	Les Archives de la Ville de Genève	22
3.2.2	La Direction des Systèmes d'Information et de Communication	24
3.2.3	L'unité information et communication	25
3.2.4	Le Département de l'environnement urbain et de la sécurité (DEUS)	25
3.2.5	Le service Voirie-Ville Propre	26
3.3	Les principes d'ARMA comme dimensions d'analyse	27
3.3.1	Responsabilité	29
3.3.2	Conformité	33
3.3.3	Conservation	36
3.3.4	Disposition	41
3.4	Analyse de l'écart	44
4	Constats et recommandations	46
4.1	Constats	46
4.1.1	Le besoin de transversalité et de synergie	47
4.2	Formulation d'objectifs	48
4.2.1	Objectif stratégique 1 : rédiger une politique de gouvernance	49
4.2.2	Objectif stratégique 2 : une instance de gouvernance	49
4.2.3	Objectif stratégique 3 : un mécanisme de contrôle	51
4.2.4	Objectif opérationnel : la mise en place d'outils de management . . .	52
4.2.5	Récapitulatif	52
5	Conclusion	53
	Bibliographie	55
	Annexes	64
	1. Terminologie employée	64
	2. Cadre de gouvernance de l'information de Queensland	67

3. Organigramme de l'Administration en Ville de Genève	68
4. Directives générales	69
5. Note du Directeur général	80
6. Indicateurs selon les principes sélectionnés	82
7. Entretien avec la Directrice du Département de l'Environnement urbain et de la sécurité	87
8. Entretien avec la correspondante archives et RM du service VVP	88
9. Recommandations des AVG pour la gestion des documents bureautiques et la messagerie	91
10. Procès-verbal de destruction	96
11. Fournisseurs de logiciels	99

Table des figures

2.1	Le records management, base de la gouvernance de l'information	11
3.1	Tableau de correspondance entre le modèle de référence de gouvernance de l'information et les principes d'ARMA	28
3.2	Les quatre principes retenus	29
3.3	Résultats sur le principe de responsabilité	33
3.4	Résultats sur le principe de conformité	37
3.5	Résultats sur le principe de conservation	41
3.6	Résultats sur le principe de disposition	43
3.7	Représentation graphique de l'écart pour les quatre principes	44
4.1	Roue de Deming (PDCA)	52

Liste des tableaux

3.1	Écart : niveau actuel et souhaité	45
4.1	SWOT	48
4.2	Matrice RACI par objectif	53

1 Introduction

Si le besoin de gérer l'information n'est pas récent, de nouveaux défis sont apparus au cours de la dernière décennie et se sont amplifiés et complexifiés avec les possibilités offertes par le numérique. Parmi ceux-ci : la surabondance de l'information (infobésité), la multiplication des sources d'information, la fragilité des formats ainsi que la pluralité des supports, de même qu'une augmentation de la législation relative à la gestion de l'information.

La gouvernance de l'information est de plus en plus implantée bien que mal définie. Très peu d'études ont été effectuées sur le sujet et les réflexions proviennent essentiellement de la pratique des professionnels. Or, des administrations publiques commencent à mettre en place des stratégies de gouvernance de l'information.

La Ville de Genève a mis sur pied une politique de records management depuis quelques années. Les Archives municipales, engagées activement dans ce processus souhaitent mener une réflexion sur la gouvernance de l'information au sein d'une organisation telle que la Ville de Genève.

1.1 Méthodologie de la recherche

Ce travail a pour objectif principal d'évaluer la pertinence d'une gouvernance de l'information en Ville de Genève.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

1. effectuer un état de l'art sur la gouvernance de l'information,
2. évaluer si une gouvernance de l'information en Ville de Genève est pertinente au vu des actions menées actuellement en matière de gestion de l'information,
3. formuler des recommandations.

Nous commencerons par effectuer un état de l'art sur les définitions, les enjeux et les acteurs de la gouvernance de l'information. Au vu des questions qu'elle suscite, nous apporterons quelques éléments afin de la positionner par rapport au records management.

Puis, nous effectuerons une étude de cas en Ville de Genève avec une approche systémique. Nous nous concentrerons plus particulièrement sur un département, et en son sein, un service pour lesquels la gestion de l'information revêt une certaine importance.

Après un exposé des parties prenantes d'une gouvernance de l'information dans l'Administration municipale, nous mettrons en perspective sur le terrain une sélection de quatre des huit principes promulgués par ARMA International ¹ (désormais : ARMA) dans son modèle de maturité [ARMA 2013], et ceci en établissant une grille d'indicateurs.

1. anciennement *Association of Records Managers and Administrators*

Pour ce faire, nous avons choisi d'adopter une démarche exploratoire.

L'analyse de l'existant nous permettra de faire une analyse de l'écart afin de relever un certain nombre de risques.

Enfin, nous émettrons des recommandations sous la forme d'objectifs.

2 Gouvernance de l'information : définition, acteurs et enjeux

La gouvernance de l'information est un sujet d'actualité : pour l'année 2014, deux ouvrages de référence s'emparent du sujet². De nombreux billets de blog paraissent régulièrement, tantôt portés par des prescripteurs de la gouvernance de l'information (entreprises qui l'adoptent ou groupes de réflexion), tantôt par des spécialistes de la gestion de l'information qui questionnent ou débattent de ce sujet, chacun amenant des points de vue propres à leur contexte.

Néanmoins, la gouvernance de l'information dans les grandes entreprises est déjà une réalité depuis quelques années dans le monde anglo-saxon. Elle commence à s'ancrer en Europe. En effet, les enquêtes sur la gouvernance de l'information dans les entreprises se succèdent, et se traduisent par la parution de livres blancs³.

2.1 Nouveau concept pour de nouveaux défis

Les défis du monde actuel ne sont pas nouveaux pour les spécialistes de l'information que sont les archivistes et records managers. Néanmoins, l'informatique et surtout de le partage des informations à travers l'internet a amplifié et rendu ces questions plus complexes et inévitables. Le nombre de « systèmes [techniques ou humains] créant et valorisant l'information, ou à l'inverse, la supprimant » a explosé. « Le défi est donc surtout de créer des passerelles entre ces systèmes afin d'éviter les dangers d'une gestion partielle de l'information, c'est-à-dire limitée au développement de points de vue différents, autonomes et indépendants ». [GOUVINFO 2012, 14]

2.1.1 La croissance informationnelle

L'abondance de l'information, et plus particulièrement des données numériques (*Big Data*) a explosé ces dernières années : la production de biens numérique a été multipliée par 10 entre 2006 et 2011.⁴

2. cf. en mai la synthèse de [SMALLWOOD 2014], et un prochain livre d'IBM est prévu en septembre : http://www.amazon.com/gp/product/0133385655/ref=pe_375540_118485620_em_1p_8_ti, consulté le 3 août 2014

3. parmi lesquels l'Observatoire GouvInfo, Serdalab, AIIM, etc

4. cf. Laurent PRÉVEL de l'APROGED, in [GOUVINFO 2012, 67].

Ce n'est pas tant la masse d'informations en tant que telle qui pose problème, mais l'augmentation de contenus non structurés.

Cette surabondance devient un problème global qu'il faut aborder de front.

2.1.2 La multiplicité des formats et des supports

Le numérique, s'il n'est qu'un support de plus de l'information, rend néanmoins l'accessibilité aux informations plus compliquée dans la mesure où ces dernières doivent pouvoir être disponibles et accessibles (moyens de lecture notamment). Cette question se pose depuis bien longtemps pour les supports audiovisuels (des appareils fonctionnels doivent permettre la lecture des documents), mais elle se manifeste d'autant plus avec le numérique et la multiplicité des formats. Ceux-ci étant souvent propriétaires (et par conséquent « fermés »), ils ne sont parfois pas compatibles entre eux. Mais surtout, la disponibilité des logiciels n'est pas garantie à moyen et long terme. Des formats les plus interopérables et pérennes possibles doivent donc être envisagés pour garantir la valeur de l'information à chaque moment de son cycle de vie.

2.1.3 La mobilité des supports d'information

Le confort apporté par les appareils mobiles (smartphones, notebooks, tablettes, etc) couplé à des solutions de stockage dans le *cloud*, conduit à une multiplicité des supports sur lesquels s'éparpille l'information. De plus en plus d'employés utilisent ces solutions pour gérer leur agenda professionnel ou transférer des documents hors du cadre de travail. C'est ce qu'on appelle le BYOD (*Bring Your Own Device*) ou le BYOC (*Bring Your Own Computer*). Selon le cabinet américain IDC [GOUVINFO 2012, 66], 40% des terminaux utilisés dans le monde pour accéder à des applications professionnelles sont des appareils personnels. Et [GARTNER] estime qu'en 2016 « over 30% of BYOD strategies will leverage personal applications, data and social connections, for enterprise purposes. »

Ce phénomène est peut-être dû au fait que les usagers ne sont par ailleurs pas satisfaits des solutions proposées. (p.ex. le fait que les usagers utilisent Google pour stocker des données de calendrier ou plus personnelles...). Quoi qu'il en soit, la mobilité des supports comporte des risques pour l'organisation en matière de sécurité des informations. Ces risques doivent être appréhendés de manière consciente.

2.1.4 Les exigences de conformité

L'exigence de la conformité n'est pas nouvelle, mais désormais elle coûte cher aux entreprises. La condamnation aux États-Unis d'une banque britannique à verser plus de 3 millions de dollars pour ne pas avoir conservé correctement ses données, confirmations

d'ordre d'achat et archives en est un exemple éloquent⁵.

La relative abondance des normes depuis une décennie, tant pour les aspects managériaux (le core records management) que pour la digital preservation, montre bien les enjeux de la discipline, pour les entreprises comme pour l'administration. »⁶

Par ailleurs, les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, doivent rendre des comptes.

Des modèles de Records management et de gouvernance de l'information ont été créés sous l'impulsion du *e-discovery* qui est un enjeu vital pour les entreprises : une mauvaise gouvernance peut avoir des conséquences énormes. [EDRM 2012]

2.2 Définitions

Presque toutes les définitions de la gouvernance de l'information partent de la littérature professionnelle. Il y a donc un feed-back de la pratique mais il n'existe pas (encore) de discipline académique sur le sujet. Et pour cause, il est difficile d'avoir du recul sur une matière en train de se construire. Il est donc légitime, comme le fait entre autres [SIATIRAS 2013], de se demander si il ne s'agit pas tout simplement d'une mode ou une simple évolution du langage.

Avant d'aborder la notion de gouvernance de l'information, il est nécessaire de s'attarder sur ce qu'on entend par information. Car c'est peut-être là que se situe la question du champ couvert par la GI.

2.2.1 L'information

Pour Marie-Anne CHABIN [GOUVINFO 2012, 12], l'information est un pont entre la réalité et l'activité humaine. Informer consiste à faire passer une connaissance à autrui. L'information est d'abord l'acte d'informer, puis l'objet immatériel que l'on transporte [...]. » En effet, l'information se sépare de la notion de document qui englobe également le support sur lequel figure l'information. L'information peut donc figurer sur différents supports : papier, numérique, photographique, magnétique ou optique. Pour MAES, cité par [KOOOPER et al. 2011, 195], l'information est même l'élément manquant entre les activités de l'entreprise (*business*) et les technologies de l'information.

L'utilité de l'information se mesure en termes de pertinence (elle me concerne), redondance (je ne l'ai pas déjà, qu'est-ce que cela m'apprend de plus ?), et d'exploitabilité (je peux la réutiliser et je sais comment). Sans confiance et sans utilité, on n'a plus d'information mais de l'in-information ou de la désinformation ». [GOUVINFO 2012, 12]

5. [LES ECHOS 2013]

6. CHABIN, des normes à la réalité, <http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/sites-autres/fonctions-documentaires/ofm/fonctions-documentaires/i/i-30/i-30-21/5>

Pour un organisme, l'information a une valeur telle qu'elle est à gérée au même titre que d'autres ressources [KOOOPER et al. 2011, 195]. C'est même l'une des ressources les plus stratégiques qu'une organisation possède [ARMA 2013].

2.2.2 La gouvernance

Étymologiquement, gouvernance vient du latin « *gubernare* », qui signifie diriger un navire.⁷

Lorsqu'on parle de gouvernance d'entreprise (*corporate governance*), cela inclut les relations entre les nombreuses parties prenantes impliquées ainsi que les objectifs principaux de l'entreprise. [KOOOPER et al. 2011, 1]

« La gouvernance est l'association du pilotage, c'est-à-dire s'assurer que les décisions d'aujourd'hui préparent convenablement demain, et du contrôle, c'est-à-dire mesurer l'écart par rapport à ce qui était prévu ».[...] Chaque fois qu'il est possible d'identifier un système, il est possible de parler de gouvernance »⁸

Comme une gouvernance effective relève tant de l'action que de la décision, les 3 mécanismes qui la composent sont pour [WEILL et ROSS 2004, 6] :

1. les structures de prise de décision,
2. les processus d'alignement (*alignment processes*) qui permettent de rendre effective des décisions de gouvernance et de formaliser les processus d'implémentation,
3. les communications formelles.

En effet, le manque de compréhension des décisions prises ou des processus d'application peut-être une énorme barrière à une bonne gouvernance. Dans le cas de la gouvernance des technologies de l'information, [WEILL et ROSS 2004, 6] estiment que «the more management communicated formally about the existence of IT governance mechanisms, the more effective their governance.»

2.2.3 La gouvernance de l'information

Historiquement, c'est semble-t-il le secteur de la santé qui a commencé à aborder le concept de gouvernance de l'information, partant de problématiques liées à la sécurité et à la gestion des données personnelles du patient (privacy) [SIATIRAS 2013].

« Aux USA, le sujet « information governance » était majoritairement spécifique au secteur de la santé jusqu'aux années 2005/2008, où cette notion a pris de l'ampleur pour devenir multisectorielle et se renforcer avec une vue

7. http://ec.europa.eu/governance/docs/doc5_fr.pdf

8. CIGREF, *Livre blanc sur la gouvernance du SI*, cité par [JULES et LEBIGRE, 2013]

autour de la gestion du risque. Ce n'est que depuis 2011 que la vue globale intégrant le monde de la donnée, ainsi que les usages et la valorisation de l'information, a vraiment commencé à être prise en compte. » [GOUVINFORM 2013, 70]

Dans les faits, la définition de la gouvernance de l'information dépend généralement de la vision d'un cadre supérieur de l'organisation, qui la considère comme une stratégie d'entreprise valable [SIATIRAS 2013]. Abordons néanmoins les points de vue des principaux acteurs de cette discipline émergente.

L'utilisation du terme de gouvernance s'applique le plus souvent au milieu des technologies de l'information et de la communication. La gouvernance des IT est une discipline de la gouvernance d'entreprise sur les systèmes d'information technologiques et leur performance, ainsi que la gestion des risques. [WEILL et ROSS 2004, KOOPER et al. 2011]

La notion de gouvernance de l'information est cependant très liée au besoin de ne pas perdre la maîtrise sur des informations « à risque ». Comme on l'a vu plus haut (page 4), le e-discovery est un phénomène qui façonne une certaine façon d'aborder la gouvernance de l'information en termes de risques et de compétitivité. Pour l'entreprise EDRM :

«Fundamentally, information governance is a business process. In order to lower risks and achieve greater efficiencies through process improvement, electronic discovery will increasingly become tightly integrated with an organization's information governance policy, procedures, and infrastructure.» [EDRM 2011]

Pour ARMA, [WILER 2014], la gouvernance de l'information est

A strategic framework composed of standards, processes, roles, and metrics that hold organizations and individuals accountable to create, organize, secure, maintain, use, and dispose of information in ways that align with and contribute to the organization's goals.

et tout récemment, le rapport de la conférence annuelle de IGI [IGI 2014], apportait la définition suivante :

Information governance is the activities and technologies that organizations employ to maximize the value of their information while minimizing associated risks and costs. (IGI, Rapport annuel 2014)

Un système de contrôle

Pour KRISHNA, cité par [SMALLWOOD 2013, p. 14] la gouvernance de l'information est une « discipline de contrôle qualité pour la gestion, l'utilisation, l'amélioration et la protection de l'information ». ⁹

Pour l'entreprise suisse RSD :

9. Nous traduisons.

« La Gouvernance de l'Information (GI) est un programme d'harmonisation et de contrôle de l'information visant à appliquer les politiques de gestion de l'information, allant de la création jusqu'à l'utilisation, l'archivage et la suppression de n'importe quelle information d'entreprise jugée comme un actif (Asset). Ce programme englobe les diverses lois et réglementations locales/mondiales en vigueur ainsi que les normes d'entreprise servant à la gestion de l'information. Il comprend donc, bien au delà de la simple rétention ou suppression de documents, tous les processus métiers et les pratiques ayant un lien direct avec le cycle de vie de l'information, la protection des données privées, les exigences de preuve électronique pour l'eDiscovery, l'optimisation du stockage et la gestion des métadonnées. »¹⁰

Parmi les administrations publiques ayant mis sur pied une politique de gouvernance, l'État australien de Queensland reprend la définition de gouvernance de l'information utilisée par l'Australie :

Information governance is the system by which the current and future use of information and its management is directed and controlled through a system of policies, procedures, standards and guidelines.¹¹

On retrouve cette idée chez [COHASSET et al. 2014, 19] auteurs d'une récente étude sur l'évolution entre le Records Management et la gouvernance de l'information dans un certain nombre d'entreprises au niveau international, définissant la gouvernance de l'information «as establishing the policy-level rules, investment priorities and accountabilities for the lifecycle management of information.»

Un cadre stratégique transversal

Le caractère transversal de la Gouvernance de l'information est primordial : elle est « [...] une machine à construire des ponts et à relier des experts entre eux [GOUVINFORMA 2012, 8] ». C'est également un moyen de traduire le langage des uns et des autres pour parvenir à une compréhension mutuelle et commune.¹²

La gouvernance de l'information, en tant que « super-discipline » [SMALLWOOD 2013, 11], est avant tout transversale et ne peut se détacher des autres programmes de gouvernance :

«With this broad scope, embedding information governance with the day-to-day management of information depends on interdisciplinary cooperation and strong alliances with other governance programs ». [COHASSET et al. 2014, 19]

10. RSD GLASS, RSD, gouvernance de l'information. In : [en ligne]. [Consulté le 4 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.rsd.com/fr/produits/rsd-glass>.

11. Queensland Government Chief Information Office, Queensland Government Enterprise Architecture : Information policy framework, 2009, p.6 ; Standards Australia, ISO/IEC 38500 :2008 Corporate governance of information technology, 2008, p.6, cité in [QUEENSLAND CIO 2013, 4]

12. Par exemple, la notion d'archivage est fondamentalement différente entre les domaines de l'informatique et de la documentation et archives.

Par analogie avec les technologies de l'information, la gouvernance de l'information «[...] shouldn't be considered in isolation because IT is linked to other key enterprise assets (i.e. financial, human, intellectual property, physical and relationships). Thus, IT governance might share mechanisms (such as executive committees and budget processes) with other asset governance processes, thereby coordinating enterprise-wide decision making processes. » [WEILL et ROSS 2004, 1]

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

La gouvernance de l'information est une réponse au chaos engrangé par la masse de l'information et la complexité des systèmes qui la gèrent.

2.3 Contexte

La réflexion sur l'évolution des disciplines touchant à la gestion de l'information n'est pas nouvelle. Comme nous l'avons vu, l'évolution technologique et comportementale des usages de l'information ne la rend pas moins nécessaire à gérer, et en cela l'archivistique a évolué depuis longtemps vers une gestion plus en amont des documents [COUTURE et ARÈS 1999].

Le gouvernance de l'information est de plus en plus intégrée dans la gouvernance des organisations qui considèrent que l'information est un enjeu vital. Certes, posséder la bonne information au bon moment a toujours été un enjeu stratégique, mais désormais les contraintes juridiques, la surabondance de l'information et les coûts qu'elle engendre¹³ rendent impératif d'en maîtriser les flux.

Cette année particulièrement, et ce n'est que le début, des enquêtes ne cessent de paraître afin de connaître le degré de gouvernance de l'information des entreprises dans le monde.¹⁴

Des articles et billets de blogs¹⁵ sont également parus pour interroger la légitimité ou la pertinence de l'attribution du concept de gouvernance à l'information.

Plus récemment, le colloque de l'ACFAS [ACFAS 2014] a fait entrer la gouvernance de l'information dans le champ académique, avec l'intention de faire publier une série d'articles de fonds sur les politiques de gouvernance de l'information.

13. cf. BLAIR, in [SMALLWOOD 2014, 99 et suiv.]

14. cf. les enquêtes régulières de [COHASSET et al. 2014], ainsi qu'une très récente étude en cours de [MARKESS 2014] sur les approches de gestion des données en France avec le Big Data

15. [SIATIRAS 2013, LAPPIN 2014b, LAPPIN 2014a]

2.3.1 La gouvernance de l'information dans les administrations publiques

Si le concept commence à être intégré dans les organismes privés, pour certaines administrations publiques la gouvernance de l'information devient aussi un enjeu stratégique. C'est le cas pour l'État australien de Queensland, du Québec, ainsi que pour le National Care Health Center de Grande-Bretagne. [MAUREL 2014]. La gouvernance de l'information se traduit parfois par l'établissement d'une politique-cadre, mais elle émane généralement de lois sur l'administration publique ou de lois sur l'accès à l'information. La politique-cadre évolue parfois vers des lois plus globales sur la gouvernance de l'information, comme dans le cas du Québec. [QUÉBEC 2012]

La mise sur pied d'une politique cadre de bonne gouvernance de l'information correspond à la nécessité d'une stratégie globale de gouvernance organisationnelle. Pour le Québec, il s'agit même d'une « pièce maîtresse du gouvernement pour s'adapter à [la] nouvelle réalité et relever les défis en matière de ressources informationnelles ». Cette politique-cadre est pour le gouvernement québécois, la première « véritable gouvernance intégrée et concertée, fondée sur une préoccupation centrale : celle d'assurer des services de qualité aux citoyens et aux entreprises, à un moindre coût ». [QUÉBEC 2012, 14, 66]

L'État de Queensland a quant à lui élaboré un cadre de gouvernance de l'information intéressant, puisque tout en définissant les champs et fonctions d'informations concernés, il pose en parallèle la gouvernance des systèmes d'information à la gouvernance de l'information. L'exemple nous a semblé suffisamment intéressant et explicite pour le reproduire en annexe (cf. 5).

La mise sur pied de politiques se fait sur la base de rapports d'audits sur la façon dont est gérée l'information et sur les aménagements possibles en matière de structures gouvernementales. L'Australie s'est par exemple inspirée de la Grande-Bretagne et des États-Unis pour mettre sur pied des actions sur la base du constat suivant :

A central theme of the agency survey is a widely held view that there is a need within government for a central point of responsibility to enhance information policy development and practice. A more coordinated approach for licensing public sector information for re-use and for undertaking a program of cultural change to create a more open approach to government is proposed. [REINECKE 2009, 1]

2.3.2 Acteurs et prescripteurs

On trouve de nombreuses entreprises qui proposent aux organisations d'externaliser la gouvernance de l'information comme prestation vendue conjointement avec leur produit logiciel¹⁶. C'est peu étonnant du fait des enjeux stratégiques et économiques que la gouvernance de l'information soulève.

16. Le lecteur en trouvera une liste, cf. annexe p. 99

Il est intéressant de noter que les fournisseurs de ce service ont une politique marketing active. Elle se basent généralement sur des dimensions propres aux entreprises, particulièrement dans le monde anglo-saxon, où le e-discovery est très ancré.

Néanmoins, l'implantation d'outils technologiques ne peut aboutir à une bonne gouvernance sur le long terme que si un cadre est établi au préalable.

L'entreprise genevoise RSD, mène une politique active de promotion de gouvernance de l'information, en se positionnant comme un acteur non-négligeable de la gouvernance de l'information. Sa solution, RSD-Glass est intéressante, puisqu'elle couvre tout le cycle de vie des documents.

Plus largement, des groupes tels que « *The Information governance initiative* », lancée par Barclay Blair et dont font partie des entreprises comme RSD, explorent et font la promotion des nouveaux concepts de gouvernance de l'information. [IGI 2014, LAPPIN 2013, LAPPIN 2014c]

En France, l'observatoire GouvInfo, créé en 2010 sur l'initiative du cabinet 3org, regroupe une trentaine de partenaires privés travaillant sur cette thématique [GOUVINFO 2012]. Il publie chaque année une évaluation des perceptions et des « attentes du marché » dont le but est d' « apporter une perspective temporelle quant à l'évolution des modes de management au sein des organisations » [GOUVINFO 2012, 9].

Tous ces acteurs font à la fois l'étude et la promotion de la gouvernance de l'information, en se positionnant comme des acteurs incontournables du domaine.

2.3.3 Records management et gouvernance de l'information

Au vu des questionnements, des doutes et des appréhensions que cela engendre parfois parmi les professionnels des archives et du records management, il convient de positionner le records management face à la gouvernance de l'information.

Le questionnement quant à l'évolution des métiers de l'information n'est pas nouveau.

« Le records management est une discipline professionnelle qui s'est formée il y a un demi-siècle, aux États-Unis, pour une maîtrise plus rationnelle et plus efficace des documents et dossiers produits par l'exercice des activités administratives, dans un contexte d'inflation documentaire. [CHABIN]

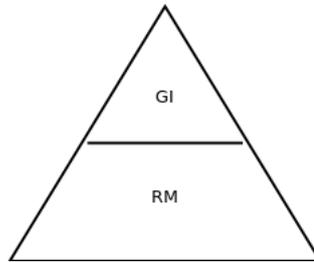
En 1999 le Records Management était déjà en train de se redéfinir dans son rapport avec les nouvelles technologies de l'information :

The various definitions given to records management reflect that the discipline is pragmatic. In its response to change, records management has moved along with several conceptual frameworks, from archives to information management. Now the discipline will have to acquire another framework, derived from information and communications technology. [YUSOF et CHELL 1999,

14]

ARMA considère le Records Management comme la fondation de la gouvernance de l'information (cf. 2.1).

FIGURE 2.1 – Le records management, base de la gouvernance de l'information



(d'après ARMA)

D'ailleurs, la certification d'*Information Governance Professional* (ci-après IGP) proposée par ARMA se présente aux records managers comme en quelque sorte l'extension de leur pratique professionnelle vers un rôle plus stratégique. Son descriptif est très éclairant à ce sujet :¹⁷

Les 6 principales compétences et tâches des IGP sont :

1. gérer le risque et la conformité de l'information (*Risk and compliance*),
2. développer un plan stratégique de gouvernance de l'information,
3. développer un cadre de gouvernance de l'information,
4. établir un programme de gouvernance de l'information,
5. établir une vue d'ensemble de l'intégration opérationnelle et de la supervision,
6. aligner les technologies avec le cadre de gouvernance de l'information.

Les responsabilités du IGP requièrent un esprit d'analyse, et stratégique, de la négociation et des compétences financières ainsi que des connaissances spécifiques aux IT, des compétences sur les aspects juridiques et les processus d'audit, qui ne sont pas demandés dans une position de *Records and Information Manager*.

« The skills and experience needed to be successful in the fields of records And information management have been changing rapidly as we mature and grow into information governance » [...] «The IGP represents this maturation and next phase for our field by identifying the skills and information that professionals need.[...] »

ARMA différencie plus les disciplines de par la position hiérarchique des professionnels (GIP vs RIM) et les compétences qui leur sont demandées plutôt que par type d'activité.

Par ailleurs, la gouvernance de l'information « couvre l'ensemble du cycle de vie de l'information, favorise la création de valeur et diminue les risques. » [GOUVINFO 2012, 8].

17. cf. DACUM chart. in [ARMA]

L'idée de couvrir un champs d'action plus large apparaît chez des entreprises telles que RSD, qui met en avant la gestion continue durant le cycle de vie du document comme différence principale avec le records management [RSD]. Ce dernier étant considéré comme insuffisant, l'entreprise prône le passage à la gouvernance de l'information. En effet, selon [RSD 2014], le records management ne suffit pas pour limiter le « risque lié aux litiges aux audits et à la gestion des données privées, en protégeant les informations contre tout risque de perte, de destruction, ou d'accès non autorisé. »

Pour [SIATIRAS 2013, 19] l'idée de gouvernance de l'information « encourages cross-discipline thinking, sharing and debate. information [sic] governance is as an opportunity to package a governance approach to information management and think across disciplines to the benefit of our organizations and information users. ». Elle est donc une formidable opportunité de mettre la gestion de l'information sur le devant de la scène. Ceci évidemment, si la valeur de l'information est reconnue...

Pour [SMALLWOOD 2013, p. 11] c'est une nécessité pour construire une «legally defensible records management program », elle apporte les bases d'une méthode sûre de gestion des documents et des records. La gouvernance de l'information n'est pas un projet mais un programme continu qui amène des règles et politiques, pilotées et renforcées par les technologies de l'information, afin de gérer et contrôler la diffusion de l'information et la communication. En outre, la gouvernance de l'information est nécessaire pour développer une stratégie de records management des documents électronique, dans le but d'en maximiser l'efficacité et minimiser les coûts et les risques.

Par rapport aux pratiques actuelles de records management, [SMALLWOOD 2013, 12] estime que les quelques politiques qui gouvernent l'utilisation et le contrôle de l'information et des records (rapports financiers, de conformité, email...) sont souvent *incomplets et dépassés et peu adaptés*¹⁸ aux nouveaux environnements technologiques, aux changements de lois, à la multiplication des terminaux mobiles, ce qui implique une perte plus facile des informations, notamment avec le phénomène BYOD (cf. page 3).

La vision de [OLIVER et FOSCARINI 2013, 6] nous semble illustrative de cette nécessité d'englober les nouvelles technologies

What does the web world of social media, including blogs and YouTube videos have to do with records management? Well, we can ignore it at our peril. As more and more organizations in both the private and public sector use social media such as Facebook and Twitter as communications tools, records managers need to develop the appropriate strategies to manage this information as evidence for accountability purposes.[...].

Néanmoins, pour le spécialiste de la gestion de l'information James LAPPIN, la gouvernance est trop éloignée de l'utilisateur final :

The lack of focus on the information needs of internal end-users is not surprising. This is an information governance approach that is being adopted as

18. Nous soulignons

a records management approach. Information governance and records management are different professional perspectives, with different histories and aims. Neither can be reduced to the other without giving up some of its core aspirations. The aspiration that records management is giving up if it takes the information governance approach as it is, without adding to it or reshaping it, is the aspiration to design records systems that are equally useful for the day-to-day needs of internal end users as they are for compliance with the requirements of external stakeholders. The information governance model, as it stands at the moment, has a strong emphasis on the latter to the neglect of the former. [LAPPIN 2014a]

2.4 Les bénéfices de la gouvernance de l'information

Les bénéfices d'avoir une bonne gouvernance de l'information au sein d'une organisation sont multiples. Nous relèverons

- une meilleure efficacité au quotidien (trouver la bonne information au bon moment est essentiel pour la conduite des affaires, le pilotage et globalement pour la prise de décision) tout en faisant face à l'imprévu,
- de l'efficacité : une vision globale, transversale et fédératrice favorise une meilleure allocation et utilisation des ressources.¹⁹
- de la proactivité
- la conformité : le respect de normes légales en matière d'accès à l'information et de protection des données, ce qui permet plus de transparence. L'image en ressort améliorée ou au moins préservée tant à l'interne qu'envers l'externe.
- la valorisation des contenus
- une meilleure gestion des risques liés à :
 - la fuite d'information
 - la perte d'information
 - le contrôle difficile sur ce qui se fait sur l'information
 - la réputation
 - les informations erronées,
 - la non-traçabilité
 - etc.

19. cf. pour ce point [GOUVINFO 2012, 18]. En effet, la réponse aux défis de la gestion de l'information est souvent donnée par des solutions d'ordre technologique, alors qu'elle est massivement organisationnelle [HUGONIE 2011, 10]

2.5 Mises en pratique

Pour [ROUSE 2011b], une bonne gouvernance de l'information revient pour une organisation à connaître « [...] the who, what, when, where, why and how of their information ». Il faut donc se poser les questions suivantes :

- Quelle est cette information ?
- Quand a-t-elle été créée ou modifiée ?
- Où est-elle conservée ?
- Qui a accès à cette information ?
- Pourquoi cette information doit-elle être conservée ?
- Comment cette information est-elle conservée/protégée ?

Pour le groupe de réflexion GouvInfo²⁰, la gouvernance de l'information se traduit avant tout par une instance qui porte un regard global sur l'organisation et développerait une certaine cohérence. . C'est sur ce point que nous allons nous attarder.

2.5.1 Une instance de gouvernance

L'instance de gouvernance est représentée par une équipe ou un individu dont la mission serait d'apporter un meilleur pilotage de l'information²¹. Selon [SMALLWOOD 2014, 35], il s'agirait d'un groupe dirigé par un cadre supérieur (« *executive sponsor* »), et réunissant des membres actifs de secteurs clés et des représentants de départements, ainsi que des responsables des technologies de l'information, des finances, de la gestion des risques, du records management, du service juridique.

La *Information Governance Initiative* y voit un *Chief Information Governance Officer (CIGO)*. [IGI 2014]

Dans la mesure où elle travaille avec tous les acteurs de l'organisation, l'instance est rattachée à un équivalent de la Direction Générale. Elle joue un rôle de support pour l'exécutif. Elle a envers les utilisateurs un rôle d'influence, de référence, directif et finalement répressif.

« L'usage de l'information est intimement lié à la relation entretenue avec la hiérarchie. Les organes de direction doivent en effet jouer un rôle moteur pour transmettre un impulsion, et traduire la volonté de l'organisation en une multitude de volontés individuelles. Le succès de la mise en œuvre en dépend » [GOUVINFO 2012, 27].

La mise sur pied de ce type d'instance serait à estimer sur deux ans (environ 12 mois pour la décision de mise en place de cette instance et 11 mois pour la rendre opérationnelle) [GOUVINFO 2012, 16, 26].

20. [GOUVINFO 2012, 14]

21. [GOUVINFO 2012]

2.5.2 Les politiques de gouvernance de l'information

Connaître les référentiels relatifs aux informations de l'organisation est un élément primordial afin de s'assurer de leur mise en œuvre et de leur cohérence. Pour ce faire, il est important de pouvoir s'appuyer sur des politiques (existantes, à produire ou à adapter) formant elles-mêmes un ensemble cohérent, accessible et lisible afin d'aller vers une plus grande maîtrise de l'information. Pour l'Observatoire GouvInfo, « un trop grand nombre de [...] politiques sont aujourd'hui illisibles et/ou inexploitable pour les utilisateurs à qui elles s'adressent ». Ces politiques (et les référentiels qui en découlent) peuvent être déclinées à un niveau local et utilisés de façon autonome, mais elles doivent être homogènes et harmonisés, c'est-à-dire liés les unes aux autres. Elles doivent être simples et accessibles.²²

Les politiques donnent les grandes lignes de la gouvernance de l'information (ses missions, son fonctionnement, etc), et peuvent,²³ par exemple décrire les éléments relatifs à :

- la conservation des documents physiques (calendrier de conservation),
- la conservation des documents numériques,
- la protection des données nominatives.

2.6 Pour résumer

Nous avons constaté que des administrations publiques se mettent de plus en plus à la gouvernance de l'information, mais à la condition de reconnaître au plus haut niveau l'information comme une ressource, au même titre que les ressources humaines ou financières. Comme le souligne le document cadre pour l'implantation de la gouvernance de l'information dans l'État australien de Queensland :

There should be a commitment to the value of information as a core strategic asset and effective information management at all levels of the organization.
[QUEENSLAND CIO 2013]

Par ailleurs, « même s'il est possible de faire de la gouvernance de l'information à un niveau opérationnel, l'implication de l'exécutif est un catalyseur obligatoire ». [GOUVINFO 2012, 39]

Dans la partie suivante, nous allons étudier le niveau de maturité de gouvernance de l'information en Ville de Genève.

22. GouvInfo établit trois niveaux de lecture et d'interprétation : un premier accessible à tout le monde, avec un temps d'appropriation très court, un deuxième suffisamment court mais détaillé pour faciliter la prise de décision et un troisième, technique, pour la mise en œuvre. [GOUVINFO 2012, 20]. A noter que les politiques de gouvernance de l'information de Québec et celle de Queensland en sont de bons exemples.

23. à l'image de l'enquête [GOUVINFO 2012, 45]

3 Analyse du niveau de maturité de gouvernance de l'information en Ville de Genève

C'est souvent lors de fusions ou d'acquisitions d'organismes que la gouvernance de l'information apparaît comme une nécessité. Pour une institution publique, la garantie d'une bonne gestion de l'information peut sembler d'autant plus pertinente dans la mesure où sa structure organisationnelle change fréquemment. C'est aussi lors de périodes plus tendues où des comptes sont demandés que les organisations se dotent de politiques de gouvernance. La gouvernance de l'information devrait garantir un suivi dans les bonnes pratiques de gestion quels que soient les changements structurels ou les impératifs de transparence.

Le monde des professionnels de l'information s'est rarement limité à séparer les pratiques des entreprises à celles des administrations publiques. Si les objectifs en terme de rendement économique sont autres, il n'en reste pas moins que ces dernières sont soumises d'une part à des contraintes budgétaires, mais d'autre part, et de par leur nature, à des règles législatives propres à un système démocratique qui se doit d'être transparent.

Comme l'a signalé le commissaire australien de l'information :

Government information is equally valuable in the wider community. It can stimulate innovation and economic prosperity. It is used in business and lifestyle planning. Public access to government information is essential to evaluate the performance of government and hold it democratically accountable. [AUSTRALIE 2010, 4]

3.1 Méthodologie

La démarche choisie est exploratoire, dans la mesure où il n'existe pas de politique globale et formalisée de gouvernance de l'information en Ville de Genève, si ce n'est à travers la gouvernance des données et des systèmes d'information [DSIC]. Par ailleurs, il n'existe pas d'instance dédiée à la gouvernance de l'information. A notre connaissance, aucun audit n'a jusqu'à ce jour porté sur cet aspect.

Il n'empêche qu'il est possible d'évaluer si, et comment l'information est gouvernée en Ville de Genève.

Le modèle de maturité est un bon moyen pour comparer des résultats entre différentes organisations, mais également au sein d'une même institution ou dans le temps. Afin de fournir des éléments sur lesquels s'appuyer, il nous fallait établir une grille d'analyse qui soit adaptée à la situation du terrain.

Nous avons opté pour une analyse systémique, une vision globale qui correspond bien à l'idée de gouvernance.

L'approche choisie, nous a amenée à étudier les structures en place, les procédures et certains modes de communications.

Vu

- les spécificité de l'Administration
 - organisée par services, en silo ;
 - dont la structure et les activités des services sont variables dans le temps et dépendantes des magistrats, et ;
- dans la mesure où la démarche ne se voulait pas comparative,

il était judicieux de vérifier si un certain nombre de principes propres à une bonne pratique de gestion des documents pouvait s'appliquer, d'un point de vue structurel et organisationnel.

Nous avons donc choisi de nous intéresser à un service dont le fonctionnement pouvait faire office de *benchmark* avec les autres services. En effet, s'adresser à un service avancé dans la gestion de l'information permet de déterminer une échelle dans une optique plus globale ou d'effectuer par la suite une analyse plus approfondie.

3.1.1 Élaboration de la grille d'analyse de gouvernance de l'information

[WEILL et ROSS 2004, 7] ont montré dans leur étude qu'il est impossible de définir un modèle de gouvernance unique. La meilleure gouvernance dépend des objectifs stratégiques et de la structure organisationnelle. Ajoutons-y avec [OLIVER et FOSCARINI 2013] l'importance de la culture informationnelle de l'organisation.

Néanmoins, les modèles servent à établir un certain nombre d'indicateurs et permettent ainsi de déterminer le niveau de maturité d'un organisme pour un objectif donné.

D'après la définition donnée pour le *Capability Maturity Model Integration*²⁴

la maturité d'une organisation est le degré auquel celle-ci a déployé explicitement et de façon cohérente des processus qui sont documentés, gérés, mesurés, contrôlés et continuellement améliorés. Un niveau de maturité (Maturity Level) (pour l'approche étagée) correspond à l'atteinte d'un niveau de capacité uniforme pour un groupe de processus. Un niveau de capacité (Capability Level) mesure l'atteinte des objectifs d'un processus pour le niveau donné.

L'avantage d'établir un niveau de maturité permet de fixer des objectifs d'amélioration de la qualité. A l'OFAC²⁵ par exemple,

24. élaboré à la base pour l'implémentation d'un software, cf. [CMMI]

25. Coopérative de pharmaciens de Suisse romande

l'objectif était d'atteindre un niveau satisfaisant de gouvernance, en matière de sécurité de l'information, de protection des données et de conformité légale de activités, et s'y maintenir, voire s'améliorer dans la durée. [LACHAT 2013]

Parmi les modèles de maturité analysant la gestion de l'information on trouve le DIRKS²⁶ australien, ou la matrice de maturité de l'ECM de la société ATOS Origin²⁷. Quant aux modèles COBIT et COBIT 5, ils sont spécifiquement établis pour analyser le processus des systèmes d'information (IT) [SMALLWOOD 2014, 199]. Mais comme le confirme le tout récent rapport de l'IGI, chaque organisme définit son propre modèle et développe les métriques selon les caractéristiques de son organisation. [IGI 2014, 36]

Pour notre part, nous avons choisi le modèle de maturité « GARP IG Maturity model » de ARMA [ARMA 2013], comme base à l'élaboration de notre grille d'analyse. Car

- il est issu du travail de professionnels de records management, et donc intègre des normes métier telle que ISO15489²⁸
- son angle d'approche records management cadre bien avec la démarche initiée en Ville de Genève
- l'utilisation des huit principes de base reflète l'aspect transversal de la gestion de l'information
- il intègre les concepts utilisés par d'autres modèles de maturité, comme COBIT, mais appliqué aux technologies de l'information.

« Generally Accepted Recordkeeping Principles is a framework for managing records in a way that supports an organization's immediate and future regulatory, legal, risk mitigation, environmental and operational requirements ». ²⁹

Afin d'évaluer le niveau de maturité de gouvernance de l'information dans un organisme, ARMA recommande les étapes suivantes :

1. sur la base des huit principes et en fonction des besoins opérationnels de l'organisation, établir des objectifs pour chaque principe,
2. en utilisant le modèle de maturité, déterminer le niveau de maturité pour chaque principe et identifier l'écart entre les pratiques courantes et le niveau souhaité³⁰,

26. *Designing and Implementing Recordkeeping Systems*

27. Utilisé par [HUGONIE 2011] pour évaluer la maturité de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel.

28. cf. [ROUSE 2011a] : « The Generally Accepted Recordkeeping Principles were created with the assistance of ARMA International and legal and IT professionals who reviewed and distilled global best practice resources. These included the international records management standard ISO15489-1 from the American National Standards Institute and court case law. The Principles were vetted through a public call-for-comment process involving the professional records information management (RIM) community. »

29. [ROUSE 2011a] cité par [SMALLWOOD 2014, 155]

30. ARMA propose 5 niveaux de maturité : 1. sous-standard, 2. en développement, 3. essentiel, 4. proactif, 5. transformationnel

3. établir les risques et les opportunités,
4. développer des priorités et assigner des responsabilités pour améliorer les stratégies et les processus,
5. implémenter un processus qualité d'amélioration continue à travers le pilotage régulier et des évaluations ponctuelles.

Dans la mesure où le modèle ne fournit pas à notre connaissance d'indicateurs précis d'analyse « clé en main » comme on trouve par exemple chez COBIT mais une grille de maturité en fonction de critères plus ou moins remplis, nous avons choisi de nous en inspirer sans le suivre à la lettre. En outre, les GARP s'adressent essentiellement à des organismes privés, tels que les entreprises ou ONG, qui peuvent différer passablement, dans leur structure et leur culture informationnelle, d'une institution publique.

Pour récolter des données exploitables et éventuellement reproductibles dans un autre contexte, nous avons construit une grille d'indicateurs, ces derniers sont basés sur les objectifs des principes GARP adaptés à la réalité du terrain. Nous avons déterminé un certain nombre de modalités possibles, sans en exclure de nouvelles qui apparaîtraient au fur et à mesure de l'analyse de l'existant. Nous avons ensuite déterminé les sources propres à répondre aux indicateurs posés, ces dernières sont :

- des entretiens avec différentes parties prenantes (en l'occurrence les Archives de la Ville de Genève, la Direction du DEUS, le service VVP),
- des documents clés faisant office de référentiels (lois, réglementation, directives internes, documents de travail) et
- des outils de communication (intranets, site internet de la Ville de Genève).

La collecte des données s'est faite de deux façons. D'une part, par des entretiens avec questions ouvertes auprès des collaborateurs des Archives de la Ville de Genève, chacun spécialisé sur certaines questions. Ces entretiens nous ont permis de clarifier un certains nombres d'éléments pour l'élaboration de la grille d'analyse et d'appréhender une partie de la culture informationnelle en Ville de Genève.

D'autre part, afin de récolter les informations auprès des parties prenantes sur le « terrain » nous avons établi deux questionnaires à questions fermées (cf. annexes page 86) qui avaient pour but de répondre aux indicateurs posés (cf. annexe page 81). Le premier d'ordre plus qualitatif et le second plus quantitatif. Les réponses ont été obtenues sur la base d'entretiens semi-directifs de respectivement 25 et 45 minutes. L'avantage de l'entretien est d'être suffisamment ouvert pour permettre l'intégration de commentaires.

Les indicateurs généraux ont été définis au préalable. Les questions ont été formulées de façon à permettre une bonne compréhension de la part de non spécialistes de la terminologie utilisée en information documentaire. Pour une meilleure linéarité de l'entretien, nous avons regroupé les questions par thématique plutôt que selon les principes GARP.

Pour analyser les résultats, les modalités ont été numériquement codées.

3.1.2 L'échelle de maturité

Les entretiens nous ont permis de remplir les indicateurs et de les évaluer selon une échelle de maturité. Il nous semblait un peu aléatoire d'estimer le niveau de maturité uniquement selon le modèle d'ARMA, d'autant plus que nous avons adapté les indicateurs à la réalité du terrain.

Une fois les entretiens effectués, il s'est avéré qu'un certain nombre d'indicateurs ont pu être fusionnés, voire abandonnés car non pertinents dans ce cadre.³¹ Cette adaptation a permis de finaliser la grille des indicateurs (cf. annexe page 81).

La recherche, et particulièrement dans un domaine relativement neuf comme la gouvernance de l'information, passe par un processus itératif et perfectible. Les modalités et le codage ont ainsi été précisés a posteriori.

La mesure des indicateurs s'est faite sur une échelle de 5, avec une définition des modalités et le codage propre à chaque indicateur, afin de donner une échelle pour chaque indicateur. Nous avons ensuite effectué une moyenne des résultats pour chaque principe, afin d'établir une mesure globale de gouvernance de l'information, toujours selon les principes retenus.

3.1.3 Les parties prenantes

La difficulté d'un travail de ce type réside dans le fait qu'elle se situe à la croisée d'un certain nombre d'études et d'approches méthodologiques au sujet de la gouvernance de l'information. La plupart d'entre elles s'occupe assez peu des usagers de l'information, mais essentiellement de stratégie et d'aspects structurels, probablement parce que la décision de décréter une politique de gouvernance de l'information est d'ordre stratégique. Or, en Ville de Genève, aucune stratégie globale formelle n'existe en matière de gouvernance de l'information, du moins pas au sens que nous avons retenu, c'est-à-dire une démarche transversale, mais surtout qui valorise l'information comme une ressource. Nous ne pouvons donc pas utiliser ce principe comme acquis, comme cela pourrait l'être pour d'autres municipalités qui ont adopté des politiques de gouvernance de l'information comme Queensland et Québec notamment.

Par ailleurs, même dans le cas où une politique est décrétée, le danger est que les principales parties prenantes (*stakeholders*) ne puissent la décliner en une réalité tangible dans le quotidien des producteurs et usagers de l'information. Il est donc important de vérifier si un alignement avec la stratégie adoptée est possible.

En outre, ce n'est pas parce qu'une politique formalisée de gouvernance de l'information n'existe pas, qu'il n'y a pas de gouvernance, même fragmentée.

31. Nous avons par exemple regroupé les capacités d'action (mesurables en terme de statut hiérarchique et de financement) avec la présence d'une personne responsable de la gestion de l'information. (cf. IA1)

Après réflexion, nous avons choisi une approche systémique plutôt que comparative, qui ne faisait que moyennement sens, dans la mesure où il ne s'agissait pas ici de contrôler si les services (à travers leurs correspondant-e-s archives et records management) accomplissaient la tâche qui leur incombe, mais de comprendre comment se déroule le processus permettant d'assurer une bonne gouvernance de l'information, et par conséquent d'en faire ressortir les éventuels écueils. Nous avons donc limité les entretiens à une représentante des correspondant-e-s archives et records management (CARM) et une directrice de département, dont les fonctions nous ont semblé suffisamment représentatives.

Ce sont d'une part les premiers entretiens avec nos mandants, MM. Grange et Burgy, et d'autre part l'étude du terrain qui ont permis de définir quel allait être le périmètre d'étude principal. Le choix s'est porté sur le Département de l'environnement urbain et de la sécurité (DEUS), que les AVG ont mis en avant comme un département particulièrement intéressé par la question de la gestion de l'information, et qui avait entamé un certain nombre de démarches en ce sens. En parallèle, notre étude de l'existant au sein de l'Administration a confirmé ce choix.

L'avantage était de vérifier si les mécanismes de gouvernance existants permettaient de répondre d'une part aux exigences légales, mais surtout de contrôler qu'il soit possible pour les principaux concernés, soit les CARM, de s'aligner avec la stratégie en place de gestion de l'information ; cet alignement, étant un élément constitutif de bonne gouvernance.

Pour présenter la structure informationnelle de l'Administration municipale, nous décrivons les différentes entités que nous avons choisies de placer au centre de cette étude, comme parties prenantes d'une gouvernance de l'information.

3.2 Structure organisationnelle et informationnelle de l'Administration de la Ville de Genève

La Ville de Genève est une municipalité d'une certaine envergure (195'160 habitants) [VILLE DE GENEVE 2013a], ce qui implique pour l'administrer un personnel relativement important d'environ 4000 collaborateurs. L'Administration de la Ville est divisée en six départements municipaux [VILLE DE GENEVE 2013b], chacun composé de plusieurs services. Cinq magistrats président chacun un des départements, sauf le Département des autorités qui est placé sous l'égide du Conseil administratif³². Jusqu'à présent, les élections avaient lieu tous les 4 ans. La durée du mandat s'allongera à 5 ans dès la prochaine législature en 2015.

Comme toute administration d'une certaine taille, la Ville de Genève est une structure relativement lourde dont les processus de prise de décision sont lents, calqués sur les

32. cf. organigramme annexé, page 68

séances des organes décisionnels, le Conseil municipal et le Conseil administratif. Sa vision ainsi que sa structure organisationnelle sont régulièrement modifiées au moment des changements de législatures.

Nous noterons que les locaux de l'administration sont disséminés dans toute la ville.

3.2.1 Les Archives de la Ville de Genève

Depuis 1842, les Archives de la Ville de Genève, qui devient alors une commune à part entière, sont gérées par le Secrétaire général, chef de l'Administration municipale. Elles sont utilisées strictement pour les besoins de l'Administration. Dès les années 1970, le Conseil municipal débat sur la question de l'accès de la population à ses documents, ce qui va aboutir à l'engagement de la première archiviste de la Ville, Micheline Tripet en 1986³³ puis, à son départ en 1995, à la nomination de l'archiviste actuel, Didier Grange.

Dès 2001 les Archives de la Ville de Genève (désormais : AVG) suivent l'évolution de la discipline archivistique en essayant d'agir en amont, avec l'engagement de François Burgy, archiviste-adjoint dont l'une des tâches sera d'implanter le Records management en Ville de Genève. En 2009, Xavier Ciana est engagé en tant que spécialiste de l'archivage électronique. Plus récemment, en 2011, une étude mandatée à [STAHL 2011] s'est intéressée de plus près au réseau de préposés aux Archives qui existait alors. Ce travail donne une impulsion supplémentaire à l'adoption de directives générales en matière de Records management en Ville de Genève [AVG 2011, 5], en remplacement des directives générales administratives de 1998. Cela aura pour conséquence notamment la transformation de la fonction de préposé-e aux archives³⁴ à celle de correspondant-e-s archives et records management (CARM) au sein de chaque service.

La mission³⁵ des Archives de la Ville de Genève est multiple : au service de l'administration, elle fait office de conseiller en ce qui concerne le Records management et a pour mission de collecter et conserver les archives historiques :

« les Archives de la Ville de Genève ont pour mission de

- conseiller et assister les services de l'Administration municipale dans la gestion des documents qu'ils produisent et qu'ils reçoivent ; ces documents forment les archives courantes et intermédiaires de la Ville de Genève ;
- collecter et conserver les documents produits et reçus par les autorités de la Ville de Genève et par l'Administration municipale qui possèdent une valeur durable ; ces documents forment les archives historiques de la Ville de Genève, mémoire de

33. Site internet des Archives : <http://www.ville-ge.ch/archives>, consulté le 29 mai 2014. (rubrique Historique)

34. qui existait depuis les années 1980

35. Validée le 2 mars 2005 par le Conseil administratif cf. notice ISDIAH : CH.AVG.1102ISDIAH, site internet des Archives : <http://www.ville-ge.ch/archives>, consulté le 28 mai 2014

la Municipalité ;

- recevoir et conserver de fonds d'archives d'origine privée en relation avec l'histoire de la Ville de Genève, indispensable complément aux archives publiques ;
- mettre les documents conservés à la disposition du public et de l'Administration municipale. »³⁶

Au sein des Archives de la Ville, le secteur Dossiers et documentation est plus particulièrement chargé de la gestion des dossiers courants du Conseil administratif ainsi que des documents transmis par la Direction générale, l'Administration centrale et le Service juridique. »³⁷ Ce rapprochement a été effectué dans l'idée de permettre des synergies par rapport à des dossiers et projets communs.[AVG 2009, 2]

Une partie des documents administratifs, tels que les plans et les documents relatifs aux bâtiments appartenant à la Ville sont conservés au Département municipal de l'aménagement, des constructions et de la Voirie.³⁸ Un archiviste à temps plein s'occupe spécifiquement de cet aspect au sein du département, mais n'est pas rattaché aux AVG.

Pour remplir leur mission, les AVG disposent de plusieurs locaux pour conserver les archives à valeur patrimoniale. Pour conseiller et assister les correspondants archives et records management, ses collaborateurs dispensent annuellement un cours aux nouveaux correspondants archives et records management, et un autre plus spécifique à certaines problématiques. En outre, les archivistes (M. Burgy en particulier) répondent aux questions et se déplacent dans les services en fonction des besoins et des versements d'archives à prévoir.

Dès leur création, contrairement à d'autres institutions, les Archives ne sont pas rattachées à la culture, mais sont un service administratif. En 2011, elles passent de l'administration centrale à la Direction générale, ce qui renforce leur position au sein de l'organigramme de l'Administration.

L'unité des Archives de la Ville de Genève représente un acteur incontournable de la gestion de l'information en Ville de Genève, ses collaborateurs ayant par ailleurs des attributions spécifiques définies dans leur cahier des charges.³⁹

De par leur positionnement dans la structure de l'Administration et le fait qu'ils récoltent les fonds de tous les services, les archivistes ont une vue large et transverse sur l'ensemble de l'administration.

36. Site internet des Archives : <http://www.ville-ge.ch/archives>, consulté le 29 mai 2014. /rubrique Missions)

37. Site internet des Archives : <http://www.ville-ge.ch/archives>, consulté le 29 mai 2014. /rubrique Missions)

38. cf. notice ISDIAH : CH.AVG.1102ISDIAH, site internet des Archives : <http://www.ville-ge.ch/archives>, consulté le 28 mai 2014

39. Les personnes rencontrées sont M. Didier Grange, Archiviste, mandant, M. François Burgy, archiviste-adjoint, en charge du records management, M. Xavier Ciana, archiviste assistant, spécialiste de l'archivage électronique, M. Jacques Davier, archiviste assistant, en charge au moment de l'étude, de la communication avec le contrôle interne.

3.2.2 La Direction des Systèmes d'Information et de Communication

La Direction des Systèmes d'Information et de Communication (ci-après DSIC) est un acteur stratégique des programmes de gouvernance des systèmes d'information, elle doit donc être considérée comme partie prenante à tout programme de gouvernance de l'information.⁴⁰

La Direction des Systèmes d'information et de communication subit comme toutes, la croissance du volume de données informatiques. Dans son projet de budget 2013 : elle rappelle qu'entre 1995, année de création de la DSIC et 2011, les collaboratrices et collaborateurs utilisant un ordinateur sont passés de 1000 à près de 3'500. En outre, « les services sollicitent de plus en plus fréquemment la DSIC. D'année en année, le volume de données gérées par les systèmes d'information et de communication augmente de manière exponentielle. » [DSIC, 9]

La DSIC organise, planifie, met en place et gère l'ensemble des ressources de l'administration municipale relatives aux technologies de l'information et de la communication. »⁴¹
Ses missions sont :

- la conception, mise en œuvre et gestion de la stratégie et des systèmes d'information et de communication de la Ville de Genève ;
- l'élaboration et la gestion des budgets de fonctionnement et des crédits d'investissement relatifs aux systèmes d'information et de communication ;
- le conseil aux autorités et services de l'Administration municipale en matière de technologie.

« Le Plan biennal des systèmes d'information et de communication (PSIC) détermine les projets prioritaires de la Ville de Genève en matière de systèmes d'information et de communication et pourvoit à leur financement, sous l'angle des investissements. »

Les directions de département et les services adressent leur expression de besoins à la DSIC qui évalue notamment leur faisabilité et leur coût ; elles sont présentées à l'organe de gouvernance (en l'occurrence le Collège des directeurs de l'administration municipale (désormais CODIR), qui procède aux arbitrages, conformément au montant prévu au Plan financier d'investissement de la Ville de Genève (PFI) ; le projet de proposition de crédit est présenté par la DSIC à la présidente ou au président de son département (soit, le magistrat), pour validation puis au Conseil administratif ; ce dernier prend une décision concernant la proposition de crédit, qu'il dépose le cas échéant au Conseil municipal qui renvoie la proposition à la commission spécialisée, pour examen et rapport ; puis le Conseil municipal vote le crédit, éventuellement amendé.⁴² La procédure est donc

40. Les informations la concernant proviennent essentiellement d'éléments figurant sur le site intranet de la Ville de Genève, ainsi que dans le rapport au projet de budget de la DSIC. [DSIC]

41. intranet : Missions

42. cf. intranet

passablement lourde.

3.2.3 L'unité information et communication

D'après sa page intranet, « l'unité information et communication est chargée de mettre sur pied la stratégie d'information de la Ville de Genève. » Il importe en effet que la population soit informée sur les objectifs et actions des autorités politiques et les prestations offertes par la Ville. Cette démarche passe par l'élaboration d'une politique d'information aussi bien sur le plan externe, auprès de la population et des médias, qu'à l'intérieur même de l'Administration, en collaboration avec les départements municipaux. Elle gère les sites internet www.ville-geneve.ch et intranet, ainsi que la publication des différents médias de communication (réseaux sociaux, magazines à l'intention du public et du personnel) « dont les objectifs visent notamment à mettre en valeur les actions et prestations de la Ville et à simplifier l'accès aux informations ». Elle a également la responsabilité de l'image de marque de la Ville de Genève (identité visuelle). Tout comme l'unité des Archives, elle se situe au niveau de l'Administration générale.

Selon nous, ses activités se traduisent donc plus en terme de gestion des connaissances (knowledge management), de communication interne et externe que de gestion de l'information et du cycle de vie de l'information. A noter qu'un seul département possède une « InfoCom » au niveau de sa direction. (cf. annexe, p. 68)

3.2.4 Le Département de l'environnement urbain et de la sécurité (DEUS)

Parmi les cinq départements de l'administration municipale (cf. annexe, page 68), nous avons choisi de nous concentrer sur le Département de l'environnement urbain et de la sécurité, car sa direction avait manifesté un intérêt particulier dans la gestion de l'information⁴³. Nous avons axé notre étude sur l'un de ses services, Voire-Ville propre (VVP) pour les mêmes raisons.

La Direction et secrétariat du département de l'environnement urbain et de la sécurité constitue l'état-major du département. Elle a pour mission essentielle de soutenir et conseiller le magistrat dans la mise en œuvre de son action politique. Elle sert également de "courroie de transmission" entre les services et la présidence. (cf. intranet).

Elle chapeaute les services suivants :

- Service logistique et manifestations
- Service de la sécurité et de l'espace publics
- Service des espaces verts

43. En 2012, le magistrat Pierre Maudet avait notamment saisi la Cour des comptes pour évaluer la gouvernance des systèmes d'information par la DSIC, alors qu'elle faisait encore partie du Département. cf. [CDC 2012]

- Service d'incendie et de secours
- Service Voirie - Ville propre

La direction du département a la particularité d'être un point névralgique des flux d'information. Elle sert de filtre et de relais vers et depuis l'opérationnel afin d'une part, obtenir pour elle des informations clés servant à prendre des décisions, et d'autre part pour fournir au magistrat en charge du Département, ou à d'autres entités des informations exploitables.

La position de la Directrice de département (hiérarchique et centrale dans la structure informationnelle de la Ville de Genève), ainsi que le travail effectué au sein du Département en matière de gestion de l'information en font un interlocuteur particulièrement intéressant pour notre étude. Les questions à son intention ont donc porté essentiellement sur des aspects organisationnels et stratégiques.⁴⁴

3.2.5 Le service Voirie-Ville Propre

Sur la base de l'entretien, par l'intermédiaire de la Directrice et du chef de service, nous avons pu rencontrer au sein du service Voirie-Ville Propre (VVP), Mme Melissa Pisino, remplaçante de la correspondante archive et records management en congé au moment de notre enquête.

Le travail remarquable fourni par ces deux personnes pour l'établissement d'un plan de classement avec l'appui des AVG a déterminé notre choix pour ce service.

Mme Pisino est en poste en tant que secrétaire à VVP depuis 3 ans. Elle a remplacé quelqu'un qui partait. La difficulté de trouver les bonnes informations l'ont amenée, avec sa collègue, à imaginer un système simplifié de classement.

C'est une gestion de service centralisée avec un secrétariat qui a une vision d'ensemble sur les documents qui entrent et sortent du service.

La direction du service est composée

- d'un chef avec 3 adjoints (dont les documents sont traités par le secrétariat),
- de 3 chefs d'unité et leurs adjoints.

Le service Voirie-Ville Propre fait partie du DEUS depuis la dernière restructuration des départements en 2011.

Le service VVP est divisé en trois unités⁴⁵ :

- l'unité de collecte, qui prend en charge la gestion des déchets ;
- l'unité de nettoyage des voiries, qui se charge de tenir propres les rues, trottoirs et espaces publics ;

44. cf. grille de questions en annexe page 86.

45. cf. intranet

- l'unité de gestion des incivilités, qui prend en charge la propreté verticale (opération anti-tags) et les sites de récupération.

Ses presque 350 employés sont essentiellement affectés sur le terrain et seul un petit nombre se consacre à l'administration.

3.3 Les principes d'ARMA comme dimensions d'analyse

Nous utiliserons le modèle de maturité GARP [ARMA 2013] comme guide, mais ne le suivrons pas à la lettre. Il faut néanmoins soulever que les principes sont interdépendants les uns des autres. C'est donc pour formuler des objectifs et y développer des indicateurs permettant de mesurer le niveau de maturité de gouvernance de l'information en Ville de Genève que nous les utilisons.

1. responsabilité : une organisation doit nommer un cadre supérieur qui supervisera un programme de gouvernance de l'information et déléguera aux personnes appropriées, la mission d'adopter des politiques et des procédures pour guider le personnel et assurer la capacité de vérification du programme.
2. transparence : les processus et les activités d'une organisation doivent être documentés de manière compréhensible. Cette documentation doit être disponible à tout le personnel et les parties intéressées appropriées.
3. intégrité : un programme doit être conçu pour les dossiers et les renseignements générés ou gérés par ou pour l'organisation avec une garantie raisonnable et appropriée de l'authenticité et de la fiabilité.
4. protection : un programme de gouvernance doit être construit de manière à assurer un niveau raisonnable de protection pour les documents et renseignements privés, confidentiels, à accès limité ou réservé, secret, ou essentiels à la continuité des activités.
5. conformité : le programme doit être construit en conformité avec les lois et règlements en vigueur, et avec les règles stipulées dans les politiques de l'organisation.
6. disponibilité : une organisation doit conserver des dossiers d'une manière qui assure la récupération rapide, efficace et précise de l'information requise.
7. conservation : un organisme doit conserver ses dossiers et l'information pendant une durée appropriée, en tenant compte des exigences juridiques, réglementaires, fiscales, opérationnelles et historiques.
8. disposition : une organisation doit fournir des règles claires, documentées, argumentées et faciles à appliquer pour la destruction sécuritaire et appropriée des données, informations et documents dont la tenue et la conservation : ne sont pas ou plus exigé par les lois, les normes, les politiques de l'organisation et les bonnes pratiques, ne sont pas ou plus nécessaires à la conduite des activités, représentent un risque légal.⁴⁶

46. Nous traduisons.

Nous avons sélectionné 4 des 8 principes GARP. En effet, si la démarche de gouvernance est globale, il fallait cependant, pour des raisons de temps et d'envergure de cette étude, délimiter un angle d'approche. Néanmoins, tous convergent dans la même direction et se soutiennent les uns les autres.

Parmi les 4 autres principes retenus, la plupart sont particulièrement propres aux domaines des archives et records management. C'est implicitement par le biais de mes propres domaines de compétences métier que le choix a été fait puis soumis au mandant, mais c'est également un point de vue du Electronic Discovery Reference Model [EDRM 2011, 4], qui complète le Modèle de référence de gouvernance de l'information par les principes de ARMA.

FIGURE 3.1 – Tableau de correspondance entre le modèle de référence de gouvernance de l'information et les principes d'ARMA

GARP® Principe	BUSINESS	IT	RIM	LEGAL
Accountability	Owner			
Transparency	Shared Owner	Shared Owner	Shared Owner	Shared Owner
Integrity	Shared Owner	Shared Owner	Shared Owner	Shared Owner
Protection		Owner		
Compliance				Owner
Availability		Shared Owner	Shared Owner	
Retention			Owner	
Disposition			Owner	

[EDRM 2011, 4]

Le choix⁴⁷ a donc porté sur la

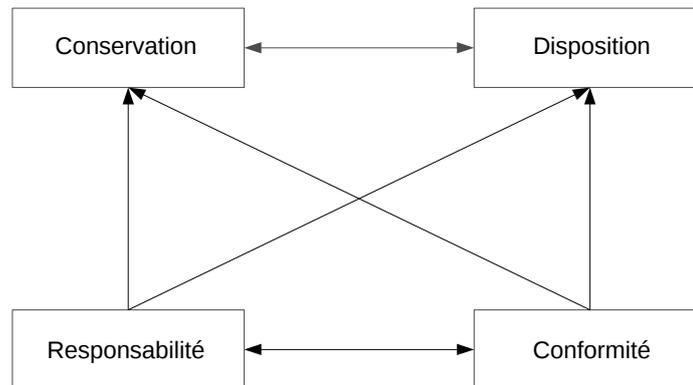
- responsabilité, car nous estimons que sans la définition et l'attribution des responsabilités, rien ne peut se faire, ni être contrôlé
- conformité, car une institution publique se doit d'être en conformité avec les lois
- conservation, car il est important pour les Archives de la Ville de Genève (et par ailleurs obligatoire !)
- disposition (sort final), car il est nécessaire de faire comprendre son importance.

Nous considérons que si ces 4 principes sont interdépendants les uns des autres, ceux de responsabilité et de conformité sont nécessaires à la mise en œuvre des autres, comme on le voit dans le schéma 3.2.

Nous garderons en arrière plan les composante principales de la gouvernance : les structures de prise de décision, les processus d'alignement et la communication formelle.

47. cf. entretien avec François Burgy du 9.05.2014

FIGURE 3.2 – Les quatre principes retenus



3.3.1 Responsabilité

Le principe de *responsabilité* est fondamental : l'information devient vulnérable s'il n'y a pas de responsable. Définir des rôles et des responsabilités en matière de gouvernance informationnelle est donc essentiel pour que la politique devienne effective. La taille et la structure organisationnelle de toute administration publique rendent ces rôles d'autant plus importants qu'ils doivent être facilement identifiables, et leurs responsabilités ainsi que les champs d'application particulièrement bien établis.

Le principe tel que formulé par ARMA a pour objectif de définir les rôles et responsabilités en matière de gouvernance de l'information, mais également d'établir les procédures qui permettront de mettre en œuvre le programme envisagé :

A senior executive (or person of comparable authority) shall oversee the information governance program and delegate responsibility for records and information management to appropriate individuals. The organization adopts policies and procedures to guide personnel and ensure that the program can be audited. [ARMA 2013]

C'est donc bien tant en matière de structure et de « personnes » que de référentiels qui doivent être communiqués, que se définit la notion de responsabilité.

La matrice RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) [MOISAND et al 2009, 33] est un bon moyen pour attribuer les différents niveaux de responsabilité à des processus ou à des projets spécifiques. Nous estimons qu'il est nécessaire d'attribuer des rôles et responsabilités claires à chaque objectif d'une politique de GI⁴⁸. Mais pour qu'une politique de gestion de l'information soit effectivement mise en place et son application maîtrisée sur le long terme, il est souhaitable qu'une personne clé, ou une structure spécifique, opérant à un niveau stratégique et ayant une fonction transversale puisse avoir

48. Nous y reviendrons plus bas, page 53.

le rôle de piloter la gestion de l'information. Au Québec, par exemple, l'instance de gouvernance principale est le Dirigeant principal de l'information (DPI), qui a un rôle très fort et de hautes responsabilités à un niveau hiérarchique élevé.⁴⁹ Ce sont ensuite les dirigeants réseaux de l'information et les dirigeants sectoriels de l'information qui ont pour tâche de veiller à l'application des règles de gouvernance et de gestion. A Queensland, le *Chief Information Officer* est responsable de la mise sur pied d'un comité de gouvernance qui a pour rôle d'évaluer et de diriger l'utilisation et la gestion de l'information et qui comprend également une représentation large des fonctions d'information ainsi que les parties prenantes. [QUEENSLAND CIO 2013]

Néanmoins, en l'absence de responsable de gouvernance de l'information, il convient d'établir comment la responsabilité est définie et répartie au sein de l'organisme. Nous considérons donc que l'application d'un principe de responsabilité doit être examinée en tant que tel, et ce même si une stratégie affirmée de gouvernance de l'information n'a pas cours.

Le risque d'un manque de responsabilité en matière de gouvernance de l'information a des effets très concrets. En effet, l'étude [COLEMAN 2009, 3] a montré un certain nombre de risques en la matière :

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

Les indicateurs principaux en matière de structure de responsabilité concernent d'une part l'instance responsable (aspect structurel, cf. IA1-IA3⁵⁰) et d'autre part la définition et l'intégration de politiques et de règles (aspect référentiel et communication, cf. IB1 et IB2).

En Ville de Genève, en matière de gestion de l'information (records management et archives historiques), le Conseil administratif a approuvé quatre directives⁵¹ qui définissent les procédures et responsabilités et matière d'archives et records management (IB1) :

- la directive générale relative aux correspondant-e-s archives et records management (VGE.03.01.v1)
- la directive générale relative aux instruments de gestion des documents (VGE.03.02.v1)

49. Il a pour rôle d'assurer le déploiement de la politique cadre à l'échelle de l'administration publique. Il est responsable de l'orientation, de la planification et de l'encadrement des ressources informationnelles. Ainsi, il doit s'assurer de la conformité des actions avec les objectifs stratégiques du gouvernement ; optimiser les coûts consacrés aux ressources informationnelles avec une vision d'ensemble des actions de toute l'administration publique. Par ailleurs, et c'est là que le rôle du DPI est clairement valorisé, il doit « coordonner la transformation organisationnelle nécessaire pour assurer la prestation de services et les services internes au gouvernement » [QUÉBEC 2012, 9]

50. Il s'agit de la numérotation attribuée aux indicateurs qui figurent dans la grille en annexe, p. 81 et suiv.

51. [VGE.03.01.v1 2012, VGE.03.02.v1 2012, VGE.03.03.v1 2012, VGE.03.04.v1 2012]

- la directive générale relative à la conservation des documents (VGE.03.03.v1)
- la directive générale relative au versement de archives et à la destruction de documents (VGE.03.04.v1)

Selon la DGA VGE.03.01.V1, « les correspondant-e-s archives et records management sont chargés de la constitution et de la gestion des archives administratives (records management) du service. » Leurs tâches y sont clairement définies.

La transformation de l'intitulé de « préposé-e aux archives » à celui de « correspondant-e-s archives et records management » en 2012 au sein de l'administration (IA1) de chaque service a été un pas en avant dans la reconnaissance de l'importance d'une gestion courante des archives intermédiaires. Les recommandations de [STAHL 2011] suite au mandat donné par les AVG sur le réseau de préposés aux archives avaient insisté sur la nécessité de reconnaître pleinement le rôle de ces derniers.

Par ailleurs, une note du Directeur général aux Directions de département demande d'inscrire les tâches attribuées aux CARM dans leur cahier des charges (cf. annexe, p. 80).

Sur ce plan, on peut donc considérer un soutien relativement important de la hiérarchie, du moins dans la forme. En effet, dans la mesure où les CARM ne sont pas des professionnels de l'information, mais intègrent ces fonctions dans leur cahier des charges, il n'est pas toujours évident de dégager du temps pour cela, d'autant plus si leur rôle est peu reconnu par les collaborateurs ou leur supérieur hiérarchique directe (n+1). Le risque de ne pas pouvoir effectuer le travail est évident si les responsables hiérarchiques ne sont pas sensibles à cette question et ne soutiennent pas formellement la personne en charge d'accomplir la tâche (en l'occurrence ici les CARM).

Dans les faits, l'exemple de fonctionnement du binôme de correspondantes archives et records management du service Voirie-Ville Propre montrent qu'il leur est possible de dégager du temps pour ces tâches, ainsi, même si globalement elles n'ont pas encore déterminé de périodes, elles peuvent « libérer du temps facilement au coup par coup » (IA2).

La reconnaissance par les collaborateurs est essentielle⁵², car c'est eux qui sont les principaux pourvoyeurs et utilisateurs d'information. Il est donc important qu'ils soient acquis à la cause des CARM. Une des manifestations de cette reconnaissance peut être par exemple le fait de s'adresser à la personne pour les questions dont elle est responsable. A VVP, elle ne sait pas si ces tâches sont intégrées dans le cahier des charges, mais en tous cas, elle estime que leur rôle est reconnu par leurs collègues (IA3) : elles sont « là pour les guider. Ils savent qu'ils peuvent s'adresser à elles. [...] ». Comme il y a 3 secrétaires [et une gestion administrative centralisée], il est possible de palier aux urgences. Par ailleurs, il y a une certaine conscience de l'importance de bien classer les documents. »

52. cf. [STAHL 2011, 39] qui relevait le manque de reconnaissance des préposés aux archives.

Cet état de fait, plutôt encourageant est essentiellement dû à l'important travail effectué par la correspondante archives et sa collègue et au concours de circonstances (renouvellement de personnel) qui a impliqué un changement manifeste dans la façon de gérer les documents du service.

Mais la seule motivation des collaborateurs ne suffit pas toujours : d'une part, si la gestion des archives de ce service semble bien fonctionner, c'est également grâce au travail en binôme (avec une troisième personne qui connaît bien le fonctionnement du service). L'absence momentanée de la correspondante archives officiellement nommée n'empêche en rien le processus de fonctionner : preuve en est le fait que nous avons pu mener cet entretien avec Mme Pisino, qui a le statut de remplaçante, mais qui dans les faits opère sur le même plan que sa collègue CARM.

En outre, l'appui de spécialistes des archives est également déterminant. Avoir des outils et un accès facilité aux personnes qui peuvent répondre aux questions est également primordial (cf. IIB1). D'une part, le responsable Records management des AVG, Monsieur Burgy est particulièrement accessible. D'autre part, le cours de records management donné par les AVG une fois par an (et obligatoire pour les nouveaux CARM) est un vecteur essentiel de transmission des informations relatives au rôle qui leur est attribué. C'est notamment le cas pour les directives générales en matière d'archives et records management (cf. annexes) : « Grâce au cours donné par les AVG » Mme Pisino les a imprimées et les a « sous la main avec d'autres documents de référence réunis pour ces tâches. C'est pratique de les avoir » (entretien avec Melissa Pisino du 12 juin 2014). On peut donc considérer ici que les référentiels en matière de responsabilité sont très bien intégrés.

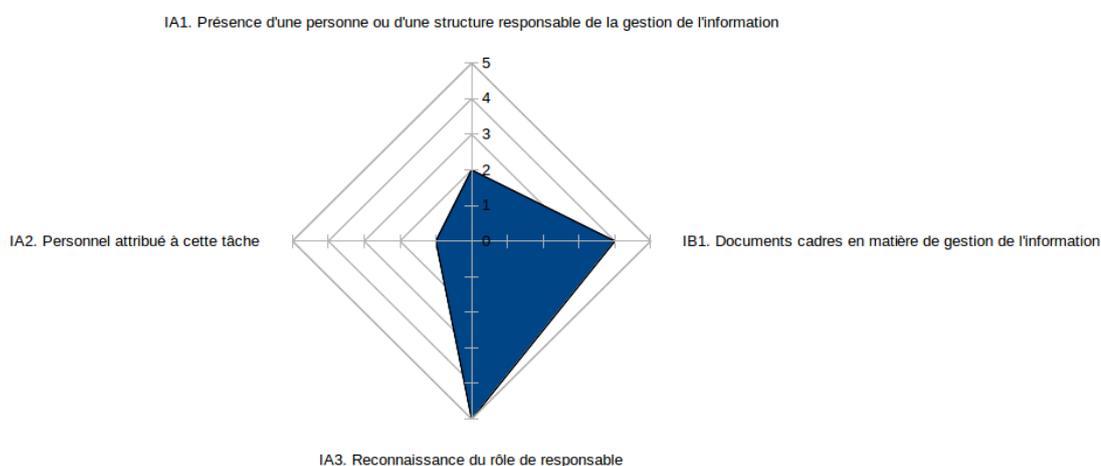
Le fonctionnement du service ne doit pas non plus faire oublier que le plus haut niveau hiérarchique du responsable de gestion de l'information se situe au niveau du secrétariat des services. Certes, cela permet de connaître la réalité sur le terrain et une proximité avec les usagers. Mais le service fonctionne en silo, et le partage de l'information à d'autres intéressés n'est pas aisé. Nous avons souligné la particularité de la direction du Département qui agit en tant que filtre et qui doit gérer les informations avec des pratiques de gestion variables d'un service à l'autre alors même qu'elle doit superviser la bonne marche des activités. L'absence de responsable à ce niveau (IA1) qui fasse le lien entre les services pour le bon fonctionnement de l'ensemble du département semble manquer cruellement d'après le constat de la Directrice du département :

Idéalement, je souhaiterais quelqu'un, qui comme les finances ou comme les RH, supervise la gestion documentaire. Mais nous n'avons pas les compétences métier dans l'équipe actuelle de la direction, personne n'a de compétences d'archiviste ou de documentaliste. Dans le département des constructions, il y a un archiviste, qui a une mémoire et une *vue sur l'ensemble des services*⁵³. (entretien avec Simone Irminger du 3 juin 2014)

53. Nous soulignons.

Le graphique suivant (3.3) permet de visualiser pour ce principe les indicateurs et le degré d'accomplissement des processus.

FIGURE 3.3 – Résultats sur le principe de responsabilité



3.3.2 Conformité

La conformité est un principe qui devient un point central pour les organisations qui doivent se plier à de plus en plus de lois et normes, notamment en matière d'accès à l'information et partant, maîtriser la gestion du cycle de vie des documents. Cela est particulièrement le cas pour les entreprises qui doivent s'y plier dans le cadre de procédures judiciaires. Ainsi l'objectif pour ARMA dans ce domaine est qu'

un programme doit être mis sur pied pour garantir le respect des lois, des politiques applicables et des normes en matière d'information.

Les administrations publiques, de par leur nature, doivent rendre des comptes quant à l'utilisation qui est faite des ressources financières provenant du système d'imposition. Par ailleurs, les organes de contrôle, qu'ils soient internes ou externes doivent pouvoir accéder aux informations.

C'est généralement sur la base de lois sur l'accès à l'information pour le public que la mise en conformité devient un sujet de préoccupation. Nous relèverons, comme nous l'avons signalé plus haut (page 22), que cet aspect a par ailleurs été un élément essentiel de la constitution des Archives de la Ville de Genève. Le besoin de conformité avec ces lois est généralement un élément déclencheur de la mise en place de programmes de gouvernance de l'information comme nous le voyons par exemple en Grande-Bretagne [SHEPHERD et al. 2010]. Le cas de Queensland, qui a développé sa politique de gouvernance de l'information à partir des lois relatives à l'accès à l'information en est une illustration. [QUEENSLAND CIO 2013]

Le principe de conformité tel que présenté par ARMA concerne d'une part les informations qui doivent être retenues pour appliquer la législation qui régit les activités d'une organisation, et d'autre part l'intégration et le maintien des informations selon la loi.

Pour la Ville de Genève, les lois principales qui ont trait à la gestion de l'information sont la loi sur l'information du public et l'accès aux documents (LIPAD), et la loi sur les archives (LArch). Elles sont déclinées ensuite en règlements d'application.⁵⁴

La LIPAD régit l'information relative aux activités des institutions et la protection des données personnelles et a pour buts

- a) de favoriser la libre formation de l'opinion et la participation à la vie publique ;
- b) de protéger les droits fondamentaux des personnes physiques ou morales de droit privé quant aux données personnelles les concernant.

La Ville de Genève a mis sur pied depuis 2002 une structure permettant de répondre à cette exigences légales. Cette dernière regroupe des spécialistes de cette question. Il n'a cependant pas été mis à jour depuis un certain temps, mais la procédure permettant de répondre à une requête relevant de la loi sur l'information ou sur l'accès aux données personnelles y est décrite. Ce document figure par ailleurs dans l'intranet de l'administration et est donc relativement accessible.

C'est néanmoins la Loi sur les archives qui donne les principes en matière de gestion des archives et son règlement d'application, le RArch⁵⁵ qui donne un cadre assez précis des modalités d'applications au niveau du canton.

Au niveau de la Ville, c'est à travers les quatre directives générales qu'il se décline.

Les risques d'une non-conformité sont importants dans le cas de la LIPAD, car une mauvaise gestion de l'information peut conduire à des difficultés à fournir l'information requise par le public.

Nous ne sommes pas allée plus en avant sur cet aspect, car ce n'est pas l'objet de ce travail, mais il serait peut-être utile que la Ville de Genève étudie les effets de l'introduction de la LIPAD, ceci afin de déterminer si elle est en conformité sur cet aspect. A ce propos, une étude nationale effectuée suite à l'introduction en Grande-Bretagne du *Freedom of information Act* pourrait être source d'inspiration. [SHEPHERD et al. 2010]

Comme la responsabilité, le principe de conformité est sous-jacent aux autres principes retenus, nous avons donc choisi de nous limiter aux indicateurs qui permettait de témoigner de cette mise en conformité. On peut l'évaluer d'une part à travers les processus établis (une gestion de l'information systématique, cf. IIA1-IIA2), et d'autre part avec des

54. On en trouvera par ailleurs une liste dans la politique de gouvernance des documents électroniques dans l'administration cantonale [GENEVE CSSI, 2013, 10].

55. <http://etat.geneve.ch/dt/SilverpeasWebFileServer/RArch.pdf?ComponentId=kmelia106&SourceFile=1331655757939.pdf> consulté le 20 août 2014

indicateurs plus qualitatifs, mais qui permettent le soutien nécessaire à l'exécution de ces processus. Nous relèverons donc l'importance qui est accordée à ce sujet (IIC1) et la communication qui est faite aux principaux intéressés (IIB1).

Les éléments de gestion de l'information peuvent être analysés grâce à deux outils essentiels du records management : le plan de classement et le calendrier de conservation. Nous nous attachons ici au premier, car il est le principal élément attestant d'une gestion des documents d'activité au sein d'un organisme. Le second sera abordé plus en avant avec le principe de conservation (page suivante).

En Ville de Genève, chaque service ou chaque unité selon sa spécificité doit avoir un plan de classement. Les AVG ont par exemple le leur⁵⁶. La structure du plan est prévue pour être la même pour les documents électroniques et papiers. A l'heure actuelle⁵⁷, les services de l'Administration qui ont réorganisé leurs répertoires informatiques partagés sont :

- la Direction et secrétariat du Département de la cohésion sociale et de la solidarité
- la Direction du Département des finances et du logement
- Agenda 21
- Voirie – Ville propre
- le Service juridique

A VVP, un plan de classement (IIA1) a été uniformisé au niveau du secrétariat et le bénéfice a été vite constaté.

Cette structure a permis de retrouver les documents facilement, car avant [2011], il était difficile de retrouver des documents qui dataient de deux ans avant ! (cf. entretien avec Melissa Pisino du 12 juin 2014).

Le processus de création du plan de classement de ce service est intéressant, car il émane directement de la base : l'initiative est venue des deux secrétaires au moment de la prise de fonction où il a fallu remplacer quelqu'un qui était absent. A ce moment là, il était très difficile de retrouver les documents.

Nous avons essayé de simplifier un maximum pour avoir la même structure informatique que le classement papier (par année, type de document, séances, etc). Une fois le plan de classement effectué, nous avons demandé des commentaires à Monsieur Burgy, des AVG, ce qui a permis de l'ajuster un petit peu. Les chefs ont demandé quelle était l'utilité de garder les documents papiers, dès lors que presque tout était informatisé. Ne souhaitant pas prendre des décisions au hasard, et imaginant la valeur que peuvent avoir certains documents, même papiers, nous avons préféré avoir une structure commune

56. entretien avec François Burgy du 9.05.2014

57. cf. entretien avec Xavier Ciana du 22 mai 2014

pour le papier, dont le classement a été revu, et l'informatique. (entretien avec Melissa Pisino du 12 juin 2014)

Une bonne gestion de l'information peut se traduire également par l'attribution de métadonnées permettant d'une part d'assurer la traçabilité du document et son intégrité tout au long du cycle de vie⁵⁸, et d'autre part d'en faciliter la recherche (cf. principe de disponibilité). Le service VVP utilise des mots-clés pour mieux retrouver les documents (IIA2). Les CARM insistent pour ce que cela soit fait par les collaborateurs et en surveillent l'application. Comme il n'y a pas de GED, il n'y a pas de métadonnées intégrées automatiquement pour attester de la conformité du document.

L'importance de la conformité avec les lois relatives à la gestion de l'information (IIC1) doit être reconnue pour que les principes édictés ne restent pas lettre morte. Un rapport mandaté par le magistrat de l'époque a mis en valeur un certain nombre de risques inhérents à une « mauvaise » gestion des documents d'archives. La simple existence de ce rapport témoigne du fait que le département accorde une certaine importance à la gestion de l'information. Le document interne [WAELETI 2011, 18] relevait en 2011 pour le DEUS que « [m]algré les obligations légales cantonales (LArch et LIPAD), et l'existence de directives du Conseil administratif, il n'y a pas de véritable prise de conscience de l'importance des archives. » Or, cette prise de conscience a justement toute son importance.

Un accès facilité aux exigences légales est primordial pour la prise de conscience et une bonne mise en application : la communication sur ce point a donc un rôle essentiel dans la transmission des informations concernant la mise en conformité. En effet, la prise de conscience se fait par les AVG à travers un cours annuel, considéré par la CARM comme très utile et efficace :

Mon premier cours est tombé au moment où nous souhaitions changer le système. J'y ai tout appris. Je pense qu'une fois par an est une bonne chose. Il n'est pas nécessaire d'en avoir plus. (entretien avec Melissa Pisino du 12 juin 2014, IIB1)

Le graphique 3.4 page suivante fait état de la situation globale en matière de conformité.

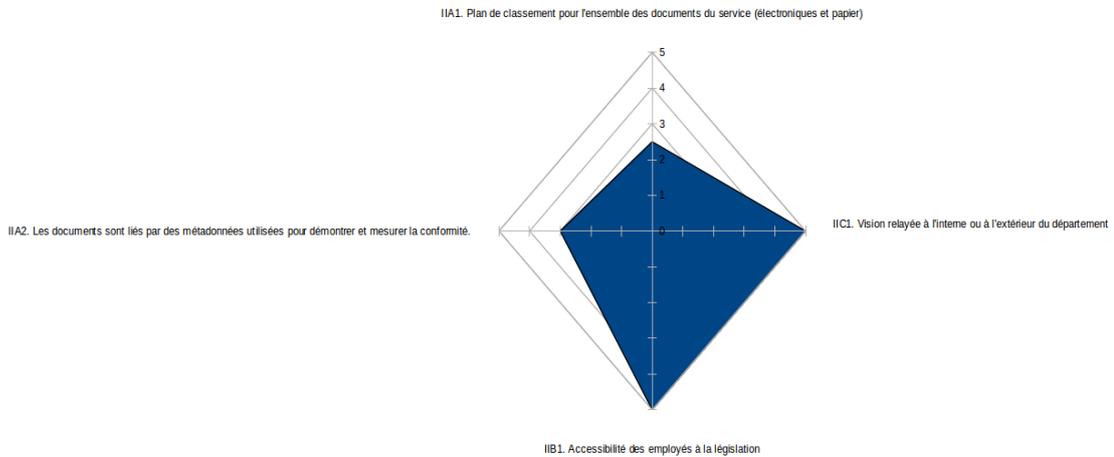
3.3.3 Conservation

La fonction de la conservation est de préserver et maintenir les documents dans le but de les utiliser [SMALLWOOD 2014, 32]. D'après [COHASSET et al. 2014, 22], la conservation (ou rétention) des documents est la pierre angulaire de la gouvernance de l'information. Elle est évidemment l'un des principes chers aux archivistes et records managers. Elle figure également comme élément central de la Loi sur les archives. (LArch)

ARMA définit l'objectif de conservation de la manière suivante :

58. cf. [GENEVE CSSI, 2013, p. 2]

FIGURE 3.4 – Résultats sur le principe de conformité



un organisme doit conserver ses dossiers et l'information pendant une durée appropriée, en tenant compte des exigences juridiques, réglementaires, fiscales, opérationnelles et historiques. [ARMA 2013]

Les outils permettant d'appliquer ce principe sont d'ordre technique (informatique, espace de stockage, mesures de préservation des documents papiers) mais également conceptuels. Le calendrier de conservation (IIIA1) est un élément essentiel en tant que référentiel permettant d'une part de définir le détenteur du document ou dossier et d'autre part d'attribuer la durée administrative et légale des documents à conserver (DUAL) ainsi que leur sort final.

D'après M. Burgy, (entretien du 9 mai 2014), il y avait le projet de créer un calendrier de conservation global basé sur celui proposé par les Archives d'État aux communes, considérées comme la plus petite échelle. Mais la complexité et surtout la taille de l'administration de la Ville de Genève⁵⁹ par rapport à d'autres communes ont conduit à revoir cette idée et prévoir que les calendriers de conservation soient établis au niveau des services.

Pour gérer la mise en place des calendriers de conservation une demande de matériel, de logiciels, d'études et de projets (ci-après DEMAP) a été effectuée auprès de la Division des systèmes d'information et de communication, mais pour l'instant, c'est sous la forme d'un tableur Excel que cela se fait⁶⁰.

En outre, une autre DEMAP en cours porte sur une GED qui inclurait le Records Management pour l'administration municipale. Les AVG invitent d'autres services à en faire de même pour avoir plus de poids. Par ailleurs, il existe une GEC (gestion électronique des courriels) sur Lotus Notes, et qui est parfois employée dans certains départements, mais

59. La Ville de Genève compte 4000 collaborateurs pour une moyenne de 200 dans les autres communes du canton.

60. Cette question faisait suite à un constat relevé par [STAHL 2011].

rien n'est uniformisé au niveau de l'Administration.

Concrètement cependant, aucun service n'a à ce jour de calendrier de conservation complètement avalisé et opérationnel.

L'élaboration d'un référentiel tel qu'un calendrier de conservation concerne l'ensemble des utilisateurs de ce référentiel. Il est donc important d'y associer des personnes clés. Un exemple intéressant au sein de la Ville de Genève concerne le module dossier administratif du personnel du nouveau portail RH. Le but est à terme d'avoir sous format électronique un « dossier unique et complet par membre du personnel en activité, un accès centralisé avec des droits d'accès distincts, une alimentation partagée par la DRH et les services, une gestion avec des règles communes ». Les dossiers seront tous numérisés. Pour les prérequis la mise sur pied d'un calendrier de conservation a été nécessaire et s'est notamment faite en concertation avec des « expert-e-s métier de différents services », dont les Archives de la Ville de Genève.⁶¹

Au service Voirie-Ville Propre, si le processus d'implantation du calendrier de conservation est encore au stade d'élaboration, les CARM font en sorte d'impliquer un maximum de parties prenantes :

Pour le processus, c'est un travail commun entre le secrétariat et les AVG. On y réfléchit ensemble, on pose des questions aux autres collaborateurs, on intègre les chefs (et adjoints administratifs) pour avoir un retour, puis on le soumet aux AVG pour avoir du recul" (Entretien VVP du 12 juin 2014, IIIA1)

Le calendrier de conservation n'est pas non plus établi au niveau de la direction du département. Connaître ce qu'il est possible de détruire ainsi que le détenteur du dossier principal n'est pas chose aisée. Ça l'est d'autant moins au vu de la mission du département :

C'est compliqué parce qu'évidemment, la direction du département reste un peu l'entonnoir par lequel passent tous les documents, toutes les informations qui viennent des services, et certaines informations doivent aller au magistrat, d'autres pas, il faut arriver à faire le puits, et c'est pas toujours ce qu'on croit le plus urgent qui l'est, ni ce qu'on croit le plus important qui l'est. (entretien SI du 3 juin 2014)

Le records management s'intéresse à la gestion des archives courantes et intermédiaires (stades actifs et semi-actifs). La façon de conserver physiquement ces documents participe d'une part à leur disponibilité durant leur durée d'utilité administrative et légale et d'autre part à la préservation sur le plus long terme possible des documents qui seront conservés pour leur valeur patrimoniale (archives historiques ou définitives). En effet, certains documents arrivent parfois aux archives définitives dans des conditions de détérioration telles que leur restauration est soit très coûteuse, soit impossible. Récemment des documents d'un service en attente d'être versés aux AVG portaient des moisissures à cause du fait qu'ils avaient été entreposés à même le sol en béton humide.

61. cf. intranet et [AVG 2011, 6]

Par ailleurs, la sécurisation au moyen de locaux destinés aux documents actifs ou aux archives intermédiaires évite un risque d'élimination fortuite ou mal intentionnée.

En Ville de Genève, la directive générale [VGE.03.03.v1 2012] donne des indications claires sur la façon de conserver au mieux les documents sur support papier au sein des services.⁶² Le rapport interne [WAELTI 2011, 5 et suiv.] faisait état d'une situation assez catastrophique sur le plan de la conservation des archives intermédiaires du service VVP en 2011. Depuis, un travail de séparation et mise sous clé des archives par unité a été effectué et le service a l'intention d'obtenir des armoires plus adaptées (IIIB1).

En ce qui concerne les documents électroniques, la question de leur conservation durant la période d'utilisation courante et intermédiaire ne se pose pas dans les mêmes termes que pour les archives physiques. Pour le service VVP, les documents sont accessibles sur le serveur de la Ville de Genève via l'arborescence du système MS Windows et les droits d'accès déterminés et gérés par la DSIC.

En effet, la conservation des documents électroniques pose de nouveaux défis aux organisations, en matière d'espace de stockage. (Nous l'aborderons plus bas⁶³). Certes, la problématique n'est pas nouvelle. Mais en ce qui concerne le papier, les locaux à disposition pour les archives sont rapidement saturés, et le coût de location de certains espaces peut vite s'avérer un problème. Par ailleurs, les espaces physiques sont peu extensibles, d'autant plus dans des lieux qui ne sont pas conçus pour cela. La situation des Archives d'État en est un bon exemple, bien que regrettable [BERNET 2013]. Pour les services de la Ville de Genève, cette problématique a récemment été en partie remise à plus tard, dans la mesure où le AVG ont obtenu un grand local pour entreposer les archives définitives dont elles ont la charge (4 km linéaires). (IIID3) Ce dernier a été rendu opérationnel en 2009. [AVG 2009, 4]

Le principe de conservation a pour but de garantir une accessibilité aux usagers de l'information afin de remplir la valeur d'utilité propre à chaque étape du cycle de vie du document. En cas de sinistre, ou de problème d'accessibilité momentané, l'organisme doit être en mesure de reprendre ses activités le plus rapidement possible sur la base d'une politique de préservation des documents essentiels (IIIB2).⁶⁴

Le service VVP ayant la plupart des informations dont elle a besoin sous format électronique sur le serveur, c'est tout au plus une question de jours. Ainsi, dans l'éventualité d'un incendie,

[p]our le secrétariat, ce serait ok, car la plupart des documents sont sur le serveur. Le reste est suffisamment courant pour que les gens s'en rappellent, le système roule. C'est au pire une question de jours. (entretien avec Melissa Pisino du 12 juin 2014)

62. Pour avoir une vision plus large, nous avons utilisé les modalités suggérées pour les archives définitives par [MAKHLOUF SHABOU 2010].

63. (cf. disposition page 41)

64. Le BIA (Business Impact Analysis) permettrait d'aller plus loin sur la notion de préservation essentielle des documents. cf. [LACHAT 2013, 45]. Il mesure le RPO et le RTO.

La conservation des documents électroniques permettant à la fois un accès et une utilisation des documents électroniques sur le long terme doit être un sujet de préoccupation pour tout organisme produisant des documents numériques, notamment dans le cadre de services d'administration en ligne.⁶⁵

Néanmoins, cette question est complexe et nécessite de regrouper les différentes parties prenantes afin d'avoir une maîtrise du cycle de vie complet des documents, tout en garantissant leur valeur probante. C'est donc en terme de politique, de référentiels et de procédures qu'il convient d'aborder cet aspect. Si les AVG mettent à disposition un certain nombre de recommandations en matière de nommage de fichiers⁶⁶, la Ville de Genève n'a pas encore de politique ni de directive claire à ce sujet. Les autres documents mis à disposition sur l'intranet en matière d'archivage électronique à l'intention des CARM émanent des Archives d'État. Pour la Directrice du Département, il faut cependant aller plus loin :

Oui, [il y a] très clairement [des besoins], mais pas sous forme de recommandation, sous forme de directive, obligatoires. Au même titre que les directives financières, où tout ce qui dépasse plus de 50'000.– n'est plus de la compétence du chef de service, quelque chose, où vraiment si vous ne respectez pas ça vous faites une faute, et bien pour les archives, on devrait avoir ça. Je trouve qu'on est beaucoup trop dans la recommandation et pas assez dans l'ordre. (entretien avec Simone Irminger du 3 juin 2014)

La conservation des documents historiques du service implique certes de bonnes conditions de stockage des archives intermédiaires dont une partie sera destinée à un archivage définitif. (cf. plus haut). Mais le cas échéant, le versement régulier des documents aux AVG dont la mission première est la conservation des archives à des fins patrimoniales, peut soulager les services en cas de difficulté à réunir les conditions nécessaires à un entreposage adéquat de leurs documents. A Voirie-Ville Propre, le prochain versement (IIID1) sera le premier depuis 1989⁶⁷. La raison de cette longue absence de versement est due au fait que durant longtemps, les archives n'avaient pas de locaux suffisamment grands et adaptés pour recevoir en bonne et due forme les archives des services, alors que le service VVP avait de la place à sa disposition.

Désormais, les locaux de conservation des fonds d'archives définitives (IIID2) répondent en très grande partie aux exigences en matière de conservation des archives définitives, par ailleurs exigé par le RArch (art. 9)⁶⁸ et les fonds versés sont pris en charge pour un traitement relativement rapide.⁶⁹

65. cf. la politique [GENEVE CSSI, 2013]

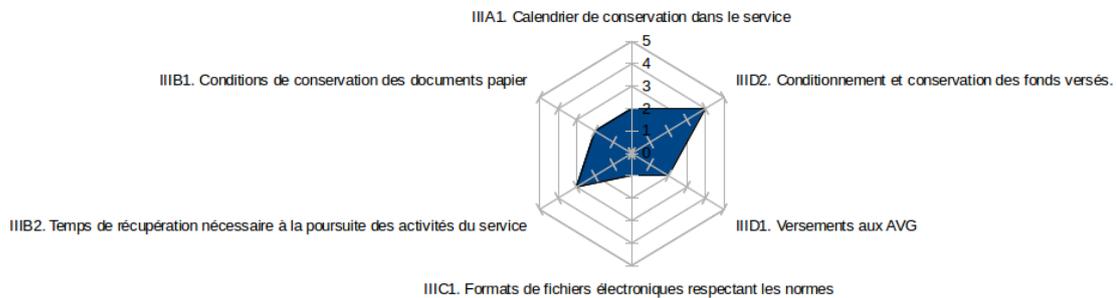
66. [AVG 2013]

67. cf. Fonds publics, Voirie, levée et nettoyage *in* [AVG]

68. Pour la mesure de cet indicateur, nous nous sommes basée sur [MAKHLOUF SHABOU 2010, 148-150].

69. Des collaborateurs sont régulièrement engagés à titre temporaire pour compléter l'équipe et procéder au conditionnement et à la description des fonds administratifs et privés.

FIGURE 3.5 – Résultats sur le principe de conservation



3.3.4 Disposition

L'objectif de gouvernance de l'information du principe de disposition est pour ARMA qu'

une organisation doit fournir des règles claires, documentées, argumentées et faciles à appliquer pour la destruction sécuritaire et appropriée des données, informations et documents dont la tenue et la conservation : ne sont pas ou plus exigées par les lois, les normes, les politiques de l'organisation et les bonnes pratiques ; ne sont pas ou plus nécessaires pour la conduite des activités ; représentent un risque légal.

Le principe de disposition consiste d'une part à déterminer quel doit être le sort final d'un document et d'autre part à s'assurer de la bonne marche de ce processus une fois décidé si un document doit être éliminé ou décrété archive historique. C'est un enjeu majeur au vu de la surabondance d'information créée et diffusée. Mais également de garantir la protection de données considérées comme sensibles.

S'assurer de la maîtrise de ce principe est donc très important.

De nombreux documents inutiles tant pour la conduite des activités que pour la conservation viennent occuper l'espace souvent coûteux des disques numériques mais également des étagères de locaux. Avec le numérique, ce phénomène est amplifié de par la simplicité des procédures de sauvegarde. Mais garder des informations inutiles revient à augmenter la masse dans laquelle les informations utiles devront être cherchées. Le manque d'élimination contribue donc à un risque accru de perte de temps à chercher l'information.

Cohasset has identified the routine and efficient (defensible) deletion/destruction of information, in the regular course of business, as a common obstacle for many organizations. The diverse types of electronic information, its considerable volume, and lack of systematic controls all contribute to the complexity of disposal. [COHASSET et al. 2014, 30]

Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises soumises à des lois telles que Sarbanes-Oxley ou Bâle II (pour l'Europe) [SMALLWOOD 2014] prennent des risques à ne pas éliminer des documents après le terme légal, car ils peuvent devenir des éléments à charge dans le cadre de procédures judiciaires (e-discovery). Ce phénomène est par ailleurs un des éléments particulièrement mis en avant auprès des entreprises établies aux États-Unis pour promouvoir l'introduction de politiques de gouvernance de l'information. Le processus de suspension de destruction de documents est d'ailleurs un des indicateurs retenus par ARMA pour estimer le niveau de maturité du principe de disposition. Même s'il ne serait pas inutile de s'intéresser à ce processus, nous avons choisi de ne pas entrer dans ces considérations vu le contexte passablement différent.

Néanmoins, si les risques sont à peser dans une autre mesure dans le cas qui nous occupe, puisqu'une administration publique devrait plutôt tendre vers la transparence, que vers la culture du secret, ils ne sont néanmoins pas à négliger.

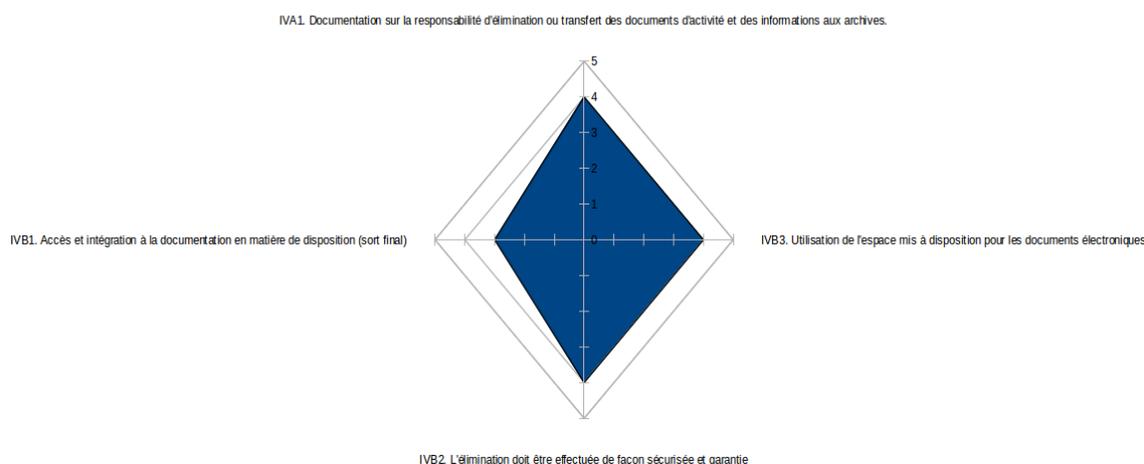
En Ville de Genève, les Archives consacrent une partie de leur politique d'acquisition⁷⁰ à documenter l'élimination des documents non sélectionnés. Le processus de destruction y est clairement indiqué en ce qui concerne les documents non-confidentiels et confidentiels (IVB2) et ce, en faisant le lien avec les références légales de la loi sur les archives (protection des données confidentielles). Si elle se produit pour autre chose que pour les documents dits « de corbeille », la destruction des documents doit être menée de façon sécurisée, spécialement pour les documents sensibles. Le processus doit donc être formalisé par une procédure à valider par un responsable, ce qui est le cas ici. (cf. procès-verbal de destruction des documents papiers pour le service en annexe page 96).

Il s'agit ensuite à nouveau de s'assurer que les CARM ont effectivement accès à ces directives pour que l'alignement soit effectif (IVB1). Nous avons vu qu'en Ville de Genève, ce processus est explicité dans la directive générale sur les outils de gestion de documents (IVA1) [VGE.03.02.v1 2012], qui enjoint les services à mettre sur pied le calendrier de conservation, référentiel qui une fois validé par les instances prévues (Archives et chef de service) délègue la responsabilité de la disposition (savoir quel document garder ou éliminer et le faire) aux CARM (IVB1). En l'absence de calendrier cependant, le CARM doit s'en référer aux AVG. A nouveau, il est important de s'assurer que les CARM aient tous les éléments pour effectuer leur travail. C'est manifestement le cas pour VVP : Mme Pisino, a indiqué une pratique de consultation de sa hiérarchie et de validation par les AVG (cf. entretien du 12.06.2014). Ici, le risque d'éliminer par méconnaissance des documents ayant une fonction patrimoniale est clairement appréhendé par la CARM.

On retrouve cette problématique à tous les niveaux de la structure organisationnelle, mais plus spécifiquement au sein de la Direction du département qui fait l'interface entre les services et le magistrat. Son rôle de coordination implique des flux d'informations verticaux importants. Il est d'autant plus difficile de savoir ce que la Direction doit garder, ce qui va être gardé ou non par les services ou le magistrat et par conséquent ce qui est

70. [AVG 2005], approuvée par le CA le 2 mars 2005

FIGURE 3.6 – Résultats sur le principe de disposition



éliminable par la Direction :

Je vis le document comme un problème quotidien, car quand on est dans une direction de département, vous avez les documents de cinq services qui convergent jour après jour, donc c'est ou bien vous vous laissez noyer, ou bien vous avez une certaine discipline, une certaine organisation pour trier à la source, ne pas conserver ce qui va immanquablement être conservé par le service, ... enfin il y a l'idée d'être ensevelie sous l'information. (entretien avec Simone Irminger du 3 juin 2014)

Le risque d'un manque d'élimination est de trop conserver et partant, conduit à une surabondance des informations et à des difficultés pour retrouver la bonne information au bon moment. Ainsi, tout comme pour les documents papiers, la problématique croissante des documents numériques tend à devenir un risque sans une politique proactive concernant le sort final des documents.

Dans l'administration municipale, le stockage de données ne semblait pas poser de problème au service interrogé dans la mesure où en cas de besoin d'espace supplémentaire, la DSIC en fournit assez facilement (IVB3) (entretien avec Melissa Pisino du 12 juin 2014). Cela a été confirmé par Monsieur Xavier Ciana. D'un point de vue de la gestion des ressources, cette problématique est abordée par la DSIC elle-même [DSIC].

Néanmoins, si l'espace ne manque pas, la baisse du coût des serveurs n'incite pas à la mesure en matière de conservation par une élimination régulière des documents superflus. Ainsi, « en général, lorsque les services ont besoin de plus d'espace de stockage, la DSIC le leur fournit... il n'y a donc aucune contrainte qui inciterait les services à supprimer les documents inutiles. » (entretien avec Xavier Ciana du 22 mai 2014)

3.4 Analyse de l'écart

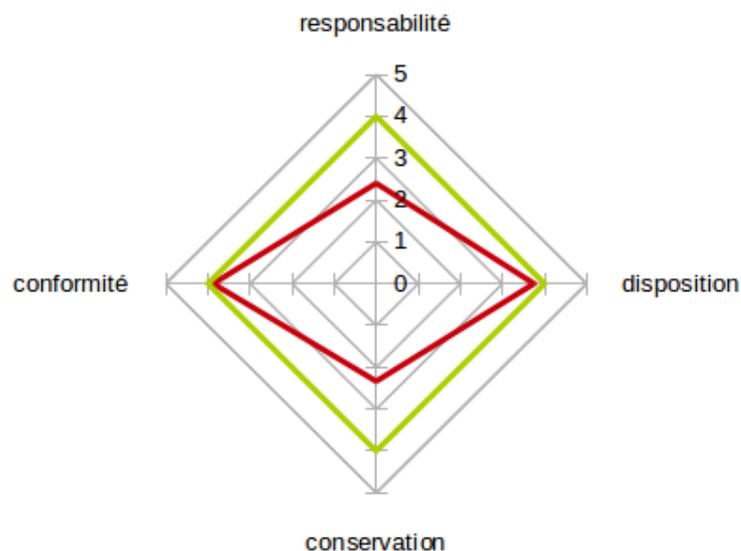
Une fois l'état des lieux et l'analyse du niveau de maturité établi, l'analyse de l'écart sert à déterminer quels sont les risques encourus dans la situation actuelle et quel niveau on souhaite atteindre.

Rappelons les objectifs préalables à la construction des indicateurs :

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

Les quatre dimensions que nous avons développées à travers un certain nombre d'indicateurs peuvent se résumer dans le graphique suivant (3.7) qui représente la situation actuelle (en rouge) et le niveau souhaité (en vert). L'écart entre les deux permet de déterminer les priorités en termes d'actions à entreprendre.

FIGURE 3.7 – Représentation graphique de l'écart pour les quatre principes



Dans l'ensemble, nous constatons que le service étudié, VVP est relativement bien noté (cf. tableau 3.1). Néanmoins, nous sommes consciente que cet élément est en partie biaisé par le choix prédéfini d'un service « avancé » dans le domaine. Il n'en reste pas moins qu'il peut constituer un point de départ pour l'éventuelle analyse d'un ou de plusieurs autres services.

TABLE 3.1 – Écart : niveau actuel et souhaité

Principe	Niveau actuel	Niveau souhaité	Écart
1. Responsabilité	2.40	4	1.6
2. Conformité	3.88	4	0.1
3. Conservation	2.33	4	2
4. Disposition	3.75	4	0.3

Le principe qui a l'écart le plus élevé est celui de conservation. C'est en partie dû au fait que nous y avons inclus un indicateur concernant la mise en place du calendrier de conservation dont le niveau d'implantation est celui qui est le moins abouti. Le calendrier de conservation est un élément pilier de la gestion des documents et un préalable à la mise en place de systèmes de gestion informatisés.

A partir de ce constat, il faudrait donc agir plus particulièrement sur cet élément qui est, rappelons le, un outil garant de la bonne attribution des détenteurs principaux des dossiers et documents, de leur durée d'utilisation selon l'étape de son cycle de vie et de leur sort final. Néanmoins, le risque d'une élimination inadéquate est minimisé par les procédures prévues en cas d'absence de cet outil de gestion.

Mais l'évolution des pratiques de gestion documentaire tend vers la mise en place d'un système de gestion électronique des documents⁷¹ qui intégrerait les éléments du calendrier de conservation. La mise en place d'une GED nécessite ce prérequis.

Nous insistons par ailleurs sur le fait que les principes de responsabilité et de conformité sont à considérer avec la plus haute importance, car le premier est garant de la mise en œuvre des processus, et le second est primordial pour une administration. Or, le principe de responsabilité a un niveau relativement bas, car d'une part, le niveau hiérarchique attribué aux fonctions de gestion de l'information n'est pas très élevé, d'autre part le temps réel consacré aux tâches de records management par les correspondant-e-s archives est peu important.

Le niveau 3 établi par ARMA est le minimum requis pour que l'organisation atteigne les exigences légales, de contrôle et les besoins administratifs. C'est généralement à ce niveau que le modèle de maturité considère un processus comme « défini ». Nous avons pu constater que, toujours d'après les indicateurs retenus, le service Voirie Ville propre atteignait ce niveau. Sur cette base, nous avons estimé que dans un premier temps, l'exigence de 4⁷² pouvait être un niveau souhaité envisageable sur la base des quatre principes de ARMA retenus.

71. La DSIC a d'ores et déjà fait le choix du logiciel Alfresco, cf. [DSIC, 39]

72. En principe, toutes les dimensions devraient atteindre le même niveau pour ensuite passer au niveau

4 Constats et recommandations

4.1 Constats

Nous avons vu, à la lumière des principes retenus pour l'analyse, que la Ville de Genève a mis en place un certain nombre de structures, de référentiels et de processus afin de tendre vers de bonnes pratiques de gestion de l'information.

Néanmoins, l'alignement des services avec les principes édictés n'est pas forcément garanti. Nous avons pu constater que les expériences positives semblent être plutôt conjoncturelles (tournus dans le personnel qui implique une remise à plat de certaines pratiques de gestion, magistrat plus ou moins impliqué, etc).

Les gens travaillent quotidiennement avec l'information, mais sont peu au courant sur la façon de la gérer s'ils ne sont pas eux-même investis de cette tâche en particulier ou sensibilisés à la question par un autre biais.

Or, ce qui est nécessaire pour une bonne gouvernance de l'information est justement le pilotage de la mise en pratique des principes édictés. Car, si un certain nombre d'éléments sont liés à des concours de circonstances et à la bonne volonté des parties prenantes, ceux-ci ne sont en rien garants d'une maîtrise de la gestion de cette information sur le long terme.

Nous pensons donc que c'est bien l'établissement de responsabilités avec une forme de contrôle qui manque. Comme l'a indiqué la Directrice du département :

Dans le domaine de la gestion financière ou des ressources humaines, on a clairement une direction financière qui a la capacité, la légitimité de nous donner des ordres, la direction. En matière d'archives, on obtient, certes des Archives, du soutien, du conseil, des recommandations, mais ce n'est pas assez contraignant pour que les services se mobilisent, s'alignent, et en fassent un domaine qui doit avoir autant d'importance que leur domaine métier, que les prestations qu'ils doivent délivrer, alors que ça devrait avoir la même importance. (Entretien avec Simone Irminger du 3 juin 2014)

Cette problématique est par ailleurs clairement liée au fait que l'information n'est pas considérée comme une ressource.

Les risques d'une non-conformité sont importants, dans la mesure où une institution telle qu'une administration publique, se doit d'être conforme à la législation. Or, le niveau de maturité que nous avons analysé dans notre étude montre que seuls quelques services ont mis sur pied un plan de classement dans leur répertoire partagé, et qu'aucun n'a de calendrier de conservation validé.

Certes, cela ne fait que deux ans (septembre 2012) que les dernières directives générales supérieures. Dans ce cas, nous avons fait le choix de tendre vers le niveau 4, même si dans le cas étudié, le niveau 3 n'est pas atteint partout.

rales ont été émises. Néanmoins, l'obligation légale de disposer de ces outils de gestion n'est pas nouvelle⁷³. Et dans l'intervalle, l'écart entre la capacité d'action à répondre aux problématiques actuelles en matière d'accroissement de données, de multiplication de sources et de supports d'information ne fait que croître, et avec lui le risque de perte d'informations fiables.

En outre, si nous avons choisi un angle d'analyse records management et archives, nous avons vu que, les défis actuels auxquels peut répondre la gouvernance de l'information dépassent ce cadre et impliquent une transversalité. En effet, les problématiques sont transverses car l'information et les questions qu'elle engendre le sont aussi.

Par ailleurs, des éléments qui émanent de nos entretiens indiquent que la demande existe : on l'a vu pour la question du « double » support papier et électronique, de « savoir quoi garder », ainsi que sur la notion d'archive intermédiaire des documents électroniques qui n'est pas claire.

Nous pensons dès lors que des mesures devraient être prises pour aborder ces défis de manière globale et contrôlée au sein de l'Administration.

La matrice SWOT nous donne un aperçu des forces et faiblesses constatées (facteurs internes) et des opportunités et menaces (facteurs externes). (cf. tableau 4.1)

4.1.1 Le besoin de transversalité et de synergie

Créer des synergies est d'autant plus pertinent dans une administration dont la structure peut varier d'une législature à une autre. Cela pourrait permettre une meilleure efficacité de par une allocation des ressources en matière d'information concertée et efficace.

Le besoin de transversalité structurelle et par projet est évident. Pour la DSIC,

la mise en place d'une administration en ligne ne peut donc pas se concevoir sans certaines réformes des processus de travail : l'administration doit passer d'une organisation en silos à une organisation plus horizontale, transversale et décloisonnée, sans frein ni opacité entre les entités amenées à collaborer.

[DSIC, 18]

Par ailleurs, si la démarche est faite jusqu'au bout, elle tente de comprendre les raisons d'un non alignement en interrogeant les besoins des utilisateurs. Une synergie de ces besoins auprès d'un interlocuteur spécialiste de ces questions permettrait une meilleure répartition des ressources, tout en répondant aux attentes des utilisateurs. A l'heure actuelle, les services sont obligés de se regrouper et de faire des demandes communes à la DSIC pour faire tenter d'aboutir une DEMAP, ce qui indique d'une part un manque de liberté pour choisir l'outil adéquat et d'autre part, que les besoins de convergences sont réels. En outre la loi sur les marchés publics oblige, dans le choix d'un prestataire, à

⁷³. les précédentes Directives générales administratives dataient de 1998 et la LIPAD est entrée en vigueur en 2002

TABLE 4.1 – SWOT

	Positif	Négatif
Interne	<p><i>Forces</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Archives et RM dans la même structure. - Légitimité des AVG auprès des usagers. - Des expériences par projets aboutissent. - Contrôle interne en cours. - Les gens attendent des solutions. - Structures de pilotage et de contrôle existantes (CODIR pour la DSIC). 	<p><i>Faiblesses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disparité des documents selon les services. - Fonctionnement des services en silos (pas de coordination). - Agenda politique désigne les priorités. - Temps long de l'administration - Changements structurels réguliers. - Peu de forces aux AVG pour le Records Management. - Pas de processus de contrôle sur la gestion de l'information. - Les systèmes d'information sont très disparates.
	<p><i>Opportunités</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle législature à venir. - La gestion de l'information devient un fort sujet de préoccupation au quotidien. - Des politiques de GI se mettent en place au niveau international. - Politique de gouvernance au niveau de l'État. 	<p><i>Menaces</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise conjoncture économique. - Les défis en matière de gestion de l'information vont augmenter.
Externes		

faire un appel d'offre large au delà d'un certain montant, et la solution qui sera finalement débattue puis retenue ne correspond pas nécessairement aux attentes de départ.

4.2 Formulation d'objectifs

L'approche de mise en place de mécanismes de gouvernance de l'information peut-être aussi bien top-down que bottom up. La première n'est possible que si l'institution reconnaît d'emblée la valeur de l'information comme une ressource à gérer à part entière et dans toute sa complexité. La seconde est plus pragmatique dans le sens où elle part généralement de projets pilotes. Nous pensons que dans le cas présent, il est valable de faire des propositions dans les deux sens.

Nous proposons des recommandations sous forme d'objectifs à différents niveaux :

- des objectifs stratégiques (à long terme)
- des objectifs opérationnels (à court terme)

4.2.1 Objectif stratégique 1 : rédiger une politique de gouvernance

Le discours de législature du Conseil administratif 2011-2015 souhaitait préserver la confiance :

Une relation de confiance doit exister entre la commune et sa population, construite sur la simplicité, l'efficacité et la transparence. A cet égard, nous apporterons un soin particulier à rendre des comptes et à accroître ainsi la confiance que place la population dans ses autorités et son administration. [...] Troisième enjeu politique, celui de développer l'approche transversale par laquelle nous devons envisager le fonctionnement de l'administration. »⁷⁴

Une bonne gouvernance de l'information permet de contribuer à préserver la confiance des citoyens envers leur Administration par la transparence de ses processus. Or une politique peut être à la fois un outil de communication externe sur cet aspect et un document cadre pour l'interne avec des objectifs planifiés et contrôlables.

Une politique permettrait de définir les grands principes et d'indiquer quels moyens elle compte mettre en œuvre. La Ville ayant déjà une politique énergétique 2009-2013, et un programme de développement durable 2011-2014 avec des objectifs, des indicateurs et des responsabilités définis ainsi qu'un calendrier, pourquoi ne pas dès lors se pencher sur cette possibilité ?

Pour rappeler [SMALLWOOD 2013, 12], une adaptation régulière des politiques de gouvernance est nécessaire afin de ne pas répéter tous les efforts à chaque nouveauté. Il est donc essentiel d'aborder la gouvernance de l'information non pas comme un projet mais un programme proactif stratégique avec un

«clear, accountable sponsor, an ongoing plan, and regular review process, [c'est] the only way to continuously adjust IG policies to keep them current so that they best serve the organization's needs».

L'élaboration d'un document cadre tel qu'une politique prend du temps et nécessite la contribution de différentes parties prenantes. Les Archives de la Ville de Genève, fortes de leur expérience, et munies d'un réseau international de spécialistes en information documentaire, pourraient contribuer à l'élaboration d'un tel document.

4.2.2 Objectif stratégique 2 : une instance de gouvernance

Nous avons vu que l'un des dispositifs principaux de la gouvernance est l'instance de gouvernance. Elle permet d'une part le pilotage d'un programme, mais également de s'assurer de la mise à jour régulière des politiques et procédures en place.

Il serait donc souhaitable de mettre sur pied une structure administrative avec des prérogatives suffisamment fortes pour agir, peut-être au niveau de la Direction générale. Ces

⁷⁴. Le discours de législature a été prononcé par Pierre Maudet, alors maire de Genève, le 6 juin 2011. cf. [CA 2011]

prérogatives pourraient ensuite se décliner au niveau opérationnel, tel qu'on la mentionné dans le cas du Québec pour la gouvernance de l'information.⁷⁵ Certes, une administration municipale n'a pas la même envergure qu'un État, il n'en reste pas moins que la Ville de Genève est un système suffisamment complexe pour s'y intéresser.

Réfléchir à la mise en place d'une instance de gouvernance à un niveau stratégique permettrait de clarifier les rôles que les parties prenantes ont à jouer dans les différents domaines de l'information.

Avoir une instance de gouvernance centralisée ne signifie pas centraliser les pratiques ou les documents, mais s'assurer que les moyens soient bien mis en œuvre pour que les directives puissent être appliquées. Par ailleurs, cela permettrait de regrouper autour de cette thématique les principales parties prenantes.

En outre, une instance, centralisée ou non, pourrait être chargée de la veille nécessaire au suivi des évolutions technologiques et de gestion de l'information.

On pourrait imaginer qu'une entité comme le CODIR puisse être à même de mandater une étude plus poussée sur la création d'une instance de gouvernance de l'information.

En outre, les AVG ont pour mission de conseiller en matière de Records management, non pas de piloter le Records management en Ville de Genève. Néanmoins, elles sont les artisans de sa mise en place dans l'Administration municipale, leur expertise est à nouveau incontournable.

Nous pensons en outre que pour que l'alignement soit effectif, une instance doit être définie au niveau de la Direction des départements. Sa mission principale devrait être d'avoir une vue globale sur la circulation et la gestion de l'information, afin que cela ne soit pas malléable en fonction des priorités qui peuvent varier d'une législature ou d'une sensibilité à l'autre.

L'engagement d'un archiviste records manager formé en information documentaire, ou très sensible à ces questions et connaissant bien l'Administration permettrait de faire le pont entre les services au sein du département. En effet, nous avons pu voir qu'une meilleure coordination entre les services et la direction est nécessaire. Une personne proche à la fois des services et de la direction permettrait également de faire le lien avec les AVG.⁷⁶

Néanmoins, nous sommes consciente que la conjoncture économique est peu favorable et la culture informationnelle peu développée en Ville de Genève. A la question de savoir s'il serait-il possible de créer un poste Mme Irminger répond :

un poste à 100% serait justifié pour ça, mais un poste à mi-temps pourquoi pas, simplement, nous sommes dans une période de restrictions budgétaires, il est donc plus facile de demander un poste de pompier qu'un poste de

75. cf. page 30

76. C'est par ailleurs l'une des recommandations que [STAHL 2011] avait émise.

ce type pour une direction de département. La culture dans ce domaine là n'est pas encore assez développée. (entretien avec Simone Irminger du 3 juin 2014)

Nous pensons également que la fonction des CARM est intéressante puisque ce sont eux qui connaissent les documents et les problématiques propres à leur service. Il est donc important que leur fonction soit maintenue.

4.2.3 Objectif stratégique 3 : un mécanisme de contrôle

Nous avons constaté que si les responsabilités sont attribuées, il n'y a pas de contrôle contraignant de suivi des directives générales en matière de gestion de l'information. Un plan d'action entre la Direction du DEUS et les AVG est formalisé mais cela prend beaucoup de temps. Si des échéances y sont prévues, il n'y a pas de contrôle et de mesures en cas de non respect de ces délais. Et pour cause : les forces ne sont pas extensibles, et la charge de travail ne diminue pas.

Le règlement de contrôle interne [VILLE DE GENEVE 2013] adopté en 2013 donne un certain nombre d'éléments en matière de gouvernance et notamment relativement à l'information : ce règlement oblige les entités administratives à fournir les informations nécessaires à la mission de l'organe de contrôle. Il a pour objectif notamment la « protection des ressources et du patrimoine de la Ville de Genève » (art. 1, al. d), ainsi que « la fiabilité de l'information et la rapidité de sa communication (art. 1, al. f) ». Deux éléments qui vont dans le sens d'une bonne maîtrise de la gestion de l'information, tant du point de vue de son intégrité, sa disponibilité, et de sa conservation, mais il œuvre également pour une nécessaire mise en conformité (art. 1, al. a). Or, selon Jacques Davier (entretien du 30 juin 2014), l'organe de contrôle ne semble pas prendre en compte l'information comme une ressource dont il faudrait contrôler la bonne gestion. Nous pensons néanmoins, que de par sa mission et le type d'audit qu'elle peut effectuer, cette structure a la possibilité d'évaluer le bon fonctionnement de l'administration à travers sa gestion de l'information. Cela permettrait donc d'avoir un mécanisme déjà existant au sein de la structure, et qui pourrait par exemple s'appuyer sur un outil tel que l'audit informationnel⁷⁷. Ce dernier pourrait être développé pour la Ville de Genève dans le cadre d'un mandat à un spécialiste en Information documentaire.

De plus, le système de contrôle interne qui est en train d'être mis en place (CODEX SCI) a pour but de favoriser le contrôle interne par unité et service. Les risques inhérents à une mauvaise gestion de l'information pourraient être évalués pour chaque service.

Les AVG pourraient suggérer l'intégration de ce type de considération dans le processus de contrôle interne. Car la responsabilité de la bonne gestion des flux d'information n'est pas limitée à leur unité.

77. cf. [ORNA 2007]

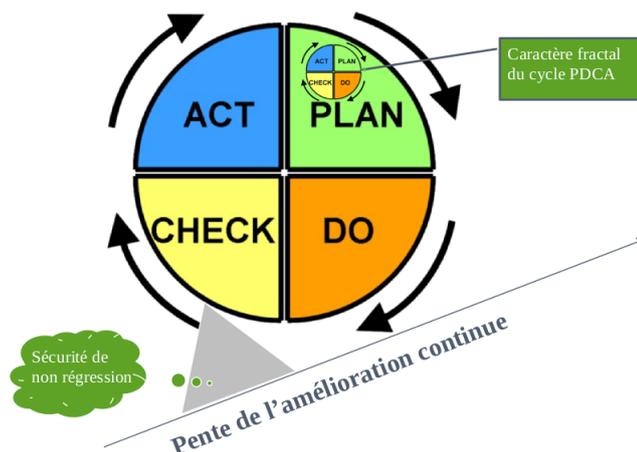
4.2.4 Objectif opérationnel : la mise en place d'outils de management

Les principes de conformité, de conservation et d'élimination, seraient en bonne partie résolus par la mise en place des calendriers de conservation. Or, c'est une obligation, mais, personne n'en contrôle l'application sauf les AVG, mais qui, malgré leur positionnement, ont une marge d'action et des forces réduites. Par ailleurs, ce n'est pas dans leur mission, qui dans ce domaine est de «conseiller ».

Pour ce faire un tableau de bord pourrait être un élément de pilotage et de contrôle. Il dresse des indicateurs de suivi, sur la base d'objectifs, s'inscrivant dans la vision de l'organisation. Il a l'avantage de pouvoir donner une vision d'ensemble et également de se décliner à plusieurs niveaux.

Pour s'assurer du suivi de ces objectifs, la roue de Deming (ou méthode PDCA) est un bon outil. Le modèle PDCA *Plan Do Check Act* (Prévoir, Faire, Vérifier, Réagir) dans une logique d'amélioration continue permet d'atteindre les objectifs et s'y maintenir.

FIGURE 4.1 – Roue de Deming (PDCA)



tiré de [LAGHAT 2013, 23]

Le développement d'outils de ce type au niveau des services permettrait un suivi de la mise en place des processus prévus, mais constituerait également un bon moyen de communication avec la hiérarchie.

4.2.5 Récapitulatif

Pour récapituler et permettre d'affiner les objectifs nous proposons un tableau afin de déterminer les attributs de chaque partie prenante sur la base de la matrice RACI.

R *Responsible* (être chargé de, responsable d'exécuter une activité particulière),

A *Accountable* (rendre compte, rôle de responsable ultime pour autoriser une décision relative à un domaine particulier),

C Consulted (rôle de celui à qui on demande une expertise ou un soutien particulier relatif à une activité ou une décision avant qu'elle ne soit accomplie),

I Informed (rôle de celui à qui on doit notifier la fin ou le livrable d'une activité ou d'une décision)

D'après le modèle de [WENDE et OTTO 2007, 8] pour la gouvernance des données, plusieurs entités peuvent être *Accountable* (donner leur aval), mais une seule doit être *Responsible*, c'est-à-dire chargée de la mise en œuvre de l'objectif car « This rule guarantees the commitment of one single role for finishing the task. With more than one "R", no role will actually feel responsible.»

TABLE 4.2 – Matrice RACI par objectif

Objectifs	Parties prenantes									
	CA	Direction générale	Contrôle interne	AVG	DSIC	InfoComm	CODIR	Direction dépt	Chef de service	CARM
1. Rédaction d'une politique de GI Document-cadre déclinant les actions à entreprendre	A	A	I	C	C	C	R	I	I	I
2. a) Réfléchir à la mise sur pied d'une instance de gouvernance de l'information	I	A		C	C	C	R			
2. b) Nommer un responsable de l'information par Département	A			C	C	C	R	I	I	I
3. Instaurer un mécanisme de contrôle	A	A	R	C	C	C		I	I	I
4. Développement d'outils de management sur la base d'objectifs définis		I	I	R	C	C	A	C	R	R

5 Conclusion

Dans cette étude, nous avons tenté de voir quelle forme la gouvernance de l'information pouvait prendre en Ville de Genève et de proposer un modèle tenant compte des spécificités du terrain.

La gouvernance de l'information et les multiples champs qui la composent font partie d'un domaine vaste et en pleine effervescence.

Nous sommes consciente des limites de ce travail (d'une part les indicateurs sont axés autour de certaines dimensions, d'autre part, ils ne sont ni exclusifs, ni limitatifs, ni exhaustifs). Nous aurions également pu aller plus loin dans la granularité et par exemple, pour appuyer la mise en place des processus on pourrait élaborer des indicateurs de

performance. De façon générale, les indicateurs devraient être adaptés, et construits collectivement entre les différentes entités ainsi que les parties prenantes (*stakeholders*).

Appliquer le modèle d'ARMA n'est pas évident. Il constitue une source d'inspiration pour démarrer une réflexion mais il ne va pas assez loin. Un *benchmark* est néanmoins utile pour se projeter et se comparer à d'autres organisations si l'on souhaite se lancer dans une réflexion sur la gouvernance de l'information.

De plus, nous ne connaissons pas tous les rouages de l'Administration municipale, et bien que ce travail nous ait permis de mieux en saisir les contours, nous sommes consciente qu'il ne représente qu'une façon de rendre compte de la réalité.

Par ailleurs, la méthode étant exploratoire, nous ne prétendons pas qu'elle soit exhaustive. Nous avons essayé de dégager des indicateurs et les entretiens nous ont permis de les construire et de les mesurer, mais surtout de les « tester » dans une situation réelle.

Aborder la gouvernance de l'information sur la base des principes ARMA, même une sélection, nous a permis d'avoir, nous l'espérons, une vision suffisamment large, et de constater les interactions nécessaires.

Il pourrait être intéressant de reprendre les mêmes indicateurs proposés, mais avec des services beaucoup moins avancés dans le processus, ceci afin de percevoir d'autres écueils qui seraient à même d'éclairer une démarche de gouvernance de l'information.

En outre, nous avons suggéré des pistes de recommandations, basées sur les constats effectués à travers cette enquête dans un contexte bien particulier. Ces recommandations s'inscrivent dans les propos de la littérature professionnelle sur la gouvernance de l'information.

Pour conclure, sans vouloir promouvoir le juridisme extrême, comme cela semble être le cas aux États-Unis⁷⁸, nous pensons que la gouvernance de l'information est une opportunité pour les archivistes et records managers de faire valoir leurs compétences métier. Pour [BANAT-BERGER 2013, 22] « l'archiviste est acteur de la bonne gouvernance de l'information à un niveau stratégique ». Et en effet, comme le dit [LAPPIN 2014b]

[w]hatever name ends up sticking to the new approach, one thing we need to remember is that records management is a body of thought, professional practice and experience stretching back half a century.

Enfin, la gouvernance de l'information est une occasion de créer une vision commune et de valoriser l'information sous toutes ses formes. A chacun ensuite d'y faire valoir les apports de sa discipline.

78. cf. intervention orale de Mme Trudy HUSKAMP PETERSON à la séance du forum des archivistes du 8 mai 2014 : cf. <http://www.forumdesarchivistes.ch/2014/05/08/forum-du-8-mai-2014-no-closure-without-disclosure-access-to-archives/>.

Bibliographie

- [ACFAS 2014] ACFAS-82E CONGRÈS, 2014. 82e Congrès de l'Acfas | Colloque 331 - La gouvernance informationnelle dans les organisations : défis, dispositifs et stratégies. In : *Acfas.ca* [en ligne]. *UQAM - Université du Québec à Montréal*, 15 mai 2014. [Consulté le 16 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.acfas.ca/evenements/congres/programme/82/300/331/c>
- [AVG] ARCHIVES DE LA VILLE DE GENÈVE. Site des Archives de la Ville de Genève [en ligne]. [Consulté le 28 août 2014] <http://www.ville-ge.ch/archives/>
- [AVG 2005] ARCHIVES DE LA VILLE DE GENÈVE, 2005. *Politique d'acquisition des Archives de la Ville de Genève* [en ligne]. mars 2005. [Consulté le 28 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-ge.ch/archives/>.
- [AVG 2009] ARCHIVES DE LA VILLE DE GENÈVE, 2010. *Rapport d'activité pour l'année 2009* [en ligne]. Ville de Genève. [Consulté le 24 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : [http://w3public.ville-ge.ch/seg/xmlarchives.nsf/ParametreDesc/PDFRapportAnnuel2009/\\$File/rapportannuel_2009.pdf](http://w3public.ville-ge.ch/seg/xmlarchives.nsf/ParametreDesc/PDFRapportAnnuel2009/$File/rapportannuel_2009.pdf).
- [AVG 2011] ARCHIVES DE LA VILLE DE GENÈVE, 2012. *Rapport d'activité pour l'année 2011* [en ligne]. Ville de Genève. [Consulté le 24 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : [http://w3public.ville-ge.ch/seg/xmlarchives.nsf/ParametreDesc/PDFRapportAnnuel2011/\\$File/rapportannuel_2011.pdf](http://w3public.ville-ge.ch/seg/xmlarchives.nsf/ParametreDesc/PDFRapportAnnuel2011/$File/rapportannuel_2011.pdf).
- [AVG 2013] ARCHIVES DE LA VILLE DE GENÈVE, 2013. *Nommage des fichiers informatiques : recommandations (Projet). 18.12.2013*. Document interne aux Archives de la Ville de Genève
- [ARMA] ARMA INTERNATIONAL, [sans date]. Information Governance Professional Certification. In : *ARMA International* [en ligne]. [Consulté le 25 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.arma.org/r2/igp-certification>.

- [ARMA 2013] ARMA INTERNATIONAL, *Information Governance Maturity Model* [en ligne]. 2013. [Consulté le 27 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles/metrics>
- [AUSTRALIE 2010] AUSTRALIE ET OFFICE OF THE AUSTRALIAN INFORMATION COMMISSIONER, 2010. *Towards an Australian Government information policy*. Canberra : The Office. ISBN 9781877079665 1877079669. Disponible à l'adresse : <http://www.oaic.gov.au/information-policy/information-policy-engaging-with-you/previous-information-policy-consultations/information-policy-issues-paper-1-february-2011/issues-paper-1-towards-an-australian-government-inform>
- [BANAT-BERGER 2013] BANAT-BERGER, Françoise, 2013. Toujours plus besoin d'archivistes. In : *Archimag guide pratique*. 2013. Vol. Nouveaux métiers de l'infodoc, n° 48, p. 22-23.
- [BERNET 2013] BERNET, Christian [23.09.2013]. Il pleut dans les Archives : l'État va enfin les reloger. In : *Tribune de Genève* [en ligne]. [Consulté le 18 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/Il-pleut-dans-les-Archives-l-Etat-va-enfin-les-reloger-/story/25615235>.
- [CMMI] Capability Maturity Model Integration. *Wikipedia, l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification de la page le 2 juillet 2014 à 16 :59 [Consulté le 25 août 2014]. Disponible à l'adresse : http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Capability_Maturity_Model_Integration&oldid=105132521.
- [CHABIN] CHABIN, Anne-Marie, 2012. Records Management : des normes à la réalité de terrain. In : *Fonctions documentaires* [en ligne]. [Consulté le 16 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/ofm/fonctions-documentaires/i-i-30/i-30-21>.
- [MOISAND et al 2009] MOISAND, Dominique et GARNIER DE LABAREYRE, Fabrice, 2009. *Cobit : pour une meilleure gouvernance des systèmes d'information* [en ligne]. Paris : Eyrolles. Disponible à l'adresse : <http://hesge.scholarvox.com/book/40001211>.

- [COHASSET et al. 2014] COHASSET ASSOCIATES, ARMA INTERNATIONAL, AIIM. LWP03 : 2013/2014 Information Governance Benchmarking Survey [en ligne]. 2014. [Consulté le 26 avril 2014]. Disponible à l'adresse : <https://members.arma.org/eweb/browse.aspx?site=armastore&webcode=product&id=b073c7f2-e81f-44f8-b2fc-8163c67e137d>
- [COLEMAN 2009] COLEMAN PARKES RESEARCH, 2009. Indice Ricoh sur la gouvernance documentaire [en ligne]. S.l. [Consulté le 27 juin 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.ricoh.fr/Images/French_Ricoh_Document_Governance_Index_t_71-4458.pdf.
- [CA 2011] CONSEIL ADMINISTRATIF DE LA VILLE DE GENÈVE, [6 juin 2011]. Discours de législature 2011-2015 - Conseil administratif - Ville de Genève. In : Site officiel de la Ville de Genève [en ligne]. [Consulté le 23 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-geneve.ch/conseil-administratif/discours-legislature>.
- [CDC 2012] COUR DES COMPTES DU CANTON DE GENÈVE, *Rapport 51*, 23 avril 2012 [en ligne]. [Consulté le 24 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.cdc-ge.ch/Htdocs/Files/v/5873.pdf/Rapportsdaudit/2012/20120423rapportno51.pdf?download=1>.
- [COUTURE et ARÈS 1999] COUTURE, Carol et ARÈS, Florence, 1999. *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. Gestion de l'information. ISBN 2760509419. 0037
- [DSIC] SYSTÈMES D'INFORMATION DE LA VILLE DE GENÈVE (DSIC), 2012. *Projet de budget 2013*. Département de l'Environnement urbain et de la sécurité de la Ville de Genève.
- [EDRM 2011] EDRM, 2011. How the Information Governance Reference Model (IGRM) Complements ARMA International's Generally Accepted Recordkeeping Principles (GARP®). In : *EDRM* [en ligne]. [Consulté le 16 mars 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.edrm.net/download/all_projects/igrm/White-Paper-EDRM-Information-Governance-Reference-Model-IGRM-and-ARMAs-GARP-Principles-12-7-2011.pdf.

- [EDRM 2012] EDRM., 2012. Better E-Discovery : Unified Governance and the IGRM | Technology for the Litigator | ABA Section of Litigation. In : [en ligne]. 6 novembre 2012. [Consulté le 4 avril 2014]. Disponible à l'adresse : <http://apps.americanbar.org/litigation/committees/technology/articles/summer2012-0612-e-discovery-unified-governance-igrm.html>
- [GARTNER] GARTNER, [sans date]. BYOD : Bring Your Own Device | Technology Research | Gartner Inc. In : [en ligne]. [Consulté le 28 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.gartner.com/technology/topics/byod.jsp>.
- [GOUVINFO 2012] OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION et 3ORG CONSEIL. 2012. *Livre blanc sur la gouvernance de l'information* [en ligne]. [Consulté le 28 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.gouvinfo.org/IAI/livresgouvinfo/>
- [GOUVINFO 2013] OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE DE L'INFORMATION et 3ORG CONSEIL. 2013. *Un océan bleu d'information*, [en ligne]. [Consulté le 28 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.gouvinfo.org/IAI/livresgouvinfo/>
- [HUGONIE 2011] HUGONIE, Elsa, 2011. Construire un plan de gouvernance de l'information dans un grand groupe industriel : le cas de Thales Services. In : *MEMSIC* [en ligne]. 2011. [Consulté le 19 novembre 2013]. Disponible à l'adresse : http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679486/.
- [IBM 2014] IBM., 2014. IBM - Information Integration and Governance. In : [en ligne]. 5 mai 2014. [Consulté le 20 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www-01.ibm.com/software/data/information-integration-governance/>.
- [IGI 2014] INFORMATION GOVERNANCE INITIATIVE LLC, 2014. Information Governance Initiative, « 2014 IGI Annual Report : Information Governance Goes to Work ». In *RSD* [en ligne]. août 2014. Disponible à l'adresse : <http://www.rsd.com/en/resources/white-papers/information-governance-initiative-annual-report-2014>.
- [JULES et LEBIGRE, 2013] JULES, Arnaud et LEBIGRE, Loïc, 2013. Sources et ressources. In : *Documentaliste-Sciences de l'Information* [en ligne]. 15 avril 2013. Vol. 50, n° 1, p. 60-61. [Consulté le 13 août 2014]. DOI 10.3917/docsi.501.0060.

Disponible à l'adresse : http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=DOCSI_501_0060.

- [KOOPER et al. 2011] KOOPER, M. N., MAES, R. et LINDGREEN, E. E. O. ROOS. On the governance of information : Introducing a new concept of governance to support the management of information. *International Journal of Information Management* [en ligne]. juin 2011. Vol. 31, n° 3, pp. 195-200. [Consulté le 2 avril 2014]. DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.009. Disponible à l'adresse : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401210000708>
- [LACHAT 2013] LACHAT, Claude, 2013. Sécurité de l'information et protection des données : la gestion du risque comme élément de gouvernance de l'information, support de cours du 16 octobre 2013 à la Haute École de Gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2013-2014.
- [LAPPIN 2013] LAPPIN, James. 2013. IRMS005 – Barclay T. Blair on big data, information governance and records management [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://podcasts.irms.org.uk/2013/12/07/irms005/>.
- [LAPPIN 2014a] LAPPIN, James, 2014. The strengths and weaknesses of the information governance approach to records management. In *Thinking Records* [en ligne]. [Consulté le 23 mars 2014]. Disponible à l'adresse : <http://thinkingrecords.co.uk/2014/03/21/the-strengths-and-weaknesses-of-the-information-governance-approach-to-records-management/>
- [LAPPIN 2014b] LAPPIN, James, 2014. Records management and/or information governance. In : *Thinking Records* [en ligne]. [Consulté le 15 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://thinkingrecords.co.uk/2014/06/15/records-management-and-or-information-governance/>.
- [LAPPIN 2014c] LAPPIN, James, 2014. IRMS009 – Jean Mourain on RSD Glass and the manage-in-place approach to records management [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://podcasts.irms.org.uk/2014/03/10/irms009/>.
- [LES ECHOS 2013] LES ECHOS, Barclays condamné aux États-Unis pour des archives non conservées. In : *lesechos.fr* [en ligne]. [Consulté le 25 août 2014]. Disponible à l'adresse :

http://www.lesechos.fr/27/12/2013/LesEchos/21593-094-ECH_barclays-condamne-aux-etat-unis-pour-des-archives-non-conservees.htm.

- [MARKESS 2014] MARKESS, [sans date]. Approches de gestion des données en France avec le Big Data Survey. In : [en ligne]. [Consulté le 16 mai 2014]. Disponible à l'adresse : http://fr.research.net/s/MARKESS_BIGDATA_AP.
- [MAKHLOUF SHABOU 2010] MAKHLOUF SHABOU, Basma, 2010. Étude sur la définition et la mesure des qualités des archives définitives issues d'une évaluation [en ligne]. Université de Montréal. [Consulté le 30 janvier 2014]. Disponible à l'adresse : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/4955>.
- [MAUREL 2014] MAUREL, Dominique. 2013. Gouvernance informationnelle et perspective stratégique, Présentation du 26 septembre 2013 à la Haute École de Gestion de Genève, filière Information documentaire, année académique 2013-2014.
- [OLIVER et FOSCARINI 2013] OLIVER et FOSCARINI, 2013. RECORDS MANAGEMENT AND INFORMATION CULTURE : PART 1. In : *Facet Publishing* [en ligne]. [Consulté le 30 mars 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.facetpublishing.co.uk/downloads/file/oliver&fch1.pdf>
- [ORNA 2007] ORNA, Elizabeth, 2007. *Information strategy in practice*. Aldershot : Gower. ISBN 9780566085796.
- [QUEENSLAND CIO 2013] QUEENSLAND GOVERNMENT CHIEF INFORMATION OFFICE (ENTERPRISE ARCHITECTURE & STRATEGY), 2009. Implementing information governance guideline. In *QGCI/O* [en ligne]. [Consulté le 10 novembre 2013]. Disponible à l'adresse : <http://www.qgcio.qld.gov.au/products/qgea-documents/548-information/2373-implementing-information-governance-guideline>.
- [QUÉBEC 2012] QUÉBEC, 2012. Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics [en ligne]. [Consulté le 13 octobre 2013]. Disponible à l'adresse : http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_informationnelles/Politique_lois/politique_cadre.pdf.

- [REINECKE 2009] REINECKE, Ian, 2009. Information Policy and E-governance in the Australian Government : A report for the Department of the Prime Minister and Cabinet [en ligne]. S.I. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.dpmc.gov.au/PUBLICATIONS/information_policy/docs/information_policy_e-governance.pdf.
- [GENEVE CSSI, 2013] RÉPUBLIQUE ET ÉTAT DE GENÈVE : GROUPE GOUVERNANCE E-DOC CSSI, Bonne gouvernance des documents électroniques dans l'administration, 2013. In : Archives d'Etat de Genève [en ligne]. [Consulté le 6 août 2014]. Disponible à l'adresse : http://etat.geneve.ch/dt/archives/politique_gouvernance_documents_electroniques_etat_genave-66-5414-13734.html.
- [ROUSE 2011a] ROUSE, Margaret., [mars 2011]. What is Generally Accepted Recordkeeping Principles? - Definition from WhatIs.com. In : [en ligne]. [Consulté le 7 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://searchcompliance.techtarget.com/definition/Generally-Accepted-Recordkeeping-Principles>.
- [ROUSE 2011b] ROUSE, Margaret, [sans date]. What is information governance? - Definition from WhatIs.com. In : [en ligne]. [Consulté le 7 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://searchcompliance.techtarget.com/definition/information-governance>
- [RSD] RSD, [sans date]. The Evolution from Records Management to Information Governance - Infographic. In : *RSD* [en ligne]. [Consulté le 4 février 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.rsd.com/fr/resfile/1097/view>.
- [RSD 2014] RSD, 2014. Importance de la gouvernance de l'information pour les Records Managers. 2014. In : *RSD* [en ligne]. [Consulté le 25 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.rsd.com/fr/dlpdf/1826/i/>.
- [SHEPHERD et al. 2010] SHEPHERD, Elizabeth, STEVENSON, Alice Et FLINN, Andrew. Information governance, records management, and freedom of information : A study of local government authorities in England. *Government Information Quarterly* [en ligne]. octobre 2010. Vol. 27, n° 4, pp. 337-345. [Consulté le 2 avril 2014]. DOI 10.1016/j.giq.2010.02.008. Disponible à l'adresse :

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X10000572>

- [SIATIRAS 2013] SIATIRAS, Kerri, 2013. Information governance : New approach or old news? In : IQ : The RIM Quarterly [en ligne]. mai 2013. Vol. 29, n° 2, p. 26. [Consulté le 28 février 2014]. Disponible à l'adresse : <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=416020905296707;res=IELBUS>.
- [SMALLWOOD 2013] SMALLWOOD, Robert F., 2013. Information governance : the crucial first step. In : Managing electronic records : methods, best practices, and technologies. Hoboken : Wiley. Wiley CIO series. p. 11-20. ISBN 9781118218297
- [SMALLWOOD 2014] SMALLWOOD, Robert F., 2014. Information Governance : Concepts, Strategies, and Best Practices. John Wiley & Sons Inc. ISBN 9781118218303.
- [STAHL 2011] STAHL, Franca, 2011. D'un réseau de préposés aux archives au records management en Ville de Genève : bilan et perspectives. Genève : Haute école de gestion de Genève (HEG-GE). [en ligne]. [Consulté le 18 février 2013]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/28032>
- [VGE.03.01.v1 2012] VILLE DE GENÈVE, DIRECTION GÉNÉRALE 2012. Directive générale relative aux correspondant-e-s archives et records management
- [VGE.03.02.v1 2012] VILLE DE GENÈVE, DIRECTION GÉNÉRALE, 2012. Directive générale relative aux instruments de gestion des documents
- [VGE.03.03.v1 2012] VILLE DE GENÈVE, DIRECTION GÉNÉRALE, 2012. Directive générale relative à la conservation des documents
- [VGE.03.04.v1 2012] VILLE DE GENÈVE, DIRECTION GÉNÉRALE, 2012. Directive générale relative au versement de archives et à la destruction de documents
- [VILLE DE GENEVE 2013] VILLE DE GENÈVE, Règlement sur le contrôle interne, l'audit interne et la révision des comptes annuels en Ville de Genève (LC 21 191), 2013. [en ligne]. [Consulté le 21 mai 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/reglements/hyperlex/LC21191-reglement-sur-contrôle-interne-audit-interne-revision-des-comptes-ann.pdf>.

- [VILLE DE GENEVE 2013a] VILLE DE GENÈVE, [sans date]. Genève aujourd'hui en quelques chiffres - Histoire et chiffres - Ville de Genève - Site officiel. [en ligne]. [Consulté le 20 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-geneve.ch/histoire-chiffres/geneve-aujourd-chiffres/>.
- [VILLE DE GENEVE 2013b] VILLE DE GENÈVE, [sans date]. Administration municipale - Ville de Genève - Site officiel. [en ligne]. [Consulté le 20 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/>.
- [MORET 2012] MORET, Jacques, Lettre du 19 décembre 2012 de M. Jacques Moret, Directeur général, aux directrices et directeurs de service et chefs de services de l'administration municipale concernant le cahier des charges des correspondants archives et records management.
- [WEILL et ROSS 2004] WEILL, Peter et ROSS W. Jeanne, 2004. IT Governance on One Page. In : MIT Sloan Center for Information Systems Research [en ligne]. 2004. n° CISR WP No. 349 and Sloan WP No. 4516-04, p. 15. [Consulté le 7 décembre 2013]. Disponible à l'adresse : http://www.researchgate.net/publication/228139751_IT_Governance_on_One_Page/file/e0b49518ae03e11409.pdf.
- [WAELTI 2011] WAELTI, Cédric, 2011. Conservation des documents : État des lieux dans les services du DEUS et pistes d'amélioration. 2011.
- [WENDE et OTTO 2007] WENDE, Kristin et OTTO, Boris, [sans date]. A Contingency Approach to Data Governance [en ligne]. Text. S.l. [Consulté le 4 avril 2014]. Disponible à l'adresse : <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/213308>.
- [WILER 2014] WILER, VICKI, 2014. Career Path, Making the Leap to an Information Governance Role. *Information Management* [en ligne]. février 2014. pp. 38-40. [Consulté le 14 février 2014]. Disponible à l'adresse : <http://content.ama.org/IMM/online/InformationManagement.aspx>
- [YUSOF et CHELL 1999] YUSOF, Zawiyah M., CHELL, Robert W., 1999. « The eluding definitions of records and records management : is a universally acceptable definition possible ? » Part 2 : Defining records management , in *Records Management Journal*, Vol. 9, No. 1, April 1999

Annexes

1. Terminologie employée

Archivage L'archivage est l'ensemble des moyens, méthodes et outils utilisés pour assurer une conservation à long terme des documents (électroniques ou papiers). A défaut d'être éternelle, la durée de conservation des documents se définit en termes de siècles. [GENEVE CSSI, 2013, p. 2]

Archivage électronique à long terme L'archivage électronique à long terme, aussi appelé archivage électronique définitif ou pérenne, consiste à conserver des documents électroniques pour une durée de plusieurs siècles en raison d'obligations légales ou patrimoniales. [GENEVE CSSI, 2013, p. 2]

Bonnes pratiques Le terme « bonnes pratiques » désigne, dans un milieu professionnel donné, un ensemble de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables par la plupart des professionnels du domaine, qu'on peut trouver sous forme de guides de bonnes pratiques (GBP). Ces guides sont conçus par les filières ou par les autorités. Ils peuvent se limiter aux obligations légales, ou les dépasser. Comme les chartes, ils ne sont opposables que s'ils ont été rendus publics. Ils sont souvent établis dans le cadre d'une démarche de qualité.⁷⁹

Calendrier de conservation Instrument de gestion qui détermine les valeurs primaires et secondaires des documents institutionnels ainsi que leur cheminement depuis leur création jusqu'à leur élimination ou leur versement comme archives définitives. [COUTURE et ARÈS 1999, 163]

Conservation 1- « Actions et tâches concourant à la pérennité technique et intellectuelle des documents authentiques. » (ISO-15489-1). 2- « Processus et tâches concourant à la préservation des documents d'activité dans le temps. » 3- « Ensemble des règles et des opérations régissant la manipulation, l'entreposage, la restauration et la conservation dans des conditions satisfaisantes et sécuritaires des documents inactifs destinés à être conservés de manière permanente. » (Politique de gestion des documents inactifs des organismes publics). 4- « Ensemble des mesures prises pour la sauvegarde des documents durant leur cycle de vie. » (Association des centres locaux de développement du Québec / Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009). cf. <http://archivistesqc.wordpress.com/glossaire-2/>

Document Tout écrit ou enregistrement considéré comme une unité. (ISO-15489-1)

Donnée Représentation formalisée de l'information, adaptée à la communication, à l'interprétation ou au traitement. Par exemple, une séquence de bits, un tableau de nombres, les caractères d'une page, un enregistrement radio, etc [GENEVE CSSI, 2013, p. 3]

79. http://fr.wikipedia.org/wiki/Bonnes_pratiques

Durée d'utilité administrative et légale (DUAL) La durée d'utilité administrative et légale (DUAL) est la période pendant laquelle le document doit être conservé au sein de l'administration et rester accessible pour des raisons administratives et/ou légales. [GENEVE CSSI, 2013, p. 3]

E-discovery Le « Electronic discovery » ou e-discovery) se rapporte à tout processus dans lequel des données électroniques (sur un ordinateur ou sur un réseau) sont sollicitées, trouvées, sécurisées, et recherchées avec l'intention de les utiliser comme preuve dans une affaire civile ou criminelle). <http://searchfinancialsecurity.techtarget.com/definition/electronic-discovery>

Métadonnées données décrivant le contexte, le contenu et la structure des documents, ainsi que leur gestion administrative et technique dans le temps.[GENEVE CSSI, 2013, p. 4] repris de (ISO 15489-1, 3.12).

Parties prenantes Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).⁸⁰

Politiques Les politiques sont l'ensemble des règles qui sont en général expliquées à travers un document. Si ces politiques sont formalisées et font partie d'une liste ou d'un ensemble spécifique structuré, alors cela devient un référentiel de règles. La politique explique les règles, le référentiel les rend exploitable. [GOUVINFO 2012, 13]

Preuve « Information ou document prouvant une opération. NOTE : Preuve d'une opération dont il peut être démontré qu'elle a été créée dans le cadre normal de la conduite de l'activité de l'organisme et qu'elle est intacte et complète. Ne se limite pas au sens légal du terme. » (ISO 30300).⁸¹

Record Le « record » est un document d'un type particulier, caractérisé par sa valeur de témoin, reposant, d'une part, sur la complétude de l'information qui s'y trouve, notamment l'identification de l'auteur, la clarté de l'énoncé et les éléments justificatifs de ce qui est décidé ou constaté, et d'autre part, sur le fait que ce document est figé, par une signature et une date qui, dans l'environnement électronique plus encore que dans l'environnement papier, doivent être maintenues intègres car il n'y a pas de preuve littérale sans date certaine.⁸²

Records Management Champ de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents, y compris des méthodes de fixation et de préservation de la preuve et de l'information liées à la forme des documents⁸³ ou Domaine chargé de contrôler efficacement et systématiquement la réaction, la

80. fr.wikipedia.org/wiki/Partie_prenante

81. cf. <http://archivistesqc.wordpress.com/glossaire-2/>

82. [CHABIN]

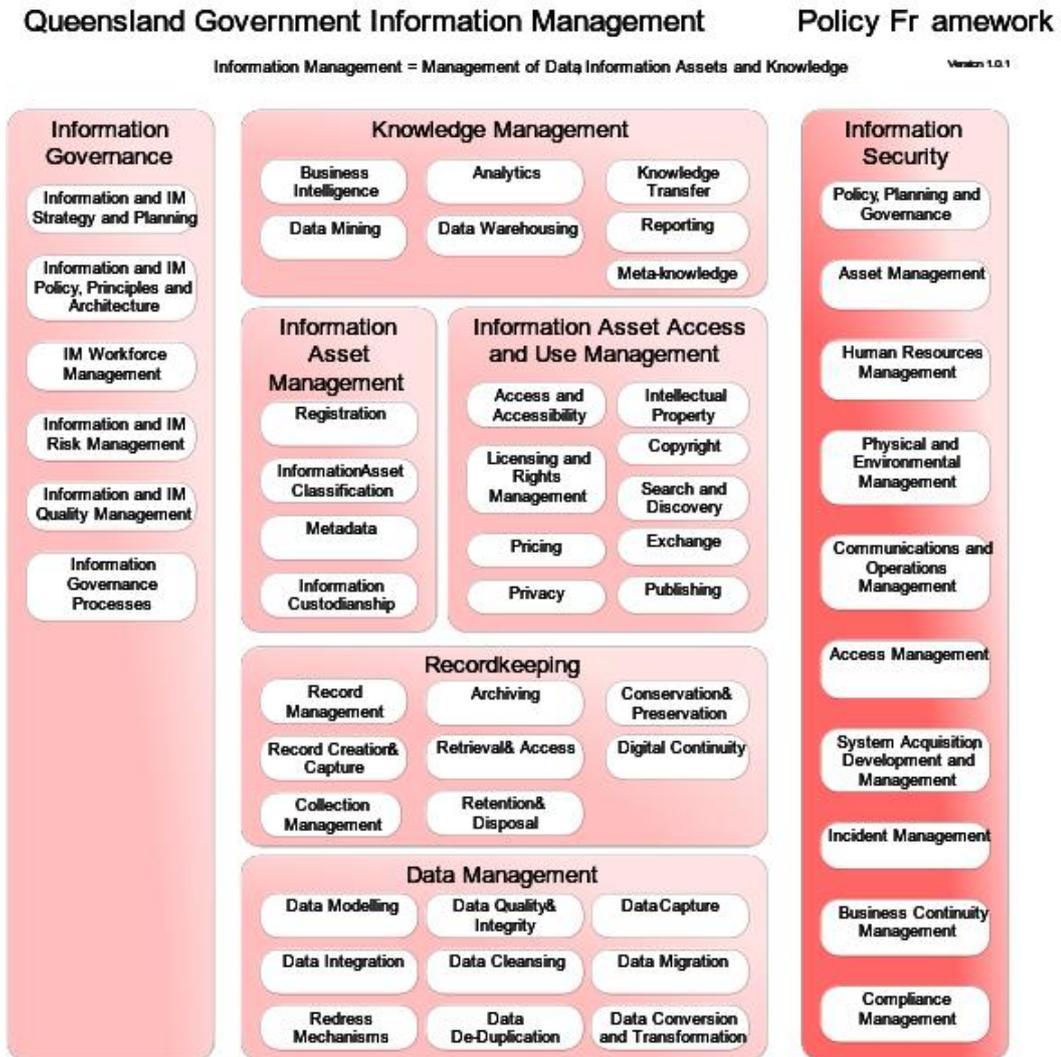
83. <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:15489:-1:ed-1:v1:fr>

réception, la modification, la mise à disposition ainsi que la suppression des documents électroniques ou papier. L'objectif du Records Management (RM) est d'organiser de manière efficace et systématique les documents électroniques ou papier dont une institution peut avoir besoin dans le cadre de son activité pour en assurer l'intégrité, la sécurité, la traçabilité, l'authenticité et la pérennité dans le respect du cadre légal. [GENEVE CSSI, 2013, p. 5]

Référentiel Un référentiel est un ensemble de données sous forme de liste et considéré comme faisant office de référence. Cette base peut être enrichie par des catégories. [GOUVINFO 2012, 13]

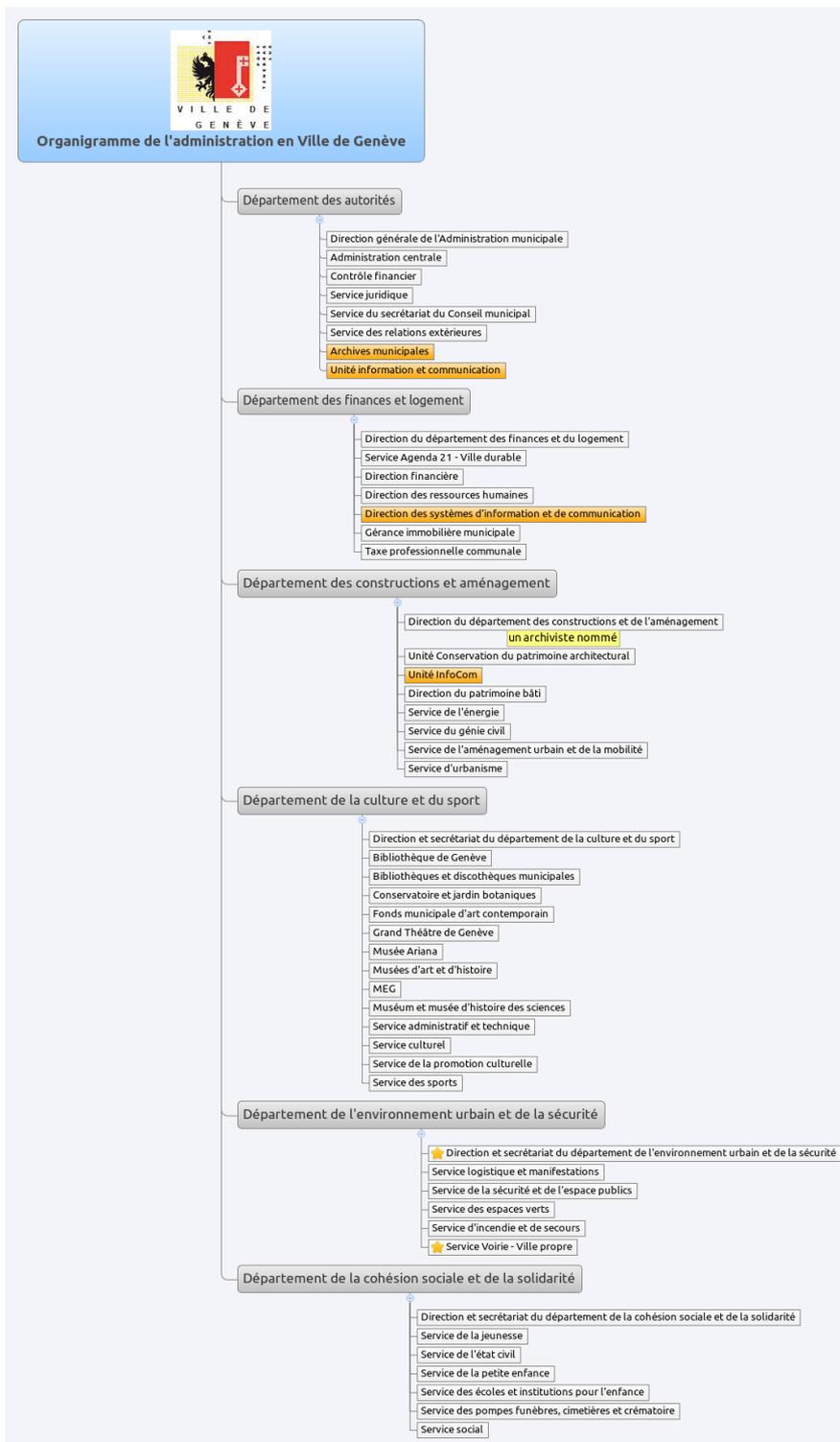
Systeme d'information (SI) Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, données et procédures) qui interagissent entre elles pour collecter, regrouper, classifier, traiter et diffuser de l'information de façon adéquate en fonction des objectifs du service ou de l'organisation. [GENEVE CSSI, 2013, p. 5]

2. Cadre de gouvernance de l'information de Queensland



cf. [QUEENSLAND CIO 2013, p. 5]

3. Organigramme de l'Administration en Ville de Genève



D'après le site web de la Ville de Genève, [AVG]

4. Directives générales en matière de records management et d'archives



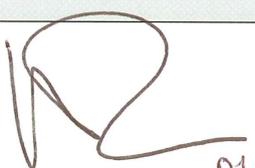
DIRECTIVE GENERALE

relative aux

Correspondant-e-s archives et records management

Domaine	Référence et version	Rédigée par
Archives et documentation	VGE.03.01.v1	Archives, DG
Approuvée par	date et réf de l'extrait de la séance du CA	Entrée en vigueur le
Le Conseil administratif	N°23/29.08.2012	1 ^{er} septembre 2012

But(s) de la directive
Cette directive décrit le rôle et les tâches des correspondants archives et records management.
Champ d'application
Tous les départements et services de l'administration communale
Exclusion(s)
N.A.
Mot(s) clé(s)
Records management, gestion des documents, archives administratives, archives courantes et intermédiaires, correspondant-e archives et records management
Abréviation(s) utilisée(s)
Archives Ville de Genève : AVG
Référence(s) juridique(s)
Art. 6 al. 1 LArch, art. 7 al. 3 lit. e) RArch, art. 7 al. 3 lit. g) RArch, art. 12 al. 1 RArch
Directive(s) associée(s)
VGE.03.02.v1, VGE.03.03.v1, VGE.03.04.v1

Date et signature de la direction générale
 01.09.2012

1 Désignation

Les cheffes et les chefs de service désignent parmi leurs collaboratrices et collaborateurs un-e correspondant-e archives et records management, en accord avec les Archives de la Ville de Genève (AVG) et dans le respect des critères de compétences définis au point 2.

2 Compétences

Les personnes désignées pour remplir la fonction de correspondant-e archives et records management doivent disposer des compétences suivantes :

- bonne connaissance du fonctionnement et des activités du service ;
- bonnes connaissances des documents reçus et produits par le service ;
- bonnes connaissances des procédures métier en vigueur dans le service ;
- bonnes connaissances du fonctionnement de l'Administration municipale ;
- dans la mesure du possible, expérience ou connaissance en matière de gestion des archives.

3 Formation

La correspondante ou le correspondant archives et records management est tenu-e de suivre le cours d'introduction à la gestion des archives donné par les AVG, ainsi que, dans toute la mesure du possible, les cours de formation continue en gestion des archives organisés par les AVG.

4 Autorité

Les cheffes et les chefs de services investissent la correspondante ou le correspondant archives et records management de l'autorité nécessaire et lui octroient le temps indispensable à l'accomplissement de cette fonction, qui figure dans le cahier des charges de la collaboratrice ou du collaborateur.

5 Responsabilités

Les correspondant-e-s archives et records management sont chargé-e-s de la constitution et de la gestion des archives administratives (*records management*) du service. Leurs tâches consistent à :

- effectuer si nécessaire un recensement des archives administratives du service en vue de réaliser une typologie des documents ;
- établir, d'entente avec la cheffe ou le chef de service et les AVG, le plan de classement des documents papier et électroniques du service et veiller à son application ;

- établir, d'entente avec la cheffe ou le chef de service, les AVG et la ou le juriste du service ou du Département, le calendrier de conservation du service et veiller à son application ;
- établir et tenir à jour l'inventaire des documents que le service conserve dans son dépôt d'archives intermédiaires ;
- veiller à ce que les dossiers soient épurés avant leur dépôt aux archives intermédiaires du service ;
- veiller à ce que les documents soient conservés dans de bonnes conditions de conservation et informer la cheffe ou le chef de service, ainsi que les AVG, des éventuels problèmes constatés ;
- organiser les versements des archives destinées à être conservées aux AVG (archives historiques) ;
- effectuer la destruction des documents à éliminer ;
- assurer la liaison entre son service et les AVG.

6 Suppléance

Les services qui le souhaitent peuvent également désigner un-e remplaçant-e de la correspondante ou du correspondant archives et records management, chargé-e de l'assister et de la ou le remplacer.

Les services qui le souhaitent peuvent désigner un-e correspondant-e archives et records management par unité.

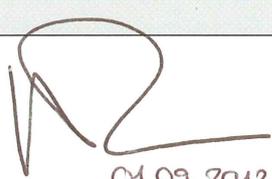
BBB



DIRECTIVE GENERALE
relative aux
Instruments de gestion des documents

Domaine	Référence et version	Rédigée par
Archives et documentation	VGE.03.02.v1	Archives, DG
Approuvée par	date et réf de l'extrait de la séance du CA	Entrée en vigueur le
Le Conseil Administratif	N°23/29.08.2012	1 ^{er} septembre 2012

But(s) de la directive
Cette directive décrit les différents instruments de gestion des documents afin d'harmoniser leur organisation et faciliter leur utilisation, leur archivage ou leur destruction.
Champ d'application
Tous les départements et services de l'administration communale
Exclusion(s)
N.A.
Mot(s) clé(s)
Records management, gestion des documents, archives administratives, archives courantes et intermédiaires, instruments de gestion, plan de classement, calendrier de conservation, tableau de gestion, cycle de vie des documents
Abréviation(s) utilisée(s)
Archives de la Ville de Genève : AVG
Référence(s) juridique(s)
Art. 8 al. 1 LArch, art. 7 al. 3 lit. e) RArch, art. 50 al. 4 LIPAD
Directive(s) associée(s)
VGE.03.01.v1, VGE.03.03.v1, VGE.03.04.v1

Date et signature de la direction générale
 01.09.2012

1 Instruments de gestion

Pour assurer la bonne gestion des documents qu'ils produisent et qu'ils reçoivent dans le cadre de leur activité (ci-après : documents d'activité), chaque service se dote d'un plan de classement et d'un calendrier de conservation. Ces instruments s'appliquent à tous les documents d'activité, quel que soit leur support ou leur format.

2 Plan de classement

Le plan de classement a pour but d'assurer une organisation homogène et cohérente des documents du service et de faciliter ainsi leur repérage et leur utilisation.

Il est établi par la correspondante ou le correspondant archives et records management du service, en conformité avec les principes et les méthodes du records management, d'entente avec la cheffe ou le chef de service et les Archives de la Ville de Genève (AVG).

La cheffe ou le chef de service et la correspondante ou le correspondant archives et records management sont responsables de l'application et de la tenue à jour du plan de classement.

3 Calendrier de conservation

Le calendrier de conservation permet de gérer le cycle de vie des documents d'activité du service et de déterminer leur sort final : archivage définitif ou destruction.

Pour définir la durée de conservation des documents d'activité du service, ainsi que leur sort final, la correspondante ou le correspondant archives et records management, avec l'aide de la cheffe ou du chef de service et des AVG, élabore des propositions de délais de conservation qu'elle ou il soumet à la cheffe ou au chef de service et aux AVG.

Lorsque les délais de conservation ont été validés par la cheffe ou le chef de service et les AVG, ils sont regroupés dans le calendrier de conservation du service.

La cheffe ou le chef de service et la correspondante ou le correspondant archives et records management sont responsables de l'application et de la tenue à jour du calendrier de conservation.

Le calendrier de conservation du service ainsi que ses mises à jour doivent être validés par les AVG.

Le calendrier de conservation a valeur d'autorisation de destruction pour les documents qu'il indique comme pouvant être détruits, une fois échu le délai de conservation dans le service.

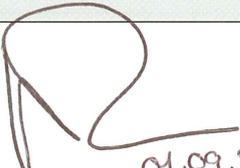
BBB



DIRECTIVE GENERALE
relative à la
Conservation des documents

Domaine	Référence et version	Rédigée par
Archives et documentation	VGE.03.03.v1	Archives, DG
Approuvée par	date et réf de l'extrait de la séance du CA	Entrée en vigueur le
Le Conseil administratif	N°23/29.08.2012	1 ^{er} septembre 2012

But(s) de la directive
Cette directive décrit la manière de conserver les documents et les locaux prévus à cet effet.
Champ d'application
Tous les départements et services de l'administration communale
Exclusion(s)
N.A.
Mot(s) clé(s)
Records management, gestion des documents, archives administratives, archives courantes et intermédiaires, conservation des documents, local d'archives
Abréviation(s) utilisée(s)
Archives de la Ville de Genève : AVG
Référence(s) juridique(s)
LArch, plus spécifiquement art. 9 RArch
Directive(s) associée(s)
VGE.03.01.v1, VGE.03.02.v1, VGE.03.04.v1

Date et signature de la direction générale
 01.09.2012

1 Conservation des documents

Les documents produits ou reçus par les services dans le cadre de leur activité (ci-après documents d'activité) sont conservés à l'abri du feu, de l'humidité, du vol, de la pollution atmosphérique et des dégâts dus aux animaux et aux moisissures.

Les documents ne doivent pas être soumis à des variations importantes de température et d'humidité.

Les documents sont disposés dans des chemises cartonnées, des classeurs ou des boîtes en carton, qui portent le nom du service, un titre, les dates extrêmes (année du document le plus ancien et année du document le plus récent) et la cote reprise du plan de classement du service.

Pour les supports d'information particuliers ou en cas de doute, prendre directement contact avec les Archives de la Ville de Genève (AVG).

2 Locaux d'archives des services

Les documents d'activité qui, n'étant plus d'usage courant, doivent être gardés temporairement par les services pour des besoins administratifs ou juridiques (documents appelés aussi archives intermédiaires), doivent être conservés groupés, dans des locaux fermant à clé et réservés à ce seul usage.

Chaque service de l'Administration municipale veille à attribuer à la conservation des archives intermédiaires des locaux conformes aux conditions énumérées plus haut.

Les services qui conservent un petit volume d'archives intermédiaires peuvent utiliser pour cela, en lieu et place d'un local, du mobilier fermant à clé, sous réserve du respect des conditions de conservation énumérées plus haut.

La clé du local ou du mobilier contenant les archives intermédiaires est placée sous le contrôle conjoint et exclusif du correspondant ou de la correspondante archives et records management, ainsi que du chef ou de la cheffe de service ou d'unité.

BBB



DIRECTIVE GENERALE

relative au

Versement aux archives et à la destruction de documents

Domaine	Référence et version	Rédigée par
Archives et documentation	VGE.03.04.v1	Archives, DG
Approuvée par	date et réf de l'extrait de la séance du CA	Entrée en vigueur le
Le Conseil administratif	N°23/29.08.2012	1 ^{er} septembre 2012

But(s) de la directive
Cette directive décrit les procédures de versement des documents aux Archives et de leur destruction.
Champ d'application
Tous les départements et services de l'administration communale.
Exclusion(s)
N.A.
Mot(s) clé(s)
Records management, gestion des documents, archives administratives, archives courantes et intermédiaires, versement de documents, destruction de documents
Abréviation(s) utilisée(s)
Archives de la Ville de Genève : AVG
Référence(s) juridique(s)
Art. 6 al. 2 LArch, art. 7 LArch, art. 8 al. 1 LArch, art. 7 al. 3 lit. g) RArch, art. 12 al. 1 RArch, art. 12 al. 2 RArch, art. 40 al. 1 LIPAD
Directive(s) associée(s)
VGE.03.01.v1, VGE.03.02.v1, VGE.03.03.v1

Date et signature de la direction générale

01.09.2012

1 Versement des documents pour archivage définitif

1.1 Obligation de proposer le versement

Les services de l'Administration municipale doivent proposer le versement aux Archives de la Ville de Genève (AVG) de tous les documents dont ils n'ont plus besoin en permanence.

L'obligation de proposer le versement aux AVG s'applique à tous les documents, y compris ceux qui contiennent des données personnelles.

1.2 Sélection des documents

La sélection des documents qui font l'objet du versement est opérée par l'application du calendrier de conservation. En l'absence d'un calendrier de conservation, les AVG effectuent la sélection des documents en concertation avec le service concerné.

1.3 Procédure de versement

Les documents versés aux AVG doivent être classés et accompagnés des instruments de recherche manuels ou informatiques (index, répertoires, inventaires, etc.), ou d'une copie de ceux-ci.

Le versement fait l'objet d'un bordereau détaillé en deux exemplaires, selon le formulaire mis à disposition par les AVG. Il sert de décharge au service versant et d'inventaire sommaire.

Le bordereau de versement est rempli par la correspondante ou le correspondant archives et records management du service versant, et contrôlé par les AVG.

La correspondante ou le correspondant archives et records management veille à ce que chaque carton ou classeur porte le nom du service, un titre, les dates extrêmes et la cote de versement.

Lorsque le versement est effectué sous forme électronique, le service versant a l'obligation de transmettre toutes les informations annexes nécessaires (métadonnées) à l'accès, à l'évaluation et à la conservation des documents électroniques.

1.4 Accès aux documents versés

Les services ont, en tout temps, accès à leurs archives conservées aux Archives de la Ville de Genève.

2 Destruction des documents sans valeur durable

2.1 Interdiction de détruire sans autorisation

Toute destruction de documents est interdite sans autorisation des AVG.

Cette disposition est également valable pour les documents qui comportent des données personnelles.

2.2 Application du calendrier de conservation

Les services qui possèdent un calendrier de conservation validé par les Archives de la Ville peuvent procéder à la destruction des documents qui n'ont pas été sélectionnés pour un archivage définitif, dès lors que leur délai de conservation dans le service est échu.

2.3 Obligation de proposer le versement – évaluation

Dans les autres cas, les services qui souhaitent se séparer de documents dont ils n'ont plus besoin, doivent proposer leur versement aux AVG, qui en effectuent l'évaluation.

2.4 Procédure de destruction

La destruction des documents non retenus pour archivage définitif est effectuée par la correspondante ou le correspondant archives et records management du service.

Les documents confidentiels ou contenant des données personnelles sont détruits au moyen de la déchiqueteuse ou amenés à l'usine d'incinération des Cheneviers pour y être brûlés selon les modalités de la destruction confidentielle.

BBB

5. Note du Directeur général aux directeurs de département



Correspondant-e-s archives et records management et cahiers des charges

Mesdames, Messieurs,

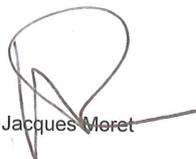
Suite à l'entrée en vigueur, en date du 1^{er} septembre 2012, de la Directive générale relative aux Correspondant-e-s archives et records management (VGE.03.01.v1), nous vous prions de veiller à ce que le cahier des charges de la correspondante ou du correspondant archives et records management (autrefois « préposé-e aux archives ») de votre service ou de votre unité soit complété en conséquence.

Pour ce faire, à la liste des tâches, il convient d'ajouter :

en tant que correspondant-e archives et records management, assurer la constitution et la gestion des archives administratives (records management) du service / de l'unité, conformément à la Directive générale VGE.03.01.v1.

Si votre service ne dispose pas à ce jour d'une correspondante ou d'un correspondant archives et records management, il vous revient d'en nommer un-e dans les meilleurs délais, en accord avec les Archives de la Ville de Genève, et en veillant à respecter les critères figurant dans la Directive générale VGE.03.01.v1.

En vous remerciant pour votre collaboration, nous vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs, nos salutations les meilleures.


Jacques Moret

6. Indicateurs selon les principes sélectionnés

RESPONSABILITE

Objectif : Une organisation doit nommer un cadre supérieur qui supervisera un programme de gouvernance de l'information et déléguera aux personnes appropriées, la mission d'adopter des politiques et des procédures pour guider le personnel et assurer la capacité de vérification du programme.

Indicateur général	Numéro	Indicateur spécifique	Unité de mesure	modalités et codage	Commentaire	sources
Instance responsable en matière de gestion de l'information.	IA1	IA1. Présence d'une personne ou d'une structure responsable de la gestion de l'information	Niveau hiérarchique et capacité d'action	5. Une instance dirige le programme et en réfère à une personne au niveau de la direction / 4. L'organisation a nommé un professionnel qui supervise également le programme de gestion des documents / 3. Rôle stratégique dans la gestion de l'information avec d'autres représentants de l'organisation / 2. Personne membre du personnel administratif / 1. Absence de responsable	Pas de personne au niveau du département, mais au niveau du service. -> rôle du RM largement inexistant ou distribué au sein du personnel administratif. Aucun budget attribué, mais définition dans le cahier des charges de l'archiviste-adjoint	Directives, Dir. Département
Instance responsable en matière de gestion de l'information.	IA2	IA2. Personnel attribué à cette tâche	ETP des CARM	5. 1 ETP / 4. entre 0.75 et 1 ETP / 3. entre 0.5 et 0.75 ETP / 2. entre 0.25 et 0.5 ETP / 1. entre 0 et 0.25 ETP	CARM : Environ 2 jours par an sont consacrés aux archives car le chef de service le veut bien. Inscrit ds cahier des charges mais pas forcément quantifié en terme de %.	CARM
Instance responsable en matière de gestion de l'information.	IA3	IA3. Reconnaissance du rôle de responsable	Niveaux dans la hiérarchie	5. Le rôle des CARM est pleinement reconnu à tous les échelons hiérarchiques et par les collaborateurs./ 4. Le rôle des CARM n'est reconnu que par la hiérarchie supérieure et le n+1 / 3. Le rôle n'est reconnu que par la direction de département / 2. Le rôle n'est reconnu que par les collaborateurs / 1. Le rôle n'est reconnu par personne	Oui, car s'adressent au CARM quand questions et savent vers qui se tourner. Tout comme la CARM se tourne vers AVG qd question.	CARM
Des politiques et des règles claires doivent être définies pour que les employés puissent appliquer le programme	IB1	IB1. Documents cadres en matière de gestion de l'information	Niveau de réglementation au sein de l'organisation	5. politique globale se déclinant en directives et procédures internes / 4. directives générales se déclinant en procédures internes / 3. directives de département se déclinant en procédures internes / 2. procédures internes / 1. pratiques non formalisées	4 directives RM sont approuvées depuis 2012 et se traduisent au sein du service par une intégration dans le cahier des charges. Par ailleurs, la direction du département a élaboré un plan d'action conjointement avec les AVG.	directives, AVG, direction
Total						

CONFORMITE

Objectif : Un programme doit être mis sur pied pour garantir le respect des lois, des politiques applicables et des normes en matière d'information.

Indicateur général	Numéro	Indicateur spécifique	modalités et codage	Commentaire	sources		
Gestion de l'information systématique	IIA1	IIA1. Plan de classement pour l'ensemble des documents du service (électroniques et papier)	Stade d'implantation du plan de classement	5. plan de classement est approuvé par les AVG et le chef de service et est bien intégré dans tout le service / 4. le plan de classement est finalisé, utilisé mais non approuvé / 3. le plan de classement est finalisé mais non utilisé / 2. le plan de classement est en cours d'élaboration / 1. aucun plan de classement	Les CARM ont élaboré un plan de classement. Quelques remarques ont été faites par les AVG. Il doit être finalisé et approuvé formellement. Néanmoins, il est déjà utilisé et appliqué tant aux documents électroniques que papier. (donc entre 2 et 3)	CARM	2.5
Gestion de l'information systématique	IIA2	IIA2. Les documents sont liés par des métadonnées utilisées pour démontrer et mesurer la conformité.	intégration des métadonnées	5. Un programme intègre automatiquement les métadonnées aux documents et dossiers dès leur création pour démontrer et mesurer la conformité tout au long du cycle de vie 4. Les métadonnées sont intégrées manuellement dès la création des documents et dossiers et permettent de mesurer la conformité / 3. Des mots-clés sont systématiquement intégrés manuellement et permettent une gestion de l'information efficace / 2. Quelques mots-clés sont intégrés mais non-systématiquement / 1. aucune métadonnées ne sont intégrées manuellement, sauf, la date de création du document par le logiciel.	Le service utilise des mots-clés pour mieux retrouver les documents. Les CARM insistent pour ce que cela soit fait par les collaborateurs et en surveillent l'application. Comme il n'y a pas de GED, il n'y a pas de métadonnées intégrées automatiquement pour attester de la conformité du document (au niveau de la Ville le projet REPERE semble s'y atteler)	CARM, AVG	3
Communication	IIB1	IIB1. Accessibilité des employés à la législation	Mode et fréquence d'accessibilité	5. Cours suivi et pertinent / 4. cours obligatoire suivi mais non pertinent / 3. cours non suivi / 2. l'information est accessible à travers l'intranet 1. aucune information sur le sujet n'a été reçue	Cours de RM décrit les lois et directives (cf. Slides des AVG) et les principaux outils de RM (plan de classement et calendrier de conservation)	AVG, CARM	5
L'importance de la conformité et du rôle des records et de l'information qu'ils contiennent sont clairement reconnus au niveau des cadres supérieurs et des instances dirigeantes	IIC1	IIC1. Vision relayée à l'interne ou à l'extérieur du département	Position du département sur le sujet	5. très haute importance / 4. haute importance / 3. importance moyenne / 2. peu d'importance / 1. aucune importance	En 2011, une étude a été effectuée pour établir les risques au sein du département (cf. Rapport Waeliti). Cela témoignait donc d'un intérêt pour ces questions de la part du magistrat. Par ailleurs, SI trouve cette question très importante.	Direction	5

Total :

15.5

3.875

CONSERVATION

Objectif : Un organisme doit conserver ses dossiers et l'information pendant une durée appropriée, en tenant compte des exigences juridiques, réglementaires, fiscales, opérationnelles et historiques.

Indicateur général	Numéro	Indicateur spécifique	modalités et codage	Commentaire	sources
Outils de gestion de la durée et responsabilité de conservation des documents administratifs	IIIA1	IIIA1. Calendrier de conservation dans le service	Implantation du calendrier de conservation	5. Le calendrier de conservation est approuvé par les AVG et le chef de service et est bien intégré dans tout le service. / 4. le calendrier de conservation est finalisé, utilisé, mais non approuvé / 3. le calendrier de conservation est finalisé mais non utilisé / 2. le calendrier de conservation est en cours d'élaboration / 1. aucun calendrier de conservation n'est en cours d'élaboration	CARM, AVG
Conditions de stockage des archives actives et intermédiaires	IIIB1	IIIB1. Conditions de conservation des documents papier	Qualité de la conservation	5. Conservation dans des locaux ayant un système de contrôle des conditions d'humidité relative, de la température et de la lumière avec surveillance permanente par caméra / 4. Conservation dans des locaux ayant un système de contrôle des conditions d'humidité relative, de la température et de la lumière / 3. Conservation dans des locaux ayant seulement un système de contrôle de la température et de la lumière / 2. Conservation dans des locaux fermés à clé, sans lumière / 1. Conservation dans des locaux non fermés à clé.	CARM
Conditions de stockage des archives actives et intermédiaires	IIIB2	IIIB2. Temps de récupération nécessaire à la poursuite des activités du service	Temporel	5. quasi immédiate / 4. un jour / 3. quelques jours / 2. quelques semaines / 1. récupération impossible	CARM
Politique de conservation des documents électroniques sur le plus long terme possible	IIIC1	IIIC1. Formats de fichiers électroniques respectant les normes	Niveau de réglementation au sein de l'organisation	5. politique globale se déclinant en directives et procédures internes / 4. directives générales se déclinant en procédures internes / 3. directives de département se déclinant en procédures internes / 2. procédures internes / 1. pratiques non formalisées	AVG (XC) DSIC Département
Protection adéquate des documents historiques de l'organisme municipal (contenants appropriés, conditions d'entreposage, mesures de sécurité, etc.)	IIID1	IIID1. Versements aux AVG	Régularité	5. tous les ans / 4. tous les 5 ans / 3. tous les 10 ans / 2. une fois / 1. jamais	AVG, CARM
Protection adéquate des documents historiques de l'organisme municipal (contenants appropriés, conditions d'entreposage, mesures de sécurité, etc.)	IIID2	IIID2. Conditionnement et conservation des fonds versés.	Conditions de conservation	5. Conservation dans des locaux ayant un système de contrôle des conditions d'humidité relative, de la température et de la lumière avec surveillance permanente par caméra / 4. Conservation dans des locaux ayant un système de contrôle des conditions d'humidité relative, de la température et de la lumière / 3. Conservation dans des locaux ayant seulement un système de contrôle de la température et de la lumière / 2. Conservation dans des locaux fermés à clé, sans lumière mais non dédiés aux archives définitives / 1. Conservation dans des locaux non fermés à clé et non dédiés aux archives définitives	AVG

Total et moyenne

DISPOSITION

Objectif : Une organisation doit fournir des règles claires, documentées, argumentées et faciles à appliquer pour la destruction sécuritaire et appropriée des données, informations et documents dont la tenue et la conservation : ne sont pas ou plus exigé par les lois, les normes, les politiques de l'organisation et les bonnes pratiques, ne sont pas ou plus nécessaire pour la conduite des activités

Indicateur général	Indicateur spécifique	Niveau de réglementation au sein de l'organisation	modalités et codage	Commentaire	sources
Responsabilité	IVA1. Documentation sur la responsabilité d'élimination ou transfert des documents d'activité et des informations aux archives.	Niveau de réglementation au sein de l'organisation	5. politique globale se déclinant en directives et procédures internes / 4. directives générales se déclinant en procédures internes / 3. directives de département se déclinant en procédures internes / 2. procédures internes / 1. pratiques non formalisées avec risques d'élimination abusive.	Il s'agit de la directive générale.	CARM, AVG
Documentation des processus	IVB1. Accès et intégration à la documentation en matière de disposition (sort final)	Accès à l'information concernant le sort final des documents	5. Les informations sont clairement définies via un référentiel (CC) et automatisées / 4. les informations sont définies et accessibles via le calendrier de conservation / 3. les informations sont accessibles et définies au cas par cas / 2. L'information est difficilement accessible / 1. les informations ne sont pas accessibles et le sort final des documents est défini de façon anarchique. Risque de destruction induit ou d'accumulation.	C'est à nouveau lié à la mise sur pied d'un calendrier de conservation qui définit le détenteur principal des dossiers et documents, que la CARM suit car en l'absence de référentiel (calendrier de conservation), la CARM s'adresse à l'archiviste en cas de question. Elles savent donc où trouver l'information. La question de savoir quoi faire en cas de double entre le papier et l'informatique n'est pas très claire, elle insiste pour garder dans le doute. Par ailleurs, il manque des procédures internes.	CARM, AVG
Documentation sur le processus de destruction	IVB2. L'élimination doit être effectuée de façon sécurisée et garantie	Niveau de réglementation au sein de l'organisation	5. politique globale se déclinant en directives et procédures internes / 4. directives générales se déclinant en procédures internes / 3. directives de département se déclinant en procédures internes / 2. procédures internes / 1. pratiques non formalisées avec risques d'élimination abusive.	Directives générales, AVG -> procédure réglementées, avec contrôle (pv de destruction)	AVG
Conditions de stockage des archives actives et intermédiaires	IVB3. Utilisation de l'espace mis à disposition pour les documents électroniques	Utilisation rationnelle de l'espace de stockage	5. Logiciel de gestion électronique qui permet une gestion des droits et une automatisation de tout le cycle de vie des documents / 4. Arborecence de fichiers sur le serveur basé sur le plan de classement avec une élimination manuelle régulière des documents électroniques. / 3. Utilisation de l'espace de serveur sur la base d'un plan de classement mais sans éparation régulière des documents inutiles / 2. Utilisation de l'espace de serveur mais sans utiliser le plan de classement du service et en laissant s'accumuler les documents inutiles / 1. les collaborateurs n'utilisent pas le serveur de façon systématique et laissent les documents sur leur espace local.	Dans la mesure où en cas de besoin, la DSJC fournit plus d'espace aux services, cela ne leur pose pas de problème. A noter la difficulté de reconnaître ce qui est considéré comme archives intermédiaires.	AVG, CARM

Total et moyenne

15

3.75

7. Grille d'entretien avec la Directrice du Département

Questions à la direction du département

	Questions à la direction du département		Question secondaire ou de clarification	Correspondance n° indicateurs
1	Y'a-t-il une personne ou une structure responsable de la gestion de l'information au sein de votre département?	1.1	Quelle est sa position hiérarchique?	IA1
2	Existe-t-il une volonté de gérer l'information de façon globale au sein du département? et plus spécifiquement au sein des services?	2.1	Existe-t-il une procédure au niveau du département qui décline les directives générales administratives archives et Records Management?	IB1
3	Que pouvez-vous me dire sur l'importance que vous accordez à une bonne gestion des documents et plus largement à une bonne gestion de l'information?	3		IIC1
4	En matière de gestion des documents électroniques...	3.1	Votre département semble être le plus avancé dans ce domaine en Ville de Genève...	IIC1
		4	La direction souhaiterait-elle recevoir des recommandations, notamment en matière de choix de formats de fichiers électroniques?	IIIC1

8. Grille d'entretien avec la correspondante archives et Records Management du service VVP

Entretien avec la correspondante archives et records management du Service VVP, 12 juin 2014

Domaine	Question	Question de clarification	N° d'indicateur
Questions sur votre fonction	1	Combien de temps pouvez-vous consacrer à vos tâches de correspondant archives et RM?	IA2
	2	Pensez-vous que votre rôle est reconnu?	IA3
	3	Connaissez-vous les directives générales en matière d'archives et records management?	IIB1
Questions sur la communication	4.1	Que pensez-vous du cours annuel de records management donné par les AVG?	IIB1
	4.2	Pensez-vous qu'il faille en augmenter la fréquence? Ces cours sont-ils utiles dans le cadre de votre fonction? Sinon de quoi auriez-vous besoin ?	IIB1
Questions sur l'utilisation courante des documents	5	Utilisez-vous un plan de classement? si oui comment avez-vous fait pour l'implanter et sinon, pour quelle raison?	IIA1
	6	Utilisez-vous un logiciel de gestion des documents au sein du service ou le répertoire sur le serveur windows?	IIA1
	7	Utilisez-vous des mots-clés pour lier les documents entre eux et les retrouver?	IIA2

Entretien avec la correspondante archives et records management du Service VVP, 12 juin 2014

	8	Le service manque-t-il d'espace pour entreposer ses documents?	IIIB1
	9	Pensez-vous qu'il y a des documents électroniques qui sont gardés inutilement dans l'ordinateur?	IVB3
	10	Quelles pourraient être les conséquences pour le fonctionnement des activités du service si un incendie éclatait dans les locaux?	IIIB2
	11	Avez-vous des projets en matière de calendrier de conservation?	IIIA1
Questions sur les documents à archiver et leurs outils	12	Le calendrier de conservation est-il abouti, sinon à quel stade d'élaboration en êtes-vous au sein du service?	IIIA1
	13	Comment avez-vous fait / pensez-vous faire pour mettre en place un calendrier de conservation qui permette de déterminer quoi faire des documents de votre service et combien de temps les garder?	IIIA1
	14	Des mesures particulières sont-elles prises pour les documents destinés à être gardés pour leur valeur historique?	IIIB1
Question sur les documents à éliminer ou à conserver pour leur valeur historique	15	Savez-vous où trouver l'information sur les documents à éliminer lorsque vous en avez besoin?	IVB1
	16	Existe-il des procédures pour l'élimination des documents dont vous n'avez plus l'utilité mais qui ne sont pas prévus pour être gardés?	IVB1
	17	Qui prend la décision de procéder à la destruction de documents?	IVB2

9. Recommandations des AVG pour la gestion des documents bureautiques et de la messagerie

Recommandations pour la gestion des documents bureautiques et de la messagerie

1. Documents bureautiques

1.1 Serveurs de fichiers

Les fichiers des services doivent impérativement être placés sur les serveurs (les données stockées sur les ordinateurs « personnels » ne sont pas sauvegardées). Le lecteur « S: » est prévu à cet effet (d'autres emplacements peuvent être mis en place par la DSIC, en fonction des besoins du service, par exemple pour du stockage de fichiers multimédias). Le volume disponible varie selon les besoins de chaque service et peut évoluer, à la demande, mais les évolutions importantes doivent être anticipées environ 18 mois à l'avance. D'un point de vue technique (notamment pour le paramétrage des droits d'accès), le lecteur « S: » est placé sous la responsabilité des correspondant-e-s informatiques du service. La DSIC peut fournir conseils et assistance pour l'organisation de cet environnement. De plus amples informations peuvent être trouvées sur l'intranet à l'adresse suivante : [http://intranet.ville-ge.ch/vdg.nsf/0/FFE12F8DE3B2803BC1257236004C6CAF/\\$File/novell.pdf](http://intranet.ville-ge.ch/vdg.nsf/0/FFE12F8DE3B2803BC1257236004C6CAF/$File/novell.pdf)

1.2 Plan de classement

Chaque service doit créer, adopter et utiliser un plan de classement. Comparable à une table des matières, le plan de classement permet de répartir les dossiers d'un service selon une structure logique et hiérarchique, et de leur attribuer une cote. Il facilite ainsi le classement et le repérage des dossiers et des documents qu'ils contiennent.

Un plan de classement s'applique aussi bien aux documents papiers qu'aux documents électroniques. Le plan de classement des documents électroniques peut facilement être mis en place à l'aide de l'explorateur de fichiers Windows ou dans le cadre d'un logiciel de gestion de document électronique (GED).

Un plan de classement unique donne à un service une réelle maîtrise de ses dossiers en lui permettant de :

- disposer d'une méthode homogène de classement;
- ordonner la masse documentaire;
- faciliter le classement et le repérage des documents;
- assurer la continuité des opérations;
- limiter les pertes d'information dues à l'absence ou au changement de personnel ;
- faciliter le partage des documents électroniques ;
- éviter l'accumulation de tous les documents dans un répertoire informatique unique.

De plus, son adoption a été rendue obligatoire pour l'ensemble des administrations publiques genevoises par la Loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (LIPAD) du 5 octobre 2001 (art. 50 al. 4).

Elaboration d'un plan de classement

Un plan de classement doit:

- Être basé sur les fonctions et activités du service.
- Être hiérarchique, aller du général au particulier.
- Ne pas dépasser, si possible 3 à 4 niveaux.
- Inclure un système de cotation simple, dont les cotes figurent en tête des noms de dossiers

Et il doit être:

- simple
- logique
- fonctionnel

- flexible

Pour plus d'information sur les plans de classement (ou pour obtenir des exemples de plans de classement existants) on peut se référer au site intranet des Archives:

<http://intranet.ville-ge.ch/seg/intranetavg.nsf> (Menu "Outils" puis "Modèles et exemples")

1.3 Dénomination des fichiers

La dénomination des fichiers informatiques est une mesure essentielle pour la bonne gestion des documents bureautiques. Une dénomination cohérente permet non seulement un repérage rapide des fichiers, mais constitue également une étape importante dans la pérennisation des documents. En effet, l'archivage des documents bureautiques n'est possible que si les documents sont clairement identifiés et nommés. Dénommer les fichiers a posteriori, lorsque ce ne sont plus des archives courantes, mais déjà des archives intermédiaires ou définitives est un travail long et coûteux, et qui à partir d'un certain volume de documents n'est tout simplement plus réalisable. Les fichiers doivent donc être nommés de manière explicite dès lors création.

Les points suivants sont à prendre en considération lors de la dénomination des fichiers :

- Les noms des fichiers doivent obéir aux directives de la DSIC¹, qui peuvent évoluer en fonction de l'état de l'art des technologies. Ces directives ont notamment pour objectif de permettre une sauvegarde correcte des fichiers. Par exemple, en l'état, la référence absolue d'un fichier (c'est-à-dire la combinaison du chemin d'accès et le nom du fichier) ne doit pas dépasser 256 caractères, et les caractères spéciaux tels que \ : / * ? " < > ne doivent pas être utilisés dans les noms de fichiers et de répertoires.
- Les noms des fichiers doivent être clairs et significatifs. Ils doivent permettre de se faire une idée du contenu d'un document sans avoir à l'ouvrir.
- Dans la mesure du possible, la date est incluse dans le nom du fichier dans le format suivant : AAAA.MM.JJ (Exemple : 2006.10.31). Ce format de date permet d'afficher les documents par ordre chronologique dans l'explorateur de fichiers.
- Dans la mesure du possible, une indication sur le statut du document (« projet », « brouillon ») ou un numéro de version est inclus dans le nom du fichier.
- Les titres des documents et les noms des fichiers doivent être coordonnés.

2.0 Messagerie

La messagerie est devenue l'outil de communication privilégié au sein de l'administration. Le volume des messages échangés et stockés est en augmentation constante. Ces messages sont de nature très diverse. Bien qu'une grande partie d'entre eux soient constitués de communications courantes qui n'ont pas de valeur à long terme, les autres correspondent à la notion de « document » tel que défini dans la LArch (Loi sur les archives publiques). Il est donc nécessaire de conserver ces messages.

Une gestion efficace de la messagerie, et un traitement différenciés des messages suivant leur valeur sont des moyens qui permettent d'envisager un archivage à long terme de ces informations.

Les présentes recommandations ne concernent que la gestion (conservation, élimination, classement) des messages. Le cadre général d'utilisation de la messagerie est défini dans la « Directive relative à l'utilisation des systèmes d'information et de communication² » du 8 octobre 2003 (et plus spécifiquement dans sa section III).

Concernant l'utilisation de la messagerie, les alinéas 1 et 3 de l'article 14 de cette directive précisent :

¹ [http://intranet.ville-ge.ch/vdg.nsf/0/FFE12F8DE3B2803BC1257236004C6CAF/\\$File/novell.pdf](http://intranet.ville-ge.ch/vdg.nsf/0/FFE12F8DE3B2803BC1257236004C6CAF/$File/novell.pdf)

² [http://intranet.ville-ge.ch/vdg.nsf/0/EDD3380D6626D0DDC1257260004E8A9C/\\$File/dsic.pdf](http://intranet.ville-ge.ch/vdg.nsf/0/EDD3380D6626D0DDC1257260004E8A9C/$File/dsic.pdf)

- 1 L'utilisateur est responsable de la gestion de sa messagerie électronique.
- 3 Les messages obsolètes ou inutiles doivent être régulièrement supprimés.

Contrairement à la gestion des documents papier, qui relève de la responsabilité des services, les collaborateurs sont personnellement responsables de la gestion de leur messagerie. Cette responsabilité inclut notamment la suppression régulière de messages. En ce qui concerne la suppression des messages et l'utilisation optimale des ressources informatiques, la DSIC a publié des règles de bonne conduite pour l'utilisation de la messagerie Lotus Notes³.

En complément, la DSIC met à disposition des services une application de gestion du courrier (sous Lotus Notes), qui permet notamment de classer les documents — entrant et sortant — « papier » (à condition bien sûr de les scanner préalablement) et numériques, de déléguer les tâches y relatives et de suivre l'évolution des dossiers. Les plans de classement sont paramétrés et gérés par les services eux-mêmes.

Que supprimer ? Que garder ?

On distingue deux types de messages : les messages dits « documents » et les messages dit « éphémères ».

▪ Messages « documents »

Ces messages servent à contrôler, appuyer ou documenter une tâche, à effectuer des opérations, à prendre des décisions ou à rendre compte d'activités de la Ville.

Ces messages doivent être conservés et classés. Ils ont valeur de preuve et certains d'entre eux ont également une valeur documentaire à long terme. Le plan de classement d'un service peut être partiellement utilisé pour classer les messages « documents » dans la messagerie à l'aide de dossiers.

Exemples de messages « documents » :

- Messages témoignant d'actions, de décisions ou de transactions de l'administration.
- Messages en rapport direct avec les activités du service ou de l'administration.
- Directives.
- Procès-verbaux.
- Documents qui permettent d'initier, de mener ou de terminer une transaction commerciale.
- Rapports.

▪ Messages « éphémères »

Il s'agit de messages dont la valeur se limite au court terme (au plus quelques mois). Ils doivent être régulièrement éliminés.

Exemple de messages « éphémères » :

- Messages dont le contenu est similaire à une conservation téléphonique.
- Messages informels.
- Brouillons, versions non définitives.
- Avis de convocations, vacances etc.
- Spams / Messages non sollicités.
- Copies reçues pour informations.
- Messages de groupe (envoyé à un service ou à l'ensemble de l'administration).
Note : Ces messages sont conservés par les expéditeurs

Qui conserve ?

Pour ce qui est des messages internes à l'administration, il incombe aux expéditeurs de les conserver.

³ [http://intranet.ville-ge.ch/vdq.nsf/0/3CEF4A46585ACA2BC125763B0039BE16/\\$File/regles.pdf](http://intranet.ville-ge.ch/vdq.nsf/0/3CEF4A46585ACA2BC125763B0039BE16/$File/regles.pdf)

- Par exemple dans le cas d'un procès-verbal ou d'un extrait de procès-verbal communiqué à l'ensemble d'un service, seul l'expéditeur conserve le message. Les autres collaborateurs peuvent le supprimer après avoir pris connaissance de l'information.

Pour ce qui est des messages externes, les collaborateurs de l'administration ont la responsabilité de conserver les messages « documents » qu'ils envoient et qu'ils reçoivent.

Quels délais de conservation ?

La messagerie contient des documents de tout type pouvant avoir des délais de conservation différents. Ce n'est pas le support (papier, messagerie etc.) qui détermine le délai de conservation d'un message, mais le type d'information qu'il contient. Pour cette raison un délai de conservation unique appliqué à l'ensemble des messages n'est pas une solution appropriée.

Un message considéré comme « document » ne sera (dans la majorité des cas) pas conservé indéfiniment. Les délais de conservation applicables aux messages sont les mêmes que ceux appliqués aux documents papier. Ces délais sont définis à l'aide de calendriers de conservation. Pour plus d'information sur les calendriers de conservation (ou pour obtenir des exemples de calendriers de conservation existants) on peut se référer au site intranet des Archives⁴.

Impression des messages électroniques

L'impression sur papier de certains messages à des fins de classement et de conservation est une solution envisageable, dans la mesure où les conditions suivantes sont respectées :

- Il existe un outil pour la gestion des documents papier (plan de classement)
- Les messages imprimés complètent un dossier déjà existant
- L'impression se limite aux messages « Documents »

L'impression des messages sur papier implique bien entendu des coûts qu'il est nécessaire de prendre en compte (coûts d'impression, coûts de stockage). De plus toutes les fonctionnalités de l'électronique sont perdues (liens avec les fichiers attachés, possibilité d'effectuer des recherches). Enfin, dès lors qu'un message n'est plus dans le système de messagerie, il peut être difficile de prouver son authenticité.

De manière générale, l'impression sur papier doit être strictement limitée et le « recto-verso » doit être privilégié.

⁴ <http://intranet.ville-ge.ch/seg/intranetavg.nsf>

10. Procès-verbal de destruction

Dossiers ou séries détruits	Origine des documents	Dates extrêmes	Nombre et nature des articles	Motif de la destruction	Remarques

Genève, le [date]

Pour le/la [nom du service ou de l'unité] :

[Nom et fonction de la personne, signature]

Copie à :Archives de la Ville de Genève

11. Liste non-exhaustive de fournisseurs de solutions logicielles

BEP INFORMATION. BEP information [en ligne]. Mis à jour en 2013.

<http://www.bepsystems.com/>

CADIC - Gouvernance de l'information. Cadic [en ligne].

<http://www.cadic.fr/>

ECM2 - Gouvernance de l'information. In : Site de ECM2 [en ligne]. Mis à jour en 2013.

<http://suisse.emc.com/products/category/information-governance.htm>

IBM - Retour sur information : le nouveau ROI. In : Site d'IBM [en ligne].

<http://www-01.ibm.com/software/fr/data/info/information-governance/>

RSD [en ligne].

<http://www.rsd.com/fr/>

SAP - Gestion de l'information d'entreprise – EIM [en ligne].

<http://www.sap.com/suisse/solutions/business-analytics/enterprise-information-management.epx>